

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN**  
**DE EMPRESAS**



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

**PLAN DE EMPRESA PARA UNA PYME**  
**DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE**  
**EDICIONES LIMITADAS**

**REALIZADO POR:**

**SONSOLES ALFONSO MIGUEL**

**DIRIGIDO POR:**

**CARMEN GÓMEZ DE BARREDA FERRAZ**



## ÍNDICE

1. RESUMEN.....	6
2. INTRODUCCIÓN.....	8
2.1 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	8
2.1.1 OBJETO DEL TFC.....	8
2.1.2 JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS.....	9
2.2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	10
2.2.1 OBJETIVOS GENERALES.....	10
2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
2.2.3 METODOLOGÍA.....	11
2.3 ANTECEDENTES.....	11
2.4 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	14
3. ANALISIS DEL ENTORNO.....	16
3.1 ANÁLISIS DE SECTOR DE COMERCIO ELECTRÓNICO.....	16
3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	33
3.3 ESTUDIO DEL CLIENTE POTENCIAL.....	36
3.3 EMPRESAS COMPETIDORAS.....	45
4. ANÁLISIS INTERNO.....	63
4.1 TIPO DE EMPRESA A CREAR.....	63
4.1.1 FORMA JURÍDICA, SOCIOS Y CAPITAL.....	63
4.1.2 INFRAESTRUCTURA Y LOCALIZACIÓN.....	69
4.2 INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN NECESARIA.....	74
4.3 DAFO.....	76
5. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.....	79
5.1 PLAN DE MARKETING.....	79
5.1.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO: LÍNEAS DE NEGOCIO.....	81
5.1.2 PRECIO DE VENTA.....	86



5.1.3 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	87
5.1.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....	91
5.1.5 LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	92
5.1.6 MARKETING EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO .....	95
5.2 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS RR.HH .....	103
5.2.1 SISTEMA DE RETRIBUCIONES .....	111
5.3 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....	113
5.3.1 ESTIMACIÓN DEL VAN Y LA TIR DEL PROYECTO .....	115
5.3.2 PREVISIONES DE VENTA.....	119
5.3.3 ESTIMACIÓN DE LOS GASTOS DE LA EMPRESA.....	123
5.3.4 ANÁLISIS DEL BALANCE Y LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA EMPRESA.....	125
5.3.5 ESTUDIO DE LOS RATIOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.....	130
6. CONCLUSIONES.....	134
6.1 PROPUESTAS DE MEJORA.....	134
6.2 VIABILIDAD DE LA EMPRESA .....	135
7. BIBLIOGRAFIA .....	138
8. ANEXOS .....	143
ANEXO 1. ANUNCIO ALQUILER DE LA OFICINA.....	143
ANEXO 2. CUADRO DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO .....	144
ANEXO 3. TABLA DE PRECIOS ESTIMADOS (€).....	145
ANEXO 4. LIQUIDACION DEL IVA .....	145

## ÍNDICE DE GRÁFICAS, TABLAS E IMÁGENES

Gráfica 1. Usuarios de Internet a nivel Mundial (año 2010).....	17
Gráfica 2. Particulares que han adquirido bienes o servicios mediante Internet .....	23
Gráfica 3. Distribución del volumen de negocio del comercio electrónico desde España con el exterior por áreas geográficas (I-11, porcentaje) .....	25
Gráfica 4. Distribución del volumen de negocio del comercio electrónico desde el exterior con España por áreas geográficas (i-11, porcentaje) .....	26
Gráfica 5. Comercio electrónico en la facturación total de las empresas.....	27
Gráfica 6. Porcentaje sobre el trato directo/indirecto con el cliente .....	30
Gráfica 7. Modelos de compra a través de eCommerce. Porcentaje sobre total de empresas que compran online.....	31
Gráfica 8. Evolución de las ventas online en España (en miles de millones de Euros).....	41
Gráfica 9. Porcentaje de personas que compran por Internet en España, 2011, por nivel de estudios terminados.....	42
Gráfica 10. Porcentaje de personas que compran por Internet en España, 2011, por si situación laboral.....	43
Gráfica 11. Porcentaje de personas que compran por Internet en España, 2011, por su nivel de ingresos .....	44
Grafica 12. Análisis DAFO de las 5 empresas competidoras a nivel internacional .....	49
Grafica 13. Análisis DAFO de las 5 competidoras directas a pie de calle.....	51
Grafica 14. Porcentaje de empresas que compran y venden productos textiles por Internet en la Unión Europea (UE-27), 2004-2011 .....	53
Grafica 15. Número de empresas y empleo generado por la industria textil y de la confección en España .....	56
Grafica 16. Organigrama de la empresa .....	70
Gráfica 17. Análisis DAFO de la eCommerce .....	77



Tabla 1. Utilidades de la página web, en porcentaje .....	21
Tabla 2. Búsqueda de información orientada a la compra .....	22
Tabla 3. Porcentaje sobre el uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas .....	28
Tabla 4. Población objetivo .....	39
Tabla 5. Diferencias tiendas onlive vs tiendas físicas .....	52
Tabla 6. Porcentaje de empresas que venden productos textiles por Internet en la Unión Europea, por país, 2010-2011 .....	54
Tabla 7. Inversión inicial .....	75
Tabla 9. Categorías de precios según producto .....	87
Tabla 10. Horario semanal .....	110
Tabla 11. Jornada intensiva (meses de verano) .....	111
Tabla 12. Tipos de cotización y porcentajes (contrato duración indeterminada) .....	112
Tabla 13. Salario bruto y cotización mensual a cargo de la empresa. ....	112
Tabla 14. Gastos anuales: Salarios y S.S a cargo de la empresa.....	113
Tabla 15. Cobros. Escenario normal.....	114
Tabla 16. Previsión pagos mensuales .....	115
Tabla 17. Calculo VAN y TIR escenario normal.....	118
Tabla 18. Previsión cobros escenario normal.....	119
Tabla 19. Evolución pagos anuales escenario normal.....	120
Tabla 20. Previsión cobros escenario pesimista .....	120
Tabla 21. Evolucion pagos escenario pesimista .....	121
Tabla 22. Calculo VAN y TIR escenario pesimista.....	121
Tabla 23. Previsión cobros escenario optimista .....	122
Tabla 24. Evolución pagos anuales escenario optimista .....	122



Tabla 25. Calculo VAN y TIR escenario optimista.....	122
Tabla 26. Mobiliario .....	124
Tabla 27. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional .....	126
Tabla 28. Umbral de rentabilidad.....	127
Tabla 30. Balance de situación abreviado.....	129
Tabla 31. Fondo de maniobra.....	130
Tabla 32. Ratios de explotación y situación.....	130
Tabla 33. Ratios de endeudamiento.....	131
Tabla 34. Rentabilidad económica.....	132
Tabla 35. Rentabilidad financiera .....	133
Imagen 1. Mapa <i>Ciutat Vella</i> , Valencia .....	72
Imagen 2. Mapa ensanche, Valencia .....	73
Imagen 3. Calle Bonaire, Valencia .....	73
Imagen 4. Marketing Mix .....	80
Imagen 5. El Modelo de Porter fuerzas competitivas .....	93

## 1. RESUMEN

Mediante este Plan de Empresa, vamos a analizar la creación y explotación para una PYME de comercio electrónico de ediciones limitadas.

En primer lugar, la elección de una PYME de comercio electrónico como forma de empresa viene motivada por ser actualmente la manera más directa y rápida de llegar al consumidor final y de alcanzar un número amplio de mercados, así como una de las formas de venta con más futuro dentro de la escena del sector moda.

Por otra parte, el comercio online se ha consolidado en los últimos años como la elección estrella por parte de los consumidores para adquirir sus productos y no se concibe un futuro sin este canal, evitando de esta forma que el cliente se desplace hasta la tienda física.

España, es un país en el que la evolución del uso del comercio electrónico en los últimos años ha sido muy positiva, así como, el apoyo que ha demostrado la Administración a favor de las PYMES en los últimos meses fomentando proyectos de promoción y apoyo al trabajo autónomo, la economía social y la responsabilidad social de las empresas. Por otro lado España posee una serie de características que hacen que sea un país muy atractivo para acudir y aprovechar las diferentes propuestas que ofrece, por todas estas oportunidades hemos querido ubicar la E-commerce en España, y más concretamente en Valencia.

El primer paso del Plan de Empresa ha sido analizar el entorno donde se encontrara ubicada la empresa, a nivel geográfico, económico, político y socio-cultural. Como ya hemos comentado anteriormente, la apuesta del Gobierno por este sector ha sido clave a la hora de tomar la decisión.

Realizado el estudio del entorno y con una valoración positiva debido a las oportunidades que ofrece, se ha orientado el plan hacia la manera de vender los productos que ofrecemos. El análisis estratégico ha sido un primer comienzo del tipo de negocio que queremos, las estrategias a llevar a cabo y los posibles competidores del mercado. En dicho análisis contamos con un completo Modelo de Porter y un análisis DAFO para conocer nuestros puntos fuertes y nuestras carencias.

Posteriormente, en el análisis de la empresa, se ha elaborado punto a punto como fundarla y los pasos a seguir para ello. Complementariamente al análisis de la fundación y la forma jurídica, se ha elaborado un análisis de la inversión y financiación necesaria para llevar a cabo el proyecto.

El análisis de los recursos humanos es esencial en el tipo de negocio por tanto se ha llevado a cabo un estudio de las necesidades requeridas por la empresa, no podemos olvidar que nuestros trabajadores son la mejor forma de representarla. Además, se ha elaborado un estudio de la Legislación Laboral para conocer los derechos y obligaciones a los que estamos sometidos.

Respecto a los productos que vamos a ofertar, queremos proporcionar al cliente una cartera importante de productos, desde joyas, accesorios, ropa, calzado todo lo relacionado con el sector textil y piezas exclusivas. Haremos de trampolín entre grandes marcas y jóvenes diseñadores que también quieren hacerse un hueco en la moda, y sobre todo apoyaremos a los nuevos talentos de la Comunidad Valenciana. Contamos con un punto fuerte a nuestro favor a la hora de realizar la distribución por internet como canal entre nuestros productos y el cliente final, y es que en la actualidad los consumidores se han convertido en "súper marca", todos conocen que talla usan en sus marcas preferidas. De este modo es más cómodo hacer un pedido por Internet y saber que lo que el cliente va a recibir es de su talla y le gusta. Además por supuesto, de ofrecer un valor añadido que son los diseños exclusivos que podrán encontrar online.

Para ello necesitaremos una campaña de publicidad que lanzaremos a través de redes sociales y también a través de blogs. Apostaremos por estas dos fuentes ya que se han convertido en toda una revolución social y es la mejor forma de dar a conocer el producto de una forma rápida, sencilla y económica.

Hoy en día todo tipo de empresas necesitan una buena planificación en cuanto al marketing, pero más si cabe, las empresas pertenecientes al sector del comercio electrónico, ya que por un lado ofrecen productos menos conocidos o cotidianos, así como, por otra parte se tratan de productos más interesantes y atractivos, por lo que debemos conseguir que sean conocidos por el mayor número de clientes potenciales. Para dicha planificación del marketing, en el presente trabajo se han analizado los objetivos perseguidos en este ámbito, así como conseguirlos. Por lo que se ha decidido emplear el análisis del Marketing Mix ya que se trata de una herramienta muy completa.

El plan de negocio finaliza con un análisis económico-financiero, en el que se ha estudiado:

- Estudio de viabilidad del Plan de Empresa: Calculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno mediante la estimación de ingresos y gastos. La



inversión se ha realizado con un 30% de recursos propios y un 70% financiado con un préstamo.

- Estudio Financiero: elaboración de la cuenta de Pérdidas y Ganancias y del Balance de situación previsionales. Para los dos primeros años de funcionamiento para cada uno respectivamente.
- Análisis de la situación patrimonial de la empresa, liquidez y endeudamiento, así como, rentabilidades tanto económica como financiera.

Finalmente la conclusión del trabajo analiza la viabilidad del proyecto, tomando como conclusión la creación del mismo ya que creemos que más allá de razones, directa o indirectamente económicas, el plan supone una interesante oportunidad para un inversor amante de la moda, del lujo y con ganas de ofertar un producto novedoso, exclusivo y vanguardista.

## **2. INTRODUCCIÓN**

### **2.1 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS**

#### **2.1.1 OBJETO DEL TFC**

El objeto del proyecto es la creación de un Plan de Empresa para una PYME de comercio electrónico de ediciones limitadas. Mediante dicha empresa se pretende comercializar todo tipo de productos relacionados con el sector de la distribución textil, complementos, calzado, ropa, pero siempre desde el punto de vista exclusivo que añade la denominación "Edición Limitada".

Para ello se realizará un Plan de Empresa donde se analizará la oportunidad de negocio, y los procedimientos y estrategias necesarias para desarrollar y crear el proyecto empresarial.

La futura empresa pretende ofrecer una alternativa de calidad y sobre todo de exclusividad totalmente diferente a lo que ofrecen el resto de empresas especializadas en el sector moda dirigido a un público exigente, que apuesta por la diferencia, por piezas exclusivas y que busca sentirse único con los productos que ésta ofrece.

Por tanto para realizar el Plan de Negocio, en primer lugar se analizará el entorno geográfico, económico y sociocultural. Posteriormente se realizara un análisis estratégico en el que se determinara la estrategia a seguir y los posibles competidores a través del modelo de Porter y un análisis DAFO, un análisis de la empresa, de RRHH con las necesidades requeridas por la empresa, análisis de Marketing Mix y finalmente

un análisis económico-financiero en el que se examinará la viabilidad técnica, económica y financiera.

### **2.1.2 JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS**

El presente Plan de Empresa tiene como objetivo la creación de una PYME de comercio electrónico de ediciones limitadas en España. A través de la elaboración del Proyecto de fin de carrera se pretende alcanzar un gran conocimiento en la realización del Plan de empresa. Todas las asignaturas que se han cursado durante la carrera han contribuido en mayor o menor medida al enriquecimiento de este proyecto. Sin embargo, destacamos a continuación las más relevantes.

Comenzando por el análisis del entorno, los primeros capítulos no se centran todavía en ningún área específica, sino que más bien ofrecen una visión global del plan de empresa, por ello las asignaturas que aportan una mayor visión general como son Introducción a los sectores empresariales de primer curso y Economía española y mundial de segundo curso.

Para abordar este punto de análisis interno, en primer lugar hablaremos de Introducción a los Sectores Empresariales, la cual una visión específica del sector en el que nos encontramos, en este caso nuestra empresa mezcla dos sectores que están en pleno auge como son el Comercio electrónico, creciendo cada día y el sector de distribución textil, el cual está buscando nuevos aliados para dar a conocer el producto como son blogs y showrooms. Previo estudio del sector en España queremos determinar la conveniencia de la creación de dicha empresa, hemos elegido ambos sectores porque pensamos que son perfectamente complementarios y juegan un papel importante juntos, además que el sector del comercio electrónico está en plena expansión y que en los últimos años las ventas en el sector de la distribución textil han crecido notoriamente. En cuanto al desarrollo de la forma jurídica, socios y capital aplicaremos los conocimientos adquiridos en Derecho de la empresa y Legislación laboral para perfilar que características se adaptan más a nuestro tipo de empresa y así cumplir con los trámites y convenios necesarios.

Por otra parte se hará una planificación de los objetivos de la empresa, entre los que destacan una estrategia de mercado y comercial, sustentada en Internet de tal forma que le permita a la empresa ganar competitividad en el mercado y de sus departamentos, donde destacaremos las ventajas competitivas, aspectos estudiados en la asignatura de Dirección Estratégica y Política de la Empresa y de Recursos humanos, respectivamente

En cuanto a un primer análisis del servicio, emplearemos la asignatura de Dirección Comercial. Basándonos en ella realizaremos en primer lugar un análisis DAFO, para determinar tanto las debilidades y amenazas que encontramos en la empresa como por otro lado las fortalezas y oportunidades que creemos que posee. Se analizarán los aspectos claves de la dirección comercial llevando a cabo la realización del Marketing Mix para así determinar política de precio, producto, promoción y distribución con el objetivo de detectar posibles deficiencias y/o fallos y proponer mejoras significativas, las cuales ayuden a mejorar la imagen de la empresa y a captar nuevos clientes.

Mediante la utilización de las asignaturas de segundo curso: Economía de la empresa II y Matemáticas financieras trataremos diferentes conceptos relacionados con el coste de financiación que va a tener que hacer frente la empresa. Ampliaremos y detallaremos dichos costes de financiación con la ayuda de la asignatura de Dirección Financiera de quinto curso, donde decidiremos invertir los posibles beneficios que la empresa obtendría hipotéticamente en unos años. Respecto al análisis de la situación de la empresa, así como las necesidades de financiación aplicaremos los conocimientos estudiados en la asignatura cursada en cuarto curso, Contabilidad General y Analítica. Y por último toda empresa va a generar unos impuestos que deberemos tener claros, por lo que pondremos en uso los conocimientos aprendidos en Gestión Fiscal en la Empresa.

Por tanto y como conclusión final, el objetivo de este Trabajo Final de Carrera es analizar la viabilidad económica y financiera de dicha empresa, a la cual llegaremos después de hacer un análisis tanto del entorno, interno o de la propia empresa y de otros ámbitos necesarios para la creación, los recursos humanos o el marketing. Concluyendo con un estudio económico financiero.

## **2.2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **2.2.1 OBJETIVOS GENERALES**

Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con el presente TFC son:

- Analizar la viabilidad de la creación de una PYME de comercio electrónico de ediciones limitadas mediante la realización de un Plan de Empresa. Se pretende que dicho negocio venda ediciones limitadas de productos convencionales a través de la innovación y de la incorporación de valores recargados y así captar a un cliente que busque romper con la uniformidad. Para ello, mediante este Plan de Empresa, se define y planifica la estrategia a seguir para conseguir la viabilidad de la misma.

### 2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Justificar la elección del tipo de negocio y el entorno seleccionado, entendiendo por entorno, país, región y sector.
- Planificar y evaluar cada una de las áreas de la empresa, siendo las de marketing, RRHH, y financiera las más relevantes una vez la empresa comience a funcionar.
- Determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para extraer posibles líneas de actuación.
- Realizar un estudio de viabilidad económico- financiero de la idea de negocio.

### 2.2.3 METODOLOGÍA

En primer lugar, se procederá a hacer un análisis del entorno para conocer los factores relevantes. A continuación se hará un estudio del comercio electrónico relacionado con el sector del lujo tanto en España como a nivel mundial.

Una vez realizado, se profundizará sobre los trámites administrativos y burocráticos para la creación del negocio, y posteriormente se llevará a cabo el análisis de la empresa con la ayuda del Análisis DAFO y las 5 Fuerzas de Porter para la toma de decisiones. Posteriormente, se llevará a cabo un plan de recursos humanos acorde a las necesidades y un Plan de Marketing para tomar las decisiones pertinentes.

Finalmente con la ayuda del VAN y la TIR se calculará el análisis de viabilidad económica del proyecto final de carrera.

El conjunto del trabajo se complementará con un estudio sobre las posibilidades del país en cuanto a los productos que queremos comercializar, su competencia, los recursos humanos necesarios para su funcionamiento eficiente, y sobre todo, el esfuerzo que supone para un empresario español la entrada en un nuevo mercado y una nueva forma de distribución.

### 2.3 ANTECEDENTES

En la década de 1920 en Estados Unidos apareció la venta por catálogo, impulsada por las grandes tiendas de mayoreo. Este sistema de venta, revolucionario para la época, consistía en un catálogo con fotos ilustrativas de los productos a vender. Este método de ventas permitía tener mejor llegada a las personas, ya que no existía la necesidad de atraer a los consumidores hasta los puntos de venta.

La historia del e-Commerce como tal, se inició en los años sesenta en Estados Unidos, como resultado del desarrollo del intercambio electrónico de datos (EDI). El sistema EDI surgió a partir de iniciativas independientes en los sectores del ferrocarril, negocios al detalle, verdulerías y fábricas de automóviles. Esta tecnología fue diseñada para fortalecer la calidad de los datos que se intercambiaban con otros dentro de la cadena de proveedores y para agilizar de tal manera los procesos internos.

A principio de la década de los años 1970, aparecieron las primeras relaciones comerciales que utilizaban computadora para transmitir datos. Este tipo de intercambio de información incluía la transferencia de documentos tales como órdenes de compra y facturas, sin ningún tipo de estándar. Como resultado, se experimentaron grandes mejoras en los procesos de fabricación dentro del ámbito privado, entre empresas de un mismo sector.

A mediados de 1980, con la ayuda de la televisión, surgió una nueva forma de venta por catálogo, también llamada venta directa. De esta manera, los productos eran mostrados con mayor realismo, y con la dinámica de que podían ser exhibidos resaltando sus características. La venta directa se concretaba mediante la utilización de un teléfono, mientras que el pago se realizaba a través de una tarjeta de crédito.

En 1989 aparece un nuevo servicio, la WWW (World Wide Web), como resultado del trabajo de un grupo de investigadores en el CERN (ubicado en Ginebra, Suiza), quienes idearon un método a través del cual – empleando la tecnología de Internet– enlazaban documentos científicos provenientes de diferentes computadoras, a los que podían integrarse recursos multimedia (con Mosaic, el predecesor de Netscape). Le llevó dos años a Mosaic penetrar en Internet, y otros dos años antes de que las empresas y el público en general se dieran cuenta de su potencial.

A finales de los años 90, el comercio electrónico creció de manera muy considerable. Se crearon portales exclusivamente dedicados a esta actividad, tales como eBay y Amazon, los cuales mantienen su hegemonía hasta el día de hoy.

Posteriormente a esta introducción sobre la historia del comercio electrónico se adjuntarán dos ejemplos de formas de venta anteriores al e-Commerce, como son la venta por catálogo y la venta de productos a través de ferias, donde han tenido una gran acogida los "Showroom". Una de las empresas que apostó fuerte por la venta por catálogo y que le llevó al éxito, fue la conocida marca de cosméticos AVON.

La historia de AVON comienza con la de su fundador, David H. McConnell, un joven americano nacido en 1858 en una granja cercana a la ciudad de Oswego, en el estado de Nueva York. Su primer trabajo fuera de la granja fue la venta de libros puerta a puerta. Tuvo tanto éxito que, seis años más tarde, compró el negocio a su patrón. Para entonces, David McConnell había adquirido un gran sentido práctico de la vida y un profundo conocimiento de las personas y del país. Tenía además el firme propósito de crear una gran compañía, y el convencimiento de que sería una Compañía de Venta Directa.

Con los libros solía ofrecer un pequeño regalo a la señora de la casa que consistía en un pequeño perfume de fragancia floral fabricado por el mismo. Pronto se dio cuenta de que sus perfumes despertaban más interés que sus libros, y este fue el principio de AVON, llamado originalmente "California Perfume Company". En 1886, David McConnell funda la "California Perfume Company". Comenzó creando una línea de fragancias que comercializaba el mismo de forma directa, llamando a la puerta de los hogares.

La nueva compañía creció con la ayuda de sus antiguos empleados y en especial de Mrs F. Albee, la primera Distribuidora de Avon, que imprimió en todos el espíritu de trabajo, calidad y servicio con el que trabajaba McConnell.

En 1929 introdujo una nueva línea de productos que llamó Avon, con tanta aceptación que a los 10 años (1939) el nombre oficial de la Compañía pasó a ser Avon Products, Inc.

La idea de David McConnell, a lo largo de más de un siglo, ha hecho que AVON esté presente en los hogares de unos 150 países de todo el mundo, con un número aproximado de Distribuidoras que sobrepasa los seis millones.

Después de esta introducción sobre la aparición y crecimiento de la venta por catalogo se hará una breve exposición sobre las ferias comerciales, medio a través del cual durante muchos años se han puesto en contacto oferta y demanda. La experiencia ha demostrado que la presencia del exportador con sus productos en las ferias y exposiciones, más su participación activa en rondas de negocios y misiones comerciales, son los medios más idóneos para fomentar la exportación de mercaderías y servicios en nuevos mercados o mantener los ya conquistados. El objetivo de asistir a ferias como empresario reside en conseguir contactos calificados, lanzar y promocionar nuevos productos y servicios, generar mayores ventas, analizar el mercado y la competencia, potenciar la imagen corporativa de la marca, penetrar nuevos mercados, apoyar y captar representaciones, agentes y distribuidores,

potenciar las relaciones con distintos medios de comunicación y fidelizar a los actuales clientes.

Desde la edad media se registra la existencia de espacios públicos donde la gente se congrega para intercambiar productos y servicios. Hoy en día, es posible toparse con ferias en todos los continentes, tanto en grandes ciudades como en pequeños pueblos, aun así el término "*ferias comerciales*" ha ido cambiando a lo largo del tiempo y se han convertido en grandes espacios con accesos limitados donde resaltaremos que los empresarios tienen la oportunidad de exhibir y vender sus productos o servicios y realizar contactos con los diferentes actores de la cadena productiva. Las ferias comerciales incluyen actividades en las que la oferta y la demanda de diversos productos se concentran en un mismo espacio y tienen como característica el que son por un tiempo determinado. Además, en los últimos años las ferias han derivado en espacios más pequeños y sofisticados como son los "*Showroom*", donde los diseñadores dan a conocer su nueva colección a compradores y público en general. El "*Showroom*" se ha configurado en la actualidad como un espacio dedicado a la promoción y exposición de nuevos productos y servicios donde cada diseñador o artista da a conocer sus nuevas creaciones y las comparte, también hay que destacar que su empleo se ha extendido a otros sectores como el mobiliario o la decoración de interiores. En cualquiera de los casos, se pueden ubicar en las sedes de los propios diseñadores o en espacios habilitados al efecto. Cuentan con una o varias salas con maniqués o percheros en que se cuelgan las prendas así como material promocional y medios audiovisuales en que se presentan desfiles o campañas de publicidad.

#### **2.4 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

El comercio electrónico también conocido como e-Commerce, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

Si bien hay muchas definiciones para comercio electrónico, podemos decir que sencillamente la venta de bienes y servicios a través de Internet, es una metodología moderna para hacer negocios que detecta la necesidad de las empresas, comerciantes y consumidores de reducir costos, así como mejorar la calidad de los bienes y servicios, además de mejorar el tiempo de entrega de los bienes o servicios. Por lo tanto no debe seguirse contemplando como una tecnología, sino que es el uso de la tecnología para mejorar la forma de llevar a cabo las actividades empresariales.

Las principales características que definen al comercio electrónico son:

1. **Ubicuidad:** En el comercio tradicional, un mercado es un lugar físico al que acudimos para comprar o vender; en el caso del comercio electrónico podemos hacerlo desde cualquier parte, o cualquier hora.
2. **Alcance global:** El mercado potencial para las empresas de comercio electrónico es toda la población mundial con acceso a Internet. Desaparecen las barreras nacionales y regionales. Si bien es verdad que aún falta por solventar un problema: el de la logística, en el caso de bienes, sigue siendo necesario llevarlos de alguna manera al hogar del comprador.
3. **Estándares:** Los estándares de Internet son mundiales. Esto disminuye los costos de entrada al mercado para las empresas y también reduce el esfuerzo de búsqueda por parte de los consumidores. Se presenta la facilidad de comparar precios, descripciones de productos, proveedores, plazos de entrega. Esto es algo que todavía puede automatizarse más cuando lo haga, estaremos cerca de un escenario de competencia perfecta: todos tendremos un acceso por igual a la información.
4. **Multimedia:** En la Web, es posible añadir más riqueza a los documentos a un costo prácticamente nulo. Color, video, audio, texto, imágenes. En esto se diferencia del resto de medios.
5. **Interactividad:** A diferencia de la mayor parte de medios tradicionales, el comercio electrónico permite una comunicación en ambos sentidos entre el comerciante y el consumidor.
6. **Densidad de la información:** Es la cantidad y calidad de la información disponible a todos los participantes en el mercado. En el comercio electrónico se incrementa drásticamente, hay aumento de la competencia real, efectiva.
7. **Personalización:** El comercio electrónico permite personalizar la información a mostrar al consumidor. Mostrar su nombre, anunciar artículos en función de sus intereses o de comprar anteriores.

Después de hacer mención a las principales características que resaltan las cualidades del comercio electrónico no es difícil entender que este tipo de comercio es una parte del futuro, solamente tenemos que revisar la gran cantidad de datos estadísticos de las páginas web consultadas para ver la clarísima evolución que ha sufrido durante estos últimos años. También, se debe remarcar que en nuestro país el comercio electrónico aun tiene que evolucionar para que los consumidores cojan confianza en



el mismo. En otros países, como en EEUU, la atención al usuario y la continua mejora de los servicios hacen que el comercio electrónico sea pionero. En nuestro país, aun tenemos que sufrir algunos problemas, como la seguridad de nuestros datos, la no facilidad en la compra. Es una cuestión de tiempo y que la evolución haga mejorar todos estos aspectos que aun están en prueba.

### **3. ANALISIS DEL ENTORNO**

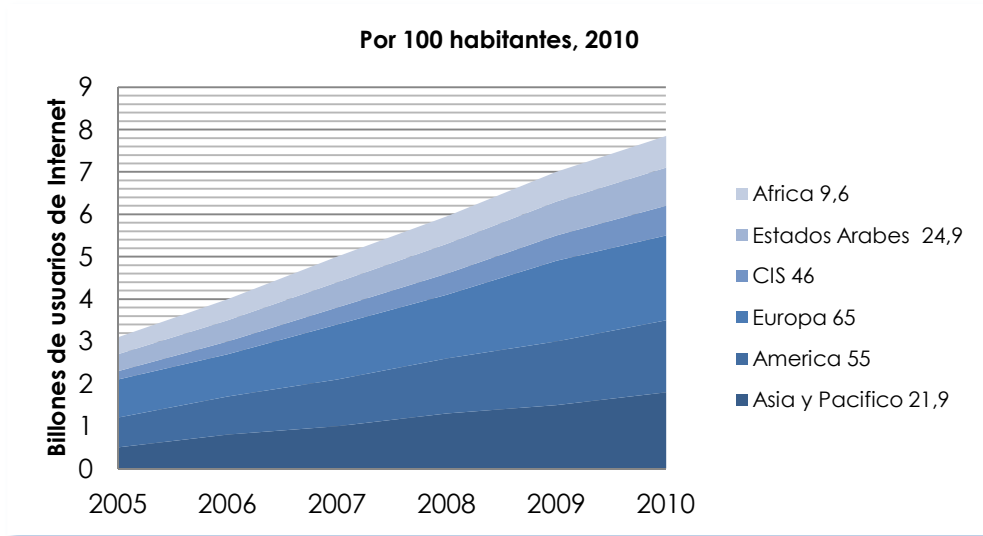
#### **3.1 ANÁLISIS DE SECTOR DE COMERCIO ELECTRÓNICO**

El sector del lujo y del comercio electrónico son dos sectores que en los últimos años han tenido un crecimiento importante, tanto a nivel de ventas, pues el número de usuarios se ha visto incrementado favorablemente como a nivel de cobertura en nuevos mercados (moda, electrónica, etc.) a pesar de los tiempos de crisis que vive la economía actual. Estos dos sectores están muy relacionados, ya que un gran número de usuarios en estos últimos años han elegido la compra online para adquirir sus productos o servicios. En este aspecto, el comercio electrónico ha jugado un gran papel, ya que gracias a la internacionalización de las empresas y el crecimiento de las TIC, ha sido posible llegar a nuevos mercados y mejorar las conexiones entre distintos países para conocer nuevas tendencias de consumo y captar nuevos clientes.

En este estudio del comercio electrónico se va a analizar la situación mundial del e-Commerce, y los datos europeos para poner en contexto la situación en España, analizando los datos de uso de internet y comercio electrónico tanto de particulares como de empresas y señalar las tendencias de este año en el sector.

Como se observa en la gráfica 1, según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU), el número de internautas se ha duplicado entre 2005 y 2010, alcanzando los 2.000 millones de internautas, de los que 1.200 millones se encuentran en países en desarrollo y, con más de 420 millones de usuarios, China es el mayor mercado de Internet en el mundo. Entre las medidas que han contribuido al desarrollo de la Red, se encuentra, que algunos países como Estonia, Finlandia o España, han declarado el acceso a Internet como un derecho de la ciudadanía.

Sin embargo siguen existiendo grandes diferencias entre regiones en cuanto a la penetración de Internet. Mientras el 71% de la población de los países desarrollados está conectada, tan solo un 21% accede a la Red desde países en vías de desarrollo. Y si se toman los datos por continentes, África tan solo muestra un 9.6% de penetración, que dista mucho de ese 21% o del 30% de penetración de media global.

**Gráfica 1. Usuarios de Internet a nivel Mundial (año 2010)**

Nota: \*Estimación

Fuente: ITU World Communication/Base de datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones UIT

Las conexiones de banda ancha fija han tenido un fuerte crecimiento en número de suscriptores tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo. A finales de 2010 los contratos de banda ancha fija contabilizaban 555 millones globalmente (un 8% de penetración) desde los 471 millones registrados el año anterior. Sin embargo sigue habiendo enormes diferencias entre los países en vías de desarrollo, con 4.6 suscripciones por cada 100 habitantes frente a las 24.6 de los países desarrollados.

También las conexiones a Internet a través de terminales móviles continúan en aumento. El informe de *TNS Mobile Life 2011* afirma que aumenta de un 30 a un 46% los usuarios globales que acceden a la Web y visitan redes sociales a través de estos dispositivos. En los países emergentes esa cifra pasa del 26 al 50%.

Aumentando las conexiones a la Red, es de esperar que también lo hagan las compras a través de ella. En 2011 la facturación del comercio electrónico en el mundo fue de 572.5 billones de dólares y para este año se espera recaudar 680.6 billones, que supone un crecimiento de un 19% anual, un aumento espectacular considerando la crisis global. Así lo confirma Invesp, líder en servicios de optimización de la conversión y software para comerciantes online, que para 2015 considera en sus predicciones que se llegaría ya a 1.4 trillones de dólares.



Según datos de 2010 de una encuesta de Nielsen en la que participaron más de 27.000 usuarios de América, Asia-Pacífico, Europa y Oriente Próximo, los continentes en que más usuarios han realizado compras online son Asia- Pacífico y Europa, ambos con un 85%, seguido de Norteamérica con un 83%.

Para los consumidores online de todo el mundo, siguiendo los datos de esa encuesta de Nielsen, los libros (44%) y la ropa (36%) son los artículos que planean comprar a través de Internet en los próximos seis meses, seguidos de billetes de avión (32%), equipamiento electrónico (27%) y reservas de hotel (26%)

### Nueva estrategia en Europa

Las estadísticas de 2010 colocan al continente europeo a la cabeza del mundo en cuanto a penetración de Internet con 65 de cada 100 habitantes conectados a la Red.

Sin embargo la crisis ha afectado al sector de las Tecnologías de la Información. En la Europa de los 27 el porcentaje de acceso a Internet por parte de las empresas en 2010 se mantuvo en un 94%. Destacando el 100% de empresas conectadas de Finlandia y el 98% en Islandia, Holanda y Eslovaquia. En contraste, los países más rezagados son con un 79% Rumania, 85% Bulgaria y un 88% Chipre.

Hay que remarcar que el Consejo Europeo adoptó en junio de 2010 la estrategia "Europa 2020: una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador COM (2010) 2020".

Esta comunicación contiene la propuesta de la Comisión de una estrategia para ayudar a la Unión Europea a salir de la crisis y convertirla en una economía inteligente, sostenible e integradora con altos niveles de empleo, de productividad y de cohesión social para 2020. Esta estrategia sucede a la anterior estrategia de Lisboa que finalizó en el año 2010.

Como parte de Europa 2020, el 19 de mayo de 2010 la Comisión Europea presentó su Comunicación COM (2010) 245 "Una Agenda Digital para Europa", con el objetivo de "obtener los beneficios económicos y sociales sostenibles que puedan derivarse de un mercado único digital basado en una Internet rápida y unas aplicaciones interoperables".

Entre los objetivos de la Agenda Digital se encuentran:

- Promoción del comercio electrónico: un 50% de la población deberá efectuar compras en línea para 2015.
- Comercio electrónico transfronterizo: un 20% de la población deberá efectuar compras transfronterizas en línea para 2015.
- Comercio electrónico para las empresas: un 33% de las PYME deberán efectuar compras o ventas en línea para 2015

Respecto al avance del comercio electrónico entre la población, la evolución del 2005 al 2010 ha sido muy elevada, ya que se ha duplicado el número de compradores online, pasando de un 20% a un 40% de la población según el informe "Comportamiento del Consumidor y Entorno Digital" del Parlamento Europeo.

Sobre las ventas transfronterizas de comercio electrónico, el Informe de Competitividad Digital Europea 2010 señala que pasaron de un 10% en 2008 a un 12% en 2009, influenciadas por varios fenómenos como son la maduración del eCommerce domestico, las barreras legales, el tamaño del país y las diferencias lingüísticas. Así, se distinguen cinco tipos de países:

- Luxemburgo, Malta y Chipre dependen principalmente de vendedores de otros países de la UE (con los que comparten idioma)
- Austria, Irlanda y Bélgica dependen de países vecinos con el mismo idioma.
- Dinamarca y Finlandia tienen importantes tasas tanto de eCommerce domestico como transfronterizo, el doble de la media europea.
- Francia, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Alemania tienen mercados domésticos grandes en los que participan más de la mitad de los usuarios de Internet del país, pero las compras online fuera de sus fronteras aun permanecen bajas, entre un 10% y un 15%.
- El resto de los países, entre los que se encuentra España, tienen tasas bajas tanto en compras como en ventas dentro y fuera de sus fronteras.

#### El uso de internet en las empresas españolas

Como señala *EAE Business School* en su estudio "El comercio electrónico en España 2011", Miguel Sebastián, ex ministro de Industria, estableció a finales de 2009 que para el 1 de enero de 2011 habría acceso a Internet como derecho universal, es decir, el derecho de todo ciudadano a tener acceso a Internet sin importar el lugar de residencia, igualándolo al acceso universal al teléfono (Ley General de Telecomunicaciones 2003).

A finales del 2010 se amplió el plazo de Internet como derecho universal hasta el 31 de diciembre de 2011, incluyendo esta novedad dentro de la Ley de Economía Sostenible (LES, artículo 52), que entró al Senado la última quincena de enero de 2011. Así pues habrá que esperar durante el 2012 para ver la influencia que esta medida ha tenido en el acceso a Internet tanto de particulares como de empresas.

Según la “Encuesta sobre el uso de las TIC (Tecnología de la información y la comunicación) y el comercio electrónico en las empresas 2010/2011” del Instituto Nacional de Estadística (INE), el 97.4% de las empresas españolas de 10 o más asalariados disponen de conexión a internet, más de un punto por encima de los datos del anterior informe, que mostraba un 96.2%. De ellas un 99.4% lo hace a través de la banda ancha.

Por sectores, el informe La sociedad en Red 2010 del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y la SI (ONTSI) señala que en el sector financiero hay pleno acceso a Internet y la totalidad de sus empresas están conectadas. En los sectores de venta y reparación de vehículos, actividades profesionales, informática, telecomunicaciones y audiovisuales, comercio mayorista y hoteles y agencias de viaje también prácticamente todas de las compañías de 10 o más empleados disponen de conexión a la Red, con porcentajes de penetración de más del 99% en todos los casos.

Por otra parte, los sectores del comercio minorista y las actividades inmobiliarias y administrativas ocupan las posiciones más rezagadas. Pese a ello, cuentan con elevados porcentajes de pymes y grandes empresas que acceden a la Red, situándose en un 95.2% y un 94.1%, respectivamente. En definitiva, todos los sectores cuentan con penetraciones de acceso a Internet superiores al 90%.

También aumenta en cinco puntos respecto al pasado año el número de empresas con conexión a Internet que dispone de página web, que alcanza un 67%.

El 90.7% de las empresas utilizan su página web para darse a conocer, que un 59.5% lo hace para facilitar el acceso a catálogos y listas de precios.

**Tabla 1. Utilidades de la página web, en porcentaje**

ENERO 2011	
<b>Presentación de la empresa</b>	90.7%
<b>Acceso a catálogos de productos o a listas de precios</b>	59.5%
<b>Declaración de pol. de intimidad o certificación relacionada con la seguridad del sitio web</b>	56.7%
<b>Anuncios de ofertas de trabajo o recepción de solicitudes de trabajo online</b>	20.5%
<b>Realización de pedidos o reservas online</b>	14.9%
<b>Seguimiento online de pedidos</b>	9.1%
<b>Posibilidad de personalizar o diseñar los productos por parte de los clientes</b>	7.6%
<b>Personalización de la pag.web para usuarios habituales</b>	7.5%
<b>Pagos online</b>	7.0%

Fuente: Encuesta sobre el uso de las TIC y comercio Electrónico en las empresas 2010/2011 del Instituto Nacional de Estadística

Más del 90% de las empresas financieras de 10 o más empleados con acceso a internet y del sector de informática, telecomunicaciones y audiovisuales, cuenta con página web, según indica "La Sociedad en Red 2010". Le sigue de cerca el 89.7% de las compañías del sector de hoteles y agencias de viaje.

La industria (69.9%), las actividades profesionales (71.1%) y el comercio mayorista (72,6%) se encuentran en niveles superiores a la media, situada en un 63.9%. El valor más cercano a este promedio se encuentra en el caso de las actividades inmobiliarias y administrativas (61.4%). Por el contrario, el comercio minorista es el único sector que contabiliza un porcentaje de pymes y grandes empresas con pagina web inferior al 50%.

En cuanto al uso que le dan a Internet las empresas, el informe "Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las PYMES y grandes empresas españolas" de 2011 de la ONTSI afirma que el 96.4% de las empresas de 10 o más empleados utilizan Internet para buscar información, junto con la obtención de servicios bancarios y financieros (90.2%). Estos son los dos usos realizados por más del 90% de las pymes y grandes empresas con conexión a Internet.

Otro dato relevante es la utilización de la Red como plataforma de comunicación (correo electrónico, VoIP,) que llega hasta el 86.8% en este tipo de compañías. La obtención de servicios postventa/preventa, formación y aprendizaje y la visualización del comportamiento de mercado mantienen niveles de penetración entre el 40% y 45%. Este patrón de distribución de los usos es independiente del tamaño de la

empresa, aunque a medida que aumenta el volumen de trabajadores aumente el porcentaje de empresas que lo utilizan para los citados motivos.

El informe “Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española” de AETIC, Everis y Red.es de 2010 señala que cada vez mas empresas se conectan a Internet a través de telefonía móvil, en parte porque las compañías de Telecomunicaciones ofertan un amplio abanico de dispositivos móviles que permiten la conexión a la Red. Los resultados muestran que el 28.4% de las empresas con acceso a Internet utiliza banda ancha móvil. Entre aquellas empresas que disponen de este tipo de conexión, la forma más extendida de acceder a la Red es directamente desde un teléfono móvil o agenda electrónica (83.8%). Frente a ésta, el 4% lo hace a través de una tarjeta de acceso o modem USB, mientras que el 11% afirma conectarse de ambas formas.

### EL B2C en España

El informe de *TNS Digital Life* afirma que más de la mitad de las búsquedas previas a la compra se realizan a través de Internet, ya sea a través de fuentes generadas por la marca como las webs de fabricantes y tiendas, comparadores de precio o buscadores, o fuentes generadas por el propio usuario, como los blogs, paginas de reviews o redes sociales

**Tabla 2. Búsqueda de información orientada a la compra**

Búsqueda de información orientada a la compra	Online	Online + offline	Offline	No busca
Mundial	43%	14%	22%	21%
España	53%	6%	15%	26%

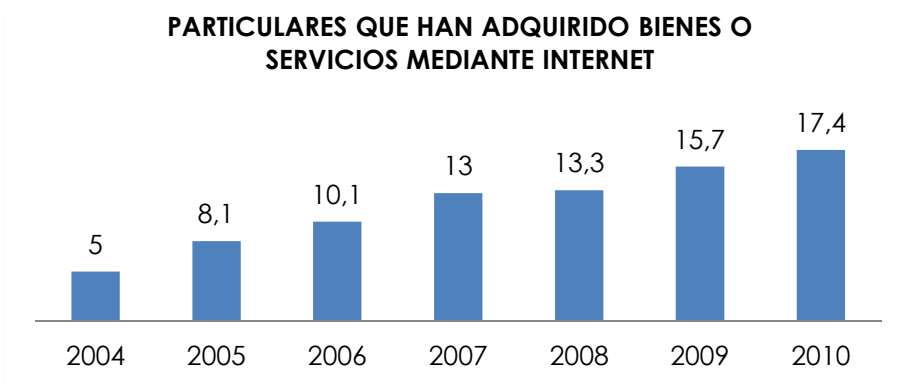
Fuente: *Digital Life TNS*

Los productos que más se buscan a través de Internet son los viajes y los móviles. En España el 78% de las búsquedas de viajes se hace exclusivamente online, así como el 71% de las búsquedas de telefonía móvil.

Pero a pesar de que la búsqueda online cada vez es más frecuente, las compras continúan haciéndose mayoritariamente por el canal tradicional. Los viajes y la telefonía móvil se encuentran entre las categorías en las que más compras exclusivamente online se realizan.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), un 17.4% de españoles ha realizado compras a través de Internet en 2010, casi dos puntos por encima del 15.7% que se mostraba en 2009, pero con un incremento menor que el de 2008 a 2009.

## Gráfica 2. Particulares que han adquirido bienes o servicios mediante Internet



Fuente: INE

Aunque se sigue creciendo España continúa lejos de la media europea que, se encuentra en un 40%, y aun más de las tasas de los países en cabeza, como el 68% de Dinamarca, o el 67% de Holanda o Reino Unido.

Según los datos del informe de *EAE Business School* "El comercio electrónico en España 2011", tanto en 2007, como posteriormente en el año 2010, los hombres vuelven a destacar sobre las mujeres en el uso comercio electrónico. El porcentaje de hombres que compran y venden por internet es mayor en ambos años: las diferencias entre ellos y ellas son de entre 4 y 5.4 puntos porcentuales.

Por grupos de edad, en todos ha aumentado el porcentaje de personas que hacen comercio electrónico. Quienes lideran son las personas del grupo de 25 a 34 años y en 2010 se llegó a un nivel de 27.4% en la propensión a comprar por Internet, 6.4 puntos más. En cambio, el grupo que menos creció fue el de los adultos mayores (65 a 74 años), aunque es reseñable que en términos proporcionales el crecimiento fue de más del doble, ya que en 2007 compraron solo el 1.3% de ellos, y en 2010 el 2.7% de decir 2.1 veces más.

De 2007 a 2010 aumento la uniformidad del comercio electrónico entre ciudades de distinto tamaño. En las compras, EAE señala que la diferencia entre el tamaño de las ciudades que más y menos compraron por Internet fue de 7.1 puntos porcentuales. En 2010 fue menor, de 6.4 puntos porcentuales. Y la misma tendencia puede observarse sobre las ventas.

Considerando los niveles de educación, todos los grupos mostraron incremento en el porcentaje de compras por Internet. Sin embargo, la educación influye en la compra por Internet. Cuanto mayor es el nivel del usuario, mayor es el porcentaje de compra.



El mayor incremento en puntos porcentuales se dio en el estrato más alto de educación, con casi cuatro puntos porcentuales de diferencia. Esto contrasta con el crecimiento del grupo con la educación más básica (educación primaria).

Los datos del año 2010 aportados trimestralmente por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) señalan que el comercio electrónico alcanzó en 2010 la cifra de 7317.61 millones de euros

De los datos más recientes, del primer trimestre de 2011, se extrae que el comercio electrónico en España alcanzó un volumen de negocio de 2055,4 millones de euros, lo que supone un 23.1% más que en el mismo trimestre de 2010, con un total de 30.2 millones de operaciones. En ese periodo las transacciones de comercio electrónico desde España con el exterior supusieron un 54.2% del volumen del negocio total, mientras que las transacciones desde el exterior con España y dentro de España han representado, respectivamente, un 9.2% y un 38.4% del volumen del negocio total.

Respecto al comportamiento del volumen total de transacciones en comparación con el cuarto trimestre del año 2010, dos de los tres segmentos registraron una variación ascendente. En concreto, las operaciones desde España con el exterior crecieron un 7.6% y las operaciones desde el exterior con España subieron un 30.1%. Las realizadas dentro de España disminuyeron un 0.8%.

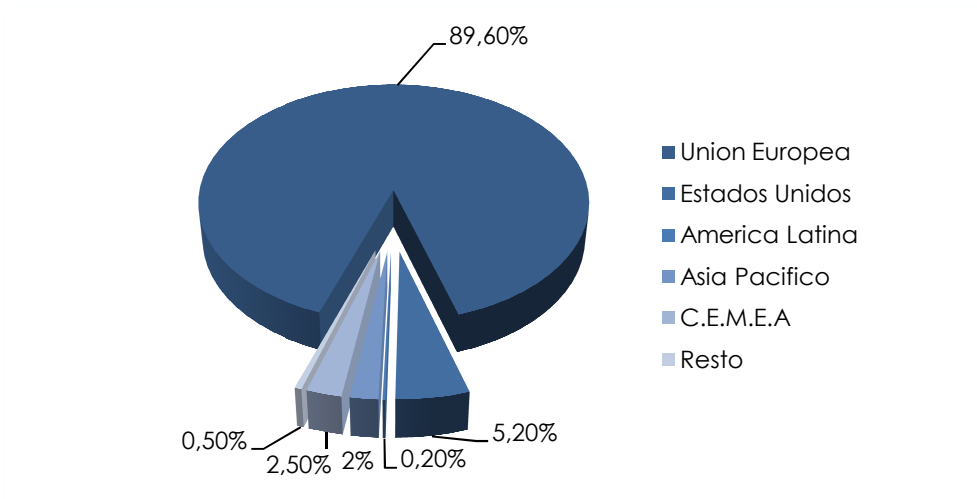
De estos datos podemos extraer que cada vez son más las operaciones transfronterizas y no solamente las realizadas dentro del mercado doméstico, si bien respecto a las cantidades gastadas en uno y otro tipo de eCommerce, el informe eEspaña 2011 de la Fundación Orange basándose en datos de la CMT señala que se puede concluir que se han dado dos tendencias contrapuestas entre 2009 y 2010. En el comercio electrónico interior en España se ha producido un incremento del valor medio monetario de cada transacción, mientras que en el comercio electrónico exterior se ha producido una caída de dicho valor medio. Así pues se compra más fuera del país, pero se gasta menos dinero en esas compras.

El volumen de negocio de las transacciones con origen en España y dirigidas hacia el exterior fue de 925.6 millones de euros, representando el 45% del total, con un aumento interanual del 18.9%. La Unión Europea fue el destino preferido para realizar compras en el extranjero, con 829.5 millones de euros gastados, lo que representó un 89.6% del total.

Los Estados Unidos, igual que en los últimos trimestres, fue el segundo destino elegido por los consumidores españoles, con un volumen de negocio de 48.1 millones de euros y el 5.2% del importe total.

El área C.E.M.E.A (países de Europa Central, Oriente Medio y África, entre los que se incluyen Suiza, Rusia, Sudáfrica, Turquía y Arabia Saudita) recibió un total de 23 millones de euros, un 2.5% del total del volumen de negocio generado desde España y los mercados de Asia Pacífico y América Latina recibieron el 2% y el 0.2%, con un total de 20.3 millones de euros (18.2 y 2.1 millones respectivamente).

**Gráfica 3. Distribución del volumen de negocio del comercio electrónico desde España con el exterior por áreas geográficas (I-11, porcentaje)**



Fuente: Informe del Comercio electrónico en España a través de entidades de pago, CMT, 1er Trimestre 2011.

Por ramas de actividad, las diez que obtienen mayor porcentaje del volumen total son el transporte aéreo, que está a la cabeza (11.2%), seguido de juegos de azar y apuestas (10%), marketing directo (6.4%), agencias de viajes y operadores turísticos (5.1%), ordenadores y programas informáticos (3.6%), prendas de vestir (2.8%) y a continuación la publicidad (2.7%). En la parte inferior del ranking se situaron los electrodomésticos, radio, televisión y sonido (2.6%), la suscripción a canales TV y la educación (ambos con 1.6%).

También en el primer trimestre de 2011, el importe de las transacciones desde el exterior con España fue de 312 millones de euros, lo que supuso el 15.2% del total, registrando un incremento interanual del 77,3%. La Unión Europea y América Latina fueron las áreas geográficas que compraron, de forma electrónica, más bienes de España.

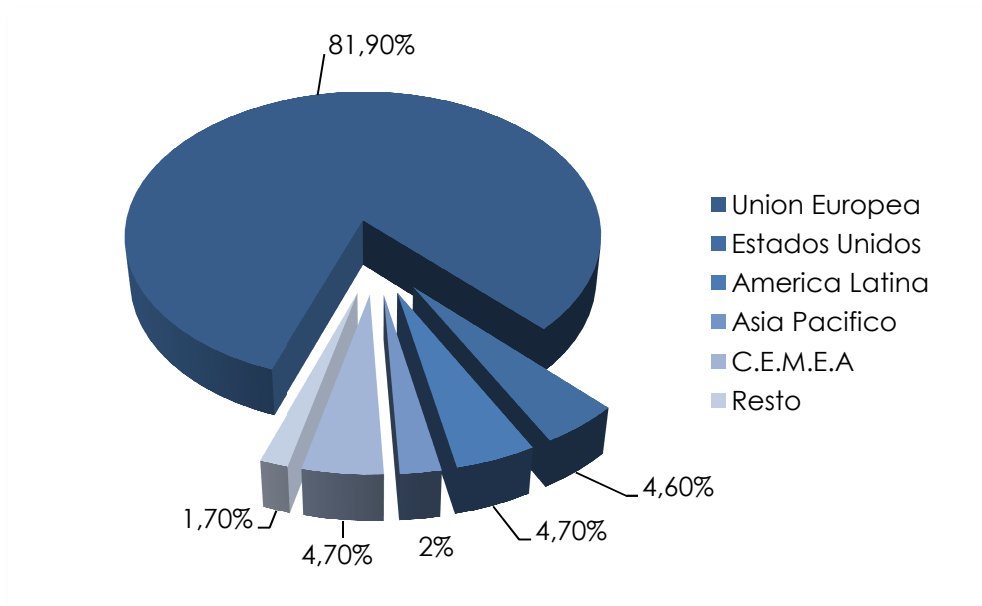
En particular, los países de la Unión Europea (UE-27) gastaron un total de 255,5 millones de euros en nuestro país a través del comercio electrónico, lo que representó un 81.9% del total.

América Latina ostento el segundo puesto por gasto total realizado vía electrónica en nuestro país con 14.8 millones de euros, un 4.7% del total.

Los ingresos procedentes del área C.E.M.E.A, con 14.5 millones de euros, supusieron el 4.7 del total de ingresos procedentes del exterior, seguidos de los Estados Unidos, que alcanzaron la cifra de 14.3 millones de euros, un 4.6% del total.

La quinta región por generación de ingresos para el comercio electrónico español fue el área Asia Pacifico. La cifra de gasto total realizado vía electrónica en nuestro país fue de 7.6 millones de euros y el 2.4% del volumen de negocio total.

**Gráfica 4. Distribución del volumen de negocio del comercio electrónico desde el exterior con España por áreas geográficas (i-11, porcentaje)**



Fuente: Informe del Comercio electrónico en España a través de entidades de pago, CMT, 1er Trimestre 2011.

Respecto a las ramas de actividad más favorecidas en términos de volumen de negocio, el sector turístico (que comprende transporte aéreo, agencias de viaje y operadores turísticos, hoteles, apartamentos y camping y el transporte terrestre de viajeros) supuso el 55.6% de los ingresos. En orden de importancia por ingresos, le siguieron educación (10.3%) y prendas de vestir (4.9%). Cierran la lista artículos de regalo (3.3%), marketing directo (3.1%), Administración Publica, impuestos y Seguridad Social (3%), publicidad (2.4%) y ordenadores y programas informáticos (2.3%)

#### Comercio electrónico en las empresas

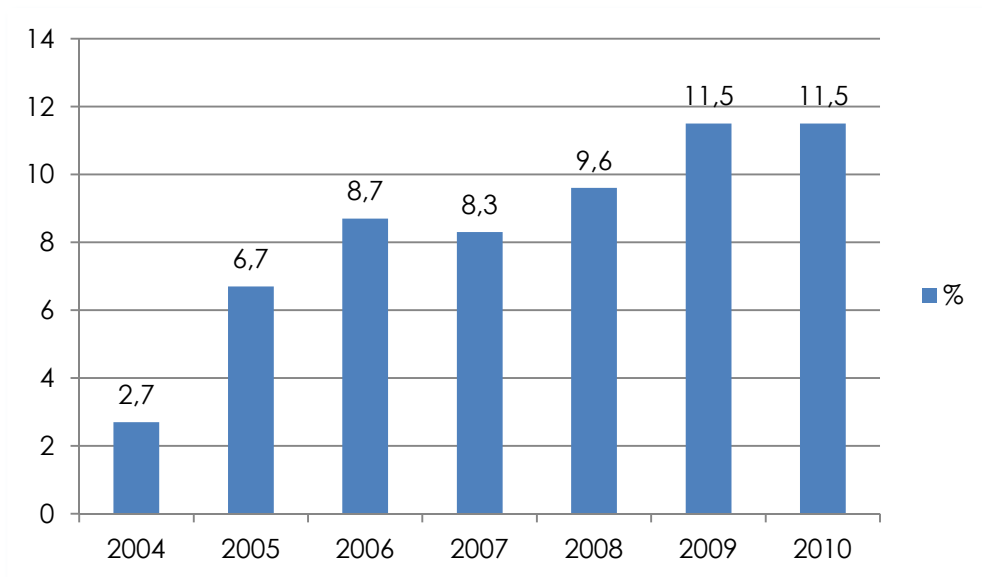
Los datos de la encuesta del INE sobre el uso de las TIC y Comercio Electrónico en las empresas 2010/11 reflejan que en el 2010 el 12,2% de las empresas realizaron ventas mediante comercio electrónico, frente a un 13,1 del año anterior. El volumen de

negocio generado por estas ventas alcanzó los 167.935,9 millones de euros, lo que implica una bajada de medio punto con respecto a los datos de 2009.

Por ramas de actividad, el mayor porcentaje de empresas (calculado sobre el total de empresas de la rama) que realizaron ventas a través de comercio electrónico fueron Servicios de alojamiento (76,6%), que sigue otro año más como líder indiscutible, e Informaciones y comunicaciones (18,9%).

Las ventas a través de comercio electrónico representaron el 11,5% del total de ventas efectuadas por las empresas españolas, que refleja que las empresas españolas aun se muestran reacias a apostar más por las ventas a través de la Red.

**Gráfica 5. Comercio electrónico en la facturación total de las empresas**



Fuente: INE

El comercio electrónico entre empresas (*B2B* o *Business to Business*) sigue acaparando con gran diferencia las ventas en la Red, con un 89,4%, ligeramente superior al dato del año anterior que mostraba un 88,9%. Por su parte las ventas de los consumidores (*B2C* o *Business to Costumer*) han pasado de ser de un 9,2 a un 8,5% del total mientras las que tienen como destino a la Administración Pública (*Business to Government, B2G*) han permanecido sin variaciones con un 1,9% en los datos de la Encuesta INE de 2010/11

El informe Everis señala que la facturación que generan las empresas deriva principalmente de diez ramas de actividad: las agencias de viajes y operadores turísticos (12,4%), el transporte aéreo (12,2%), el marketing directo (6,3%), el transporte terrestre de viajeros (6,1%), los juegos de azar y apuestas (4,9%), los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (4,1%), la educación (3,7%), las prendas de vestir

(3,5%), la publicidad (3,0%) y, por último, los ordenadores y programas informáticos (2,4%).

En cuanto a las Comunidades Autónomas donde se usa más el comercio electrónico, en cabeza se sitúa Cataluña, donde el 45,6% de las empresas utilizan el eCommerce. Le sigue el País Vasco con un 44,9% y Andalucía con un 44,3%. La comunidad con menos penetración continúa siendo la Región de Murcia, con el 32,9%, aunque el 11,6% de sus empresas prevé comercializar online en los próximos 2 o 3 años.

En el apartado de empresas que realizaron compras, la Encuesta sobre el uso de TIC y Comercio electrónico en las empresas 2010/11 señala que hay un 23,3% que adquirieron bienes y servicios mediante comercio electrónico en el año 2010, casi un punto menos que el 24,1% registrado en 2009. El volumen total de los pedidos de bienes y servicios realizados a través de comercio electrónico registro un ascenso del 11,1% y alcanzó los 174.022,3 millones de euros.

El sector TIC es la rama de actividad que mayor porcentaje de empresas compraron a través de comercio electrónico con un 58,4%.

Para las que si realizaron compras a través de comercio electrónico, estas representaron el 15,6% de las compras totales efectuadas por las empresas, un 0,9% más que en el año anterior.

**Tabla 3. Porcentaje sobre el uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas**

	2006	2007	2008	2009	2010
% empresas que venden	8,8	11	11,1	13,1	12,2
Volumen vendido	126.909	140.975	160.318	168.864	167.985
% incremento interanual	30,6	11,1	13,7	5,3	-0,5
% sobre ventas totales	8,7	8,3	9,6	11,5	11,5
Top sectores por sector con mayor % ventas	Hoteles y camping (62,9%)	Hoteles y camping (64%)	Servicios de alojamiento (67,85%) agencias de viaje y operadores turísticos (42,45%)	Servicios de alojamiento (66,8%) agencias de viaje y operadores turísticos (42,2%)	Servicios de alojamiento (76,6%) Información y comunicación (18,9%)
Destino ventas por tipo	B2B (88%)	B2B (93,5%)	B2B (90,7%)	B2B (89,9%)	B2B (89,4%)
	B2C (11,3%)	B2C (5,5%)	B2C (7,5%)	B2C (9,2%)	B2C (8,7%)
	B2G (0,7%)	B2G (1%)	B2G (1,8%)	B2G (0,9%)	B2G (0,7%)
% empresas que compra	19,3	21,4	20,3	24,1	23,3
Volumen comprado	119.985	153.889	163.739	156.607	174.022
% incremento interanual	40	28,3	6,4	-4,3	11,1
% sobre compras totales	11,7	12,6	13,8	15,5	15,6
Top sectores por sector con mayor % compras	Actividades informáticas (65,4%)	Actividades informáticas (59,5%)	Agencias de viajes y operadores turísticos (57,5%)	Agencias de viajes y operadores turísticos (53,8%)	Sector TIC (58,4%)

Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y Comercio Electrónico en las empresas y elaboración propia

El comercio electrónico a través del teléfono móvil, a pesar de que el uso no está todavía generalizado en las empresas, si se puede afirmar que en el último año se ha incrementado respecto a los precedentes, situándose actualmente en el 2,2%, frente al 1,5 de 2010 y al 1,4% de 2009.

Los datos muestran que el comercio electrónico a través de dispositivos móviles no parece depender del tamaño de las empresas, pero en aquellas de 250 empleados o más esta práctica se encuentra más extendida que en el resto de segmentos (4,9%), situándose 2,7 puntos porcentuales por encima de la media. Por el contrario, las pymes de 3 a 5 trabajadores obtienen el menor valor en la compra de productos o servicios a través de teléfonos móviles (1,5%).

En cuanto a los medios electrónicos de pago, un 30,1% de las empresas los utiliza (diferencia de 23,4 puntos porcentuales con respecto al año 2001), 6,8 puntos porcentuales por encima de las cifras de 2009. Por el tipo de transacción comercial, un 28,5% de las entidades realiza pagos a través de Internet, mientras que el 4,4% de ellas cobra vía on-line.

Más de la mitad de las empresas que comercializan sus productos a través de la web utiliza como medio de cobro electrónico giros, letras, talones o transferencias (55,8%), seguido del uso de la tarjeta de crédito o débito (43,4%). Otras alternativas como PayPal o cobros a través del teléfono móvil son menos utilizadas (11,6% y 1,2%, respectivamente).

En cuanto a los métodos de pago por Internet, hay que destacar con un 47,5% las tarjetas de crédito o débito, y los giros, letras, talones o transferencias (28,8%). Los pagos a través del móvil son poco frecuentes, un 0,1%.

El informe Everis aporta que entre las causas que llevan a las empresas a vender en la Red se encuentra la posibilidad de captar a nuevos clientes, que se sitúa en la primera posición con el 37,8% de las entidades que venden online. De cerca le siguen, con el 35,4%, las compañías que opinan que este tipo de transacciones en la Red les proporcionan una mayor agilidad. Asimismo, el 30,7% señala la comodidad, mientras que el 26,9% de ellas sugiere la posibilidad de llegar a nuevos mercados gracias a este servicio.

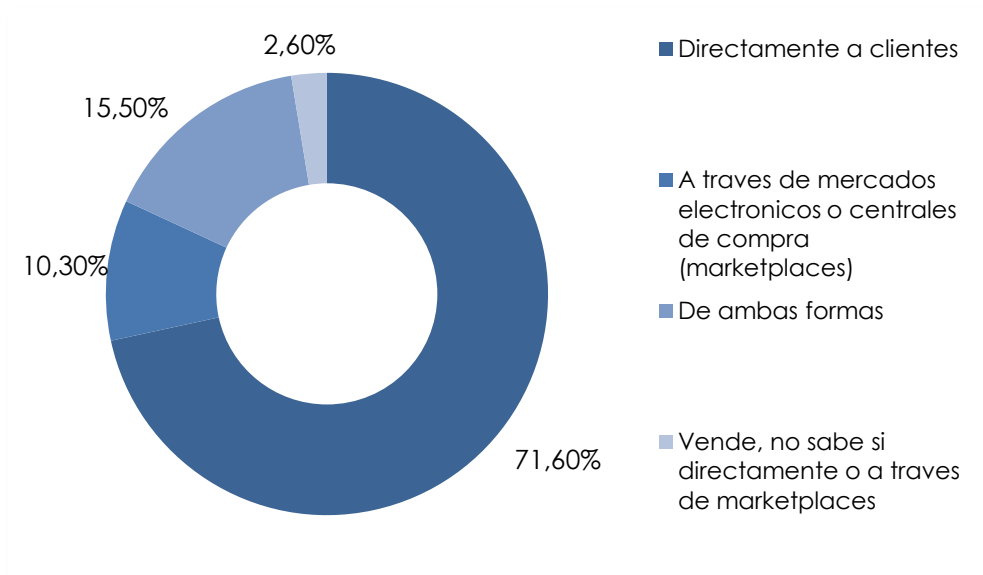
Y aquellas empresas que compran por Internet y no venden mediante esta herramienta lo hacen sobre todo por comodidad (51,5%) mientras que para un 40,9% el principal valor es una mayor agilidad en la gestión. El tercer motivo que les lleva a comprar en la Red se centra en que los precios son mejores, respaldado por el 31,1%. Evitar desplazamientos y encontrar productos innovadores o nuevos proveedores también son mencionados por las empresas que adquieren productos a través de Internet, aunque con menor frecuencia.

Sobre el principal freno mostrado por las empresas para no usar el comercio electrónico es el temor a ser objeto de robos y estafas, cifra respaldada por el 61% de las entidades que acceden a Internet. También se alega en un 26,8% de los casos que no todos los productos son adecuados para el eCommerce, el 12,6% apunta a que las empresas o productos no están preparados y un 11,6% cree que necesitan formar a su personal en este tipo de mercados.

### eMarketplaces en España

Las empresas españolas disponen de diferentes vías para realizar sus ventas por Internet. Según el informe realizado por AMETIC, Red.es y Everis, la mayoría, un 71,6%, prefiere tratar directamente con sus clientes. No obstante, el 10,3% de las entidades que venden online, lo hace a través de mercados electrónicos, y un 15,5% procede de ambas formas.

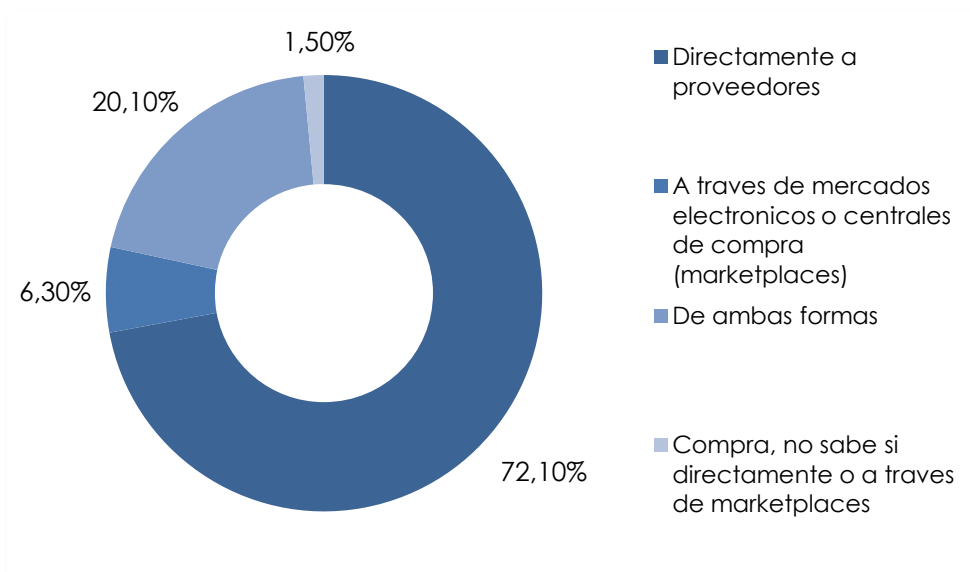
**Gráfica 6. Porcentaje sobre el trato directo/indirecto con el cliente**



Fuente: AMETIC/Red.es/everis – Encuesta a empresas.

Con respecto a los modelos de compras online, destacan las adquisiciones directamente con proveedores, realizadas por el 72,1% de las empresas que compran por Internet. Por otro lado, el 6,3% adquiere sus productos a través de mercados electrónicos o *marketplaces*, y el 20,1% de ambas formas.

**Gráfica 7. Modelos de compra a través de eCommerce. Porcentaje sobre total de empresas que compran online.**



Fuente: AMETIC/Red.es/everis – Encuesta a empresas.

A septiembre de 2011 hay 64 mercados electrónicos y 7 directorios empresariales que tienen su sede en España según el directorio *eMarket Services*, cuatro más que los contabilizados la pasada edición de este informe. De los mercados electrónicos en sí, 29 de ellos están enfocados exclusivamente al mercado nacional, mientras que los restantes incluyen también otros, con especial relevancia de los enfocados al mercado exterior de forma global. Entre las zonas geográficas o países más repetidos en su enfoque destaca Portugal por su cercanía geográfica; el resto de Europa, por la pertenencia de España a la Unión Europea y Latinoamérica por compartir un idioma común.

En cuanto a productos y servicios ofertados, destacan los que están dirigidos a múltiples sectores, ya que se cuentan 19. Entre los que se enfocan a un único sector, destacan los destinados a temas de construcción, los dedicados a la agricultura, los del Gobierno enfocados a ofrecer licitaciones, los del sector salud y servicios.

### Retos y tendencias

La evolución del comercio electrónico en España está siendo desigual. Por un lado se alcanzan nuevas cifras record de facturación, y aumenta cada día el número de consumidores online a la vez que aumenta la penetración de Internet entre los particulares, tanto en dispositivos fijos como móviles.

Se va ganando confianza en realizar compras en la Red, y en parte se debe a la entrada en el comercio electrónico de grandes firmas, como el desembarco del Grupo Inditex que comenzó hace tres años con Zara y Zara Home y concluyó con la



salida del resto de las marcas de la empresa en Septiembre del 2011. Ver las marcas en las que se confía offline subidas al carro virtual ayuda a confiar en el sistema de las compras en línea.

También la llegada de gigantes norteamericanos como Amazon o Alice.com puede incentivar el desarrollo del sector, y está claro que si los grandes han apostado por España es porque ven claramente un país con grandes posibilidades.

Sin embargo todo este crecimiento y estos movimientos en el sector no han servido para animar a las empresas. El crecimiento en general está siendo bastante lento, por lo que del pasado año a este se observa un claro estancamiento. Ni el plan *Avanza2* del gobierno ni todas las iniciativas encaminadas al fomento del comercio electrónico están dando los frutos deseados. Por eso un año más el principal reto es implicar a las empresas en este canal de compra-venta y conseguir que España salga de los puestos de la cola de Europa.

También un reto supone educar a las empresas en como atraer y retener a los potenciales consumidores online. La optimización de contenidos tanto para buscadores (SEO) como para redes sociales (SEM) y la usabilidad de las páginas de compra son aun asignaturas pendientes para muchas empresas del sector.

Pero a pesar de todo esto, según un estudio de Kelkoo en el año 2014 España será uno de los países de la Unión Europea que mas crezca en eCommerce, ya que se espera un aumento de un 25% que solo superarían Polonia (36%) y Francia (31%). Y eso teniendo en cuenta que el 70% de las ventas europeas siguen en manos de Reino Unido (48 billones de euros), Alemania (39,2 billones de euros) y Francia (25 billones de euros).

En cuanto a las tendencias que se observan en el mercado, parece claro que los dispositivos móviles van a continuar siendo los grandes aliados de la compra en línea. No solo crecen las compras a través de teléfonos móviles, sino que los *tablets* empiezan a despuntar como medio para hacer shopping online. De hecho los propietarios de un *tablet* están más ligados a las marcas minoristas, hacen más compras online y visitan mas páginas web que los usuarios de teléfonos inteligentes de acuerdo a los resultados del último Índice de Servicios a los eConsumidores de *eDigitalResearch* e IMRG. Este informe también señala que un 30% de ellos ya han accedido al comercio electrónico. Por eso se va haciendo indispensable contar con aplicaciones para los distintos dispositivos móviles y abrir así el abanico de posibilidades para el consumidor y ampliar con ello las posibles ventas.

El *cloud computing* es otra de las tendencias que se pueden apreciar en el sector. La facilidad de implantación, la despreocupación por el almacenaje de datos, la escalabilidad que permite y el poder acceder desde cualquier lugar hacen de estas soluciones una gran ayuda al comercio electrónico.

Las redes sociales siguen al alza. En *Twitter* y *Facebook* afloran soluciones de comercio electrónico y tiendas virtuales, pero además se van creando redes específicamente enfocadas al eCommerce, como *Xopers.com*, donde los usuarios comparten artículos y productos de venta en la Red. Por eso es interesante tomar posiciones de manera activa en estos nuevos canales y aprovechar las ventajas que ofrecen.

En cuanto a los mercados electrónicos, la tendencia es claramente hacia la introducción de herramientas: bien creando soluciones híbridas a caballo entre un *eMarketplace* y una red social, como *Grera.net*, bien adaptando las nuevas funcionalidades que aportan al modelo tradicional, como hizo *Acambiode.com*.

Como conclusión podemos afirmar que la situación del pasado año a este ha mejorado a nivel de particulares, pero sigue muy por debajo de las expectativas en el desarrollo empresarial, y esa debe ser el principal foco de actuación para conseguir que el nivel del comercio electrónico español se sitúe a la altura de los grandes países españoles.

### **3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

Comprar sin moverse de casa es una realidad, de tal modo que los usuarios pueden adquirir productos y contratar servicios a través de Internet. La Red funciona como un inmenso bazar, en el que la oferta de productos es inmensa, y por ende, las posibilidades para los compradores son mucho mayores que en cualquier otro comercio. Existen muchas ventajas del comercio electrónico para el consumidor final que se pueden resumir en las siguientes:

- Posibilidad de realizar compras en cualquier momento: a través de Internet se pueden efectuar compras sin atenerse a horarios o días festivos, con una disponibilidad de 24 horas al día los 365 días al año, lo que facilita el intercambio de bienes y servicios, es especial para profesionales y personas con escasa disponibilidad de tiempo.
- Acceso a un escaparate mundial, con una gran variedad de productos y la posibilidad de comprar en multitud de países del mundo sin tener que visitar los mismos.

- Productos más económicos: una de las grandes ventajas de comprar en la web es que se reducen los intermediarios; la venta se produce de manera directa al consumidor, por lo que ahorro de costes indirectos se pueden repercutir en el coste final del producto.
- Comodidad, agilidad y rapidez en las compras: la posibilidad de acceder a los productos desde cualquier lugar supone una gran comodidad al evitar colas y desplazamientos. Además, existe la posibilidad de comparar precios, calidades y productos entre distintas marcas o comercios sin necesidad de cambiar de ubicación.
- Conocer opiniones de otros compradores: la web es un gran mercado en el que se intercambian productos, pero también experiencias. A través de foros, blogs y páginas web especializadas es posible encontrar información y comentarios sobre productos y servicios ofrecidos en Internet. La puesta en común de opiniones y experiencias puede ayudar a comparar productos y, en su caso, desechar la adquisición de artículos impopulares.

Sin embargo, a pesar de de las múltiples ventajas, el comercio electrónico no está exento de inconvenientes. La principal barrera al desarrollo de esta nueva forma de comercio es la reticencia y falta de confianza en el uso de las Nuevas Tecnologías. Todavía hoy, para muchas personas, Internet es un mundo desconocido y hostil que genera desconfianza. Entre los principales aspectos que producen la desconfianza de potenciales compradores se encuentran los siguientes:

- Falta de información sobre el vendedor. Es importante que las empresas que comercializan productos o servicios en Internet se encuentren perfectamente identificadas en su página Web. La legislación española establece la obligación de las empresas de comercio electrónico de publicar cierta información general en su página Web: denominación social, sede, NIF, datos de inscripción en el Registro Mercantil, contacto, etc. Sin embargo, bien por desconocimiento de la empresa, bien porque se trate de una empresa extranjera al margen de la legislación española, esta información no siempre está disponible para los consumidores y usuarios.
- Cercanía con el vendedor y el producto. En toda relación comercial existe siempre un cierto grado de incertidumbre que aumenta en el caso de no ser presencial. La atención presencial y el contacto físico con el artículo son factores que ayudan a efectuar una compra. En el caso del comercio electrónico, cada vez mas tiendas online incorporan chats en directo o

asistentes virtuales que ayudan a resolver dudas durante el proceso de compra. En cuanto al producto, es cierto que algunos se prestan más a la compra por Internet porque su calidad es conocida previamente o puede conocerse con facilidad a través de Internet, y no varía por el hecho de comprarlos a través de la Web, como los libros, las películas o las reservas de viajes y ocio. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que el desistimiento es un derecho del consumidor, y siempre contara con la posibilidad de devolver el producto si este no es de su agrado.

- Pago por Internet. Hoy en día la tecnología hace posible realizar pagos seguros a través de Internet: las técnicas de cifrado garantizan la confidencialidad de las transacciones electrónicas de manera que los datos contenidos en estas (cuentas bancarias, número de tarjeta, datos personales...) solo son accesibles por las partes que intervienen. Las firmas digitales garantizan la integridad de las transacciones, de forma que un tercero no pueda modificar la información que transfiere. Finalmente, el uso de certificados digitales (avalados por terceras partes de confianza) garantizan la identidad de las partes.

Sin embargo, aunque el comercio electrónico ha avanzado mucho en los últimos años, hay que ser prudentes y comprobar siempre que los pagos se realizan a empresas seguras que respetan las normas de seguridad y privacidad legalmente establecidas. Los datos bancarios son considerados datos personales y, por tanto, quedan sometidos a lo establecido en la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal en cuanto a la obligatoriedad por parte de la empresa de implantar determinadas medidas de seguridad y garantizar que solo personal autorizado tiene acceso a dicha información. Sin embargo, muchas personas son reticentes a que una empresa distinta de su entidad bancaria disponga de sus datos bancarios. Por esta razón, muchas empresas de comercio electrónico están implantando Pasarelas de Pago. Mediante una pasarela de pago (también conocida como Terminal Punto de Venta virtual o TPVV) el cliente no formula la orden de pago al vendedor, sino directamente a la entidad financiera encargada de efectuar el pago. Tras elegir los productos, cuando el cliente decide pagar, la web del vendedor redirecciona automáticamente a la web de la pasarela de pago de la entidad bancaria. La entidad bancaria solicitará los datos necesarios para el pago, que viajarán de forma encriptada, e informará al cliente y al vendedor sobre el resultado de la operación. Así se evita que el vendedor conozca los datos bancarios al comprador.

No obstante, la realidad nos dice que en la práctica existen deficiencias en cuanto a la verificación de la identidad del cliente, el vendedor y la entidad financiera. La solución del Comercio Electrónico está íntimamente relacionada con el certificado electrónico y la firma digital, y el hecho de que su uso no esté ampliamente difundido supone una amenaza para el crecimiento y desarrollo de esta actividad comercial.

### **3.3 ESTUDIO DEL CLIENTE POTENCIAL**

En los últimos años el mercado del lujo se ha segmentado. Actualmente llega a mas consumidores, con diferentes gustos y poder económico, pero sigue conservando valores de exclusividad, alta calidad y precio. Por este motivo, se ha querido conservar ciertas premisas que desprende la palabra lujo para que nuestros clientes se sientan identificados con los productos que se ofrecen, en ellos encontraran calidad, sueños, expectativas, aspiraciones, originalidad, refinación, detalle, creatividad, belleza, personalidad, intelectualidad, innovación, arte, dedicación, exclusividad, tiempo, estilo, servicio, entre otras características que les harán sentirse realizados y satisfechos cuando adquieran cualquiera de ellos.

Para nuestro público objetivo adquirir un producto de lujo es lo máximo. Si por algo destaca el Plan de empresa es porque la excelencia es nuestra insignia. Por eso, en este negocio, si hay que ser algo, es selectivo.

Los productos de lujo que se ofrecen en el proyecto empresarial parten de la más alta calidad. Pero, cumplido este trámite, las variables cambian y determinan que se posicionen en la gama superior, media o baja de ese mismo segmento. El mercado del lujo crece diariamente, se hace más apetitoso y competitivo, esto ha llevado a que la pirámide de clientes haya aumentado. Por este motivo, los requisitos fundamentales que cumplen nuestros productos es que respondan a una calidad extrema, sean diferentes a cualquier otro para así establecer en que nos diferenciamos respecto a los competidores y que tenga una estética exquisita. Pero además el Plan de empresa ofrece otras características que se desarrollan a continuación.

El lujo va unido a la creatividad, al detalle, a una aportación especial más allá de lo convencional. Por esta razón, el Plan de empresa ha basado su estrategia principal en cómo llegar a ser líder distribuidor de ediciones limitadas. El principal objetivo que se persigue es que las colecciones de ediciones limitadas deben impactar en nuestro público objetivo, y para mantenerse en esta línea, se debe innovar. Ofrecer productos que aporten continuamente algo nuevo de forma que los clientes sepan que solo pueden obtenerlos a través de nuestra página web.

Otra clave importante que se debe destacar es el precio. Si el precio no va en consonancia con su calidad, no trasmite valor. Sin embargo, debe estar en su justa medida. Por esta razón, el público objetivo al que el proyecto se dirige puede encontrar productos desde 100, 3000,6000 y hasta 60000 euros. Determinados clientes no compran cosas de precio más bajo de lo que valoran porque entienden que no es de calidad. La gama de productos que se ofrece es amplia, los clientes pueden encontrar desde aceite, con un coste de 20 euro/1 litro aproximadamente, pasando por tratamientos faciales para un mes por 1500 euros, hasta perfume por valor de 200 euros.

Nuestros clientes, asiduos consumidores del lujo, necesitan sentirse privilegiados, únicos y especiales. Se ha querido por esto, contactar con los más prestigiosos distribuidores para así ofrecer la máxima calidad posible.

Otro servicio del cual se dispone, es que los clientes pueden concertar cita con centros de belleza y spa a través de la página web. Se pueden destacar los más prestigiosos centros de belleza, donde no cabe la masificación, se cita a los clientes de forma que cada uno este solo y nos se cruce con otro. Solamente con dilatar las citas cinco minutos, se crea la sensación de que el cliente piense que el balneario sea suyo y se genera una experiencia única.

Los servicios que llevan asociados nuestros artículos de lujo deben de ser excelentes. Se asegura una atención personalizada *on line* a cada cliente y asesoramiento sobre el producto que desea adquirir. La atención personalizada que se brinda al cliente, servicio exclusivo y rápido y además el packing del producto es lo que va a hacer captar un número elevado de clientes y que se encuentren verdaderamente satisfechos después de contactar con nosotros.

Por otra parte, trabajar con las mejores marcas del mundo da un toque de distinción a nuestro futuro proyecto empresarial. Cuanto más reconocido sea el producto en otros mercados, mejor. La ventaja, es que algunos de nuestros productos ya son conocidos por nuestro público objetivo y son consumidores regulares de ellos. Por tanto, no es necesario que se desplacen hasta las tiendas físicas para adquirirlos. Algunos de los productos gastronómicos que se ofrecen solo se encuentra en algunos restaurantes y hoteles de lujo, y en pocas tiendas gourmets, pero ahora el consumidor de este producto puede obtenerlo también gracias a nuestro plan de empresa.

A la hora de definir el segmento al que se quiere dirigir el proyecto, se pueden definir varias categorías. La categoría más alta suele relacionarse con el lujo tradicional, el de la alta costura, automóviles, palacios, yates...La intermedia conduce al *pret-a-porter* y accesorios como relojes a partir de 3000 euros o piezas de arte de similar importe. Y la accesible está desbordada, especialmente en la actualidad, por complementos, perfumes, cosmética o marroquinería.

En esta clasificación irrumpe con fuerza el *neolujo*, lujo de precio bajo para el gran público, que inunda el mercado de pequeños caprichos. Dentro del *neolujo* podrían incorporarse las extensiones de marca del viejo lujo, con propuestas diseñadas para el gran público; el producto *superpremium*, con el precio máximo de su categoría, aunque accesible al cliente como pueden ser vinos, licores...y la oferta de *masstigio*, productos y servicios de prestigio, a precio alto, pero no prohibitivo.

El nuevo lujo empieza a vincularse también a una serie de valores que tiene que ver con lo socialmente responsable, la visa saludable, la ecología y la seguridad. E intenta crear productos que se puedan convertir en iconos, en objetos de diseño atemporales. La parte emocional juega un rol importante en la vinculación con la marca. Y si es un artículo raro, difícil de encontrar, autóctono, ajeno a la globalización, o de serie limitada, el cliente estará satisfecho.

Tanto el volumen como el perfil de consumidores de productos de lujo se está ampliando de forma considerable. Se destacan tres niveles.

Los *happy few*. Son consumidores tradicionales de lujo pertenecientes a la aristocracia y clases altas.

Los *happy money*. Son los nuevos ricos vinculados a clases sociales que han prosperado económicamente de manera notable. Dentro de estos, ocupan un papel llamativo los XS *-maximum luxury-* que se relacionan con los productos de lujo de forma ostentosa y exhibicionista.

Los excursionistas del lujo. Es el grupo más numeroso, y en aumento, donde podría encuadrarse el 50% de la sociedad. Son los consumidores ocasionales del lujo, de clase media o media-alta y que compran de 1 a 3 productos al año, ya que los productos a los que acceden no son demasiado altos, unos 50 euros al año.

Por este motivo, el principal objetivo que se persigue es captar los dos primeros segmentos, *happy few* por ser un consumidor de lujo que conoce el producto y su historia, por eso lo compra; y por otra parte los *happy money* ya que son nuevos clientes potenciales, invierten en lujo y marcas caras para comprar historia, que se

puede traducir en comprar estatus social. Siempre acercándose al género tanto femenino como masculino, con una edad comprendida entre los 30 años y los 50, aun sabiendo que los excursionistas del lujo también tendrán acceso a los productos que se desea ofrecer.

En la tabla que se muestra a continuación, podemos observar la población de España clasificados por grupos de edad y sexo. El objetivo de la segmentación es determinar que grupos de la población o segmentos vamos a tomar como nuestros clientes, y por tanto en los que se van a centrar nuestros esfuerzos comerciales.

**Tabla 4. Población objetivo**

<b>EDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
<b>Total</b>	47.265.321	23.298.356	23.966.965
<b>30</b>	723.724	368.996	354.728
<b>31</b>	762.621	389.911	372.710
<b>32</b>	785.451	402.004	383.447
<b>33</b>	820.727	422.083	398.644
<b>34</b>	831.650	429.096	402.554
<b>35</b>	845.977	435.577	410.400
<b>36</b>	839.717	433.349	406.368
<b>37</b>	832.837	428.796	404.041
<b>38</b>	810.776	417.561	393.215
<b>39</b>	806.963	415.269	391.694
<b>40</b>	792.723	406.910	385.813
<b>41</b>	782.941	401.748	381.193
<b>42</b>	773.257	394.604	378.653
<b>43</b>	767.399	391.009	376.390
<b>44</b>	769.639	390.405	379.234
<b>45</b>	747.805	379.067	368.738
<b>46</b>	741.852	374.223	367.629
<b>47</b>	750.303	377.617	372.686
<b>48</b>	713.660	358.956	354.704
<b>49</b>	689.673	345.535	344.138
<b>50</b>	672.383	335.665	336.718

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Padrón Municipal de Habitantes 2012.*

Como se ha señalado anteriormente, se ha tomado como población objetivo las mujeres y hombres comprendidos entre 30 y 50 años. Esto no quiere decir, que todos los clientes estén comprendidos en estas edades, sino que la mayoría pertenecen a estos segmentos, por lo que las principales acciones de marketing van a estar focalizadas principalmente en esta parte de la población de España.





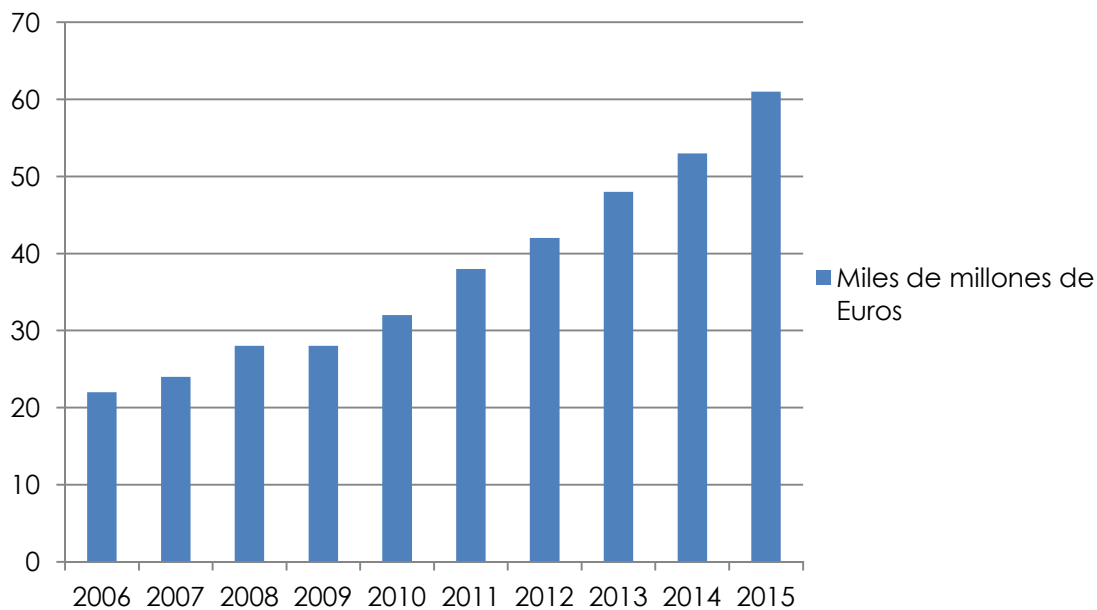
Además, cabe destacar que el consumo de marcas de lujo está creciendo, especialmente entre los hombres. En concreto, el 40% de los productos de lujo es actualmente consumido por hombres, un 22% más que en el año anterior y un 5% más que entre las mujeres. A excepción de sectores como el automovilístico, las marcas de lujo han estado tradicionalmente vinculadas a la mujer, especialmente las de moda, cosméticos y decoración. Sin embargo, el aumento de solteros y parejas gays en España está modificando la oferta y demanda de estos productos.

Según el INE, actualmente hay 6 millones de solteros económicamente independientes, gran parte de ellos hombres, y se han registrado más de 23.000 matrimonios homosexuales desde 2005, más de la mitad de ellos masculinos. Son nuevos grupos de consumidores que priman la calidad, la novedad, se gastan más y se dan más caprichos. A esta nueva tendencia en los consumidores no les gusta seguir la masa, sino adaptar las tendencias a sus propios gustos y necesidades, por esta razón, los hombres exigen a las marcas de lujo mayor inversión por parte de las mismas en productos de calidad duradera y el gusto por el trabajo artesano, con detalles hechos a mano que marquen la diferencia.

En definitiva, lo que se va a promover desde nuestra eCommerce es ofrecer productos de la más alta calidad, exclusivos, y que estén hechos a la medida de cada cliente. Sin olvidar la importante carga estética y de diseño, y teniendo en cuenta que el valor añadido es nuestro objetivo.

Una vez decidido cuál es el público objetivo al que nos vamos a dirigir, se debe pensar que el trabajo que se realice, la comunicación comercial que se establezca, en definitiva todas las decisiones que se tomen a lo largo del plan de marketing, se basaran en dos premisas, si es rentable para la empresa esta decisión y fundamentalmente si es acorde con los gustos y necesidades de mi público objetivo.

Por esta razón, se han querido analizar algunas variables que serán de gran ayuda para conocer a nuestro público objetivo más a fondo.

**Gráfica 8. Evolución de las ventas online en España (en miles de millones de Euros)**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como se puede observar, las previsiones para los próximos años son altamente positivas, aumentando las ventas en 2015 hasta un 50% con respecto a 2011 (según previsiones). La tasa de crecimiento anual media desde 2010 hasta 2015 se estima en un 14.1%.

#### ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO DEL COMPRADOR ONLINE

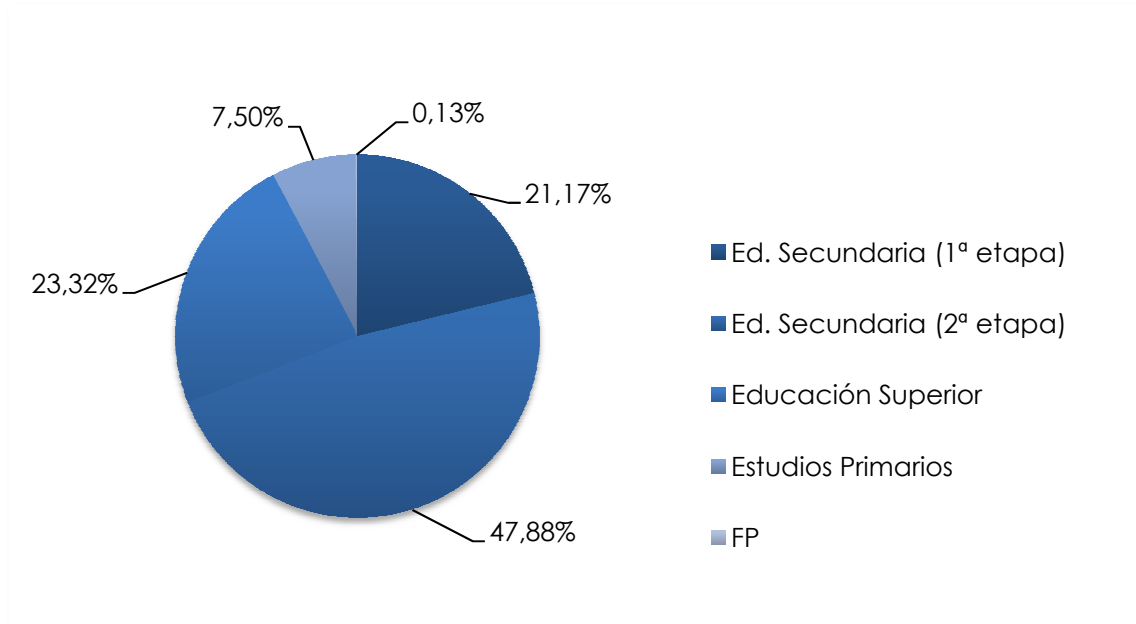
A continuación se realiza un análisis del comprador de lujo online desde diferentes aspectos sociales y económicos.

El perfil del consumidor del lujo online en España, abarca el género masculino y femenino comprendido entre los 25 a los 50 años, que compra principalmente productos nacionales, con la educación secundaria terminada, que está en activo y trabajando y cuenta con unos ingresos medios de 2.250 euros mensuales.

En relación al nivel de estudios terminados, y a partir de una muestra de españoles de ambos sexos de edades comprendidas entre los 16 y los 74 años, ambos inclusive, se observa que casi la mitad de los compradores del lujo por Internet en el último año han sido los que tienen terminada la segunda etapa de Educación Secundaria, con un 47,88%, seguidos de los que tienen terminada Educación Superior, con un 23,32%, y por los que han finalizado la primera etapa de la Educación Secundaria, con el 21,71%.

La tendencia respecto al perfil del consumidor online ha cambiado en relación a años anteriores, en los que se afirmaba que a mayor nivel educativo, mayor era la proporción de internautas que efectuaban sus compras por la red.

**Gráfica 9. Porcentaje de personas que compran por Internet en España, 2011, por nivel de estudios terminados**

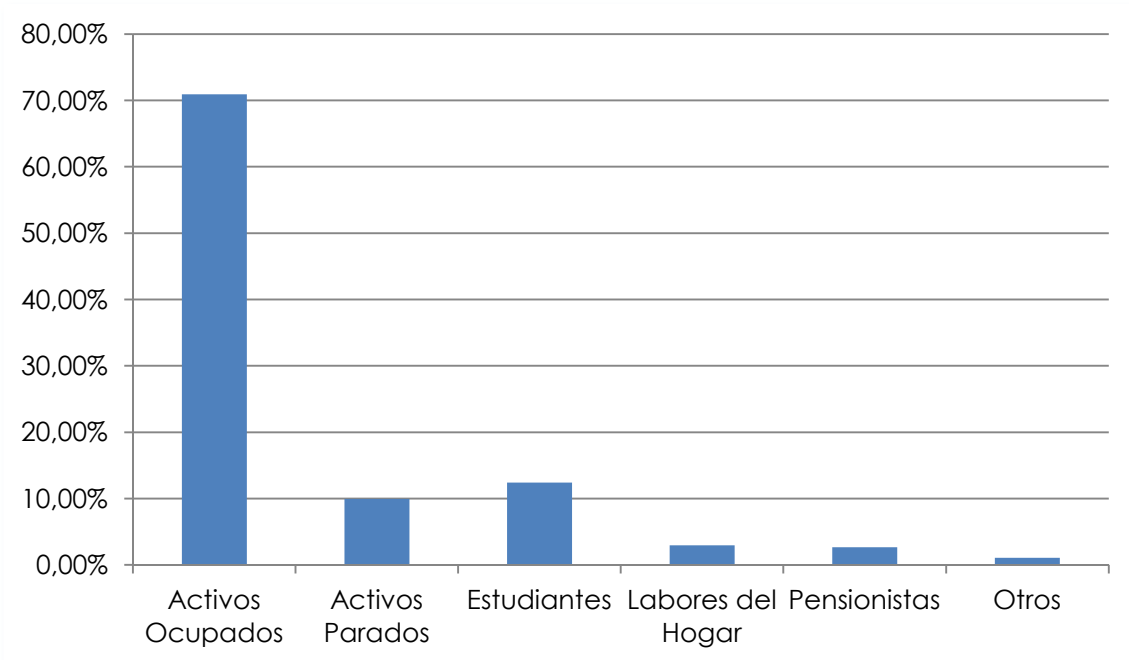


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como se observa en el gráfico sólo un 7,5% de los consumidores que tienen finalizada la Educación Primaria y un 0,13% de los que tienen la titulación de Formación Profesional de Grado Superior efectúan sus compras a través de la red.

Desde el punto de vista de la situación laboral, el 70,92% de los españoles que compran a través de la red, son personas en situación laboral activa, seguida de muy lejos por los estudiantes, con un 13,39%, y por los activos en situación de desempleo, con un 9,96%.

**Gráfica 10. Porcentaje de personas que compran por Internet en España, 2011, por su situación laboral**



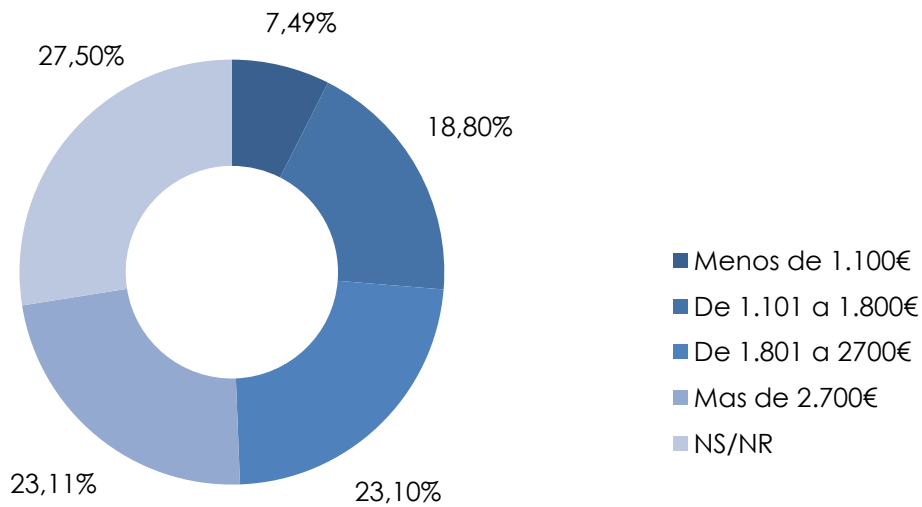
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Se observa que apenas efectúan compras en la red las amas de casa, con un 2,96% y los pensionistas, que representan sólo un 2,68%.

En relación al nivel de ingresos, un 23,33% de los compradores tienen unos ingresos mensuales comprendidos entre 1.801€ y los 1.800€, mientras que los españoles con ingresos inferiores a 1.100€ suponen un 7,56%.

Sorprende también el hecho de que la propensión a la compra por Internet no está perfectamente correlacionada con el nivel de ingresos mensuales del comprador.

**Gráfica 11. Porcentaje de personas que compran por Internet en España, 2011, por su nivel de ingresos**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

#### RELACIÓN DEL GASTO EN PRODUCTOS DE LUJO ONLINE SEGÚN EL TIPO DE FAMILIA.

El mercado del lujo personal (que incluye subsectores como moda, accesorios, cosmética, relojería o joyería) movió en 2011 alrededor de 5.000 millones de euros en nuestro país, según un estudio del *IE Business School* que revela que el 20% de las familias (aproximadamente 3,5 millones) puede permitirse comprar regularmente productos "Premium". Según el informe, este tipo de productos son aquellos que presentan un precio tres veces mayor al coste medio de los productos de su categoría.

Según el "Observatorio del Mercado Premium y de Productos de Prestigio de IE y Mastercard" se distinguen varios tipos de consumidores de productos de lujo. Por un lado estarían las 350.000 familias de "mayores ingresos" divididas en dos subgrupos: las que ingresan más de 100.000 euros al año (390.000 aproximadamente, que el estudio denomina como "prósperas clases medias") y aquellas con activos financieros, sin contar vivienda, valorados en más de 750.000 euros (unas 140.000).

Este último subgrupo es el que más gasta al año en productos de lujo personal, entre 10.000 y 12.000 euros, con lo que concentra cerca de la mitad del mercado doméstico. Relojería y joyería suman el 35% del gasto de los más ricos. Mientras la "prospera clase media" acapara el 25% del mercado del lujo, y presenta un gasto

medio anual de entre 2.000 y 2.500 euros, de los que el 60% corresponde a moda y accesorios.

Un paso por detrás en la pirámide del lujo estaría los 2,8 millones de "familias aspiracionales", con ingresos de entre 45.000 y 100.000 euros, y que participan en el mercado del lujo solo de forma esporádica. Aunque el gasto medio por familia es inferior a los 500 euros al año, este grupo representa casi el 30% del valor del mercado domestico. Sus productos estrella son cosmética y accesorios.

Sin embargo, el sector en España no solo vive del consumo interno. De las ventas totales, el 30% corresponde a compras de turistas extranjeros.

### **3.3 EMPRESAS COMPETIDORAS**

En este apartado se analizará quienes son los principales competidores, y de ellos debemos saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles, para realizar así la mejor estrategia competitiva. Tenemos que tener cuidado a la hora de obtener información, ya que una mala información o distorsionada de la realidad nos llevara a no ser competitivos.

Hay que destacar el crecimiento desorbitado que ha sufrido el mercado de la moda en los últimos años, debido a numerosas empresas que ofrecen sus productos a través de la Red.

Antes de definir y analizar la competencia, es importante destacar la existencia de los distintos productos que se pueden ofrecer en un mercado con estas características, ya que los precios varían de unos a otros.

Se pueden destacar cuatro grandes grupos: ropa, calzado, bolsos y accesorios.

El vértice de esta pirámide está encabezado por el textil, subdivido en pequeños grupos como pueden ser: vestidos, camisetas, camisas, ropa de punto, pantalones, jeans, chaquetas, abrigos entre otros. En líneas generales, la competencia que presenta vender ropa a través de la Red es muy elevada ya que no solo compite con otros proyectos "on-line", sino también, con los comercios que hay en cada ciudad. Por ellos ante la alta competencia, lo mejor es ofrecer un producto de calidad donde el cliente tenga un acceso fácil y claro a las imágenes de las prendas de ropa que quiere adquirir, y además éstas deben de ir acompañadas de información en relación con el precio, el tejido con el que está fabricado el producto, guía de tallas y también los colores en los que está disponible.

El segundo grupo que más adeptos atrae en la Red es el calzado; donde podemos distinguir distintos tipos como bailarinas, zapatillas, tacones o botas. Son el complemento perfecto: estilizan, cambian la forma de caminar y pueden cambiar un look en un instante. Al igual que con el textil, se podrán a disposición del cliente imágenes del producto, precio, guía de tallas, colores y componentes de fabricación.

Seguido del calzado encontramos el grupo de los bolsos. Esta sección está formada por bolsos al hombro, totes, bolsos de mano y bolsos de viaje. Si bien los hombres a veces los necesitan, quienes más compran son mujeres y las únicas que comprenden esta necesidad insaciable. Por tanto, uno de los objetivos que se pretende es acercar cada temporada los más deseados y exclusivos bolsos a nuestro público objetivo.

Por último y no por esto menos importante, hay que hacer mención al gran grupo de los accesorios, donde destacan algunos como cinturones, collares, guantes, complementos para el pelo, sombreros, pañuelos y bufandas, gafas de sol, paraguas, carteras. Como parte de la industria de la indumentaria, la moda genera movimientos y expectativas. El accesorio es considerado parte de esta industria, y es un componente importante que se ha desarrollado especialmente en el sector de moda femenina. Puede ser utilizado como una opción para poder mantenerse a la moda, con pequeños detalles disponibles para cada estilo, necesidad y situación. Además, en muchas ocasiones, estos mismos accesorios permiten a la mujer destacar o por el contrario, disimular ciertas características físicas. Es una forma de reivindicar a la imagen de la mujer real que también quiere lucir a la moda. Por esta razón, se pondrán a disposición del cliente un amplio listado de accesorios detallados con sus características, precios e imágenes.

Después de hacer una breve clasificación de los productos más importantes que suelen adquirirse por internet hay que dejar claro que la competencia que este sector presenta es muy elevada, por esta razón, se ha analizado el posicionamiento en Google de los principales competidores. Se puede diferenciar competidores a nivel nacional y competidores a nivel internacional.

Los 5 primeros resultados a nivel nacional son:

- Ekseption.com
- Net-trendy.com
- Yoox.com
- Espaciomoda.com
- Pasionforfashion.com

Los 5 primeros resultados a nivel internacional son:

- Net-a-porter.com
- Matches.com
- Mywardrove.com
- Browns.com
- Selfridges.com

Además de los anteriores mostrados, existe un mayor número de negocios que podemos clasificar como no profesionales, pero todos tienen más o menos las mismas características y no representan una amenaza directa para la eCommerce que se quiere llevar a cabo.

Los 5 primeros resultados de empresas competidoras/sustitutas a pie de calle son:

- Adolfo Domínguez
- Armand Basi
- Angel Schlessler
- Purificación García
- Higinio Mateu

### **COMPETENCIA DIRECTA A NIVEL INTERNACIONAL**

#### **1. NET A PORTER**

Es una tienda de lujo "online" que muestra y permite comprar en más de 170 países las últimas colecciones de más de 350 de los diseñadores más famosos del mundo, incluyendo a Marc Jacobs, Yves Saint Laurent, Stella McCartney, Dolce & Gabbana, Donna Karan, Gucci, Lanvin, Valentino, Chloé, Miu Miu y Burberry, Karl Lagerfeld y Vera Wang, entre otros. Nace en el año 2000 fundada por una editora de moda llamada Natalie Massenet. En la actualidad, recibe más de mil pedidos diarios a través de su página web, se ha posicionado como la mejor de su categoría y es citada frecuentemente como un ejemplo de negocio exitoso a través de Internet.

Puntos fuertes

- Su página web, el lanzamiento de su revista online y las aplicaciones para los dispositivos Apple son un buen ejemplo de una flow experience en la red.
- Trayectoria consolidada, a pesar de la crisis mundial continua con su expansión con un nuevo centro de distribución en Hong Kong.



#### Puntos débiles

- Tiempos de entrega largos por falta de centros de distribución en algunos puntos estratégicos

## 2. MATCHES

Minorista de ropa y accesorios de lujo que fue creada en 1987 por Tom y Ruth Chapman y se ha convertido en un negocio multi-canal de venta que consta de 14 tiendas en Londres. En 2006 lanzó su página web, que recibe más de 7 millones de visitantes al año y emite en promedio más de 1000 pedidos a la semana. El objetivo principal que sigue es el de presentar a sus clientes una selección de las colecciones de diseñadores como Diane von Furstenberg, Chanel, Christian Louboutin, Alexander McQueen, Burberry Prorsum y Lanvin. Junto a las colecciones internacionales establecidas, la marca también trata de trabajar con nuevos talentos e incorporarlos a su base de clientes.

#### Puntos fuertes

- Apuesta por las jóvenes promesas del mundo del diseño
- Dispone de tiendas físicas donde el cliente puede conocer el producto más a fondo

#### Puntos débiles

- Empresa relativamente joven en el mercado online
- Falta de conocimiento por parte de los consumidores
- Competencia directa a nivel nacional

A continuación se presenta el Análisis DAFO de las 5 empresas competidoras a nivel internacional.

**Grafica 12. Análisis DAFO de las 5 empresas competidoras a nivel internacional**

### COMPETENCIA DIRECTA A NIVEL NACIONAL

#### 1. PASIÓN FOR FASHION

Es la primera y única tienda online de venta de diseño español. El principal objetivo de la web es reunir la mejor selección de diseñadores y marcas españolas de proyección internacional.

Puntos fuertes

- Devoluciones fáciles y gratuitas
- Transporte rápido y seguro a través de la compañía de transportes DHL
- Seguridad en los pagos garantizada por Verisign

Puntos débiles

- Empresa relativamente joven, carece de experiencia en algunos puntos como, habilidades gerenciales, capacitación del personal.
- Falta de promoción de la página web

## 2. NET TRENDY

Es una empresa que se dedica a la venta por Internet de moda de lujo, donde se promocionan y comercializan diseños exclusivos "Made in Spain" siempre de temporada. El fundamento y la base de este proyecto es la promoción nacional e internacional del diseño español. Así como hacer hincapié en la enorme calidad y exclusividad de los materiales empleados, tejidos, cortes, etc. En definitiva, se quiere hacer llegar al público nacional e internacional el nuevo lujo español.

### Puntos fuertes

- Diseños únicamente de temporada
- Diseños de calidad y exclusivos
- Precios de diseñador
- Proyección Internacional. Posibilidad de envío de diseños a cualquier parte del mundo.

### Puntos débiles

- Tiempos de entrega más largos que otros por la elaboración de forma exclusiva de los diseños tras la petición del cliente.

## **COMPETENCIA A PIE DE CALLE**

Respecto a las empresas competidoras a pie de calle, cualquier diseñador de alta costura de la talla de Salva Sanleón, Rafael Urquizar o Amaya Arzuaga entre otros con tienda física van a formar parte de nuestra competencia directa, ya que se caracterizan por la creación de ropa a la medida de cada cliente.

### Puntos fuertes

- Grandes inversiones en la puesta en escena del lanzamiento de las colecciones
- Exclusividad en los diseños
- Ofrecen un servicio al cliente de calidad
- Trato directo con el diseñador, por lo que otorgan confianza en su producto

## Puntos débiles

- Productos vulnerables a las crisis económicas y a las tendencias de la moda
- Falta de mano de obra: modistas y costureras

Se ha querido profundizar más en las características que presentan las tiendas físicas, por este motivo, se ha realizado un Análisis DAFO de las 5 competidoras directas a pie de calle.

**Grafica 13. Análisis DAFO de las 5 competidoras directas a pie de calle**



La oferta diferencial se construye después de estudiar en detalle la competencia. El propósito es ofrecer un mejor servicio, que el cliente pueda valorar. Quizás en algunos puntos no se pueda ser tan bueno como la competencia, pero lo importante es que en conjunto, el servicio ofrecido pueda ser percibido como mejor.

**Tabla 5. Diferencias tiendas online vs tiendas físicas**

TIENDA ONLINE	TIENDA FISICA
Costes fijos reducidos (dominios desde 120€/año)	Costes fijos elevados (luz, agua, alquiler)
Poseer un escaparate online aumenta el número de clientes potenciales que ven su negocio	No todo el público tiene acceso a las tiendas físicas
Un 53% de usuarios buscaron información para la compra de productos online	Utilizan mismos canales que sus clientes. (47% aprox.)
Proporciona herramientas para la interacción con los clientes (Facebook, Twitter, Pinterest, blogs)	Carece de herramientas para la interacción con los clientes
Pueden captar clientes nuevos vendiendo en Outlets como Groupon	Posibles nuevos clientes que residen en zonas geográficas distintas

Fuente: Elaboración propia

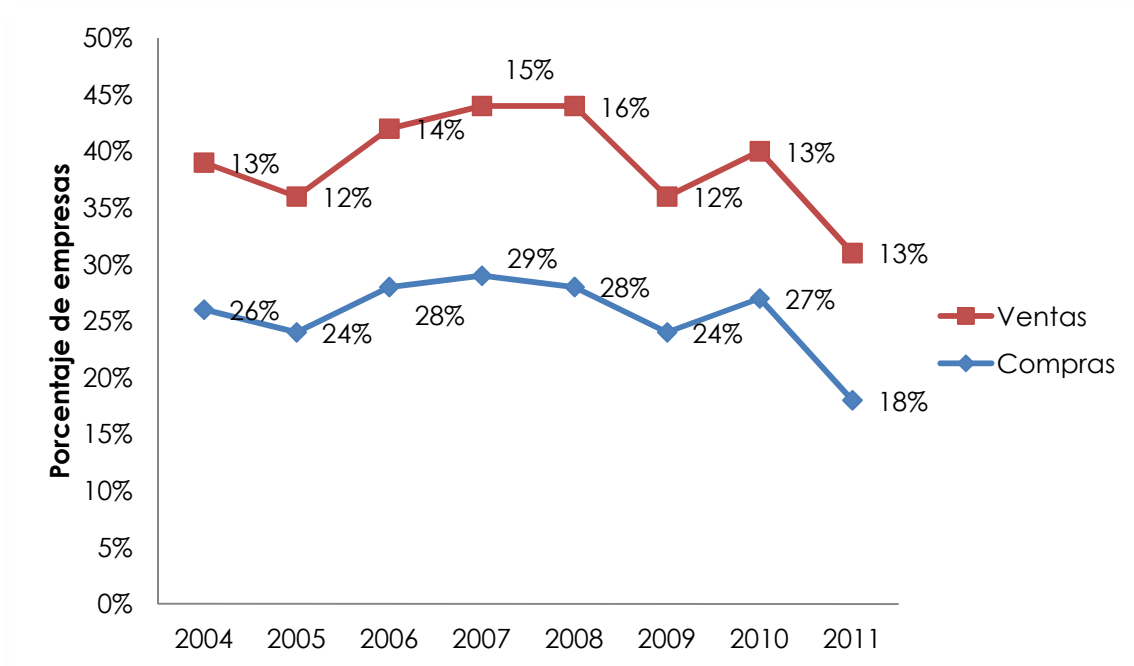
## EL NEGOCIO B2B (BUSINESS TO BUSINESS) A NIVEL INTERNACIONAL

El negocio entre empresas en Europa ha tenido un comportamiento sorprendente en estos últimos años. Si comparamos el porcentaje de empresas con más de diez empleados que compran y venden productos textiles online desde 2004 en el conjunto de la Unión Europea, se observa que el porcentaje de empresas que venden a través de la red es casi la mitad del porcentaje de las empresas que compran.

A su vez, si bien en los primeros años, de 2004 a 2007, se observa un crecimiento del comercio electrónico, a partir del 2008, el comportamiento ha sido un tanto errático y mucho más volátil en las empresas que compran que en las que venden, la tendencia ha sido a la baja.

La diferencia entre las compras y las ventas de textil ha disminuido: si bien en el 2007 el porcentaje de empresas que compraban en internet superaba un 14% a las que vendían, en 2011 esta distancia se ha reducido a solo el 5%.

**Grafica 14. Porcentaje de empresas que compran y venden productos textiles por Internet en la Unión Europea (UE-27), 2004-2011**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Eurostat

Si comparamos el porcentaje de empresas con más diez empleados que venden a través de la red en todos los países de la Unión Europea, en el conjunto de los países, no ha habido variación, lo que supone que los países que han aumentado su porcentaje de ventas se compensan con los que lo han disminuido.

**Tabla 6. Porcentaje de empresas que venden productos textiles por Internet en la Unión Europea, por país, 2010-2011**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Variación</b>
Alemania	22%	20%	-9.09%
Austria	14%	11%	-21.43%
Bélgica	26%	33%	26.92%
Bulgaria	4%	3%	-25.00%
Chipre	7%	7%	0.00%
Croacia	22%	18%	-18.18%
Dinamarca	25%	23%	-8.00%
Eslovaquia	7%	13%	85.71%
Eslovenia	10%	11%	10.00%
<b>España</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>-8.33%</b>
Estonia	10%	11%	10.00%
Eu-27	13%	13%	0.00%
Finlandia	16%	17%	6.25%
Francia	12%	11%	-8.33%
Grecia	9%	6%	-33.33%
Holanda	22%	19%	-13.64%
Hungría	8%	10%	25.00%
Irlanda	21%	23%	9.52%
Italia	4%	4%	0.00%
Letonia	6%	9%	50.00%
Lituania	22%	21%	-4.55%
Luxemburgo	14%	15%	7.14%
Malta	16%	16%	0.00%
Noruega	34%	31%	-8.82%
Polonia	8%	8%	0.00%
Portugal	19%	16%	-15.79%
Reino Unido	15%	15%	0.00%
Rep. Checa	20%	26%	30.00%
Rumania	6%	4%	-33.33%
Suecia	24%	24%	0.00%
<b>Zona Euro</b>	<b>14%</b>	<b>24%</b>	<b>-7.14%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Eurostat

Como se ha comentado en el párrafo anterior, en el conjunto de los países de la Unión Europea, se ha mantenido constante el porcentaje del 13% de empresas que venden por medio del comercio electrónico en 2010 y 2011.

Si bien en 2010, en la Zona Euro, el porcentaje de empresas que vendían online era superior, un 14%, para 2011, las empresas de este grupo se han alineado con el conjunto de los países 27 países que conforman la Unión Europea, con un descenso del 7.14%

Las empresas de Eslovaquia (85.71%), Letonia (50.00%) y la Republica Checa (30,00%) son las que más han incrementado el porcentaje de ventas por Internet. Por el contrario, Bulgaria (25,00%) y Grecia y Rumania, se ha reducido este porcentaje de empresa que deciden vender productos y servicios a través de la red. Ambas con un 33.00% de descenso.

En los países integrantes de la Zona Euro, el porcentaje de empresas que venden por Internet ha bajado en un 7.14%. Por su parte, España ha reducido también el porcentaje de empresas que venden online, con una disminución del 8.33% en el último año mientras que países como Francia y Alemania, también han visto reducido su porcentaje de empresas que venden online, con un 8.33% y 9.09%, respectivamente. La disminución de la demanda puede haber sido la causa de que el número de empresas que ofrecen sus productos por Internet se haya reducido. Analizando las empresas de más de diez empleados que compran a través de la red, el porcentaje de empresas ha disminuido mucho más que en el caso de las ventas. Se desprende que la oferta de comercio online se ha concentrado mientras que la demanda ha descendido drásticamente.

Analizando los países de la Unión Europea, aquellos que más han aumentado el número de empresas que han realizado compras de forma electrónica en el sector textil han sido Letonia (55,56%), seguida de Bulgaria (50.00%) y Rumania (28.57%). Estos porcentajes son muy elevados, pero en valor absoluto no lo son puesto que parten de valores muy reducidos.

### EL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA

El sector de la confección de prendas vestir conforma una industria muy importante y bien establecida, además de ser altamente dinamizadora de la industria española.

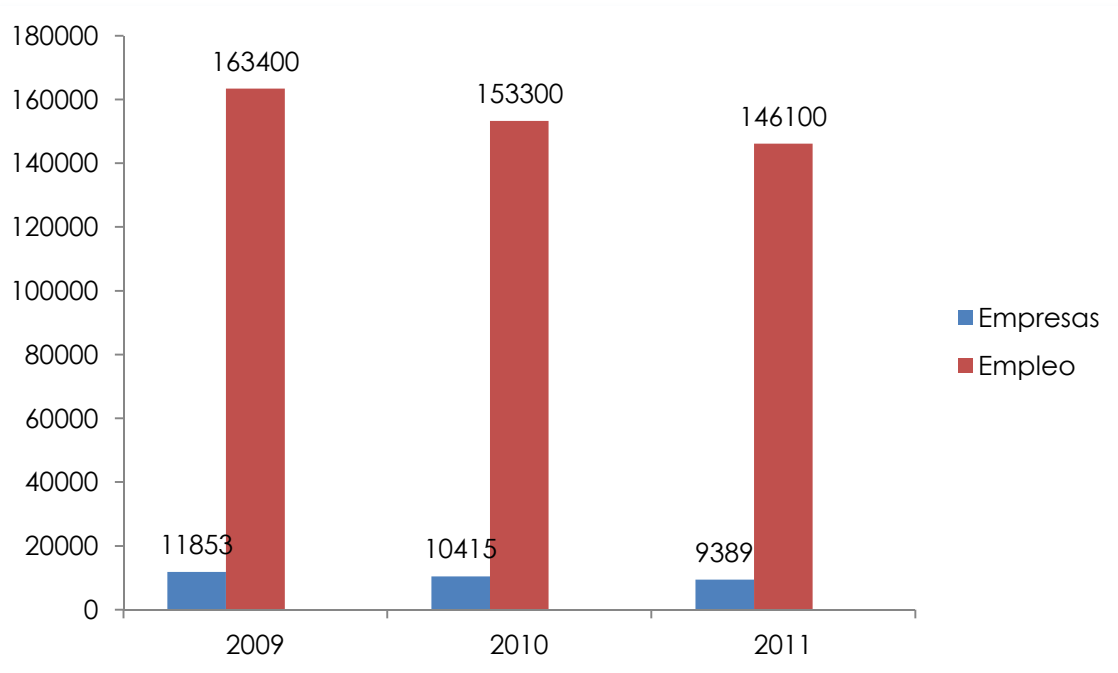
El número de establecimientos industriales de 9.389 empresas es un generador de empleo que en 2011 daba trabajo a 146.100 personas, con una cifra estimada de facturación de 11.100 millones de euros. Tras la crisis de principios de los años 90, el sector se ha renovado profundamente. La integración de las tecnologías de la información en los procesos de producción y gestión, así como una importante apuesta por el sistema de distribución vertical por parte de las empresas, se ha traducido en un mejor posicionamiento por parte de las mismas, con lo que facilita la consolidación de su marca a nivel internacional. La estructura del sector está muy atomizada geográficamente. La mayoría de las empresas son pequeñas y medianas y además de ello conformada por familias, con una media de 30 trabajadores, según los datos del 2011. Apenas llega al 1% las empresas que cuentan, dentro de su plantilla,



con un número superior a 500 trabajadores. Las zonas geográficas que concentran un mayor número de empresas del sector son Cataluña, Castilla León, la Comunidad Valenciana, Galicia y Madrid.

El siguiente gráfico muestra el resultado de la medición del número de empresas y el empleo que la industria de la confección ha generado en España entre 2009 y 2011.

**Grafica 15. Número de empresas y empleo generado por la industria textil y de la confección en España**



Fuente: CITYC (Centro de formación Textil y de la Confección)

La reducción del número de empresas en el periodo 2009-2011 ha propiciado que la producción también se reduzca. Así, según datos del Instituto Nacional de Estadística, el Ministerio de Trabajo y el Departamento de Aduanas, la producción de productos textiles en el primer semestre de 2011 se redujo en un 30,7% respecto al mismo periodo del año anterior, igual sucede con los productos de confección, pues experimentaron una reducción del 20,5%.

La producción de ropa en general, y particularmente la denominada como "interior", en España ocupa la segunda posición de producción dentro de la Unión Europea, detrás de Italia y Portugal, representando el 11,6% de la producción total de la Unión Europea.

Desde el punto de vista comercial, el cambio más notorio lo constituye la consolidación de las empresas integrales que controlan el ciclo completo del producto, desde la producción de base hasta la comercialización final. Aunque no se

trata necesariamente de empresas integradas, si se caracterizan por ejercer un control directo sobre las diversas fases del proceso productivo (por ejemplo, recurriendo a subcontratas bajo estrecha supervisión), con objeto de controlar costes, calidades y plazos de entrega. Esta estrategia, que en el pasado se limitaba a unas pocas empresas (El Corte Inglés o Grupo Cortefiel), ha sido desarrollada, incluyendo interesantes novedades, por diversos grupos que cubren distintos segmentos de mercado o que incorporan divisiones especializadas (Inditex, Adolfo Domínguez o Mango entre otras). No cabe duda de que la expansión de cadenas nacionales, tanto en tiendas como en centros comerciales durante los noventa, ha frenado la implantación en territorio nacional de cadenas internacionales que se desarrollaron fuertemente en los 80 (Levis, Benetton) o incluso ha llegado a suponer su expulsión del mercado (Marks & Spencer).

Por tanto, y según se desprende de los principales indicadores de la empresa textil española podemos obtener las siguientes conclusiones:

- El sector textil-confección está muy desagregado, con un gran número de empresas dedicadas tanto a la producción como a la distribución. Dentro de esta estructura esencialmente minorista, tiene mayor peso el número de empresas dedicadas a la distribución y no meramente a la industria. Las empresas más grandes están agrupándose en cadenas y franquicias para conseguir una mayor facturación y su posterior distribución nacional e internacional, pero ello no se refleja en la cuota de mercado de la cual solo el 20% es abarcado por las 10 principales empresas. Si bien la distribución evoluciona de forma más favorable que la producción industrial, el crecimiento es lento.
- La información proporcionada pone de manifiesto las enormes diferencias que hay entre los dos subsectores: el textil por un lado, y la confección por otro. Mientras que la industria de la confección tiene buenos resultados, la fabricación de textiles es cada vez menos numerosa y productiva. Esto es debido a la supresión de las barreras arancelarias que permite importar con mayor facilidad un producto textil realizado con mano de obra más barata. En cambio, la confección es un subsector más condicionado por las tendencias, la climatología y las costumbres de cada país, y por tanto con mayores ventajas competitivas para el mercado interior.
- Las grandes empresas de textil están formadas por grupos empresariales que integran diversas marcas y comercios. Cabe destacar que algunas de las principales empresas son filiales de empresas multinacionales o tienen

participación extranjera. El origen español de algunas marcas no es aún muy conocido a nivel internacional (es frecuente que el consumidor internacional las pueda considerar incluso italianas) y, salvo excepciones, tienen dificultades para competir con otras marcas mundiales.

La crisis ha provocado que se reduzcan costes simplificando el modelo de distribución. Esto ha llevado a la desaparición de un gran número de mayoristas y que los fabricantes contacten directamente con los puntos de venta. De cara al cliente, se ha ganado en prontitud y precio, pero para los artesanos del lujo ha significado asumir una tarea más de la cadena, gestionar la distribución. Se estaría hablando de una distribución selectiva, es decir, tener una red con un reducido número de tiendas repartidas en diversas ciudades. Estos puntos de venta deben cumplir lo siguiente: vender otros artículos de estilo y calidad similares, estar bien situado, y ofrecer un ambiente y servicio agradables.

### CONCEPT STORES

Las concept store son espacios donde se venden distintos productos de diferentes marcas. Una tienda en la que la experiencia de compra es igual de importante que el producto y/o precio del mismo.

Las hay multimarca y las que venden una sola firma exclusivamente. Básicamente lo que define a una tienda concepto es que proponga un estilo de vida, que transmita un ambiente, que a través de la oferta de diversas categorías de objetos el cliente pueda cubrir diversas necesidades. Un punto crucial en la concept store es el criterio del seleccionador. La precursora de las actuales concept stores fue la tienda Biba, de Londres, inaugurada en los 70.

Desde el sector del lujo, en este caso, más concretamente desde el punto de vista de las ediciones limitadas, se busca sobre todo potenciar el producto de autor. Tiendas donde no solo se pueda encontrar ropa, sino zapatos, bolsos, joyas y que además apuesten por la rotación de los productos. Sería interesante, que en algunas tiendas multimarca bien situadas hubiera una pequeña selección de productos artesanos, que sirvieran para completar un estilismo. Así se combinaría objetos de gran consumo con algunos detalles exclusivos para la decoración de un ambiente o para la vestimenta, que aportarían el toque personal del seleccionador y que son el servicio real que puede ofrecer un establecimiento de esta índole.

Algunos ejemplos de tiendas concepto son: VinÇon (Barcelona), Anna Cortina (Madrid), Gallery (Madrid), Pilma (Barcelona), Ivo&Co (Barcelona), The Outpost

(Barcelona), Colette (París), 10 Corso Como (Milán), Jeffrey (New York), Mohawk General Store (Los Ángeles).

### **1. Experiencia de compra**

La experiencia de compra es un factor decisivo en el consumo de lujo. En la experiencia y la decisión de compra entran en juego variables como: entorno, escaparatismo, iluminación, mobiliario, espacio, aglomeraciones, dependientes, horarios, servicio, envoltorio. Todos estos factores pueden animar o parar la compra. La experiencia de compra juega un papel clave a la hora de cerrar la transacción: si el entorno proporciona las claves cognitivas y sensoriales que el consumidor espera se pasara de consumir imágenes a consumir productos. Es importante conocer a los clientes, que les gusta, cuantas veces lo han comprado, que han comprado, tener su email, su teléfono. Los expertos en marketing lo llaman CRM, Customer Relationship Management, o gestión de las relaciones con los clientes. Esto se concreta consultando el historial de compra de los clientes, identificar los productos y servicios que mejor se adaptan a cada segmento, dirigir ofertas personalizadas, prestar ayuda o soporte técnico.

### **2. Precio**

En el sector del lujo la lealtad cobra una forma diferente, el alto precio de los productos no permite la repetición frecuente de la compra, pero si la transmisión de la satisfacción de un consumidor real a otro potencial.

El precio forma parte del producto: dos objetos idénticos con precios diferentes son dos objetos diferentes. Si el precio baja o sube, cambia la percepción que el cliente tiene de ese objeto. Este es un factor clave en el mercado del lujo. Las ediciones limitadas solo pueden ser competitivas y rentables si mantienen unos estándares elevados, y no sacrificándolos para reducir el precio. Una de las características principales es que son productos emblemáticos, permiten tener precios más altos, puesto que se incrementa el valor del producto, cuya atemporalidad, permite que no quede obsoleto.

### **3. Diseño**

El mayor reto de un sitio web del sector lujo, ya sea comercio electrónico o no, es saber cómo transmitir las sensaciones, el ambiente, las experiencias que rodean al producto y a la marca. Es decir, como trasladar al sitio web todo lo que envuelve al producto y la marca en el punto de venta físico y darle continuidad a la estrategia de marketing.

Una de las principales ventajas de tener un sitio web se encuentra en la posibilidad de mostrar todo el catálogo de productos, incluidos los productos de próxima aparición, de forma que los clientes pueden consultarlos e interesarse por alguno de estos aunque estén en su casa u oficina.

➤ Fotos

La fotografía del producto es la protagonista, todo gira en torno a ella. Se suele dar más peso a la imagen del producto que a la información de este. Hay que tener en cuenta que la marca ya es en sí misma un buen símbolo de calidad, por lo que hay poco que decir para ganar la confianza del cliente, esta ya está ganada, el cliente ya es conocedor de la marca.

Las fotografías son profesionales y atractivas: buena composición e iluminación, calidad, colores y escenarios bien escogidos, se recurre a modelos profesionales.

La vista en detalle del producto siempre cuenta con una opción de zoom para apreciar todos los detalles.

➤ Elegancia

La suavidad en el diseño, la elegancia de los movimientos se consigue con fundidos de imágenes, con un diseño limpio y claro, con el uso de contrastes suaves, así como degradados y sombras que refuerzan esa sensación de suavidad y tranquilidad.

Puesto que la idea es evitar saltos bruscos entre páginas, toda la colección de productos de una categoría puede recorrerse con un simple scroll (barra de desplazamiento) o mecanismos similares.

➤ Colores

El juego de colores utilizado suele girar en torno al blanco, negro o marrón. En la mayoría de páginas web aparecen ilustraciones de colores suaves que se encargan de acompañar la presentación de los productos dándoles vida. Se consigue así un toque personal, distinto y proporciona al producto sensaciones complementarias y agradables.

➤ Videos

Los videos son un recurso excelente para presentar productos y rodearlos de sensaciones y un ambiente o contexto determinado.

#### **4. Colecciones**

En términos generales, según el criterio de permanencia en el mercado, hay dos tipos de productos. Por un lado existe el catálogo básico, los clásicos, los productos atemporales y en el otro extremo quedan las colecciones ligadas a las temporadas de verano-invierno y la moda exprés, con cambios de colección cada 15 días.

Muchas marcas buscan una presencia internacional, por lo que se ven obligadas a asistir a ferias para darse a conocer, esto provoca necesidades de crear un número mínimo de colecciones con algunas novedades. Los cánones marcan elaborar dos, tres o cuatro colecciones cada año si la marca hace acto de presencia en diferentes ferias.

Como característica común entre las marcas de lujo, la mayoría de ellas renuevan la colección basándose más en la tendencia que no generando producto y dando por obsoleta toda la colección anterior. Introducen algunas novedades y las que consideran que llevan mucho tiempo en el catálogo y que pierden interés a favor de las nuevas, se suprimen.

El mercado del lujo, a diferencia del de la moda más masiva, se caracteriza por ser más reposado. En los mercados de consumo hay unos tiempos de renovación que vienen muy impuestos por la dinámica del mercado a diferencia del sector del lujo, donde se unen artesanía y lujo, y el espacio de libertad es mucho mayor. Si por algo se caracteriza este sector, es porque las colecciones no se lanzan hasta que todo no está perfectamente acabado y estudiado, y donde no importa retrasar los tiempo de espera.

Por ejemplo, las empresas artesanas de perfumería y las grandes marcas de perfumería francesas, antes lanzaban un perfume cada 5 años, o cada 7 años. Algunos de ellos llegaron a convertirse en un producto de marketing, lo que les llevo a entrar en una dinámica que es una dinámica de consumo, que es lo opuesto a las ediciones limitadas y al lujo. Por lo tanto, es cierto que existen unos condicionantes, pero en el mundo del lujo priman otras cosas que no son los condicionantes del tiempo y el mercado.

#### **5. Marca**

Uno de los puntos fuertes por el que aboga las empresas de lujo es principalmente por mantener la coherencia en cuestiones de imagen, es decir, controlar los valores que la marca proyecta de sí misma. Apuestan por transmitir una sola cosa. Hay marcas que comunican un valor empírico, otras se apoyan en emociones e incluso algunas en

ideologías. Para ellas, los soportes físicos ineludibles como el punto de venta y las cajas o bolsas para el transporte deben estar a la altura del producto.

Sin embargo, la marca no solo es un nombre, por encima de todo, una marca es un estilo, y este se muestra en los productos que las empresas de este calibre ofrecen. La marca se utiliza como una herramienta de la empresa en este sector y es crucial en sectores muy concretos como el de la moda, básicamente porque está demostrado que el producto en si es imitable casi al 100%. En el sector del lujo esto no es tan evidente y la marca funciona mas como identificador de los atributos de una empresa, como garantía de calidad, y no como ostentación o símbolo social.

#### Puntos fuertes

- Apuestan por la creatividad y la innovación en sus productos
- El precio, por distinción. Si el precio no va en consonancia con su calidad, no transmite valor.
- Exclusividad como característica principal del producto. El cliente se siente único, privilegiado y especial.
- Excelencia en servicios. Los servicios que lleva asociado un producto de lujo son excelentes. Atención personalizada y asesoramiento entre otros.
- Imagen Internacional. Estar en las mejores estanterías, escaparates o páginas web del mundo da un toque de distinción a la marca. Elevado reconocimiento del producto en otros mercados.

#### Puntos débiles

- Atomización del sector español, con muchas empresas de tamaño pequeño.
- Falta de visibilidad, de espíritu asociativo y de una comunicación y promoción como país.
- Coste de producción elevado, pequeñas producciones y ritmo de producción dilatado.

## 4. ANÁLISIS INTERNO

### 4.1 TIPO DE EMPRESA A CREAR

#### 4.1.1 FORMA JURÍDICA, SOCIOS Y CAPITAL

Después de haber estudiado las características de la idea de negocio que se pretende llevar a cabo, se puede remarcar que realmente no existe la mejor forma jurídica para crear una eCommerce. El factor presencial u online respecto al negocio, no es un criterio de decisión en la elección de la forma jurídica.

Por este motivo, se ha planteado la opción de establecerse como empresario individual, la cual representa la forma de mayor riesgo personal, pues la persona física ejercita y desarrolla una actividad constitutiva de empresa, respondiendo con todos sus bienes presentes y futuros, de las obligaciones derivadas de su propio ejercicio empresarial. En atención a su régimen fiscal, hay que tener en cuenta que las disminuciones patrimoniales no pueden ser deducidas del total de la base imponible, sino solo de los incrementos patrimoniales, en los beneficios empresariales. El alto riesgo empresarial, y el trato dado a las disminuciones de patrimonio, parecen desaconsejar esta forma jurídica de empresa, que no obstante es más utilizada en proyectos de autoempleo, de reducida inversión y casi siempre vinculados al sector terciario.

Por estas razones se ha declinado la idea de establecer la eCommerce como empresario individual y se ha pensado que lo más conveniente sería constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa, ya que está pensada principalmente para facilitar, simplificar y agilizar la puesta en marcha de proyectos empresariales, especialmente pequeñas empresas. Además dispone de ciertas ventajas fiscales que comentaremos posteriormente.

La empresa tendrá un capital social escriturado y desembolsado íntegramente en el momento inicial, de 3000 euros, dividido en 6 participaciones de 500 euros cada una de ellas.

#### ➤ Socios

Los socios fundadores serán seis personas, tres de los cuales están formados en la Facultad de Administración y Dirección de empresas y con másters en Gestión y Administración en empresas de moda, Marketing online y comercio electrónico e Innovación, Tecnología y Empresa digital respectivamente. De esta forma se piensa que será más sencillo captar nuevos clientes, adaptar la eCommerce a los cambios e introducir nuevas mejoras para ofrecer un servicio de calidad. Respecto al resto de inversores se cuenta con Carmen Busquets,



empresaria pionera en moda y lujo y conocida por ser cofundador en *Net-a-porter* y fundadora y propietaria de *Couturelab* y con Miguel González-Fierro y Miguel Maldonado fundadores de *Samsamia*, sistema que permite identificar una prenda de moda y comprarla online.

➤ Proceso de constitución

La Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE) está particularmente diseñada para servir de instrumento de organización a iniciativas empresariales de pequeña dimensión y, sobre todo para poner en funcionamiento iniciativas empresariales en las que resulte crucial abreviar el tiempo de constitución y simplificar los trámites. Por eso se ha establecido una gestión telemática de todo el proceso fundacional, de forma que todos estos trámites puedan realizarse de una manera integrada. No obstante, también pueden efectuarse todos los trámites según las reglas tradicionales (en forma presencial)

Hay que tener presente que la integración de los trámites es posible gracias a la existencia de:

- Puntos de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT): son oficinas dependientes de entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro, así como colegios profesionales, organizaciones empresariales o cámaras de comercio. Se encargan de asesorar a los interesados y de gestionar los trámites iniciales de los procesos.
- Documento Único Electrónico (DUE): Es un documento integrador de naturaleza electrónica en el que se incluyen todos los datos referentes a la SLNE. Este documento es el que se remitirá a los registros públicos y a las administraciones públicas competentes para la constitución de la sociedad y para el cumplimiento de las obligaciones en materia tributaria y de Seguridad Social inherentes al inicio de la actividad.

Los trámites telemáticos que se tendrán que realizar son los siguientes:

1. Es necesario el otorgamiento de la escritura pública de la inscripción al Registro Mercantil
2. El Notario comprobará, antes de autorizar la escritura de constitución, que no exista una denominación social anterior idéntica.
3. Una vez autorizada la escritura, el Notario lo remitirá de manera inmediata, junto con el DUE a las Administraciones Tributarias para la obtención del número de identificación fiscal de la Sociedad, y presentará, la autoliquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), remitiendo la copia autorizada para su inscripción en el Registro Mercantil.
4. El Notario tendrá que expedir la copia autorizada de la escritura de constitución en soporte papel en un plazo no superior a 24 horas, computado desde la notificación de los datos registrales al Registro Mercantil, dejando constancia del NIF provisional, de la remisión a la Administración Tributaria y del DUE, para que envíen el NIF definitivo. A su vez, a petición de los socios fundadores, se procederá a remitir los documentos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones en materia de seguridad social de acuerdo con lo que dispone la legislación específica.
5. El Registrador Mercantil calificará e inscribirá la escritura de constitución en un plazo máximo de 24 horas, contando a partir del momento del asiento de presentación.

➤ Trámites ante Hacienda

- Declaración de alta del impuesto sobre actividades económicas (IAE)

La empresa tiene la obligación de darse de alta de IAE en el epígrafe que le corresponda en función de su actividad. El IAE es un tributo local directo al cual están sujetas todas las personas físicas y jurídicas que realicen una actividad empresarial, profesional o artística dentro del territorio español. Se presentarán tantas altas como actividades se tenga intención de ejercer.

- Declaración censal de alta de obligaciones tributarias

Para poder iniciar las actividades la sociedad debe darse de alta de obligaciones fiscales. Ha de indicarse que la comunicación de todas estas obligaciones se puede efectuar en el mismo modelo (036) mediante el cual se ha solicitado el CIF provisional.

- Tramites Laborales

- Inscripción de la empresa a la tesorería general de la seguridad social y obtención del numero de patronal

Es el acto mediante el cual la Tesorería General de la Seguridad Social asigna a la empresa o empresario un número para su identificación en el respectivo régimen del Sistema de la Seguridad Social. La inscripción de la empresa será imprescindible para dar de alta a los trabajadores afiliados. Este trámite debe realizarse antes de que los trabajadores comiencen su actividad.

- Alta y afiliación de los trabajadores al régimen general de la seguridad social

Están obligados a hacer este trámite las empresas que tengan trabajadores por cuenta ajena dentro del Régimen General de la Seguridad Social.

El número de patronal es único para cada centro de trabajo y valido para todo el territorio español. El empresario o representante legal de la sociedad está obligado a afiliar a todos los trabajadores de la empresa incluidos al régimen general.

- Alta del empresario en el régimen especial de autónomo de la seguridad social

Están obligatoriamente incluidos al régimen especial de autónomos:

- Los empresarios individuales
- Los profesionales
- Administradores, consejeros y trabajadores de una sociedad que realicen funciones de dirección de gerencia y a su vez posean el control efectivo

- También lo estarán aquellos trabajadores que presten sus servicios a una sociedad mercantil capitalista a título creativo (no teniendo funciones de gerencia) de forma habitual, personal y directa siempre que posean el control efectivo de la sociedad. Se entenderá que se ostenta el control efectivo en todo caso cuando el trabajador posea acciones o participaciones que representen al menos el 50% del capital social. Esto deberá realizarse en los 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad.

- Alta de cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad profesional

Los empresarios, cuando inscriban la empresa, tendrán que acogerse, obligatoriamente, a la cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad profesional, o bien a la Seguridad Social o bien a una mutua de accidentes de trabajo o enfermedad personal.

- Formalización de los contratos de trabajo

En función de los tipos de contratos laborales entre la empresa y los trabajadores, estos tendrán que formalizarse en modelo oficial ante las oficinas del INEM.

- Comunicación de apertura del centro de trabajo

El empresario o representante legal de la sociedad comunicará a la autoridad la apertura del centro de trabajo donde se desarrollará la actividad de la empresa.

- Tramites locales

- Solicitud de licencia de actividad, licencia municipal de obras y liquidación del impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.

Comunicar o pedir licencia de actividad es un acto obligatorio y previo al inicio de cualquier actividad empresarial que pretende ubicarse en un local, instalación permanente u oficina, mediante el cual la administración local y/o Departamento de Medio Ambiente de la Generalitat Valenciana asegura el cumplimiento de las normas establecidas para poder iniciar una actividad concreta en una ubicación determinada.

En el caso de que la apertura de la actividad requiera hacer obras es necesario pedir permiso de obras, mayores o menores en función si hay o no aumento del volumen habitable, al ayuntamiento correspondiente y liquidar el impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.

➤ Ventajas fiscales

Como incentivo adicional para la constitución de una SLNE se establecen una serie de condiciones beneficiosas para el pago de deudas tributarias originadas con ocasión de la constitución de la SLNE y en los primeros años de su existencia.

- Impuesto sobre Sociedades

El aplazamiento, por un periodo de doce y seis meses, respectivamente, y sin aportar garantías, del Impuesto de Sociedades correspondiente a los dos primeros periodos impositivos cerrados desde su constitución. La SLNE no están obligadas a efectuar pagos a cuenta de las liquidaciones del Impuesto de Sociedades correspondientes a los dos primeros periodos impositivos cerrados desde su constitución (Agencia Tributaria 2008)

- Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados

El aplazamiento, durante un año desde su constitución y sin aportar garantías, del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), derivado de la constitución de la sociedad.

- Impuesto sobre la Renta de las personas físicas

El aplazamiento o fraccionamiento, con aportación o no de garantías, de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, que se produzca en el primer año desde la constitución. Además, los socios pueden aplicarse una deducción en el IRPF para las cantidades depositadas en una cuenta de ahorro, siempre que estos fondos se destinen a la suscripción como socio fundador de las participaciones de una SNLE y a la vez se adquiera un local destinado exclusivamente a la actividad y un empleado a jornada completa. El régimen fiscal de la cuenta de ahorro es similar al de la cuenta vivienda ya que desgrava en la declaración

de la renta el 9.5% de las aportaciones efectuadas durante el año con máximo 6000€ y de 6001€ en adelante 10.5%.

- Impuesto sobre Sociedades

El beneficio obtenido por las sociedades está sujeto al Impuesto sobre Sociedades. El tipo general de gravamen es del 20% a partir del 1 de enero de 2008. Para sociedades de reducida dimensión, que hayan tenido una cifra de negocios inferior a 10 millones de euros, para la base imponible de 0 a 300.000€ se tributará a un tipo de gravamen del 25%, mientras que el resto tributará al 30%.

#### **4.1.2 INFRAESTRUCTURA Y LOCALIZACIÓN**

En este apartado vamos a realizar un análisis de aquellos elementos que serán imprescindibles para la puesta en marcha y funcionamiento de la eCommerce. Será necesario estimar su valor así como la fuente de financiación.

A la hora de estimar la inversión debemos tener en cuenta el IVA, ya que aunque posteriormente nos lo devuelvan, en el momento inicial este importe debe ser desembolsado.

Los elementos que van a formar parte de dicha infraestructura son los siguientes:

1. Oficina
2. Gastos de acondicionamiento de la oficina
3. Aplicaciones Informáticas
4. Mobiliario de la oficina
5. Publicidad
6. Creación de una página web
7. Servidores y soportes para prestar los servicios

Por otro lado el capital humano de la empresa también forma parte de la infraestructura de la misma, se establecerán diferentes áreas, existiendo un gerente que asumirá el liderazgo siendo el responsable de coordinar todas las tareas.

Grafica 16. Organigrama de la empresa



Este capital humano necesario será analizado de forma más profunda en el punto 5 del Plan de Empresa, donde se llevara a cabo la planificación y organización de los RRHH.

Una vez que se ha definido la idea de negocio que se quiere llevar a cabo, otro de nuestros objetivos es buscar una localización para establecer el negocio. Como factor clave, la eCommerce que se quiere desarrollar goza de una ventaja y es que no se necesita un punto de almacenamiento para el producto, ya que solo se llevaran a cabo las funciones como intermediario entre el cliente y los proveedores. A pesar de eso se ha pensado que un buen sitio para ubicar el negocio sería el centro de Valencia, más concretamente la zona comprendida entre "Ciutat Vella" y el "Ensanche" donde se encuentra uno de los ejes comerciales de la ciudad que alberga la conocida Milla de Oro, concentrada alrededor del Palacio Marques de Dos Aguas, la calle de Poeta Querol, Salvá, Miñana, Plaza del Patriarca en las cuales se ubican las mejores y más prestigiosas marcas. Firmas de tanto renombre como *Loewe*, *Louis Vuitton*, *Bulgari*, *Hermes*, *Salvatore Ferragamo*, *Ermenegildo Zegna*, *Carolina Herrera*, *Montablanc* o *Lladró* que ofrecen lujo y exclusividad para los amantes de las compras. Tanto que muchas de estas tiendas se han unido para crear la asociación "Dos Aguas Luxury Shopping" Muchas de ellas lanzan ediciones limitadas cada año, por eso se ha pensado que sería conveniente estar próximo a ellas para futuros contactos. Por otra parte, también se ubica en el área geográfica el Gremio Artesano de Sastres y Modistas de la Comunidad Valenciana que vela por la formación, la divulgación del concepto moda así como el asociacionismo de profesionales de esta

disciplina lo que llevara a establecer relaciones con los nuevos profesionales del mundo de la modistería, sastrería, patronaje, indumentaria valenciana y diseño de moda para impulsarlos y darlos a conocer a todos los clientes que visiten nuestra página web.

Una vez que se conoce la zona donde se va a ubicar el negocio hay que generar las distintas posibilidades concretas, para ello se debe tener en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

### **1. DENSIDAD DE POBLACIÓN, CERCANÍA DEL CLIENTE**

Una de las características que ha llevado a elegir esta zona de Valencia como ubicación del negocio es el volumen de tiendas (50 aproximadamente) que se pueden encontrar en la Milla de Oro con las que establecer una alianza y poder distribuir sus productos a través de nuestra eCommerce. Estos comercios reúnen las características que se busca ofrecer, que son lujo y exclusividad. Por este motivo, se ha decidido establecer el negocio en las calles colindantes ya que facilitara las relaciones y tratos con futuros clientes.

### **2. CERCANÍA TRANSPORTES PÚBLICOS Y PROVEEDORES**

“Ciutat Vella” cuenta con excelentes conexiones tanto de metro como de líneas de autobuses. Esto facilita la visita de nuevos clientes o proveedores puesto que hay conexión directa con el Aeropuerto de Valencia, estación de trenes y Puerto Marítimo. Razones de peso que han llevado a establecer la eCommerce en esta zona de Valencia y se piensa que será un punto positivo a la hora de establecer relaciones con clientes o proveedores de otros países.

### **3. PROXIMIDAD A LA CÁMARA DE COMERCIO**

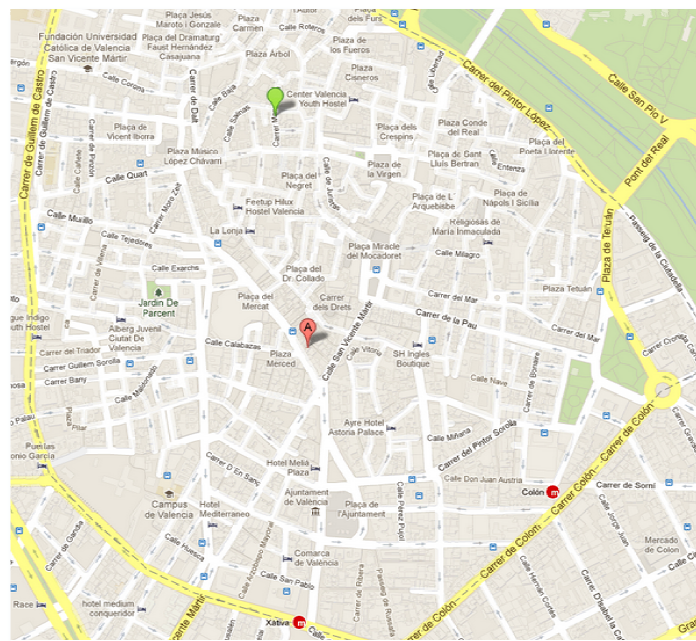
Gracias a la confinidad con la Cámara empresarial, se puede aprovechar la capacitación que esta posee, ya que en diferentes ocasiones tienen de viva voz expertos que comparten una visión sobre el sector en términos de negocio que puede ser positiva para la eCommerce. Además, confiere la oportunidad de participar en ferias comerciales, reuniones empresariales y eventos sociales que pueden crear nuevas perspectivas al negocio. Otro de la rentabilidad que se obtiene es la gestión y obtención de información empresarial de forma gratuita con otras Cámaras u organismos empresariales: nacionales e internacionales.



#### 4. ACCESIBILIDAD

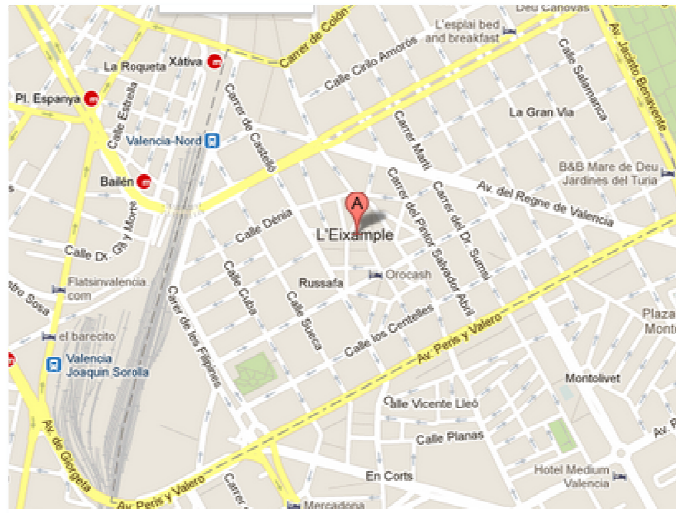
“Ciutat Vella” se caracteriza por unas calles dominadas por los automóviles ya sea circulando o estacionados. La extensión de los aparcamientos supone también problemas para los propios conductores, ya que cada vez resulta más difícil circular y sobre todo aparcar. Otro problema ocasionado, son las barreras físicas para los peatones, que encuentran vehículos aparcados dificultando el paso. En los últimos años se ha reducido la presencia del vehículo en la calle mediante un nuevo diseño de las mismas, ampliando el espacio dedicado al peatón, los árboles en aceras y asegurando la fluidez del tráfico. Esto ha supuesto reducir en la mayoría de las calles de los alrededores la masificación del aparcamiento, y restarle presencia de forma que se han eliminado barreras físicas para el viandante y se ha mejorado la calidad ambiental en las calles.

Imagen 1. Mapa Ciutat Vella, Valencia



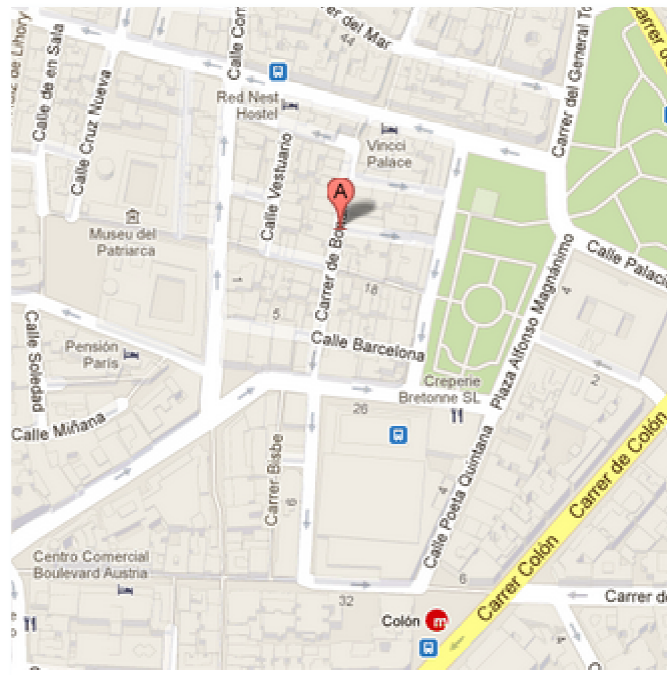
Fuente: GoogleMaps

Imagen 2. Mapa ensanche, Valencia



Fuente: GoogleMaps

Imagen 3. Calle Bonaire, Valencia



Fuente: GoogleMaps

En el mapa se puede ver la Calle Bonaire, ubicada entre la Calle del Mar y la Calle del Pintor Sorolla, las cuales están rodeadas de comercios y centros comerciales.

Tras realizar un análisis de los diferentes inmuebles en régimen de alquiler, se ha observado que el precio por metro cuadrado tanto en la Calle del Mar como en la Calle del Pintor Sorolla es tremendamente elevado, sin embargo, si ubicamos nuestra sede en la Calle Bonaire que une las dos grandes vías el precio disminuye

considerablemente y continua siendo una calle de fácil acceso, se cuenta con la ventaja de que no se trabaja con el producto físico por lo que no se requiere la necesidad de ubicar el negocio a pie de calle.

Finalmente la sede se va ubicar en la Calle Bonaire, tiene una dimensión de 58 m<sup>2</sup>, cuenta con dos despachos y un baño. El inmueble que se ha elegido, el cual cumple todas las características para desarrollar el negocio tanto por localización como por tamaño. En el anexo 1 adjuntado al final del trabajo se puede ver el anuncio real encontrado en internet, donde se ven las características principales del inmueble, así como su localización. Como se puede apreciar el inmueble goza de una localización óptima y el precio de alquiler son 600 euros al mes. Desde un punto de vista objetivo pensamos que el inmueble elegido se adaptaría perfectamente a nuestras necesidades. Para la eCommerce no se requiere unas grandes dimensiones, simplemente con un inmueble de 40-60 m<sup>2</sup> distribuidos de una manera funcional sería suficiente.

Una de las características principales del inmueble será la accesibilidad a los clientes, debido a la perfecta ubicación en una zona comercial. Así mismo, esta dispondrá de todas las normas de higiene y seguridad.

Puesto que una de nuestras premisas es divulgar el lujo y transmitirlo de una forma directa a nuestros clientes, debemos contar con una imagen corporativa excelente; que es lo que verdaderamente transmitirá nuestra filosofía y nuestra forma de trabajar. Por este motivo, tanto el mobiliario como todos los elementos de decoración irán acorde con la insignia de calidad que queremos ofrecer.

#### **4.2 INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN NECESARIA**

En este apartado se va a estimar el importe de la inversión inicial, es decir, la cantidad monetaria que se debe afrontar para montar la tienda y comenzar a funcionar. Se parte de la base que es más recomendable ser prudente en las estimaciones de las inversiones iniciales. De modo que mejor pasarse por arriba que quedarse sub financiado.

Se deben contemplar las siguientes partidas a financiar:

- Gastos de constitución: se debe considerar el tipo de sociedad a montar y sus costes de puesta en marcha.
- Publicidad de lanzamiento: es habitual realizar una campaña publicitaria para presentar el negocio a nuestros posibles socios y acelerar así la captación de clientes, y por tanto de alcance del punto de equilibrio. En nuestro caso, se ha

decidido incrementar la cantidad recomendada, ya que a través de una campaña publicitaria agresiva se puede obtener unos ingresos elevados en los primeros meses de funcionamiento, que a su vez son los más difíciles. Además, se intentara llegar a nuestro público objetivo vía *Facebook*, *Twitter* y a través de las más reconocidas *bloggers* a nivel nacional. Se contara con una página web que será nuestra base principal donde clientes, socios y productos estarán integrados plenamente.

- Adecuación del local y mobiliario: puesto que el inmueble que se ha elegido cumple con todos los requisitos no será necesario realizar obras para adecuar este a las necesidades y requerimientos concretos. A pesar de esta gran ventaja, ya que supone un gran ahorro en la inversión principal, la importancia de poder crear un espacio que complazca nuestros gustos y preferencias, nos ha llevado a pensar que contratar a un decorador profesional por costoso que sea es siempre la mejor opción.
- Decoración: los elementos de decoración al igual que el mobiliario seguirán la filosofía y estética de nuestra eCommerce, acorde con los gustos y preferencias de nuestros socios y clientes.
- Equipamiento informático: serán necesarios dos ordenadores, los cuales estarán situados en el despacho y en la sala de reuniones respectivamente.

A continuación se puede observar el importe de la inversión inicial, desglosado en las partidas anteriormente descritas. Este asciende a 10.500 euros, si añadimos el importe correspondiente al IVA ascendería a un total de 1.674 euros. Vamos a redondear a 15.000 euros, de esta manera se dispondrá de un fondo de tesorería para los gastos varios que puedan surgir inicialmente.

**Tabla 7. Inversión inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>IVA</b>
<b>Gastos de constitución</b>	1.800	
<b>Publicidad de lanzamiento</b>	700	126
<b>Adecuación del local y mobiliario</b>	2.500	450
<b>Decoración</b>	3.500	630
<b>Equipamiento informático</b>	2.000	360
<b>TOTAL</b>	10.500	1.674

Fuente: elaboración propia en función de las necesidades reales.

Como se puede observar, inicialmente se adquiere un equipamiento informático, por un importe de 2.000 euros. Lógicamente con esta infraestructura y con la publicidad de lanzamiento se consigue un nivel de facturación máximo, el cual se encuentra entre los 3.000 y 3.500 euros mensuales. Es aconsejable que cuando los niveles de ingresos asciendan durante varios meses, deberemos continuar con la captación de socios y clientes, ya que tendremos un alto rendimiento.

Quizás la expansión del negocio lleve implícito la contratación de otro trabajador, así como el incremento de diversos pagos.

Posteriormente, cuando se realice el análisis de los distintos escenarios, se apreciara en qué año, según el escenario en que nos encontremos se debe ampliar la cartera de socios y clientes y por tanto contratar al nuevo trabajador.

Como se ha visto anteriormente, tenemos unas necesidades de financiación iniciales de 15.000 euros. Para ello, se va a solicitar un préstamo por el 70% del importe de la inversión, es decir 10.500 euros, mientras que el 30% restante, 4.500 euros, serán fondo propios. La entidad financiera con la que se va a contratar el préstamo es el Banco Santander, situado en la calle de las Barcas 8 muy próxima a nuestra oficina. Los motivos que han desencadenado esta elección han sido la solidez que presenta y el reconocimiento en los tres últimos años como el mejor banco del mundo, todo esto nos ha llevado a creer en su visión y valores a la hora de establecer la relación financiera.

El préstamo tendrá un horizonte temporal de 5 años. La amortización será mediante el método francés y se ha previsto un tipo de interés del 6%, con pagos periódicos mensuales.

En el anexo 2, se puede observar el cuadro de amortización del préstamo.

### **4.3 DAFO**

Una vez analizados los factores externos e internos de la empresa, es conveniente que se analicen y se valoren los datos obtenidos. Esto se va a realizar a través del análisis DAFO (DALMAU J.I 2005)

#### **ANALISIS DAFO**

Es la herramienta estratégica por excelencia. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

Una vez realizado el análisis DAFO, la estrategia a seguir debe ser la siguiente:

- Corregir debilidades
- Afrontar las amenazas
- Potenciar fortalezas
- Aprovechar oportunidades

Gráfica 17. Análisis DAFO de la eCommerce



Si observamos el DAFO que se ha realizado se aprecia que existe un claro balance positivo, ya que las oportunidades y fortalezas son considerables. Esto se debe en gran medida al hecho de contar con el soporte y buen nombre de las marcas con las que se trabaja. Además, cada vez es más habitual que las firmas de moda lancen colecciones en ediciones limitadas, en respuesta a la tendencia de los compradores de adquirir productos por su rareza, más que por la marca, por lo que las oportunidades se ven potenciadas por estas características.

En cuanto a las amenazas, se deberá afrontarlas e intentar superarlas lo mejor posible. Parte de estas, se deben a la falta de información o mala información con los proveedores e incluso por desconocimiento del mercado en el cual se trabaja; esto tiene que ser solucionado desde la propia empresa con un estudio exhaustivo de la

competencia y el entorno. Las falsificaciones por parte del mercado asiático, italiano y estadounidense es algo más difícil de afrontar, ya que no dependen de la propia empresa y es una variable que no se puede controlar, a pesar de esto se ha querido formar parte del lema "You can't fake fashion" lanzado por eBay y el Consejo de diseñadores de moda de América para dejar de lado la falsificación de los productos de lujo. El objetivo principal es evitar que cada vez más personas opten por comprar productos de imitación, siendo casi siempre los más afectados los de las firmas como *Carolina Herrera*, *Versace*, *Diane Von Furstenberg*, *Marchesa*, *Ralph Lauren* o *Zac Posen* entre otros. La campaña se viene ejecutando en base a la venta de una serie de bolsos de formato grande, la mayoría de los cuales tienen la frase de la campaña y por supuesto se podrán adquirir a través de nuestra página web. Los productos son personalizados con algunas de las características de las marcas afectadas, por lo que se convierten en un accesorio de colección bastante solicitado. Todos los ingresos que se recauden por la venta de estos ejemplares se destinarán a los proyectos de la fundación, siempre en miras de evitar la falsificación de los productos. En cuanto a la crisis mundial que afecta en términos generales a todos los sectores, otro factor que no se puede controlar, se ha optado desde nuestro negocio por mantener la calidad del producto ofertado y del servicio al cliente, no bajando los precios y buscando nuevos mercados.

Las debilidades se intentarán corregir en la medida de lo posible. En cuanto al capital inicial elevado, es cierto que para ofrecer un buen servicio, se necesita disponer de una buena tecnología y sobre todo ofrecer un servicio online que proporcione la máxima calidad y satisfacción al cliente por lo que la inversión inicial será elevada. Esta se llevará a cabo mediante un préstamo, de esta manera se intentará corregir esta debilidad. Respecto al hecho de que exista confusión con otras empresas es algo que siempre puede suceder, por tanto habrá que hacer hincapié en aspectos que nos diferencien del resto de competidores, prestando especial atención a aquellos que trabajan con productos similares a los que nosotros ofrecemos. Respecto a la problemática que se plantea con los distribuidores, el principal factor que nos afecta es la imagen que pueda tomar el cliente de nosotros debido a que no queden satisfechos con el plazo de entrega del producto. Dependiendo del lugar de procedencia de las prendas el tiempo es mayor o menor y el precio también varía por lo que se hará hincapié en este aspecto para ofrecer un servicio de calidad. Y por último la especialización, se ha contemplado como algo positivo y negativo al mismo tiempo. Puede suponer una debilidad si se produce un cambio en el comportamiento del mercado, en este caso se deberá intentar corregir este cambio ofreciendo ventajas y mejor servicio que los competidores, a nuestros clientes.



## 5. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

### 5.1 PLAN DE MARKETING

Se puede definir el marketing como una combinación de conocimientos y de técnicas orientadas a comprender el mercado y a influir en el. Sin embargo, existe un denominador común en todas las definiciones del marketing y es, que hablar de marketing es hablar del consumidor/usuario/cliente como receptor y, por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial.

El objetivo del marketing deberá orientarse hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, consumidor o usuario mejor que la competencia, produciendo beneficios para la empresa.

Aunque se haga referencia a la satisfacción del cliente como función específica del marketing, este no debe quedarse ahí, sino que debe buscar la fidelización del mismo.

Los teóricos del marketing hablan de *Marketing Mix* para referirse a un conjunto de variables, que se pueden alterar para influir en la demanda de los productos. Estas variables son: producto, precio, distribución y comunicación, o las 4 P's, derivado de los nombres en inglés (*product, price, place and promotion*)

A continuación se realizará un análisis detallado del *Marketing Mix* de la empresa.

El *Marketing Mix* es la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de marketing, o como se ha comentado anteriormente las 4 P's. Esta herramienta nos facilitara a definir la estrategia de comercialización de la empresa. (KOTLER, P.; ARMSTRONG, GARY, 2003)

Para desarrollar un buen *Marketing Mix*, todos los elementos utilizados, deben estar integrados. En particular, dos principios tienen que ser respetados:

Consistencia: los elementos de comunicación deben ser consistentes unos con otros, es decir, trabajar en la misma dirección, sin que haya conflictos entre ellos.

Sinergia: todos los instrumentos del marketing, deben ser definidos de tal manera, que sus efectos se refuercen mutuamente.



#### Imagen 4. Marketing Mix



Fuente: [www.learnmarketing.net](http://www.learnmarketing.net)

A continuación se detallan las 4 P's del Marketing Mix:

- **Producto:** es la oferta básica del marketing que incluye una serie de bienes o servicios dirigidos a la satisfacción de una necesidad o deseo del consumidor.
- **Precio:** representa lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el servicio y su valor en la satisfacción de una necesidad. Bajo esta concepción, el precio no es una simple traslación de los costes más un beneficio, sino todo aquello que incluye la oferta comercial, es decir, calidad, marca, imagen y similares.
- **Distribución:** comprende el conjunto de actividades relativas al acercamiento del servicio al consumidor, como por ejemplo su localización.
- **Comunicación:** supone en muchos casos el principal instrumento de conocimiento del producto por parte del consumidor. La comunicación condiciona las actitudes, preferencias y comportamientos ante las diversas ofertas. El conjunto de acciones de comunicación contribuirán a la creación de una imagen de marca que constituirá un elemento clave de diferenciación entre los competidores.

### 5.1.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO: LÍNEAS DE NEGOCIO

En este apartado se va a tener en cuenta dos aspectos: en primer lugar la definición del servicio, que empieza con la experiencia “*flow experience*” que percibe el cliente al visitar la página web y que termina cuando recibe el producto en su domicilio y en segundo lugar, la definición de los productos que forman la oferta de la empresa. Puesto que la gama de productos que se ofrece poseen características similares en cuanto a precio, calidad y clientes a los que van dirigidos se contara con una única línea de negocio. A pesar de esto, la única diferencia que se encuentra se basa en las diferentes formas de pago, es decir, se vende distintos métodos o formas de desembolso.

- Servicio “*flow experience*”

Los bienes de lujo encierran un componente sensorial difícil de transmitir si no se tocan, si no se observan de cerca, si no hay una experiencia directa. Por esta razón, a las grandes firmas de lujo les está costando aclimatarse al nuevo espacio de dialogo que propone internet donde todo es virtual, se pueden explicar cosas pero es complicado. Es muy difícil para las grandes firmas encontrar una manera diferente de explicar una sensorialidad. El lujo tiene un componente de perennidad y un componente de renovación, pero el lujo tiene un componente de permanencia muy importante. En comparación con otras categorías de productos de consumo y otras páginas web de venta de productos de lujo hasta ahora se han contentado con páginas web puramente testimoniales, que actúan como escaparates casi estáticos de sus productos, limitándose a enseñar pero no a vender. Por este motivo, lo que se pretende desde el negocio que se quiere desarrollar es intentar vehicular experiencias sensoriales con nuestros clientes a través de Internet. Todo esto se traduce a películas, sonido y tacto. Desde la web se intenta que premie la transparencia ya que se considera que es un valor de futuro clarísimo. Uno de las ideas que se busca llevar a cabo para ofrecer un servicio “*flow experience*” de calidad es editar un magazine online sobre el lujo, con esta publicación digital se desea borrar los límites entre contenidos editoriales y promocionales de una manera bella, es decir no incluye contenidos publicitarios directos, más bien se persigue alcanzar una labor cultural e informativa. Otro de los objetivos que se busca desarrollar es evitar que el entorno web se limite a ser utilizado como otro punto de venta mas, o como un catalogo virtual, sino como un espacio de relación con los clientes, en el que se trasvase contenidos en los dos sentidos. Esto

implica un esfuerzo adicional que asegure la actualización y mantenimiento de estos contenidos *on-line* diariamente.

Desde este Plan de Empresa se busca establecer con el cliente el “flow experience”, una nueva forma de cautivar al cliente desde la página web, definido como “esos momentos cuando estas completamente absorbido en una actividad” y hace que se cree un vínculo más estrecho entre consumidor y firma. El brazo extensible de la Red, Facebook y Twitter, también están jugando un papel importante en esta escena.

- Servicio de *packaging*

*Packaging* es el anglicismo que comúnmente se usa para referirse a todas aquellas cajas, sobre y envoltorios donde se colocan los productos una vez se ha efectuado la venta. Embalaje es el término español para ello.

Hasta hace unos años en España el *packaging* era algo secundario, ya que siempre se daba más importancia al contenido que al continente pero esta tendencia ha ido cambiando y es que hoy en día cualquier producto por pequeño que sea ve como su valor añadido aumenta si el *packaging* que lo contiene esta trabajado.

La cultura del *packaging* en EE.UU lleva instalada desde hace décadas y ya forma parte de su cultura de venta. De hecho esta moda del culto al envoltorio está sumamente desarrollada y hay cientos de marcas que se dedican en exclusiva a este tipo de productos.

En España, sin embargo, se puede decir que esta tendencia es relativamente nueva y es ahora cuando muchas empresas se están haciendo eco de esta forma de presentar el producto. Puesto que se va a trabajar ofreciendo productos de lujo y la mayoría de ellos son ediciones limitadas, se ha pensado que los clientes que se interesen en nuestros productos agradecerán inconscientemente que el *packaging* que se presenta transmita la idea del valor económico que han invertido en la compra de los mismos.

Es imprescindible usar un embalaje adecuado para las ediciones limitadas porque:

- Agrega valor añadido al producto que se comercializa
- Refuerza la idea de marca que se quiere transmitir

- Transmite más confianza al consumidor, sobre todo si en el embalaje que se presenta se incluye nuestro logo y datos de contacto, ya sea por impresión directa en el o, porque va acompañado con tarjeta de presentación
- Otorga status y prestigio

### MÉTODOS O FORMAS DE DESEMBOLSO

Desde este punto se van a estudiar las distintas posibilidades de las que se dispone para formalizar los pagos dentro de la eCommerce y conocer cuáles son las más adecuadas.

Las distintas formas de pago online disponibles son:

- Tarjeta de crédito
- Transferencia bancaria
- Cobro contra reembolso
- Pasarela de pago

Para las tres primeras formas de pago se va a necesitar un certificado de seguridad SSL para así poder garantizar que los datos que envíen los usuarios desde la web están encriptados y seguros, por otro lado se certificara que somos quienes decimos al poseer este certificado. Para las pasarelas de pago por lo general no va a ser estrictamente necesario pero si interesante ya que las propias pasarelas cuentan con sus propios certificados de seguridad SSL.

Una primera opción sería visitar la entidad bancaria con la que se está trabajando y contratar un TPV electrónico para procesar pagos con tarjetas de crédito/debito, en este aspecto cada entidad aplica sus tarifas propias y condiciones. Esta no sería la mejor opción para negocios nuevos o que únicamente vendan a través de Internet por dos motivos principales, el primero es que cuanto menos se venda los gastos van a ser mayores y en segundo lugar, la dificultad que presenta implementar el sistema TPV en el dominio es bastante compleja y se va a necesitar la ayuda de un técnico para llevarla a cabo. Este primer sistema de pago no nos va a convenir en un principio salvo que contemos con un margen de error muy amplio o que se venda una cantidad de productos considerable.

Lo ideal para este tipo de negocios o webs de reciente creación, como en nuestro caso, es plantearse el uso de una pasarela de pago por Internet, las cuales son bastante fiables y gozan de una buena reputación por parte de los consumidores.

### FORMAS DE PAGO A TRAVÉS DE NUESTRA ECOMMERCE

#### 1. Pagos con tarjeta

Existen tres entidades a nivel mundial las cuales deberíamos prestar atención, estas serían VISA, American Express y MASTERCARD, para poder hacer uso de ellas será necesario acudir a una pasarela de pago, ya sea de alguna entidad bancaria o de Internet, por lo general aceptarían los pagos con cualquiera de las tres mencionadas, además de con las suyas propias en el caso de los bancos.

#### 2. Transferencia bancaria

El cobro por transferencia bancaria es uno de los peores medios de cobro que se pueden implementar por las siguientes razones:

- o Poca aceptación por parte de los consumidores, la mayoría de los clientes disponen de banca online pero no saben o no pueden realizar una simple transferencia. Hoy por hoy existe un gran número de personas que no utilizan los servicios de banca online y que cuando requieren hacer alguna operación con el banco sencillamente se desplazan físicamente hasta él para llevarla a cabo.
- o Tiempos de demora y de servicio, este punto es una consecuencia directa del punto anterior. Si un usuario o cliente se tiene que desplazar físicamente hasta el banco para hacer nuestra transferencia estaremos en primer lugar causando una molestia innecesaria al cliente, también estaremos dilatando los tiempos de operación, es decir, cuanto menos se tarde en cobrar y enviar el producto antes estaremos en condiciones de cobrar y enviar uno nuevo y por extensión se conseguirán mejores y más apremiantes ingresos.
- o El ahorro en comisiones bancarias desaparecerá, se puede pensar que al gestionar nosotros mismos la operación se puede ahorrar un pequeño porcentaje que cobran por ejemplo las pasarelas de pago pero en realidad no es así. Si las ventas se efectúan por transferencia, un empleado designado para ese puesto tendrá que estar controlando cada transferencia con su número correspondiente de pedido, y esto se

traduce en tiempo, esfuerzo y salarios. Si se hace balance entre lo que cuestan esos salarios y lo que cuestan los porcentajes de las pasarelas veremos que serán más rentables las segundas.

En definitiva los pagos mediante transferencia han de estar presentes en la eCommerce por tener más opciones que ofrecer a los clientes, pero solo de esa manera, como una alternativa y no como una forma de pago única.

### 3. Cobro contra reembolso

Es un tipo de pago muy demandado por parte de los clientes, sencillamente porque hasta que no reciben el producto en sus manos no lo van a tener que pagar, con esto desaparece el miedo existente cuando se realiza una compra de si se va a recibir el producto o no. La situación para la empresa no es tan favorable ya que los costos de envío se podrían encarecer si el comprador rechaza el mismo, la empresa se verá forzada a pagar esos gastos de envío cuando en realidad no se ha producido ninguna venta.

### 4. Las pasarelas de pago

Una pasarela de pago es un proveedor de servicios de aplicación de comercio electrónico que autoriza pagos a negocios electrónicos y minoristas electrónicos. Es el equivalente a un terminal punto de venta (TPV) física ubicada en la mayoría de los almacenes al detalle. Las pasarelas de pago cifran información sensible, tal como números de tarjetas de crédito, para garantizar que la información pasa en forma segura entre el cliente y el vendedor.

Dentro de la modalidad de pasarelas de pago, es habitual que los consumidores se decanten por el uso de PayPal, por ser un sistema sencillo de implementar dentro de cualquier tipo de página web y segundo porque tiene una gran aceptación entre los clientes. Para el comprador existe una razón de peso a la hora de realizar la compra desde PayPal, si hay algún tipo de problema con la misma, el mismo PayPal se hace cargo del importe de esa compra para la completa devolución del mismo. Para el vendedor actúa de forma diferente, PayPal controla toda la venta, desde que se realiza el cobro al cliente hasta que recibe el producto dando siempre preferencia al comprador. Si se comete algún error en la venta el responsable es el vendedor y por consiguiente será el que tendrá que pagar.

PayPal es un buen método para empresas que venden productos con precios elevados, por el contrario si el producto es al por mayor o tiene muy poco margen de beneficio será conveniente estudiar más alternativas.

Concluyendo, se dará opción al pago desde nuestra eCommerce de varias formas, entre ellas las ya mencionadas, pagos contra reembolso, por transferencia directa y por tarjeta de crédito ya sea con una pasarela de pagos o directamente con un TPV bancario y la "merchant account" que nos proporcionen.

### **5.1.2 PRECIO DE VENTA**

Asignar una franja de precios para productos de lujo es prácticamente imposible, ya que no se puede fijar un límite por arriba. Sin embargo, a modo orientativo, en los anexos se ofrecen una serie de tablas con los precios de diferentes productos encontrados en el año 2012 por algunas marcas que colaboran con nosotros.

Se quiere destacar, que uno de nuestros desafíos es convencer a los diseñadores de la capacidad que poseemos de acercar el lujo a los consumidores del mismo, para que así depositen su confianza en la red de negocio que se desea desarrollar y contar con ellos como proveedores. Por ese motivo se ha querido contar con la presencia de Higinio Mateu, conocido diseñador valenciano y los bolsos y accesorios de la firma Acosta para construir credibilidad y generar efectos de red rápida. Esto en el futuro se complementará con los inversores que se vayan captando, como muestra de que creen en el concepto y obtener una buena reputación para garantizar a otras marcas un buen comienzo en la página web.

El precio de venta al público de una prenda española en el resto de Europa a través de una tienda online es sustancialmente superior al precio FOB. En el caso del comercio electrónico, el margen del intermediario es nulo. El margen minorista en venta online es el de la propia empresa exportadora. En cuanto a los impuestos de venta estatales, al tratarse de venta por Internet, en la mayoría de casos no habrá que recaudar este impuesto, que solo se imputa en la práctica a las ventas en las que el cliente reside en el mismo estado de la empresa.

### SEGMENTACIÓN POR PRECIO DE LAS PRENDAS

El sector de la moda clasifica las prendas en categorías de precios (o *Price points*). A continuación se detallan las categorías, estableciendo unos rangos de precios para un bolso de mano de piel auténtica.

**Tabla 9. Categorías de precios según producto**

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	P.V.P.	EJEMPLO
<b>Budget o Mass Market</b>	Prendas baratas de baja calidad Suele ser producción asiática o centro americana.	<70€	Marcas blancas de grandes superficies.
<b>Popular</b>	Gamas media-baja Suelen ser marcas dirigidas al gran público	70€ -100€	Old Navy, H&M
<b>Moderate</b>	Bolsos asequibles para el consumidor medio, con publicidad a nivel nacional.	100€ - 250€	Gap, Bimba y Lola
<b>Better</b>	Gama media-alta, con un diseño y calidad algo superior a las dos categorías anteriores.	300€ - 500€	Banana Republic, Kate Spade, Anne Klein
<b>Bridge</b>	Categoría "puente" entre <i>Better</i> y <i>Designer</i> . Los diseñadores más conocidos, crean líneas secundarias de precios más moderados que encajan en esta categoría.	500€ - 900€	DKNY, Marc by Marc Jacobs, Michael Kors
<b>Designer</b>	Creaciones de diseñadores reconocidos o nuevos. El diseño y la calidad suelen ser superiores al resto de prendas <i>Pret-a-Porter</i> .	1000€ - 3000€	Louis Vuitton, Loewe, Marc Jacobs
<b>Couture</b>	Creaciones de diseñadores dirigidos a una clientela exclusiva. Suelen realizarse por petición del cliente y no se comercializan en tiendas.	>5000€	Chanel Couture, Elie Saab

Fuente: Elaboración propia a partir de datos sobre el "Estudio de moda y calzado en Europa"

Cabe destacar que España se sitúa en las categorías *Better*, *Bridge* y solo en medida mínima de *Designer*, compitiendo con otras empresas de características similares europeas y norteamericanas. Por este motivo, se busca con el proyecto que se quiere llevar a cabo desarrollar las tres últimas y focalizar objetivos y logros en este tipo de productos.

De este modo se saca como conclusión que la franja de precios que se va a establecer variara entre los 100 euros como precio mínimo y alrededor de los 4000 euros como precio máximo, dependiendo de los acabados, materiales y marca.

### 5.1.3 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La promoción es el instrumento de marketing más visible. Recoge el conjunto de actividades que desarrolla una empresa para informar, recordar o persuadir al mercado sobre las características de sus productos/servicios, ventajas o necesidades que satisface. Es el camino más habitual para la comunicación de la empresa con los consumidores finales.

### FONDO DE MARKETING Y PRESUPUESTO PUBLICITARIO

Todos los meses se deberá reservar el importe correspondiente al 3% de nuestras ventas, esta cantidad se destinara a la realización de acciones publicitarias y



promocionales de la marca en los medios de difusión en la ciudad, a nivel nacional o internacional. Hasta el momento se han llevado a cabo inserciones publicitarias en revistas de tirada local, como son Tendencias Valencia, Hello Valencia y Valencia City.

### **HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN**

1. Publicidad: cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
2. Promoción de ventas: consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.
3. Venta personal: forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores.
4. Marketing directo: se basa en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata.
5. Relaciones públicas: consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc....) de una empresa u organización.

A continuación se va a realizar un análisis detallado de las herramientas de promoción que se van a emplear en la eCommerce, promoción de ventas y publicidad, así como la manera de ponerlas en práctica. También se van a describir algunas de las acciones que actualmente se están llevando a cabo en el sector moda para tomarlas como ejemplo.

### **PUBLICIDAD**

Puesto que el aumento de usuarios de medios sociales en la red ha provocado que las empresas tomen partido y promocionen sus servicios y productos como Facebook o Twitter, se ha querido comenzar con esta estrategia de marketing online para llegar al público objetivo de una forma fácil y económica, de este modo se busca conseguir la mayor repercusión entre potenciales clientes en el menor tiempo posible. El primer paso ha sido crear una "business page" en ambas redes sociales para dar a conocer el negocio y así hacer publicidad del evento inaugural, además de estar interesados en las opiniones presentes y futuras de los usuarios. Cada página contará con los datos de contacto y teléfono, además de una breve descripción de la eCommerce. En el

caso de Facebook, se actualizara semanalmente la página con fotos de nuestros productos y todas las novedades que vayan surgiendo para mantener a los seguidores al día de los cambios y de las entradas de las nuevas ediciones.

Otra de las maneras de entrar en contacto con empresas, proveedores y clientes es dar de alta a la eCommerce en los diferentes directorios de negocios que hay en Internet. En este caso, se ha pensado en [www.vulka.es](http://www.vulka.es) ya que ofrece la posibilidad de dar a conocer los productos y servicios de forma totalmente gratuita y es una web con un diseño sencillo y cómodo para poder navegar en ella.

Basándonos en la idea del lujo y todo lo que conlleva, se ha buscado afianzar la relación con los clientes con una peculiar iniciativa, queremos que nuestros clientes se conviertan en nuestra mejor imagen a través de la red. Para ello, se creara una sección en la misma página llamada People! En ella, los usuarios que quieran participar tendrán que subir las fotos con el producto que hayan comprado, ya sea ropa, accesorios o calzado, como requisito mínimo imprescindible. A partir de aquí, deberán registrarse y crear una cuenta de usuario. Cada semana se irán publicando las fotos enviadas por los usuarios y se mantendrán en la web de forma indefinida.

### PROMOCIÓN DE VENTAS

Entendamos las relaciones públicas como todo aquello que se hace para dar promoción de una marca y que se consigue sin pagar el espacio publicitario de un canal. (Marketing de la moda, E. Caballero, A.I. Vázquez)

Las revistas de tendencias y moda son grandes plataformas de promoción y por eso se ha pensado que se debería estar presente en ellas, esto se conoce como *publicity*. Se ha considerado que es más factible hacer aparición en reportajes de revistas que invertir una suma elevada de dinero en publicidad para aparecer en sus páginas una sola vez. Por este motivo como se ha comentado anteriormente, se empezara haciendo aparición en revistas de tirada local y más adelante se buscara estrechar lazos con Vogue, Glamour, Telva entre otras.

Además, para captar clientela se ha pensado en hacer una promoción de lanzamiento, que tendrá un mes de duración, a través de la cual los cien primeros clientes que adquieran un producto a través de la página web obtendrán un 15% de descuento en su compra y además recibirán cada mes un email informativo sobre las tendencias y los nuevos productos que se han incorporado a la eCommerce.

Un evento es una herramienta muy importante entre las diferentes acciones de comunicación que se llevaran a cabo por lo que se ha querido llevar a cabo un evento de lanzamiento inaugural donde poder crear un primer vínculo con el cliente y dar a conocer los productos que se van a ofrecer.

### EVENTO DE LANZAMIENTO

El evento inaugural de la página web va a contar con 5 bloggers valencianas de gran reconocimiento nacional, 11 marcas que son distribuidas a través de la misma y un punto de encuentro lejos de la realidad virtual. Con esta puesta en escena se quiere demostrar que la colaboración entre las estrellas de blogs y las firmas de moda funcionan.

El evento tendrá lugar en el edificio municipal de la antigua Tabacalera, donde se ha pensado que blogueras como Macarena Gea, Attitude at Rome, From VLC with love, Encanela y Punta y tacón muestren los looks que han creado con algunas de las firmas que han querido colaborar en el evento y además ideen nuevas estrategias de comunicación con el consumidor.

Desde la eCommerce se cree que es una iniciativa que hasta el momento no se ha llevado a cabo y que el networking podría ser fantástico. Las bloggeras tienen una gran influencia sobre el público y se quiere aprovechar esto para dar a conocer los productos con lo que se trabaja con tan solo a un "click" de distancia entre la red y el consumidor.

Tras la sesión de networking con las marcas, los participantes, celebrities e invitados al evento podrán disfrutar de la ecléctica sesión de Cup of couple y de un cocktail ofrecido por Ancora Catering.

### **OBJETIVOS ANUALES**

Se ha querido establecer unos objetivos a lo largo del primer año para poder estudiar los mismos en el último trimestre del mismo, esto será positivo para conocer en qué puntos la eCommerce está logrando sus propósitos y en cuales está fallando y así poderlos mejorar. De este modo se han llevado a cabo cuatro fases que se detallan a continuación:

#### Fase 1: Inicio/Lanzamiento (primer trimestre)

- Creación de eCommerce.
- Definición de los medios de difusión a emplear a nivel local/nacional. (prensa, radio, etc)
- Lanzamiento de promoción de apertura. Los clientes podrán obtener ofertas especiales en sus primeras compras.
- Captación de clientes.

#### Fase 2: Desarrollo (segundo trimestre)

- Evaluación de los resultados de la promoción de apertura.
- Diseño de nuevas promociones.
- Desarrollo de la eCommerce a nivel local/nacional.
- Intentar nuevas vías de desarrollo a nivel internacional.

#### Fase 3: Posicionamiento (tercer trimestre)

- Posicionamiento de la eCommerce.
- Revisar protocolo, en función de opiniones y sugerencias de los clientes.

#### Fase 4: Asentamiento (cuarto trimestre)

- Asentamiento de la eCommerce a nivel local/nacional
- Diseño de nuevas promociones y eventos dirigidas a los clientes ya existentes para lograr su fidelidad.
- Establecer vías relacionales de patrocinio y colaboración, nuevos inversores.

### **5.1.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Mediante la distribución se pretende concretizar donde comercializar el producto que se va a ofrecer. Se debe manejar los canales de distribución para lograr que el producto llegue al lugar adecuado. La eCommerce actúa como intermediario entre la empresa que fabrica el producto y el cliente que lo adquiere. Por esta razón, se ha buscado implantar el sistema "Just in Time". Es un sistema de organización de la producción que está conectado con las grandes marcas con las que se trabaja, y que

les permite aumentar la productividad a la vez que se reducen los costes de gestión y almacenaje para ambos. Una de las particularidades con las que se cuenta es que cada pieza que se recibe, ya sea bolsos, zapatos, accesorios o ropa solo se cuenta con 10 piezas de cada uno de ellas. El no disponer de un centro logístico propio al principio por la gran inversión que ello conlleva, es un punto a nuestro favor ya que la eCommerce informara a los fabricantes de los pedidos, utilizando aplicaciones como ERP (*Enterprise Resource Planning*), que darán una propuesta de valor clara y precisa acercándose a la información adecuada en tiempo real. Todo esto permitirá que cuando un cliente adquiere un producto lo reciba en 24 horas en su domicilio si reside en España o en Europa y 48 horas para el resto. Por todo esto, la eCommerce hará de puente entre fabricantes y clientes, garantizando la fiabilidad de las entregas por parte de los fabricantes en tiempo y calidad.

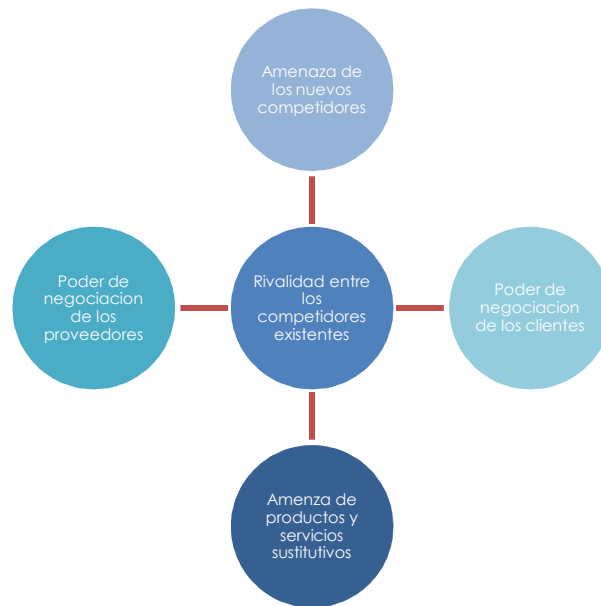
Gracias a esto, se cuenta con un modelo de entrega perfecto. Todos los clientes cuentan con la opción de elegir si quieren que su producto les sea entregado en su domicilio o en una oficina de correos. Si el pedido es enviado a través de correos, el cliente recibirá una notificación de correos en su buzón y/o móvil indicándole que puede recogerlo en la oficina. El cliente también puede elegir el día y la franja horaria en la que recibir el pedido si se entrega en el domicilio, además tiene a su disposición un sistema sencillo de seguimiento del pedido. Si el cliente puede programar el lugar, el día y la franja horaria de entrega, se está invirtiendo en su comodidad, es decir, en su fidelización.

Por otra parte se contara con un cuadro de mandos, una herramienta de administración de empresas a alto nivel que muestra los resultados de la eCommerce ayudando a expresar los objetivos necesarios para cumplir con la estrategia y en la toma de decisiones a través de indicadores definidos.

### **5.1.5 LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de este.

Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia. (BESSANT, JOHN & TIDD, JOE, 2007)

**Imagen 5. El Modelo de Porter fuerzas competitivas**

Fuente: *Elaboración propia*

### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevas empresas a un sector depende del nivel de barreras de entrada existentes en el mismo. Cuanto menores sean las barreras de entrada más atractivo será el sector, ya que los nuevos participantes tendrán mayor facilidad para apoderarse de una parte del mercado. Por este motivo, se pretende en primer lugar conseguir el mayor número de compromisos con los fabricantes de ediciones limitadas para así tener la exclusividad del servicio para los futuros clientes, por ello se debe ofrecer una alta calidad y responder de manera efectiva a los pedidos.

Siendo por tanto de gran relevancia los primeros pasos de la empresa para de esta forma afrontar la posible aparición de competidores, circunstancia que es inevitable. Los clientes con los que ya cuenta la empresa han de seguir confiando en la misma. Si se consigue ofrecer un buen producto la amenaza de entrada de competidores no será una preocupación, tomándola como referente para mejorar.

Dado que los productos que se ofrecen son novedosos y exclusivos, y que sobre todo en el caso del mercado de las ediciones limitadas la competencia existente es pequeña, se cree que lo mejor para la empresa en los primeros años de vida no es obtener un elevado número de beneficios, si no fidelizar al mayor número de clientes, ya que esto hará afrontar mucho mejor las posibles amenazas de nuevos competidores.

## **2. Rivalidad entre los competidores existentes**

El atractivo de un mercado para una empresa es menor a medida que mayor es el grado de rivalidad que existe en dicho mercado.

El mercado del lujo está en los últimos años teniendo un auge considerable. Llevando a cabo campañas y creando asociaciones del lujo mediante las cuales se pretende explicar a los consumidores la calidad de estos productos con el fin de potenciar y proteger las marcas y dando a conocer los valores que desprenden: tradición, modernidad, creatividad e innovación. Con lo que existe una fuerte rivalidad entre los competidores, competidores que están empezando a ofertar nuevos productos y que por tanto quieren conseguir la mayor cuota de mercado posible, para así aprovechar la novedad del servicio.

## **3. Poder de negociación con los proveedores**

En caso de que los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, esto podrá ocasionar que el mercado o el segmento de mercado no sean atractivos. La situación será aun más complicada si los insumos que suministran son claves para la eCommerce, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

En nuestro caso, los proveedores no constituyen amenaza alguna, ya que, los proveedores con los que se trabaja cuentan cada uno con su almacén, por lo que los precios, plazos y demás características están preestablecidas, además se debe confiar en ellos, ya que si nosotros perdemos, ellos también.

## **4. Poder de negociación de los clientes**

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios, o cuando demandan mayor calidad o mejor servicio, lo que conlleva un incremento de los costes, con la consiguiente disminución de los márgenes. Debido a internet los clientes cada vez tienen mayor poder, ya que éste proporciona un marco inmejorable para poner en contacto consumidores y realizar acciones de presión contra determinadas empresas, siempre y cuando los clientes estén insatisfechos. Esta amenaza se puede neutralizar ofreciendo el mejor servicio al cliente. Por tanto en el sector lujo, el poder de negociación de los clientes frente a la empresa, es prácticamente nulo, ya que el cliente se considera de manera individual, no existe una concentración de clientes capaces de afectar en el precio o la calidad del servicio prestado. Además de esto, existe diferenciación en el producto, debido a los

diferentes materiales existentes en el mercado, cada uno con unos niveles de calidad y eficiencia.

## **5. Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Según los profesionales del sector, en este momento el mercado de la moda está estabilizado y no se producen innovaciones radicales, es decir, que no suelen salir novedades. Lo único que se modifica son los materiales ya existentes, mejorando y optimizando sus calidades. Por tanto, no existe una amenaza considerable de aparición de productos que sustituyan a los actuales, simplemente innovaciones incrementales.

### **5.1.6 MARKETING EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO**

El trabajo en equipo con empresas que aporten un profundo conocimiento tecnológico y de marketing dentro del medio digital, es imprescindible para garantizar el éxito de la presencia en Internet.

El primer elemento necesario para la práctica del comercio electrónico es la promoción del mismo en la propia red, se debe facilitar el registro en los principales Directores Motores de Búsqueda nacionales e internacionales (*Yahoo, Altavista, Olé*)

Caben diferentes posibilidades para la incorporación de empresas en el mundo del comercio electrónico:

- Hacerlo de forma independiente: una página web propiedad de la empresa en la que ofrece sus productos y servicios.
- La inclusión en los centros comerciales más importantes del mercado nacional.

El segundo es la disponibilidad del marketing *one-to-one* que permite fidelizar a los clientes mediante la personalización de los servicios y las tarifas, comunicar las ofertas a colectivos específicos de clientes potenciales de forma fiable y eficaz, así como disponer de un completo servicio de estadísticas que proporcionara diariamente la respuesta de los diferentes productos y servicios ofrecidos; lo que sin duda ayudara en la elaboración de la política comercial y en los procesos de toma de decisiones estratégicas en la red.



El marketing de la era digital debe adelantarse a los deseos de sus clientes y superar sus expectativas, y esto no se puede conseguir ofreciendo un producto o servicio dirigido a un cliente tipo, es decir, no se puede actuar pensando que todos los clientes tienen las mismas necesidades.

A través del *e-Marketing* las empresas y sus clientes actúan de forma interactiva. El cliente ira a la búsqueda de información sobre el producto que necesita y la empresa deberá proporcionar dicha información planteándose las características diferenciales que proporciona la personalización de la oferta.

Se podría definir el *e-Marketing* como la utilización del potencial de las Tecnologías de la Información para optimizar la relación con el cliente. El Marketing es uno de los procesos de un negocio, y cuando utilizamos Internet y la electrónica para optimizar la estrategia de Marketing, se está realizando Marketing en Internet o *e-Marketing* o *CiberMarketing*.

Dentro del *e-Marketing* se diferencian los siguientes procesos:

- Fidelización de clientes.
- Atracción de clientes.
- Gestión de clientes (*Customer Management*).
- Personalización de ofertas.
- Creación de productos personalizados.
- Promociones.
- Publicidad.
- Relaciones públicas.
- Creación de bases de datos de clientes (*Marketing Database*).
- Comercio electrónico (*eCommerce*).

Un plan consiste en diseñar una serie de acciones cuyo fin será lograr un objetivo. El primer paso que se debe dar es implantar los objetivos que se quieren conseguir con este Plan de *e-Marketing*. Algunos de estos objetivos serán:

- Atraer visitantes a la página web.
- Fines publicitarios.
- Generar bases de datos.
- Mejorar la atención al cliente.
- Ofrecer información actualizada.

- Reducir costes de promoción y comunicación.

Este plan de e-Marketing permitirá mejorar los resultados y la competitividad. Para ello, es necesario establecer relaciones diferentes y más profundas con los clientes, concretamente es necesario conocerlos mejor, segmentarlos, recibir sus respuestas y fidelizarlos. Esta orientación se denomina orientación CRM al cliente o *Customer Relationship Management*.

## **ETAPAS DEL PLAN DE E-MARKETING**

### 1. SATISFACCIÓN (INTERNET Y LAS POLÍTICAS DE PRODUCTO)

Ante la decisión de entrar en el ciberespacio, se plantean diferentes alternativas en todas las áreas y por supuesto, en lo referentes al producto o servicio.

Las alternativas son:

- Crear nuevos productos o servicios para los clientes actuales
- Adaptar los productos o servicios a nuestro público objetivo

Por estas razones y por el tipo de cliente al que se dirige la eCommerce se elegiría la segunda alternativa, por mostrar la mayor adaptabilidad de los productos a los gustos del público objetivo.

El *e-Marketing* es un Marketing que se centra en la retención de clientes y no tanto en su captación, es decir, se centra en los clientes reales con el objetivo de satisfacer sus necesidades al más alto nivel.

Internet ofrece multitud de posibilidades para llevar a cabo este Marketing de retención: ofrecer más servicios, más prestaciones...

Concretamente, este proceso consiste en la adición de valor añadido a los productos y servicios que se ofrecen. La cadena de valor es el conjunto de procesos que se realizan para lograr una determinada actividad generadora de valor. Comprendiendo la cadena de valor de los clientes, es decir, descubriendo que es lo que ellos valoran más (precio, diseño, calidad de los materiales, exclusividad), podemos diseñar planes a través de Internet de máxima eficiencia para así acercarnos más al público objetivo y perfilar sus necesidades.

En el entorno de Internet, se considera que la información que se puede ofrecer de los productos es la clave para lograr ese valor añadido para los clientes. El concepto de valor añadido al producto a través de la información es una de las bazas más

importantes que ofrece el *e-Marketing*. Este valor añadido se puede conseguir a través de las siguientes vías:

- Información acerca de los productos: características, materiales, detalles, acabados, precio, número de productos en cada edición.
- Información acerca de temas que son de especial interés para los clientes que utilizan nuestros productos. En este caso, los clientes encontrarán todo tipo de información acerca de los productos que se comercializan a través de la página web, las marcas que colaboran, precios...y acerca de diversos eventos: webs especializadas, prensa especializada, ferias del lujo, teléfonos de interés, asociaciones, eventos.

El objetivo principal es conseguir reforzar la imagen que se quiere ofrecer de calidad, exclusividad y compromiso ofreciendo un servicio de información adicional a los clientes. Este servicio de información se materializa en temas de interés para esos clientes potenciales en función de sus características como gustos, usos y costumbres.

Una de las claves del marketing que se pretende desarrollar es la creación de la "lealtad a la eCommerce" a través de un contenido dinámico y atractivo para el público objetivo al que se dirige.

Desde la eCommerce se pretende hacer ver que el producto que se ofrece es la totalidad de lo que el cliente compra, es decir, la suma de elementos tangibles (no solo el producto en sí, sino que además adquiere el envase, embalaje, etiqueta) e intangibles (el prestigio, marcas, imagen corporativa, servicios, etc.) Se juega con la ventaja que se ofrecen productos exclusivos, por lo que se parte de la base que ya son productos únicos y además se convierten en productos más diferentes si cabe gracias a los elementos intangibles, como la garantía de calidad de que todos ellos son auténticos, fabricados con productos de primera calidad y no hay posibilidad de encontrar falsificaciones o imitaciones, condiciones de entrega, formas de pago, imagen de marca, imagen del producto entre otros. Los elementos intangibles son determinantes, puesto que desde la web online se busca el éxito, es fundamental marcar la diferenciación y las ventajas competitivas desde un primer momento. Tradicionalmente, las ventajas competitivas se han situado en elementos tangibles de los productos como composición, diseño, calidad. Pero hoy en día los elementos tangibles son cada vez más similares, ya que los competidores en líneas generales se abastecen del mismo proveedor por lo que queda demostrado que lo que verdaderamente crea diferenciación son los intangibles como calidad del servicio con

los clientes, que queden satisfechos después de un pedido, garantía en cuanto a formas de pago y entrega a tiempo, prestigio de las marcas que se ofrecen, imagen.

Dentro de los intangibles se quiere dar especial relevancia a la imagen que los clientes tienen de la eCommerce en Internet. Por lo que para construir esa imagen se utilizan los dominios como herramienta eficaz.

Un dominio es la "marca" del producto, servicio o empresa, en este caso se juega con las dos últimas puesto que no se ofrece una marca propia por esta razón se va a tramitar un nombre propio de dominio. Un nombre de dominio en Internet es una dirección única para la página web y que se va a obtener en *InterNIC*. El nombre de dominio va a incluir el nombre de la eCommerce: <http://edcionlimitad.com>. Tener un dominio propio es una excelente herramienta que otorga una presencia profesional, da identidad y credibilidad. Concretamente:

- o Identidad

Sin un dominio propio, tanto el correo electrónico como la dirección de la eCommerce estarán basados en el nombre del dominio del proveedor de hospedaje web, por ejemplo [edcionlimitad@elproveedor.com](mailto:edcionlimitad@elproveedor.com) y <http://www.elproveedor.com/edcionlimitad>. Tener un nombre propio de dominio supone tener direcciones propias. Esto va a otorgar identidad y permitirá construir un nombre para el comercio.

- o Agrega credibilidad

Tener un nombre propio permitirá proyectar una imagen profesional de la eCommerce. Los visitantes, potenciales clientes, obtendrán una visión consolidada y profesional de la página web.

- o Permite movilidad

Si no se eligiera un nombre propio como nombre de dominio, se usará el nombre del proveedor. Esta dirección es inamovible por lo que si en un futuro se deseara cambiar de proveedor no se podrá llevar la dirección a un nuevo proveedor.

- o Evita perder el impulso

Promover una página web requiere de mucho esfuerzo, afortunadamente este esfuerzo se verá recompensado con el tiempo y

todo el esfuerzo inicial que se llevará a cabo en la promoción creará su propio impulso atrayendo más tráfico a la eCommerce sin tener que hacer mayores esfuerzos adicionales.

## 2. ATRACCIÓN

Una de las tareas más importantes y complejas del *e-Marketing* es dirigir navegantes a la web. Para ello se cuenta con dos tipos de herramientas:

- Herramientas online: medios electrónicos basados en la propia Red. Buscadores, *metatags*, boletines y grupos de noticias, *banners*.
- Herramientas offline: medios de comunicación de marketing tradicionales.

## 3. INTERACCIÓN Y LOS CRM

Probablemente sea el nivel más complicado del *e-Marketing Plan*. Los CRM son otros aliados en este entorno de globalización de mercados y de personalización de la oferta. El eje de los CRM son los clientes y su objetivo es obtener nuevos clientes y retener a los actuales y de esta forma, garantizar los beneficios futuros. Las herramientas que utiliza para conseguir están basadas en los sistemas de información. La clave para alcanzar y mantener una posición de ventaja es un entorno altamente competitivo, caracterizado por la globalización y la apertura de mercados deriva de las actuales tendencias liberalizadoras, reside en la figura del cliente y la relación que la empresa tenga con este. Se debe conocer a que clientes nos dirigimos, quienes son los más rentables, como se comportan y porque, que necesitan, que desean, cómo y cuándo. En definitiva, se debe conocer a los clientes para poder poner en práctica aquellos mecanismos y estrategias de mercado que permitan establecer una relación duradera y rentable con ellos, manteniendo en todo momento su fidelidad.

Los CRM son necesarios porque crean valor para los clientes, y para ellos se deben conocer las necesidades y comportamientos de los clientes a los que van dirigidos el producto que queremos lanzar, en este caso las ediciones limitadas.

### Pasos para implantar el CRM

1. Conocimiento inicial del grupo objetivo y sus necesidades (calidad, lujo, diseño, exclusividad) con objeto de acceder y crear una transacción comercial.

2. Atención a sus requerimientos para conocerles mejor. Los contactos son el centro de relación que se basa en la satisfacción, fidelidad.
3. Se debe crear una relación profunda entre cliente y empresa.
4. Pasando a la interacción, la web es el medio de información más moderno. Después de los medios impresos, la radio y la televisión, la web es actualmente el cuarto medio de comunicación. Permite la interacción con cualquier persona, en cualquier lugar y a cualquier hora. Por ello, para lograr que los navegantes a los que nos dirigimos visiten nuestra página web y pasen el mayor tiempo posible en ella, la visita por la misma debe ser placentera y cargada de un “*flow experience*” como se ha comentado anteriormente digno de los productos que se ofrecen en ella. Toda página web debe reflejar los intereses y necesidades de su público objetivo y no simplemente proyectar las características y beneficios de un producto o servicio o contar la historia de su comercio.

#### VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL E-MARKETING

##### ➤ Beneficios del e-Marketing para el comerciante

El marketing en Internet, apoyado en las nuevas tecnologías, tiene unas características especiales que le proporcionan sustanciales ventajas frente al marketing tradicional:

- Posibilita la presencia global en el mercado. En Internet no se puede diferenciar una empresa pequeña de una grande, lo que puede ser una ventaja para el comercio minorista, pero siempre que esté preparada para dar respuesta a la demanda.
- Normalmente este medio es más barato que los tradicionales como prensa, radio, televisión. En el caso de los catálogos online se evita el coste del papel, tinta, coste de impresión.
- Posibilita el seguimiento de la eficacia de las campañas de marketing. Por tanto, si una campaña publicitaria no logra los objetivos esperados, es posible detectar eso rápidamente y establecer las medidas necesarias y no malgastar el dinero en campañas no efectivas.
- Adaptación de las campañas a las características específicas de cada cliente, pudiendo ofrecer campañas personalizadas, con lo que se

favorece la fidelización de los clientes. Debido a la interactividad, y la posibilidad de ofrecer una oferta totalmente personalizada.

- A través de Internet se pueden integrar varios procesos, como por ejemplo, campañas publicitarias, recepción de pedidos, realización de pedidos, pagos, cobros, etc.

➤ Beneficios del eMarketing para los clientes

El eMarketing proporciona tres beneficios principales a los clientes

- **Conveniencia:** Los clientes pueden hacer los pedidos o buscar la información del producto las 24 horas del día, durante los 365 días del año, sin interrupción cuando ellos quieran. No tienen que pensar en el tráfico, aparcamiento, colas para pagar.
- **Información:** Los clientes pueden buscar y encontrar información comparativa de empresas, productos similares, todo ello sin moverse de delante del ordenador, en casa, en el trabajo.
- **Menos molestias:** con este tipo de Marketing no existe el cara a cara entre vendedor y comprador. Esta falta de contacto será vista como una mayor comodidad por parte de los clientes potenciales.

➤ Aspectos negativos del e-Marketing para el comerciante

El *e-Marketing* posee las virtudes y defectos de la red de Internet, por ejemplo, ausencia de un marco legal específico, desconfianza. Además el *e-Marketing* tiene sus propias limitaciones, que poco a poco se irán superando. Algunas de estas limitaciones a su implantación y desarrollo son:

- Internet es un medio restringido para una minoría, aunque esta situación con toda seguridad cambiara en un futuro cercano, a la vista de la evolución de las cifras del número de internautas.
- Este medio todavía está en fase de introducción, lo que provoca en muchas personas una cierta desconfianza en ciertos sectores de población.
- El e-Marketing y sus herramientas es una materia que ha surgido a raíz de la aparición de Internet, por lo que su pleno desarrollo y consolidación están en fase de desarrollo.

➤ Aspectos negativos del e-Marketing para los clientes

Los aspectos negativos del *e-Marketing* para los clientes son los mismos que tienen en el mundo off line. Como principal aspecto negativo se destaca el exceso de "e-publicidad" en todas sus formas. En el mundo on- line, el público ante esta saturación, prácticas de dudosa ética tiene una rápida solución que consiste en rechazar o suprimir la publicidad conocida como *spam*. Por esto, se deben estudiar todas las acciones que se realicen para evitar que no sea ni siquiera visto por el público objetivo. Por otro lado, actualmente al público objetivo le llegan todo tipo de mensajes a través de todo tipo de medios, por lo que las campañas deben ser acertadas para conseguir ser las vistas y de esta forma, las efectivas.

## **5.2 PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LOS RR.HH**

### 1. Estructura: organización funcional y sistema de retribuciones

La estructura se refiere a los recursos humanos de la empresa, es decir, el conjunto de empleados y colaboradores de la organización, mientras que a través de la infraestructura, se analizara el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el funcionamiento de la tienda y desarrollo de la actividad. También se realizara una estimación de la inversión necesaria y su posible financiación.

Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. Esta definición es aplicable a empresas de cierto tamaño en las que los empleados están estructurados jerárquicamente y organizados por departamentos. En el Plan de negocio que se va a desarrollar, esto será más sencillo, ya que, el número de trabajadores que integrara la plantilla será reducido, por lo que se tratara de una estructura plana y una organización sencilla.

El hecho de que se trate de una microempresa no debe hacer que se deje de prestar atención a la importancia de una eficiente gestión de recursos humanos. Es más, se debe aprovechar las ventajas que esto aporta, como por ejemplo la agilidad, que está directamente relacionada con su menor tamaño. Cuando se trata de una pequeña empresa las vías de comunicación y transmisión son muchos más sencillas.



Actualmente aspectos con la innovación tecnológica, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los cambios organizativos y productivos, la entrada de nuevos competidores, los nuevos productos, los cambios en los gustos de los consumidores o la internalización de los mercados, hacen que hoy en día la competitividad de las empresas no se sabe, como antes, únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el mercado, sino en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa, y es, precisamente, este capital humano el más difícil de lograr.

Este es el fundamento de la formación continua, la necesidad que las empresas y también los trabajadores tienen de contar con instrumentos que les permitan operar con mayores garantías de éxito en el mercado, mejorando sus conocimientos y su capacidad de adaptación a las exigencias de un entorno en permanente cambio. (ROGELIO NAVARRO DOMENICHELLI, 2008)

En este sentido podemos considerar como objetivos básicos de la planificación de recursos humanos:

- Optimizar el factor humano de la empresa: hay que asegurar que se dispone del a persona adecuada para el puesto adecuado, en caso contrario, el servicio que se ofrecerá al cliente será deficitario en muchos aspectos.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa: esto es fundamental en la eCommerce, ya que si se dispone de más personal del necesario, la consecuencia será un incremento considerable en el coste, mientras que si no se cuenta con el personal suficiente, serán los clientes los que sufran las consecuencias (incrementos en los tiempo de espera, tardía actualización de la pagina web, pero servicio ofrecido...) afectando esto muy negativamente a la imagen de la empresa.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades de la empresa: los trabajadores de la eCommerce además de tener conocimientos, deberán desarrollar habilidades de comunicación con el cliente y los proveedores, ya que estarán en continuo contacto con los mismos y esto favorecerá la fidelización con los mismos.
- Motivar al factor humano de la empresa: la motivación del personal es imprescindible para la realización de un trabajo bien hecho. Si los propios trabajadores de la eCommerce no creen en el proyecto que se lleva a cabo y la misión que tiene cada uno, difícilmente los clientes confiarán en la eCommerce.



- Mejorar el clima laboral: esto es imprescindible, ya que solo trabajando en una atmósfera relajada y de bienestar se conseguirán resultados satisfactorios.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa. Todos los recursos humanos que conforman la empresa deberán estar al corriente de la situación en cada momento, haciéndolos partícipes de ésta, tanto en las épocas buenas como en las menos favorables, solo de esta manera se conseguirá una contribución directa por parte de los recursos, hacia el crecimiento económico y buen funcionamiento de la eCommerce de venta de ediciones limitadas.

## 2. Organización funcional de la empresa

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar estos con los recursos materiales y financieros, con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos.

Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes:

- Determinar la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organizar las tareas que realizara cada empleado. En función de este resultado se definirá el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica y el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse.
- Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.

Es necesario llevar a cabo una planificación de recursos humanos eficiente, es decir, asegurar un número suficiente de personal, con la cualificación necesaria en los puestos adecuados, en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles desde el punto de vista económico o social, para obtener un nivel determinado de productos bienes o servicios en el futuro. (VETTER, E.W., 1964)

Éste, es un proceso dinámico que tiene como objetivo dirigir y guiar el flujo de personas dentro, a través y fuera de la organización para lograr el equilibrio necesario. Esta actividad alcanza su máxima eficacia cuando es capaz de integrar los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización.

La planificación de los recursos humanos se deberá elaborar atendiendo a tres grandes áreas con sus actividades específicas: en primer lugar, la obtención de los recursos humanos, posteriormente el mantenimiento de éstos, y por último su formación y el desarrollo. A continuación se va a realizar un análisis detallado de estas áreas en la eCommerce (OLTRA CLIMENT, FRANCISCO, 2006)

### 3. Obtención de los RRHH

Dentro de este apartado se considera primordial el análisis y descripción de los puestos de trabajo, con la finalidad de obtener toda la información relativa y relevante de un puesto. Para esto es importante analizar las necesidades de empleados para la eCommerce, en primer lugar determinando que actividades se llevaran a cabo y posteriormente la cantidad de empleados necesarios para cada actividad.

Director – gerente: propietario y dirigente de la empresa. Este no se considera empleado, ya que no tendrá un sueldo al ser el propietario de la empresa.

Las funciones y actitudes del empresario - gerente serán:

- Conseguir la motivación de los empleados, haciendo que estos se sientan importantes, formando parte del grupo de trabajo que es la empresa e involucrándolos en la consecución de objetivos.
- Desarrollar eficazmente su función de líder, a través del establecimiento y supervisión del trabajo realizado.
- Aprender a dar órdenes sin crear confusiones ni malestar en los empleados.
- Evaluación de la efectividad de las estrategias llevadas a cabo y establecimiento de los futuros planes de actuación.
- Gestión de la empresa, a través de la realización de las funciones administrativas y ejecutivas.

Auxiliar administrativo: realizara tareas de gestión y administración básicas, recibiendo, registrando y transmitiendo información y documentación, así como operaciones de tratamiento de datos, manteniendo la confidencialidad requerida y observando las normas de seguridad e higiene en el trabajo. Todo candidato a este puesto deberá estar en posesión de un título que acredite su formación ya sea como diplomado, licenciado o un módulo. Además de este título, recibirá formación específica acerca del funcionamiento de la eCommerce y utilización de los programas establecidos.

Para este puesto se requerirá una persona con un perfil determinado: deberá ser dinámica y resolutiva, ya que será muy importante que posea habilidades para resolver problemas que se puedan presentar en un corto espacio de tiempo. Deberá tener un gran poder de comunicación, y deberá ser claro y conciso a la hora de contestar llamadas telefónicas o emails.

Funciones a desarrollar:

- Registro de entrada y salida de correspondencia.
- Recogida y envío de correspondencia a clientes y proveedores.
- Ordenar y archivar documentos y expedientes, contratos con proveedores, medios de comunicación, etc.
- Mecanografiar informes u otros escritos que el director general o el agente comercial le trasladen de inmediato.
- Deberá ofrecer una exquisita atención al público y también a nivel telefónico, estando en contacto con clientes y proveedores de producto.
- Cuidado, mantenimiento y adquisición del material de oficina.
- Trabajos informáticos, teniendo pleno conocimiento de Word, Excel y PowerPoint para así poder desarrollar de forma exitosa sus conocimientos sirviendo de apoyo al resto de componentes de la eCommerce.
- Recogida y clasificación de la documentación para la justificación económica de los programas y/o actividades.
- Atender y realizar llamadas telefónicas.

Agente comercial: es un cargo con gran responsabilidad y que tiene un impacto considerable en el éxito/fracaso de la empresa. Hará de nexo entre los proveedores y la eCommerce, además de crear lazos con los clientes.

Por este motivo es fundamental que la persona que desempeñe este puesto posea las siguientes características: buena apariencia, pues como se ha dicho influirá en la imagen que adopten los proveedores y clientes sobre la empresa, también es importante que sea capaz de establecer buenas relaciones interpersonales además de un amplio conocimiento de las relaciones públicas, pues mantiene un contacto directo con los proveedores, publicistas y clientes, por tanto debe ser una persona educada, profesional y amable. También es necesario que posea conocimientos

básicos de ofimática, puesto que para realizar una eficaz gestión de la agenda (reuniones, visitas, ferias, eventos) esto es básico. En cuanto a los requisitos en términos de formación serán por lo general conocimientos en administración de empresas o económicas, marketing y relaciones públicas.

Ingeniero informático/técnico informático: es un pilar básico en la eCommerce ya que desarrollara diferentes software para la creación de la página web y será el encargado del mantenimiento de la misma y de solventar los problemas que se puedan presentar. Llevará a cabo funciones de diseño, desarrollo, mantenimiento y comercialización de equipos y sistemas que incorporen subsistemas informáticos y telemáticos. En el ejercicio de tales actividades, la persona o personas adecuadas para el puesto deberán colaborar necesariamente con el área administrativa y el área comercial para así crear un conjunto de trabajo. Se buscara un candidato profesional y responsable que sea capaz de resolver adecuadamente las tareas del desarrollo del software y de los sistemas de redes. Además de ser creativo, desafiando las soluciones aprendidas para mejorarlas, o simplemente para adaptarlas a nuevas circunstancias concretas.

#### 4. Mantenimiento de los RR.HH

El mantenimiento de los RR.HH es algo fundamental en la eCommerce, ya que como se ha comentado anteriormente, el auxiliar administrativo recibirá una formación específica. Por tanto, una vez que las tres áreas estén formadas y constituyan un activo importante para la empresa, deben sentirse cómodas a la vez que motivadas para llevar a cabo el desempeño de sus funciones, habrá que proporcionar un ambiente de trabajo confortable, solo de esta manera se evitara que abandonen la empresa.

En cuanto a las políticas de la empresa respecto al mantenimiento de los RR.HH, se ha considerado como aspectos básicos los siguientes:

- Establecimiento de remuneraciones superiores a las mínimas establecidas, teniendo en cuenta el inicio de una actividad, y con las consiguientes subidas en años posteriores.
- Compensaciones en función de la valoración del rendimiento del trabajador.
- Condiciones optimas de seguridad e higiene en el puesto de trabajo.

En todo momento las tres áreas con las que se cuenta estarán involucradas en el funcionamiento de la eCommerce, al mismo tiempo que se valorará el rendimiento de éstos.

Una buena medida para el compromiso y esfuerzo del personal de la empresa será el establecimiento de objetivos concretos tanto a medio como largo plazo, haciendo que el personal sea participe en su consecución.

Se debe tener plena confianza en los recursos humanos que conforman la empresa, esto conlleva riesgos y desafíos, pero solo de esta manera se conseguirá un clima laboral óptimo.

Por último se quiere destacar que es muy importante valorar al personal como uno de los activos más importantes de la empresa, con el fin de mantener y mejorar la satisfacción del cliente, y su posterior fidelización.

## 5. Formación y desarrollo de los RR.HH

Además de las instrucciones directas del empresario-gerente, la formación y desarrollo de los recursos de la empresa, se lleva a cabo desde cursos en diferentes centros.

### 1. Inicialmente

Previamente a la inauguración de la página web, se impartirá un curso de gestión en administración en empresas de moda, en el cual se explicaran las características y funcionamiento de las mismas y que tendrá una duración de 4 días.

Todos los componentes de la eCommerce se pondrán al día en tendencias, técnicas de venta, como tratar con proveedores y clientes, para evitar que posteriormente se produzcan fallos en la realización del servicio, debidos al desconocimiento o falta de información entre las áreas.

Este curso es fundamental para establecer la misión y visión que se pretende lograr desde la eCommerce.

### 2. Formación continua

Auxiliar administrativo: recibirá cursos en función de las evoluciones de mejora que se vayan produciendo, como aumento de la cartera de proveedores o publicistas, por lo que los cursos estarán enfocados a mejorar la organización y gestión de la eCommerce y a desarrollar nuevas habilidades orientadas a dar un buen servicio y ofrecer una buena imagen de la empresa.

Agente comercial: aproximadamente una vez al año, se organizarán sesiones en las que se recibirán cursos relacionados con atención a proveedores y clientes (política de empresa). Se enseñarán distintas herramientas y actitudes para conseguir una

comunicación eficaz siempre teniendo en cuenta los aspectos que se muestran a continuación:

- **Cortesía:** se pierden muchos proveedores/clientes si el agente comercial no cuenta con un buen comportamiento o muestra una actitud inadecuada. Los proveedores con los que se trabaja en la eCommerce buscan sentirse importantes y que perciban que realmente se quiere trabajar con ellos, del mismo modo que los clientes buscan recibir un servicio de atención al cliente a la altura de la inversión que hacen en los productos que pueden encontrar en la página web.
- **Confiabilidad:** los clientes quieren que su "flow experience" y su experiencia de compra contengan el menos riesgo posible. Esperan encontrar lo que buscan en nuestra eCommerce y además un servicio disponible las 24 horas del día para dudas y preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Personal bien informado:** el cliente espera recibir de nuestros profesionales un buen servicio, una información completa y fiable respecto de los productos que se ofrecen.

Tras haber realizado un análisis detallado de las distintas personas que van a trabajar en la empresa, especificando los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo concreto, así como las cualidades básicas demandadas, se va a realizar las necesidades de personal, de un modo más cuantitativo.

**Tabla 10. Horario semanal**

EMPLEADO	DÍAS	HORAS	TOTAL SEMANAL (HORAS)
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	L-M-X-J-V	9h-14h y 15h-18h	40
COMERCIAL	L-M-X-J-V	9h-14h y 15h-18h	40
INFORMÁTICO	L-M-X-J-V	9h-14h y 15h-18h	40

*Fuente: elaboración propia en función de las necesidades reales.*

Como se puede observar en el cuadro anterior, con el auxiliar administrativo, el comercial y el informático, los tres con contrato a tiempo completo, se cubren las necesidades de personal de la eCommerce de ediciones limitadas. Todo el personal dispone de una hora de descanso a medio día, por lo que durante una hora queda interrumpido el contacto con proveedores, clientes, y el mantenimiento de la página web.

Respecto al periodo de vacaciones, se prevé modificar el horario de trabajo, y de esta manera evitar la contratación de personal de sustitución para el puesto de auxiliar administrativo e informático ya que implicaría una formación específica, con un coste asociado que no se considera conveniente. Además durante los meses de verano, muchas empresas reducen sus horarios y gran parte del personal se encuentra ausente, por lo que cerrar tratos o hacer nuevos contactos resulta complicado, con lo cual, con una jornada laboral más reducida se podrán cubrir igualmente todas las áreas de la eCommerce. El horario de apertura de la oficina durante los meses de verano (Julio, Agosto y Septiembre) correspondiente al periodo de vacaciones del personal, será modificado, quedando de la siguiente manera: de 8h a 15h.

En la tabla que se muestra a continuación, se puede observar la distribución de las horas y días de trabajo, durante los meses de vacaciones. Es importante destacar que se han ajustado los horarios de trabajo para no superar las 35 horas semanales que se llevaran a cabo durante la jornada intensiva.

**Tabla 11. Jornada intensiva (meses de verano)**

EMPLEADO	DÍAS	HORAS	TOTAL SEMANAL (HORAS)
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	L-M-X-J-V	8h-15h	35
<b>COMERCIAL</b>	L-M-X-J-V	8h-15h	35
<b>INFORMÁTICO</b>	L-M-X-J-V	8h-15h	35

*Fuente: elaboración propia en función de las necesidades reales.*

### 5.2.1 SISTEMA DE RETRIBUCIONES

Los tipos de cotización para el Regimen General de la Seguridad Social, quedan resumidos en las tablas que se muestran a continuación. La tabla pertenece a los tipos correspondientes al personal de la eCommerce.



**Tabla 12. Tipos de cotización y porcentajes (contrato duración indeterminada)**

TIPO DE COTIZACIÓN	EMPRESA	TRABAJADOR	TOTAL
<b>CONTINGENCIAS COMUNES</b>	23,6	4,7	28,3
<b>DESEMPLEO</b>	5,5	1,55	7,05
<b>FOGASA</b>	0,2		0,2
<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	0,6	0,1	0,7
<b>TOTAL</b>	29,9	6,35	38,4

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la Seguridad Social

En el siguiente cuadro se puede observar lo que ha de pagar la empresa por el personal, que se calcula sobre el salario bruto, y que se deberá ingresar en la Seguridad Social mensualmente. También se deberá ingresar la parte correspondiente al trabajador, pero no se va a calcular, ya que esta cantidad no nos afecta como gasto, simplemente se retiene del salario del trabajador.

**Tabla 13. Salario bruto y cotización mensual a cargo de la empresa.**

EMPLEADO	S.BRUTO (€/MES)	COT.EMPRESA (€/MES)
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	850	326.4
<b>COMERCIAL</b>	1300	499.2
<b>INFORMÁTICO</b>	1150	441.6
<b>TOTAL</b>	3300	1267.2

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados

La tabla muestra lo que deberá pagar la eCommerce mensualmente (durante todo el año). Por tanto se incurrirá en un gasto de 4567,20 euros correspondientes a los salarios y las cotizaciones.

Por último se muestra un resumen de la carga económica que supone el personal a la eCommerce anualmente, siendo ésta de 39.600 euros correspondientes a los salarios y 15.206,40 euros de las cotizaciones a la seguridad social, lo que hace un total de 54806,40 euros.

**Tabla 14. Gastos anuales: Salarios y S.S a cargo de la empresa**

<b>EMPLEADO</b>	<b>S.BRUTO (€/MES)</b>	<b>COT.EMPRESA (€/MES)</b>
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	10.200	3.926,80
<b>COMERCIAL</b>	15.600	5.990,40
<b>INFORMÁTICO</b>	13.800	5.299,20
<b>TOTAL</b>	39.600	15.206,40

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados

Antes de finalizar con este apartado, es importante destacar, que los salarios brutos del personal están muy por encima de los salarios mínimos interprofesionales. También hay que mencionar que la eCommerce de ediciones limitadas se ha acogido al Régimen General debido a la falta de convenio colectivo. En cuanto a las pagas extras, éstas se han prorrateado a lo largo de todo el año, y por último, hay que mencionar que todo trabajador disfrutará de un mes de vacaciones. También se ha previsto, como se verá luego en la estimación de los pagos, un incremento salarial para todos los trabajadores del 2%.

### 5.3 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En todo proyecto que se precie, debe haber un análisis económico financiero, donde se evalúe la viabilidad del proyecto.

En primer lugar se va a llevar a cabo la estimación de los flujos de caja, en función de la corriente de cobros y pagos generados por la empresa. Estos flujos de caja serán necesarios para posteriormente poder calcular el VAN y la TIR del proyecto.

También se ha considerado necesario, elaborar una Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, para los 5 primeros años de funcionamiento de la eCommerce, así como un Balance de Situación Previsional para los cinco primeros ejercicios.

Por último, en este apartado se realizara un análisis de los principales ratios, y con los resultados obtenidos se llegaran a las pertinentes conclusiones, así como posibles recomendaciones.

Antes de calcular el Valor Actual Neto, es preciso realizar un cálculo de la previsión de cobros y pagos, que hemos estimado.

#### COBROS

Como bien se ha explicado anteriormente, los cobros se han estimado, en función de los datos de facturación de una eCommerce, situada en una localidad con una estructura de clientes, entorno y competencia muy similares a la nuestra.

Se ha considerado este método como el más eficaz, debido a la dificultad y probablemente inexactitud, de estimar los ingresos por ventas en función a cuotas de mercado.

Por tanto los cobros (escenario normal) quedarían de la siguiente manera:

**Tabla 15. Cobros. Escenario normal**

MES	TOTAL
Enero	3.000
Febrero	4.385
Marzo	4.982
Abril	5.010
Mayo	5.670
Junio	6.479
Julio	5.801
Agosto	1.580
Septiembre	5.441
Octubre	5.367
Noviembre	4.824
Diciembre	3.825
<b>TOTAL</b>	<b>56.364</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados

## PAGOS

En cuanto a los pagos pueden diferir de un mes a otro, por tanto algunos de ellos se han estimado en función de las ventas, mientras que otros se han considerado mensualidades constantes.

### Publicidad (5% ventas)

Será diferente cada mes, al ser proporcional al importe de las ventas. El 1% será destinado a la publicidad a nivel local que se llevara a cabo directamente a través de la eCommerce.

### Gastos de personal

Incluye tanto los sueldos y salarios, como las cotizaciones a la seguridad social a cargo de la empresa. El importe de este pago será el mismo para todos los meses. Como se ha calculado en el apartado de RRHH esta cantidad estándar para todos los meses ascendería a 4.567,20 euros.

### Alquiler

En cuanto al alquiler, sí que es una cantidad constante todos los meses, y tiende un importe de 600 euros mensuales.

### Seguros

El importe correspondiente al seguro tampoco varía de un mes a otro, por lo que representa una cantidad de 65 euros mensuales.

### Suministros

Por último, en lo que respecta a los suministros se han estimado una cantidad aproximada de 120 euros mensuales.

A continuación se muestra un cuadro-resumen de los pagos de la empresa, desglosados mensualmente y con el total anual.

**Tabla 16. Previsión pagos mensuales**

	<b>PUBLICIDAD</b>	<b>GASTOS PERSONAL</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>SEGUROS</b>	<b>SUMINISTROS</b>	<b>TOTAL €</b>
Enero	500,00	4.567,20	600,00	65,00	120,00	5.852,20
Febrero	669,25	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.021,45
Marzo	742,50	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.094,70
Abril	784,50	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.136,70
Mayo	798,25	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.150,45
Junio	837,25	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.189,45
Julio	787,75	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.139,95
Agosto	684,00	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.036,20
Septiembre	889,00	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.241,20
Octubre	897,25	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.249,45
Noviembre	882,50	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.234,70
Diciembre	1.012,50	4.567,20	600,00	65,00	120,00	6.364,70
<b>TOTAL</b>	<b>9.484,25</b>	<b>54.806,40</b>	<b>7.200,00</b>	<b>780,00</b>	<b>1.440,00</b>	<b>73.710,65</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados

### **5.3.1 ESTIMACIÓN DEL VAN Y LA TIR DEL PROYECTO**

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Se va a suponer que los cobros y los pagos se producen en el mismo instante al final de año, y de esta manera calcularemos los flujos de caja de cada año.

A la hora de realizar los cálculos no tendremos en cuenta ni el IVA ni los impuestos, ya que la finalidad, es estudiar la viabilidad del proyecto sin tener en cuenta cómo va a ser financiado.

Como parámetros de la inversión tenemos los siguientes:

1. El pago de la inversión,  $K$ .
2. La vida del proyecto,  $n$ .
3. Los Flujos de Caja,  $F_j$ , generados por el proyecto a lo largo de su vida.

### 1. Pago de la inversión

El pago de la inversión es la cantidad monetaria que el inversor debe desembolsar para conseguir que el proyecto empiece a funcionar como tal. Así pues, en este caso, la cantidad la constituyen diversos elementos, analizados en el punto 4.2:

- Gastos de constitución
- Publicidad de lanzamiento
- Adecuación del local y mobiliario
- Decoración
- Equipamiento informático

Así pues el valor de  $K$  será de 10.500 euros.

### 2. Vida del proyecto

Se entiende por vida del proyecto el número de años durante los cuales la inversión estará funcionando y generando rendimientos positivos, de acuerdo con las previsiones realizadas por el inversor.

Al ser una inversión normal para este tipo de empresas y un negocio rentable, se ha estimado en 5 años la vida del proyecto ( $n=5$  años)

### 3. Los flujos de caja

A lo largo de su vida útil toda inversión genera dos corrientes de tipo opuesto: la corriente de cobros y la corriente de pagos. Los cobros corresponden a los ingresos anuales por la venta de las ediciones limitadas, ya sean bolsos, accesorios, etc.

Por otra parte, la corriente de pagos es atribuible a los desembolsos que hay que efectuar cada año para poder llevar a cabo el plan previsto por la inversión.

El Flujo de Caja F del año j-ésimo se define pues como la diferencia entre el cobro  $C_j$  y el pago  $P_j$ , generado por la inversión en dicho año j-ésimo. Así tenemos:

$$F_j = C_j - P_j$$

Además de realizar el cálculo del VAN, la tasa de descuento se puede definir como un coeficiente matemático utilizado para calcular el valor de una renta o capitales futuros. Como tasa de descuento se utiliza normalmente el coste promedio ponderado del capital de la empresa que hace la inversión. El coste de capital, o coste promedio ponderado de capital, se define como la suma del coste ponderado de los recursos ajenos y de los recursos propios.

Para el plan, la tasa de descuento la hemos calculado analizando el porcentaje de fondos propios y fondos ajenos, que son del 30 y 70% respectivamente, así como viendo el coste de cada uno.

En principio se podría pensar que mientras que el endeudamiento bancario tiene un coste para la empresa, los fondos propios no tienen coste. Es cierto que en la cuenta de resultados aparece una partida de gastos financieros correspondientes al endeudamiento bancario, pero no aparece ningún coste relacionado con los fondos propios.

Luego:

$$\text{Tasa de descuento} = 5,57\%$$

Ahora ya una vez definidos estos 3 puntos podemos pasar al cálculo del VAN y TIR, mediante una previsión a 7 años de los cobros y pagos previstos, así como de los correspondientes flujos de caja esperados.

El VAN se calculará mediante la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \text{SUMATORIO } (R_j / (1+i)^j) - K$$

#### CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA EN LOS DISTINTOS ESCENARIOS:

- Los **cobros** aumentan un 2% anual. Esta cifra no es elevada, teniendo en cuenta que el incremento medio de las eCommerce del sector está entre el 5% y el 10% anual. Además se debe recordar que se han desarrollado unas estrategias de marketing, con la finalidad de incrementar las ventas y fidelizar clientes.

- Respecto a los **pagos**, en función de su naturaleza, éstos se comportan de diferente manera. Los fijos se mantienen constantes, tan sólo los sueldos y salarios se verán incrementados un 1,5% anualmente. Mientras que los pagos calculados como un porcentaje de las ventas, incrementarán en función de éstas, lógicamente.

**Tabla 17. Calculo VAN y TIR escenario normal**

PERIODO	COBROS	PAGOS	PAGOS EXT.	PAGO INV.	FLUJOS DE CAJA	F. C ACUMULADOS
				10.500 €	-10.500 €	-10.500 €
<b>1</b>	56.364 €	53.721 €			2.643 €	-7.657 €
<b>2</b>	57.491 €	54.527 €			2.964 €	-4.693 €
<b>3</b>	58.641 €	55.345 €			3.296 €	-1.396 €
<b>4</b>	59.814 €	56.175 €			3.639 €	2.243 €
<b>5</b>	61.010 €	57.018 €			3.993 €	6.236 €
<b>6</b>	62.230 €	57.873 €			4.358 €	10.593 €
<b>7</b>	63.475 €	58.741 €			4.734 €	15.327 €

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	5,57%
<b>VAN</b>	9.497,80 €
<b>TIR</b>	26,15%
<b>RENTABILIDAD NETA</b>	20,58%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos calculados

El VAN se ha calculado mediante la fórmula indicada anteriormente, tomando un valor de 9.497,80 euros y una vez aplicada la tasa de descuento del 5,57%. Puesto que el VAN es mayor a 0, se podrá decir que el proyecto es viable, ahora faltaría analizar la TIR.

La TIR es la tasa interna de retorno de una inversión, y está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Una vez calculada, se deberá comparar con la tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR suele ser la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto –expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

La TIR calculada es de 26,15%, circunstancia que nos hace considerar que el proyecto es viable, ya que supera la tasa de descuento, y por tanto nos reafirmamos en la idea de invertir en la empresa.

### 5.3.2 PREVISIONES DE VENTA

A continuación, se realizarán los cálculos del VAN y TIR, para los distintos escenarios previstos, teniendo en cuenta todo lo explicado en el punto anterior. De esta manera se podrá comparar los resultados obtenidos y las diferencias entre una postura optimista y una pesimista, pasando por una neutral.

Se ha planteado estos diferentes escenarios para poder realizar un intervalo entre el punto más pesimista y el más optimista. Para ello, se han planteado las siguientes hipótesis:

#### 1. ESCENARIO NORMAL

En este escenario tanto los cobros como los pagos, se corresponden con los calculados anteriormente y quedarían de la siguiente manera:

**Tabla 18. Previsión cobros escenario normal**

MES	TOTAL
Enero	3.000
Febrero	4.385
Marzo	4.982
Abril	5.010
Mayo	5.670
Junio	6.479
Julio	5.801
Agosto	1.580
Septiembre	5.441
Octubre	5.367
Noviembre	4.824
Diciembre	3.825
<b>TOTAL</b>	<b>56.364</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados



**Tabla 19. Evolución pagos anuales escenario normal**

	PUBLICIDAD	GASTOS PERSONAL	ALQUILER	SEGUROS	SUMINISTROS	TOTAL €
<b>2013</b>	2.818,00	34.046,40	9.000,00	780,00	1.440,00	<b>47.784,40</b>
<b>2014</b>	2.959,00	34.727,33	9.000,00	850,00	1.500,00	<b>49.036,33</b>
<b>2015</b>	3.107,00	35.421,87	9.000,00	850,00	1.500,00	<b>49.878,87</b>
<b>2016</b>	3.262,00	36.130,31	9.000,00	850,00	1.500,00	<b>50.742,31</b>
<b>2017</b>	3.425,00	36.852,92	9.000,00	850,00	1.500,00	<b>51.627,92</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados

Si se observan los gastos de personal, se comprueba que a partir del segundo año se produce el incremento. Las cantidades correspondientes a los seguros y los suministros, también se incrementan con la compra de nuevo mobiliario para la oficina. En la tabla del cálculo del VAN, no aparecen pagos extraordinarios, ya que aunque hay que ser previsores en principio no se cuenta con ello.

## 2. ESCENARIO PESIMISTA

Como se ha comentado anteriormente, en este escenario, los cobros se han disminuido un 10%, produciéndose la correspondiente disminución en los pagos que eran calculados como un porcentaje sobre las ventas.

**Tabla 20. Previsión cobros escenario pesimista**

MES	TOTAL
Enero	2.700
Febrero	3.947
Marzo	4.487
Abril	4.509
Mayo	5.103
Junio	5.831
Julio	5.221
Agosto	1.422
Septiembre	4.897
Octubre	4.830
Noviembre	4.342
Diciembre	3.442
<b>TOTAL</b>	<b>50.728</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones

**Tabla 21. Evolución pagos escenario pesimista**

	PUBLICIDAD	GASTOS PERSONAL	ALQUILER	SEGUROS	SUMINISTROS	TOTAL €
<b>2013</b>	2.029,00	32.340,00	8.400,00	720,00	1.320,00	<b>44.809,00</b>
<b>2014</b>	2.130,00	32.825,10	8.400,00	720,00	1.320,00	<b>45.395,10</b>
<b>2015</b>	2.237,00	33.481,60	8.400,00	720,00	1.320,00	<b>46.158,60</b>
<b>2016</b>	2.349,00	34.151,23	8.400,00	720,00	1.320,00	<b>46.940,23</b>
<b>2017</b>	2.466,00	34.834,26	8.400,00	720,00	1.320,00	<b>47.740,26</b>

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

**Tabla 22. Cálculo VAN y TIR escenario pesimista**

PERIODO	COBROS	PAGOS	PAGOS EXT.	PAGO INV.	FLUJOS DE CAJA	F. C ACUMULADOS
				10.500 €	-10.500 €	-10.500 €
<b>2013</b>	50.728 €	48.867 €			1.860 €	-8.440 €
<b>2014</b>	51.742 €	49.600 €			2.142 €	-6.298 €
<b>2015</b>	52.777 €	50.344 €			2.433 €	-3.865 €
<b>2016</b>	53.833 €	51.099 €			2.733 €	-1.132 €
<b>2017</b>	54.909 €	51.866 €			3.043 €	1.911 €
<b>2018</b>	56.007 €	52.644 €			3.363 €	5.274 €
<b>2019</b>	57.128 €	53.434 €			3.694 €	8.968 €

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	5,57%
<b>VAN</b>	4.609,61 €
<b>TIR</b>	16,29%
<b>RENTABILIDAD NETA</b>	10,72%

Fuente: elaboración propia a partir de datos calculados

En el escenario pesimista, el valor del VAN, sigue siendo positivo, además la TIR tiene un valor superior al 15%, por lo que incluso este necesario, sería muy recomendado llevar a cabo el proyecto.

### 3. ESCENARIO OPTIMISTA

En este apartado se han incrementado los cobros en un 10%, con la consiguiente variación de los pagos. El pago extraordinario así como la compra del equipo informático, se produce el segundo año.

**Tabla 23. Previsión cobros escenario optimista**

Mes	TOTAL
Enero	3.330
Febrero	4.824
Marzo	5.480
Abril	5.511
Mayo	6.237
Junio	7.127
Julio	6.381
Agosto	1.738
Septiembre	5.985
Octubre	5.904
Noviembre	5.306
Diciembre	4.208
<b>TOTAL</b>	<b>62.000</b>

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

**Tabla 24. Evolución pagos anuales escenario optimista**

	PUBLICIDAD	GASTOS PERSONAL	ALQUILER	SEGUROS	SUMINISTROS	TOTAL €
<b>2013</b>	930,00	32.340,00	9.000,00	780,00	1.440,00	<b>44.490,00</b>
<b>2014</b>	1.023,00	32.825,00	9.000,00	780,00	1.440,00	<b>45.068,00</b>
<b>2015</b>	1.125,00	33.482,00	9.000,00	780,00	1.440,00	<b>45.827,00</b>
<b>2016</b>	1.238,00	34.151,00	9.000,00	780,00	1.440,00	<b>46.609,00</b>
<b>2017</b>	1.300,00	34.834,00	9.000,00	780,00	1.440,00	<b>47.354,00</b>

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

**Tabla 25. Calculo VAN y TIR escenario optimista**

PERIODO	COBROS	PAGOS	PAGOS EXT.	PAGO INV.	FLUJOS DE CAJA	F. C ACUMULADOS
				9.300 €	-9.300 €	-9.300 €
<b>2013</b>	62.000 €	54.566 €			7.434 €	-2.866 €
<b>2014</b>	63.240 €	56.749 €			6.491 €	3.625 €
<b>2015</b>	64.505 €	59.019 €			5.486 €	9.111 €
<b>2016</b>	65.795 €	61.380 €			4.415 €	13.527 €
<b>2017</b>	67.111 €	63.835 €			3.276 €	16.803 €
<b>2018</b>	68.453 €	66.388 €			2.026 €	18.868 €
<b>2019</b>	69.823 €	69.044 €			779 €	19.647 €

Fuente: elaboración propia a partir de estimaciones

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	5,57%
<b>VAN</b>	14.498,92 €
<b>TIR</b>	54,91%
<b>RENTABILIDAD NETA</b>	49,34%

Fuente: elaboración propia a partir de datos calculados

Este escenario presenta valores muy elevados, tanto para el VAN como para la TIR. El VAN sea incrementado hasta superar los 14.000 euros, mientras que la TIR alcanza un valor superior al 50%. Además de lo anterior, en el primer año ya se ha recuperado la inversión.

No se va a tener demasiado en cuenta los resultados obtenidos en este escenario, ya que dada la situación actual, no sería conveniente tomar como referencia un escenario optimista, para decidir sobre la viabilidad del proyecto.

### CONCLUSIONES

Observando los resultados obtenidos mediante el cálculo del VAN y la TIR, se llegaría a la conclusión de que en los tres escenarios el proyecto sería viable, y no solo esto, sino que también se obtienen rentabilidades netas muy elevadas.

### **5.3.3 ESTIMACIÓN DE LOS GASTOS DE LA EMPRESA**

A continuación se adjunta un listado detallado de las inversiones y los primeros gastos a corto plazo que va a tener la eCommerce en el momento de lanzamiento:

#### 1. Gastos de Constitución

- Investigación de denominación: 2 euros
- Certificación negativa de denominación: 8 euros
- Escritura notarial de constitución: 500 euros
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: 30,05 euros
- Libros mercantiles obligatorios: 30 euros
- Legalización de los libros mercantiles: 25 euros

## 2. Publicidad de lanzamiento

- Radio: 200 euros
- Folletos: 300 euros
- Prensa: 200 euros

## 3. Adecuación del local y mobiliario

En este caso, se ha optado por adquirir todo el mobiliario de Ikea ya que ofrece muebles funcionales y de diseño a precios asequibles y era lo que se iba buscando desde un principio.

**Tabla 26. Mobiliario**

DESCRIPCIÓN	Nº UNIDADES	IMPORTE TOTAL	EMPRESA PROVEEDORA
MESAS	4	800 €	Ikea
LÁMPARAS	2	300 €	Ikea
SOFÁS	2	1.200 €	Ikea
SILLAS	4	200 €	Ikea

### 1. Decoración

Para poder ofrecer un espacio atractivo y confortable se han invertido 3500 euros en contratar a un decorador profesional con el objetivo de hacer más estético y funcional el espacio de trabajo, por esta razón se ha contado con la colaboración del estudio de interiorismo Laura Yerpés que ha sabido reflejar a la perfección los valores que se busca transmitir desde la eCommerce.

### 2. Equipos informáticos

Se va a contar con dos equipos informáticos de 1000 euros cada uno para poder desarrollar la actividad principal de la eCommerce, serán adquiridos en *Media Markt*. Se ha elegido esta tienda de informática por las facilidades de pago que ofrece a través de un sistema de financiación flexible, además garantiza el cambio automático de los equipos en caso de que no nos satisfagan.

### 5.3.4 ANÁLISIS DEL BALANCE Y LA CUENTA DE RESULTADOS DE LA EMPRESA

A continuación se va a realizar la cuenta de pérdidas y ganancias previsional, así como el balance de situación previsional. Para elaborar estos estados, se ha decidido utilizar los datos del escenario pesimista, ya que debido a la situación económica y coyuntural en la que se encuentra España en la actualidad, y tal y como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, se debe ser prudente a la hora de realizar estimaciones y prever resultados.

Además, como se ha comprobado mediante el análisis de viabilidad anterior, incluso en el escenario pesimista, se aconseja llevar a cabo el proyecto.

#### CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

Para completar el análisis económico-financiero, se ha considerado oportuno realizar una cuenta de pérdida y ganancias previsional. Para su elaboración se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los ingresos y los gastos a contabilizar no corresponden con los cobros y pagos del estudio de viabilidad. En las partidas de gastos se incluirán, tanto las amortizaciones como los gastos financieros, que no se habían incluido en el cálculo de pagos.
- El gasto de publicidad, se ha considerado una parte fija y otra variable. El 1% que se debe abonar mensualmente a la central se ha considerado como un gasto variable, ya que si no existen ventas, no se producirá ese pago. Mientras que el 4% restante, que es el importe que destina la eCommerce para poder desarrollar una adecuada campaña publicitaria tanto a nivel local como nacional, se ha considerado fijo, ya que aunque se calcula como un porcentaje sobre el importe de ventas, en ningún momento se prevé retirar totalmente este gasto.
- Respecto a las amortizaciones, éstas se mantienen constantes año tras año, esto es debido a que se están empleando métodos de amortizaciones lineales, además de que como hemos comentado, durante los primeros años no se producen renovaciones ni adquisiciones de inmovilizado. Los porcentajes de amortización aplicados, se han extraído de las tablas correspondientes.

**Tabla 27. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional**

	EJERCICIO 2013	%	EJERCICIO 2014	%	EJERCICIO 2015	%	EVOLUCION 2013-2014	EVOLUCION 2014-2015
<b>VENTAS</b>	50.728,00	100,00%	53.264,00	100,00%	55.802,00	100,00%	5,00%	5,00%
<b>GASTOS VARIABLES</b>	523,40	8,80%	549,60	8,80%	577,00	8,80%	5,00%	5,00%
PUBLICIDAD	523,40		549,60		577,00			
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>50.204,60</b>	<b>91,20%</b>	<b>52.714,40</b>	<b>91,20%</b>	<b>55.225,00</b>	<b>91,20%</b>	<b>5,00%</b>	<b>5,00%</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	43.205,60	85,17%	44.347,00	83,26%	44.971,00	80,59%	3,10%	2,70%
PUBLICIDAD	2.093,60		2.748,00		2.885,00			
GASTOS PERSONAL	32.472,00		32.959,00		33.446,00			
ALQUILER	6.600,00		6.600,00		6.600,00			
SUMINISTROS	1.320,00		1.320,00		1.320,00			
SEGUROS	720,00		720,00		720,00			
<b>EBITDA</b>	<b>6.999,00</b>	<b>13,80%</b>	<b>8.367,40</b>	<b>15,71%</b>	<b>10.254,00</b>	<b>18,38%</b>	<b>16,35%</b>	<b>18,40%</b>
AMORTIZACIONES	985,00	1,94%	985,00	1,85%	985,00	1,77%	0,00%	0,00%
BAII	6.014,00	11,86%	7.382,40	13,86%	9.269,00	16,61%	18,54%	20,35%
GASTOS FINANCIEROS	502,00	0,99%	502,00	0,94%	502,00	0,90%	0,00%	0,00%
BAI	5.512,00	10,87%	6.880,40	12,92%	8.767,00	15,71%	19,89%	21,52%
IMPUESTOS	121,00	0,24%	657,00	1,23%	1.186,00	2,13%	81,58%	44,60%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>5.391,00</b>	<b>10,63%</b>	<b>6.223,40</b>	<b>11,68%</b>	<b>7.581,00</b>	<b>13,59%</b>	<b>13,38%</b>	<b>17,91%</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos estimados

Como se puede observar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias presenta una estructura rígida en costes, es decir, que el porcentaje de costes variables es muy pequeño entorno al 9%. A su vez el margen de maniobra se encuentra en un 91%, valor más que aceptable. Por otro lado los gastos financieros representan un 0,99% sobre el nivel de ventas, algo lógico por el préstamo. Finalmente, el Beneficio Neto alcanza los 5.391 euros el primer año, valor correcto teniendo en cuenta el tipo de producto que se comercializa y que es el comienzo de la actividad.

La evolución del EBITDA, es muy favorable, tanto en términos absolutos como en relativos, este incrementa en más de 2000 unidades monetarias durante los dos primeros ejercicios, llegando a tener un peso de 18,40% del nivel de ventas en el tercer ejercicio.

Tanto la evolución del BAII como la de BAI, presentan niveles parecidos al EBITDA, ya que las amortizaciones se mantienen constantes, al igual que los gastos financieros. Respecto al peso de éstos sobre las ventas, es importante destacar su descenso, ya que pasan de ser de un 0,99% el primer año al 0,90% el tercer año.

El Beneficio Neto en el primer año es muy favorable, 5.391 euros, se aprecia que en los dos años consecutivos crece de forma moderada y parece que se estabiliza, considerándose una cantidad muy aceptable. De lo anterior se deduce un apalancamiento operativo positivo, ya que un incremento del 5% en las ventas, produce un incremento mayor en el beneficio que se podrá apreciar en los próximos años.

**Tabla 28. Umbral de rentabilidad**

UMBRAL DE RENTABILIDAD	
<b>AÑO 2013</b>	43.656,03
<b>AÑO 2014</b>	44.810,34
<b>AÑO 2015</b>	45.440,86

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

El umbral de rentabilidad se denomina también punto de equilibrio, y es la cifra de ventas que deberemos alcanzar para no perder dinero. En este punto el total de ingresos se iguala con el total de gastos.

Una vez que la facturación supera el umbral de rentabilidad, cada incremento de ventas genera un incremento mucho mayor del beneficio, esta situación se produce como consecuencia de que los costes fijos se reparten entre un mayor importe de ventas.

Como se puede observar, el umbral de rentabilidad se supera con creces desde el primer ejercicio, ya que presenta un valor de 43.656,03 euros aproximadamente, siendo la cifra de ventas superior a 50.000 euros.

Para finalizar con la cuenta de pérdidas y ganancias, pese a que luego extraerán los valores para calcular los ratios, hay que resaltar que no solo presenta valores positivos el primer año analizado, sino que estos evolucionan muy favorablemente en los años posteriores. Esto hace esperar un crecimiento notable del plan de negocio.

#### BALANCE PREVISIONAL

Para la elaboración del Balance previsional, igual que con la Cuenta de pérdidas y ganancias, deberemos tener en cuenta lo siguiente:

- En el pasivo no aparecerá una partida correspondiente a proveedores, ya que el canon de publicidad, es decir aquellas partidas de gastos que se deben abonar al instante, sin necesidad de financiación.
- El préstamo se adquirió a 31 de Diciembre con lo que en los balances de situación deberían aparecer intereses devengados pero no vencidos de un día. Esta partida se ha omitido, ya que esta cantidad no ascendía ni a 20 euros, por lo que no hemos considerado relevante su introducción en el Balance.
- Es importante comentar, que no aparece ninguna partida de clientes, ya que todas las ventas se cobran en el momento que se producen, no se financia



nada, y en cuanto a los pagos mediante tarjeta de crédito, en 24 horas tenemos disposición del dinero.

- En el Pasivo Corriente aparecen una serie de cuentas que reflejan obligaciones de pago con Hacienda Pública. En concreto, éstas hacen referencia al impuesto sobre sociedades, a la liquidación del IVA. En el anexo 4 se muestra el cuadro con la liquidación del IVA.
- En el primer ejercicio aparece una reserva con signo negativo, esta partida corresponde a los gastos de constitución, que según el nuevo Plan General Contable, disminuirán el Patrimonio Neto.
- Los beneficios obtenidos en el primer ejercicio, pasaran a constituir la reserva legal que será negativa hasta compensar con el resultado del ejercicio anterior los gastos de constitución.
- Con todo lo mencionado anteriormente, el Balance de situación previsional, para los dos primeros ejercicios, quedaría la siguiente manera

**Tabla 29. Balance de situación previsional**

<b>ACTIVO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>A)ACTIVO NO CORRIENTE</b>	7.784,62	7.784,62
<b>I.Inmovilizado material</b>	7.784,62	7.784,62
<b>Equipos para procesos de información</b>	2.000,00	2.000,00
<b>Amortización acumulada de equipos para procesos de información (5 años)</b>	-400,00	-400,00
<b>Mobiliario y otras instalaciones</b>	6.700,00	6.700,00
<b>Amortización acumulada del mobiliario y otras instalaciones (13 años)</b>	-515,38	-515,38
<b>B)ACTIVO CORRIENTE</b>	75.191,18	78.952,38
<b>I.Existencias</b>	0	0
<b>Materias primas y otros aprovisionamientos</b>	0	0
<b>II.Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	36.115,18	36.557,00
<b>Créditos por pérdidas a compensar del ejercicio</b>	2.555,18	1.520,00
<b>Hacienda pública, deudor por IVA</b>	33.560,00	35.037,00
<b>III.Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	39.076,00	42.395,38
<b>Tesorería</b>	37.756,00	39.667,00
<b>Efectivo</b>	1.320,00	2.728,38
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>82.975,80</b>	<b>86.737,00</b>

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2013	2014
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	48.913,00	49.473,00
<b>A-1) FONDOS PROPIOS</b>	48.913,00	49.473,00
Capital social	3.000,00	3.000,00
Resultado del ejercicio	46.913,00	47.273,00
Reservas	-1.000,00	-800,00
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	7.491,00	7.491,00
I. Deudas a largo plazo	7.491,00	7.491,00
Deudas con entidades de crédito	7.491,00	7.491,00
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	26.571,80	29.773,00
I. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	26.571,80	29.773,00
Hacienda pública, acreedora por IVA	12.059,80	14.143,00
Hacienda Pública, acreedora por Impuesto de Sociedades	13.275,00	14.375,00
Hacienda Pública, acreedora por retenciones practicadas	1.237,00	1.255,00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>82.975,80</b>	<b>86.737,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

Se ha considerado oportuno llevar a cabo un breve análisis inicial de la situación patrimonial y financiera, de este modo se observara de una manera más clara que partidas tienen un peso importante en la empresa. Posteriormente se completara con el estudio de ratios.

En la tabla que se muestra a continuación se ha agrupado las cuentas del Balance de Situación en una serie de masas patrimoniales representativas y de fácil manejo.

**Tabla 30. Balance de situación abreviado**

	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	7.784,62	9,38%	7.784,62	8,97%
<b>EXISTENCIAS</b>	0	0,00%	0	0,00%
<b>REALIZABLE</b>	36.115,18	43,52%	36.557,00	42,15%
<b>EFFECTIVO</b>	39.076,00	47,09%	42.395,38	48,88%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>82.975,80</b>	<b>100,00%</b>	<b>86.737,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	48.913,00	58,95%	49.473,00	57,04%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	7.491,00	9,03%	7.491,00	8,64%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	26.571,80	32,02%	29.773,00	34,33%
<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>82.975,80</b>	<b>100,00%</b>	<b>86.737,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados.

De la tabla anterior se pueden extraer algunas conclusiones. Por un lado se observa la caída del activo no corriente sobre el total. Esta caída es absorbida casi en su totalidad por la partida de efectivo, que pasa a representar casi el 50% del total del activo de la empresa. El gran volumen de efectivo se debe a que todo se cobra en el momento, además que la empresa no posee stock de existencias.

En cuanto al patrimonio neto, es importante destacar que éste se ve levemente reducido, alcanzando el segundo ejercicio unos niveles de casi el 57% sobre el total del pasivo más el patrimonio neto. Esto es debido principalmente a que el beneficio

obtenido se ve reducido en el segundo ejercicio, y se ve reflejado en la partida de Reservas.

**Tabla 31. Fondo de maniobra**

FONDO DE MANIOBRA AC-PC		
2012	2013	Variación
48.619,38	49.179,38	560,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

Como se observa en la tabla se obtiene un Fondo de Maniobra positivo en los dos ejercicios analizados, situación que hace que pueda responder con su Activo Corriente de las deudas exigidas a corto plazo.

Se encuentra en equilibrio económico financiero en ambos ejercicios, esto se afirma por dos razones, en primer lugar porque su Fondo de Maniobra es positivo, y en segundo lugar porque su Fondo de Maniobra no es superior al Pasivo Corriente en ninguno de los dos ejercicios, si así lo fuera estaría en situación de ociosidad.

La variación negativa no hace presagiar problemas de liquidez futura debido a que la cantidad es pequeña y que por otro lado se ha visto originada por el aumento del Pasivo Corriente debido a la situación deudora frente a Hacienda en concepto de IVA.

### 5.3.5 ESTUDIO DE LOS RATIOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

A continuación se va a realizar el análisis de los principales ratios, a través de los cuales, se confirmara o se desmentirá las conclusiones extraídas anteriormente mediante la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, así como el Balance de Situación previsional.

**Tabla 32. Ratios de explotación y situación**

	2013	2014
<b>RATIO DE LIQUIDEZ</b>	2,83	2,65
<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO</b>	0,41	0,43
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>	7,25%	8,51%
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	11,02%	12,58%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

### RATIO DE LIQUIDEZ

La liquidez es la capacidad potencial que tiene la empresa para pagar sus obligaciones. Este ratio se obtiene mediante la comparación entre el activo corriente y las deudas que habrá que atender a corto plazo, es decir, el pasivo corriente.

En primer lugar, se puede decir que la liquidez de la empresa es buena puesto que sus valores oscilan o son cercanos a 1,5 y 2, esta situación hace que la empresa pueda hacer frente a sus pagos más inmediatos. En cuanto a la evolución se aprecia que disminuye lo que significa una disminución del activo corriente.

No se ha considerado necesario calcular los ratios de tesorería o disponibilidad, ya que como se ha comentado anteriormente, prácticamente todo el activo corriente está constituido por efectivo, por lo que los tres ratios presentan valores muy similares.

### RATIO DE ENDEUDAMIENTO

Este ratio informa sobre el volumen de deuda de la empresa. Observando los resultados obtenidos, se puede decir que la empresa soporta un nivel de deuda normal en los primeros años de vida, lo que significa que gestiona muy bien su deuda, entre ellas, la amortización del préstamo.

Para analizar en mayor profundidad el endeudamiento de la empresa, se ha considerado adecuado calcular una serie de ratios, a través de los cuales se obtendrá información relevante acerca de la estructuración de la deuda, además de la calidad de ésta en cuanto a su vencimiento, así como la carga financiera de la misma.

**Tabla 33. Ratios de endeudamiento**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>SOLVENCIA</b>	2,44	2,33
<b>CALIDAD DE LA DEUDA</b>	0,78	0,80
<b>GASTOS FROS SOBRE VENTAS</b>	0,01	0,01
<b>COSTE DE LA DEUDA</b>	0,07	0,07
<b>COBERTURA DE GASTOS FROS</b>	11,98	16,67

Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados

De los ratios anteriores se pueden extraer las siguientes conclusiones:

El ratio de solvencia, indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas, lo que se aprecia que la empresa no está en una situación crítica, además este ratio nos determinara la distancia de la quiebra, distancia de la cual la empresa se encuentra alejada.

La calidad de la deuda es elevada, ya que la mayoría de ella es deuda a corto plazo, pero la empresa puede hacer frente a la misma. El ratio aumenta dos puntos en el segundo periodo por lo que la calidad de la deuda no empeora y es un punto positivo a considerar.

En cuanto a los gastos financieros, son casi inexistentes, esto es debido al corto periodo de amortización del préstamo y cabe destacar que se mantienen constantes en el segundo periodo. Además, si se observa el ratio de cobertura, se aprecia que la empresa genera un BAI más que suficiente para cubrir los gastos financieros en caso de que en un futuro se vieran incrementados.

Para concluir con el análisis del endeudamiento, decir que el coste de la deuda presenta unos valores elevados lo que significa que cuesta mucho a la empresa. Durante el 2014, se observa que el valor del coste es el mismo debido a que los gastos financieros no varían.

### RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica también llamado rendimiento, mide la rentabilidad del activo independientemente de cómo se financie, es decir, sin tener en cuenta la estructura del pasivo. Para analizar el rendimiento, es muy útil descomponer este ratio, tal y como se muestra a continuación:

**Tabla 34. Rentabilidad económica**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>RENDIMIENTO (BAII/ACTIVO)</b>	0,07	0,09
<b>ROTACION (VENTAS/ACTIVO)</b>	0,61	0,61
<b>MARGEN (BAII/VENTAS)</b>	0,12	0,14

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados*

En primer lugar, la rentabilidad económica general de la empresa presenta unos valores muy interesantes a partir del segundo ejercicio, ya que estos se encuentran alrededor del 10%.

Al descomponer el ratio, se observa, que la eCommerce sigue una clara estrategia de rotación. Como se ha comentado anteriormente en el trabajo, el modelo de negocio que se presenta esta basado en una elevada rotación de clientes.

### RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera mide la rentabilidad del accionista o propietario de la empresa. El ratio que calcula esta rentabilidad, relaciona el beneficio neto generado por la empresa, con la inversión de los propietarios.

Para analizar este ratio se va a proceder a su descomposición según el Método Parés.

**Tabla 35. Rentabilidad financiera**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>RENTABILIDAD (B°/PN)</b>	0,13	0,14
<b>ROTACION</b>	0,61	0,61
<b>MARGEN</b>	0,12	0,14
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	1,85	1,88
<b>EFFECTO FISCAL</b>	0,98	0,90

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos estimados*

En la descomposición de la rentabilidad financiera, además de los ratios de rotación de activos y margen de ventas comentados anteriormente, es necesario hablar de sus otros dos componentes: el apalancamiento financiero y el efecto fiscal.

Centrándonos en el apalancamiento financiero, su nivel muestra que el uso de la deuda es beneficioso para la empresa. Sin embargo, presenta un ascenso debido a que el patrimonio neto aumenta en mayor medida que el activo. Esto indica que la empresa podría endeudarse más de lo que lo está haciendo, lo cual incrementaría su rentabilidad financiera.

Para finalizar, es importante destacar la buena rentabilidad financiera que se ha obtenido, ya que como se observa en el cuadro, ésta presenta un valor del 13% en el primer periodo, aumentando algo en el segundo ejercicio, debido principalmente al mantenimiento del volumen de la deuda.

## 6. CONCLUSIONES

### 6.1 PROPUESTAS DE MEJORA

Al finalizar el proyecto de la eCommerce sobre venta de ediciones limitadas, su cadena de suministros y las herramientas utilizadas en el proceso de clasificación de clientes y captación de proveedores, se ve que pueden llegar a mejorar los servicios a nivel nacional e internacional.

La eCommerce utiliza una página web que informa al público sobre los productos de lujo que se comercializan, eventos, promociones e incluso la experiencia que los consumidores han tenido y las características del servicio que se ofrece dejando un paso por detrás a la competencia. Al desarrollar una página web dinámica, donde el cliente puede interactuar en ella y llegar a crear un “*flow experience*” de alta calidad se puede facilitar el proceso de creación de una base de datos y de estadísticas sobre las ventas, utilizando varias herramientas tecnológicas como el uso de foros o de una Intranet para clientes mejorando la eficiencia y rapidez en el intercambio de información y de los procesos, generando un mejor acceso a la misma y acrecentando las relaciones con los clientes actuales al tener una sede virtual para el intercambio de información de forma óptima, tener expansión de fronteras al entrar en la competencia de los mercados de lujo virtuales, mantenerse informados de las novedades que puedan surgir en cuanto a la captación de nuevos productos y cambios en el sector del lujo a nivel mundial y ver cómo se pueden adoptar, mejorar los procesos de la cadena de suministros, actualizar la base de datos de la eCommerce en relación con los clientes, clientes potenciales y nuevos clientes, posicionamiento y fortalecimientos de la página web, herramientas de búsqueda donde se puedan ofrecer los servicios que se ofertan en nuevos mercados e incurrir en disminución de costos transaccionales y de manejo de información.

Es muy importante el uso del medio virtual y la página web para crear, diseñar y desarrollar estrategias y programas de gestión de relaciones públicas para así poder analizar el mercado objetivo, los cambios que se producen en el perfil de los consumidores de productos de lujo, las necesidades específicas de los mismos y relacionarlo con el valor de la oferta de la eCommerce.

Para administrar la página web, la eCommerce ha considerado la capacitación de los empleados, sobretodo del área técnica, la cual es la que va a mantener la sede virtual en buen estado y pondrá solución a problemas que puedan surgir en determinados momentos, como por ejemplo el colapso del servidor, dificultades en la actualización de productos o mantenimiento de la misma, entre otros.

## 6.2 VIABILIDAD DE LA EMPRESA

Como ya se comentó en el resumen inicial, el presente plan de negocio, se ha llevado a cabo con la finalidad de estudiar la viabilidad de la creación y puesta en marcha de una PYME de comercio electrónico de ediciones limitadas.

Teniendo en cuenta el análisis económico-financiero que se ha desarrollado en el último punto del trabajo, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Los valores obtenidos mediante el VAN y la TIR, recomiendan llevar a cabo el proyecto de inversión, incluso en un escenario pesimista. Ya que en este escenario se alcanza una rentabilidad neta superior al 20%.
- A través del análisis de Balance de Situación previsional, se ha podido observar una estructura correcta en cuanto a endeudamiento y autonomía de la empresa. Si bien existen unos leves problemas de liquidez en los primeros ejercicios, que van mejorando ya que la empresa no financia nada, es decir, todo se cobra en el momento en que se realiza. Como recomendación, sería oportuno el estudio de varias opciones.
- Mediante el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional, se obtiene en el primer ejercicio unos beneficios netos de 5.931 euros dato favorable ya que están incluidos los sueldos del personal. Los datos obtenidos en los próximos años siguen corroborando las buenas expectativas del negocio.
- Por último, resaltar los datos obtenidos para las Rentabilidades económica y financiera, las cuales presentan unos valores favorables a partir del segundo ejercicio, estando la primera alrededor del 9%, no superior al coste medio del pasivo, mientras que la segunda alcanza unos valores del 12% aproximadamente, que si se compara con el coste de oportunidad del accionista, es bastante lógico pensar que lo supera con creces.

Pero además de los resultados económicos, los cuales hemos visto son muy favorables, el presente trabajo muestra otras oportunidades que surgen de los análisis realizados:

- La ausencia de competencia de calidad a nivel nacional. Se ha comentado desde el inicio del trabajo y se ha demostrado con datos reales a lo largo de este. Existen multitud de eCommerce en la red que distribuyen productos de lujo, si bien, ninguno de ellos iguala las características que desde la eCommerce de venta de ediciones limitadas se ofrecen. Aquellas páginas web con renombre a nivel internacional y con un modelo de



negocio similar al que se presenta, utilizan quizás una tecnología, marketing y modelos de promoción menos efectivos. Desde este proyecto se pretende ofrecer una combinación perfecta de calidad y profesionalidad, ofreciendo unos precios acorde con el producto.

- Un público demandante, el cual se está incrementando considerablemente. En este aspecto, la población entre 30 y 50 años como se ha comentado anteriormente juegan un papel muy importante, por lo que parte de los esfuerzos de marketing deberán centrarse en este segmento de la población. Además de esto, hay que destacar que el consumo de productos de lujo por parte del sector masculino está creciendo año a año.

Todo lo anteriormente comentado, se ve reforzado a través de la política de marketing desarrollada. En este tipo de empresas el marketing juega un papel muy importante. Se va a prestar especial atención a los elementos de promoción, los cuales han sido diseñados en consonancia con el resto de elementos de Marketing Mix. De estos, se deben destacar el evento de lanzamiento y el marketing directo. Mientras que el primero pretende dar a conocer el producto y la captación de nuevos productos, el segundo intentara fidelizarlos. Por supuesto, hay que resaltar la pagina web de la empresa, como uno de los canales mas útiles, para llegar al publico objetivo y difundir nuestra filosofía.

Para concluir con el apartado de marketing, es importante mencionar que la localización de la oficina, en pleno centro de la ciudad, representa una ventaja competitiva para la eCommerce, ya que como se ha comentado anteriormente, el modelo de negocio que se presenta, se basa en una elevada rotación de clientes con márgenes ajustados, por lo que una oficina cercana a la Milla de Oro, en una zona de gran afluencia, es de vital importancia para cerrar tratos o dar información sobre productos.

Mediante el Plan de Recursos Humanos, se ha llegado a la conclusión de la importancia de las personas que forman parte de la empresa, ya que son éstas las que están en contacto con los proveedores y con los clientes en el momento de recibir sugerencias, quejas o "feedbacks", y por tanto, de ellas dependerá en gran medida, la satisfacción y fidelidad de éste. Por este motivo, se ha llevado a cabo un riguroso análisis y descripción de los puestos de trabajo, con la finalidad de seleccionar a la persona idónea para el puesto indicado.



También se deberá prestar gran atención a la formación de los recursos humanos. Esta formación deberá ser, tanto técnica, como de habilidades sociales, además de continuada en el tiempo. Por último comentar la importancia del mantenimiento de estos recursos, ya que constituirán un activo muy importante para la empresa.

Con los análisis realizados a lo largo de este trabajo, así como las conclusiones extraídas, podemos concluir afirmando que, el plan de negocio desarrollo es viable en todos los sentidos, y resulta una oportunidad inigualable para cualquier inversionista con un espíritu emprendedor y ambición de crecimiento.

## 7. BIBLIOGRAFIA

ABC [en línea] [citado 16 Junio 2012] <http://www.abc.es/20120208/economia/abci-productos-lujo-mueven-millones-201202081727.html>

AGENCIA TRIBUTARIA [en línea] Tipos de gravamen aplicables a periodos impositivos iniciados en el año 2012 (citado 9 Abril 2013) [http://www.agenciatributaria.com/AEAT.internet/Inicio\\_es\\_ES/\\_Segmentos\\_/Empresas\\_y\\_profesionales/Empresas/Impuesto\\_sobre\\_Sociedades/Tipos\\_de\\_gravamen/Tipos\\_de\\_gravamen\\_aplicables\\_a\\_periodos\\_impositivos\\_iniciados\\_en\\_el\\_ano\\_2012.shtml](http://www.agenciatributaria.com/AEAT.internet/Inicio_es_ES/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Tipos_de_gravamen/Tipos_de_gravamen_aplicables_a_periodos_impositivos_iniciados_en_el_ano_2012.shtml)

ALOMUJERES [en línea] (citado 27 Diciembre 2012) <http://www.alomujeres.com/moda-y-tendencias/el-regreso-de-esteban-cortazar-para-net-porter>

ARQHYS [en línea] (citado 3 Mayo 2013) <http://www.arqhys.com/los-mejores-decoradores-de-interiores.html>

ASESORANDO AL CLIENTE BLOG [en línea] (citado 27 Junio 2013) <http://asesorandoalcliente.blogspot.co.uk/2012/04/canales-de-distribucion-casa-inditex.html>

ASOCIACION ESPAÑOLA DEL LUJO [en línea] (citado 19 Febrero 2012) <http://www.ellujohablaspanish.com/p/sobre-la-asociacion.html>

AYUNTAMIENTO DE BURJASSOT [en línea] (citado 06 Octubre 2013) <http://www.burjassot.org/archivos/10036%5CEstudio%20trafico.pdf>

AYUNTAMIENTO DE SEVILLA [en línea] (citado 7 Marzo 2013) <http://www.sevilla.org/ayuntamiento/areas/area-de-cultura-juventud-y-deportes/g-sevilla-y-el-diseno/moda-de-sevilla/estudio-de-diagnostico-sobre-el-sector-de-la-moda-en-sevilla/archivos-adjuntos/03%20Capitulo%202.pdf>

AVON [en línea] (citado 19 Febrero 2012) <http://www.avon.es/PRSuite/history.page>

BANCO SANTANDER [en línea] (citado 9 Mayo 2013) [http://simuladores.gruposantander.com/simuladores/servlet/main?estado=simuladorcredito&accion=\\_popup\\_frames&id\\_entidad=1030](http://simuladores.gruposantander.com/simuladores/servlet/main?estado=simuladorcredito&accion=_popup_frames&id_entidad=1030)

BESSANT, JOHN & TIDD, JOE (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Ed. Wiley

BLIRTE [en línea] (citado 5 Agosto 2012) <http://blirte.es/2012/07/clientes-potenciales-tienda-online/>

CENTRO DE INNOVACION BBVA [en línea] (citado 20 Septiembre 2013)  
<https://www.centrodeinnovacionbbva.com/blogs/emprendedores/posts/26256-miguel-gonzalez-fierro-de-samsamia-los-que-mas-saben-de-tecnologia-estan-en-las-universidades>

CITYC.ES [en línea] Evolución del sector textil (citado 22 Febrero 2013)  
<http://www.cityc.es/docs/EVOLUCI%C3%93N%20DEL%20SECTOR%20TEXTIL.pdf>

COFIKE BLOG [en línea] (citado 26 Noviembre 2012)  
<http://blog.cofike.com/2012/10/03/plan-de-negocio-de-una-tienda-online-de-zapatos/>

ECONOMIA DIGITAL [en línea] (citado 7 Febrero 2013)  
[http://www.economiadigital.es/es/notices/2012/09/la\\_moda\\_espanola\\_da\\_el\\_si\\_quiero\\_a\\_la\\_venta\\_on\\_line\\_33402.php](http://www.economiadigital.es/es/notices/2012/09/la_moda_espanola_da_el_si_quiero_a_la_venta_on_line_33402.php)

E-ECONOMIC [en línea] (citado 8 Junio 2013) <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix>

E-COMMERCEUSM BLOGSPOT [en línea] (citado 16 Febrero 2012) <http://e-commerceusm.blogspot.co.uk/2009/10/historia-del-comercio-electronico.html>  
antecedentes

EITB [en línea] (citado 16 Noviembre 2012)  
<http://www.eitb.com/es/noticias/afondo/entrevistas/detalle/533553/vender-mis-zapatos-internet-es-hacer-realidad-mi-sueno/>

EL MUNDO [en línea] (citado 18 Diciembre 2012)  
<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/02/15/tendencias/1297802146.html>

EL PAIS [en línea] (citado 27 Junio 2013) <http://smoda.elpais.com/articulos/fashion-bloggers-date-by-s-moda-los-lideres-de-la-red-y-las-firmas-de-moda-unen-fuerzas/3223>

EMARKETSERVICES [en línea] (citado 18 Febrero 2012)  
[http://www.emarketservices.es/icex/cda/controller/pageemarket/0,3200,1480591\\_1515907\\_1517627\\_4554141,00.html](http://www.emarketservices.es/icex/cda/controller/pageemarket/0,3200,1480591_1515907_1517627_4554141,00.html)

EMPRENDEDORES [en línea] (citado 24 Marzo 2013)  
[http://www.emprendedores.es/gestion/como\\_vender\\_en\\_el\\_mercado\\_del\\_lujo](http://www.emprendedores.es/gestion/como_vender_en_el_mercado_del_lujo)

EMPRESARIADOS [en línea] (citado 18 Noviembre 2012)  
<http://empresariados.com/como-vender-ropa-por-internet/>

ESTUDIO LAURA YERPES [en línea] (citado 15 Octubre 2013)  
<http://www.laurayerpes.es/estudio>

EETECNOLOGIA [en línea] El poder del marketing basado en ediciones limitadas (citado 09 Febrero 2013) <http://etecnologia.es/marketing/elmarketingenedicioneslimitadas>

FASHION UNITED [en línea] (citado 15 Mayo 2013)  
[http://www.fashionunited.es/News/Leads/El\\_furor\\_de\\_la\\_edici%F3n\\_limitada\\_2007082134/](http://www.fashionunited.es/News/Leads/El_furor_de_la_edici%F3n_limitada_2007082134/)

FINANCIACION FACIL [en línea] (citado 11 Octubre 2013)  
<http://www.financiacionfacil.es/compras-financiadas/financiacion-media-market/>

FOTOCASA [en línea] (citado 29 Abril 2013)  
[http://www.fotocasa.es/Building/Building\\_Detail.aspx?ai=130010960&OrigenVisita=95&link=8060&xts=470361&xtor=CS1-352-%5BTrovit%5D-%5B2%5D-%5B46250%5D&opi=246&utm\\_source=casas.trovit.es&utm\\_medium=Agregadores&utm\\_campaign=CS1-352-\[Trovit\]-\[2\]-\[46250\]](http://www.fotocasa.es/Building/Building_Detail.aspx?ai=130010960&OrigenVisita=95&link=8060&xts=470361&xtor=CS1-352-%5BTrovit%5D-%5B2%5D-%5B46250%5D&opi=246&utm_source=casas.trovit.es&utm_medium=Agregadores&utm_campaign=CS1-352-[Trovit]-[2]-[46250])

GESTION.ORG [en línea] Clasificación de los clientes (citado 12 Agosto 2012)  
<http://www.gestion.org/gmarketing/atencion-al-cliente/los-diversos-tipos-de-clientes/>

GREMIO DE SASTRES Y MODISTAS DE VALENCIA [en línea] (citado 22 Abril 2013)  
<http://www.gremiosastresymodistasvalencia.com/Escuela.html>

ICEX. [en línea] España Exportación e Inversiones (citado 09 Febrero 2012)  
[http://www.icex.es/icex/cda/controller/page/ICEX/0,6558,5518394\\_5519005\\_6366453\\_4524156\\_0\\_-1,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/page/ICEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4524156_0_-1,00.html)

IDEPA [en línea] (citado 16 Febrero 2013)  
[http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector\\_Textil/Sector\\_Espania/index.jsp?csection=3&section=3](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/Sector_Textil/Sector_Espania/index.jsp?csection=3&section=3)

INFORMATICA MILLENIUM [en línea] (citado 11 Febrero 2012)  
<http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo20.htm>

INFOSEO [en línea] Modelos de pago online para la eCommerce (citado 20 Junio 2013) <http://infoseo.comercialseo.es/plataformas-de-pago-online-diferentes-modelos-de-pago-online-para-nuestro-e-commerce/>

KOTLER, P; ARMSTRONG, GARY. (2003) *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición: Prentice Hall.

LA EMPRESA COMO SISTEMA BLOG [en línea] (citado 30 Junio 2013)  
<http://laempresacomosistema.blogspot.co.uk/2011/05/tm-modelo-de-competitividad-de-las.html>

LASALINA [en línea] (citado 2 Agosto 2012)  
[http://www.lasalina.es/juventud/img\\_pub/2010/100303\\_GuiaComercioElectronico.pdf](http://www.lasalina.es/juventud/img_pub/2010/100303_GuiaComercioElectronico.pdf)

LA VANGUARDIA [en línea] (citado 21 Febrero 2012)  
<http://www.vanguardia.com/historico/40827-la-importancia-de-las-ferias-como-vitrinas-empresariales>

LOVE VALENCIA [en línea] (citado 18 Abril 2013) <http://www.lovevalencia.com/la-milla-de-oro-de-valencia.html>

MEDIAELX.NET [en línea] (citado 28 Enero 2013)  
<http://www.mediaelx.net/portafolio/236/tienda-online-de-moda-de-lujo-venta-por-internet-net-trendy/>

MKT SAPIENS [en línea] (citado 30 Junio 2013) <http://www.mkt-sapiens.com.ar/docs/e-marketing%20en%20Internet.pdf>

MODAES [en línea] (citado 25 Agosto 2012)  
<http://www.modaes.es/entorno/20110620/desmontando-el-lujo.html>

MUNDO DE LUJOS [en línea] (citado 10 Junio 2013) <http://www.mundodelujos.com/los-hombres-ya-consumen-el-40-de-las-marcas-de-lujo/>

MUSICA Y MERCADO [en línea] (citado 12 Febrero 2012)  
<http://www.musicaymercado.com/pagina/4110/gobierno-espaol-apoyando-a-las-pymes>

NAVARRO DOMENICHELLI, ROGELIO. *Gestión de los RRHH.* [en línea] [www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh18a.htm](http://www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh18a.htm) (citado 12, 13, 14 Mayo 2013)

NET A PORTER [en línea] (citado 12 Septiembre 2013)  
<http://netaporterr.wordpress.com/2012/05/10/net-a-porter-swot-analysis/>

OLTRA CLIMENT, FRANCISCO (2006). *Dirección de Recursos Humanos*. Ed. UPV

PASION FOR FASHION [en línea] (citado 20 Enero 2013)  
<https://www.pasionforfashion.com/quienes.php>

PURO MARKETING [en línea] (citado 12 Septiembre 2013)  
<http://www.puromarketing.com/76/12472/razones-tienda-fisica-debe-vender-online.html#>

PYME EMPRESARIO [en línea] (citado 03 Octubre 2013)  
<http://www.pymempresario.com/2013/06/beneficios-de-pertenecer-a-una-camara-empresarial/>

RED HIEDRA [en línea] (citado 26 Septiembre 2013)  
<http://www.redhiedra.es/faqs/juridico-mercantil/%C2%BFcuales-son-los-gastos-de-constitucion-de-una-sociedad-mercantil>

RED HIEDRA [en línea] (citado 28 de Marzo 2013)  
<http://www.redhiedra.es/faqs/juridico-mercantil/%C2%BFcuales-son-los-gastos-de-constitucion-de-una-sociedad-mercantil>

SEINDOR [en línea] (citado 9 Marzo 2013)  
<http://seindor.com/maacera.com/blog/2012/05/02/asi-es-el-diseno-de-sitios-web-del-sector-del-lujo/>

SLIDESHARE.NET [en línea] Ventajas y desventajas del electrónico electrónico (citado 28 Agosto 2013) <http://www.slideshare.net/manuelportovazquez/comercio-electronico>

SOCIOS INVERSORES [en línea] (citado 5 Septiembre 2012)  
<http://www.sociosinversores.es/ecommerce-moda-lujo/>

TRILOGI [en línea] (citado 09 Febrero 2012) <http://www.trilogi.com/marius-rossell-si-google-invierte-en-moda-online-es-que-el-negocio-tiene-mucho-recorrido>

UNSE.EDU.AR [en línea] Ferias comerciales en España (citado 21 Febrero 2012)  
<http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/16%20BUSSO%20Ferias%20Comerciales.pdf>

VULKA [en línea] (citado 26 Junio 2013) <http://www.vulka.es/home.php>

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1. ANUNCIO ALQUILER DE LA OFICINA

#### Características específicas

- 58 m<sup>2</sup> construidos
- Segunda mano/ buen estado
- Certificación energética: no disponible
- Edificio de cuatro plantas
- Aire acondicionado de frío/ calor
- Construido en los 70, fachada de 5 a 8 metros de piedra
- Última actividad: despacho de abogados

#### Distribución y materiales

- Piso de dos habitaciones
- 1 aseo o baño
- Suelos de gres



**ANEXO 2. CUADRO DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO**

MESES	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACIÓN	AMORTIZADO	PENDIENTE
0					10.500,00
1	202,99	52,5	150,49	150,49	10.349,51
2	202,99	51,75	151,25	301,74	10.198,26
3	202,99	50,99	152	453,74	10.046,26
4	202,99	50,23	152,76	606,51	9.893,49
5	202,99	49,47	153,53	760,03	9.739,97
6	202,99	48,7	154,29	914,33	9.585,67
7	202,99	47,93	155,07	1069,4	9.430,60
8	202,99	47,15	155,84	1225,24	9.274,76
9	202,99	46,37	156,62	1381,86	9.118,14
10	202,99	45,59	157,4	1539,26	8.960,74
11	202,99	44,8	158,19	1697,45	8.802,55
12	202,99	44,01	158,98	1856,43	8.643,57
13	202,99	43,22	159,78	2016,21	8.483,79
14	202,99	42,42	160,58	2176,79	8.323,21
15	202,99	41,62	161,38	2338,16	8.161,84
16	202,99	40,81	162,19	2500,35	7.999,65
17	202,99	40	163	2663,35	7.836,65
18	202,99	39,18	163,81	2827,16	7.672,84
19	202,99	38,36	164,63	2991,79	7.508,21
20	202,99	37,54	165,45	3157,24	7.342,76
21	202,99	36,71	166,28	3323,52	7.176,48
22	202,99	35,88	167,11	3490,63	7.009,37
23	202,99	35,05	167,95	3658,58	6.841,42
24	202,99	34,21	168,79	3827,37	6.672,63
25	202,99	33,36	169,63	3997	6.503,00
26	202,99	32,52	170,48	4167,48	6.332,52
27	202,99	31,66	171,33	4338,81	6.161,19
28	202,99	30,81	172,19	4511	5.989,00
29	202,99	29,95	173,05	4684,05	5.815,95
30	202,99	29,08	173,91	4857,96	5.642,04
31	202,99	28,21	174,78	5032,75	5.467,25
32	202,99	27,34	175,66	5208,4	5.291,60
33	202,99	26,46	176,54	5384,94	5.115,06
34	202,99	25,58	177,42	5562,36	4.937,64
35	202,99	24,69	178,31	5740,67	4.759,33
36	202,99	23,8	179,2	5919,86	4.580,14
37	202,99	22,9	180,09	6099,96	4.400,04
38	202,99	22	180,99	6280,95	4.219,05
39	202,99	21,1	181,9	6462,85	4.037,15
40	202,99	20,19	182,81	6645,66	3.854,34
41	202,99	19,27	183,72	6829,38	3.670,62
42	202,99	18,35	184,64	7014,02	3.485,98
43	202,99	17,43	185,56	7199,59	3.300,41
44	202,99	16,5	186,49	7386,08	3.113,92
45	202,99	15,57	187,42	7573,51	2.926,49
46	202,99	14,63	188,36	7761,87	2.738,13
47	202,99	13,69	189,3	7951,17	2.548,83
48	202,99	12,74	190,25	8141,42	2.358,58
49	202,99	11,79	191,2	8332,62	2.167,38
50	202,99	10,84	192,16	8524,78	1.975,22
51	202,99	9,88	193,12	8717,9	1.782,10
52	202,99	8,91	194,08	8911,98	1.588,02
53	202,99	7,94	195,05	9107,04	1.392,96
54	202,99	6,96	196,03	9303,07	1.196,93
55	202,99	5,98	197,01	9500,08	999,92
56	202,99	5	197,99	9698,07	801,93
57	202,99	4,01	198,98	9897,06	602,94
58	202,99	3,01	199,98	10097,04	402,96
59	202,99	2,01	200,98	10298,02	201,98
60	202,99	1,01	201,98	10500	0,00

**ANEXO 3. TABLA DE PRECIOS ESTIMADOS (€)**

MARCA/PRODUCTO	BOLSOS	RELOJES	CINTURONES	ZAPATOS	CHAQUETAS	VESTIDOS
MARC BY MARC JACOBS	400	200	-	200	500	300
ARMANI EXCHANGE	200	160	100	130	250	150
MICHAEL KORS	350	180	90	400	500	320
CHANEL	800	650	-	-	-	-
LOUIS VUITTON	450	300	-	-	650	460
L.K BENNETT	375	-	90	395	795	695
KATE SPADE	348	275	128			
ACOSTA	260	-	90	350	400	300
HIGINIO MATEU	250	-	150	-	300	600
BANANA REPUBLIC	150	80	40	75	110	85

**ANEXO 4. LIQUIDACION DEL IVA**

		PERIODO 1				
		TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	TOTAL
<b>BASES</b>	VENTAS	35.176	43.558	44.349	51.377	174.460
	COMPRAS	15.636	15.759	15.771	15.931	63.097
	INVERSION	9.800				9.800
<b>CUOTAS 0,18</b>	IVA rep +	6.332	7.840	7.983	9.248	
	IVA sop -	-4.579	-2.837	-2.839	-2.868	
	DIFERENCIA	10.910	5.004	5.144	<b>6.380</b>	HP acreedora por IVA