



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PLAN DE EMPRESA

MIP AIS BOX

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Trabajo Fin de Grado
Grado de Administración y Dirección de Empresas
Curso 2017-2018

Autor: Kevin Henao Saldarriaga

Tutor: Maria Eugenia Babiloni

ÍNDICE

1.	<i>Introducción</i>	5
1.1	<i>Motivos de la Realización del TFG</i>	6
1.2	<i>Objetivos Generales</i>	7
1.3	<i>Metodología</i>	8
2.	<i>Situación del Entorno</i>	9
2.1	<i>Descripción General de la Oportunidad</i>	10
2.2	<i>Situación del Sector del Comercio Electrónico y Alimentario</i>	11
2.3	<i>Análisis Macro Económico</i>	12
2.3.1	<i>Análisis PESTEL</i>	12
2.3.1.1	<i>Entorno Político</i>	12
2.3.1.2	<i>Entorno Económico</i>	14
2.3.1.3	<i>Entorno Sociológico</i>	15
2.3.1.4	<i>Entorno Tecnológico</i>	18
2.3.1.5	<i>Entorno Ecológico</i>	18
2.3.1.6	<i>Entorno Legal</i>	19
2.4	<i>Análisis Micro Económico</i>	20
2.4.1	<i>Estudio de la Cinco Fuerzas de Porter</i>	20
2.4.1.1	<i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	21
2.4.1.2	<i>Amenaza de los Nuevos Entrantes</i>	21
2.4.1.3	<i>Poder de Negociación de los Proveedores</i>	21
2.4.1.4	<i>Amenaza de los Productos Sustitutivos</i>	22
2.4.1.5	<i>Rivalidad entre las Empresas</i>	22
2.4.2	<i>Evaluación de los Competidores</i>	22
2.4.2.1	<i>Competidores Directos</i>	23
2.4.2.2	<i>Competidores Indirectos</i>	24
2.5	<i>Análisis DAFO</i>	25
2.5.1	<i>Debilidades</i>	26
2.5.2	<i>Fortalezas</i>	26
2.5.3	<i>Amenazas</i>	27
2.5.4	<i>Oportunidades</i>	28
2.6	<i>Análisis CAME</i>	29

3. Desarrollo de la Organización	
3.1 Objetivos Estratégicos	31
3.2 Visión, Misión y Valores	33
3.2.1 Visión	33
3.2.2 Misión	33
3.2.3 Valores	33
3.3 Selección de la Forma Jurídica	34
3.3.1 Forma Jurídica Prevista	35
3.4 Proceso de Constitución	36
3.5 Plan de Recursos Humanos	37
3.5.1 Organigrama	37
3.5.2 Equipo Promotor	39
3.5.3 Perfiles profesionales	40
4. Plan de Marketing	42
4.1 Objetivos de Marketing	42
4.2 Definición del Programa Comercial	44
4.2.1 Producto	44
4.2.2 Precio	45
4.2.3 Distribución	47
4.2.4 Promoción	48
4.3 Presupuesto del Plan de Marketing	50
4.4 Control y Seguimiento	51
5. Análisis Económico y Financiero	52
5.1 Plan de Inversión	53
5.2 Costes Salariales	56
5.3 Plan de Financiación	57
5.4 Previsión de viabilidad	59
6. Conclusiones	64
7. Bibliografía	65

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama análisis de PESTEL	12
Figura 2. Fecha de implantación de la nueva ley de protección de datos europea	19
Figura 3. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter	20
Figura 4. Diagrama del análisis DAFO	25
Figura 5. Diagrama del análisis CAME	29
Figura 6. Organigrama funcional de la empresa MIPAIS BOX	38
Figura 7. Descripción del perfil profesional del socio Kevin Henao	39
Figura 8. Descripción del perfil profesional del socio Jean Pierre	39
Figura 9. Prototipo de un paquete para entregar	44

Índice de Tablas

Tabla 1. Datos macro económicos de España por el Banco Santander.....	14
Tabla 2. Tabla de impuestos de sociedades	15
Tabla 3. Evolución de los inmigrantes colombianos, según nacionalidad y situación en la época pre crisis (ENERO DE 2000-ENERO DE 2008)	17
Tabla 4. Tipos de forma Jurídica	34
Tabla 5. Comparativa de precios de la competencia, muestra de productos	46
Tabla 6. Comparativa de precios de la competencia, muestra de productos (II) ..	46
Tabla 7. Precios de MIPAIS BOX, muestra de productos	47
Tabla 8. Presupuesto de Marketing primer año	50
Tabla 9. Costes de Constitución	53
Tabla 10. Inversión Inmovilizado	54
Tabla 11. Costes Anuales	55
Tabla 12. Costes Salariales	56
Tabla 13. Previsión Económica primer año	60
Tabla 14. Previsión Económica segundo año	61

Tabla 15. Previsión Económica tercer año 62

Índice de Gráficas

Gráfico 1. Gráfico de la población colombiana en España por rango de edad 16

Gráfica 2. Evolución de los nuevos clientes en relación a la cuota de mercado. 63

1. Introducció

El presente trabajo consiste en la elaboraci3n de un plan de negocio y puesta en marcha de una empresa dedicada a la venta online de productos colombianos con la singularidad de que las entregas estar3n definidas por un m3nimo de productos por paquete, con la intenci3n de ser lo m3s respetuoso con el medioambiente posible, otro punto importante y que genera un fuerte valor a3nadirido es que los clientes dependiendo la periodicidad con la que compren obtendr3n descuentos tanto en establecimientos f3sicos como de en otras e-commerce esto tiene como objetivo ser algo m3s que una tienda online.

El modelo de nuestro negocio solo se enfoca en el canal online, especializ3ndonos en la venta y distribuci3n de nuestros productos mediante nuestra p3gina web. Queremos facilitar la compra de productos del pa3s de nuestros clientes y llevarles de la mano del canal de compra offline al online.

Se ofrecer3n diversas modalidades de entrega, una de ella ser3 una entrega simple del paquete, otra un envi3 que establece entregas peri3dicas para facilitar la compra a los clientes que consumen dichos productos habitualmente y tambi3n estar3 disponible la opci3n para efectuarse entregas sorpresa a modo de regalo.

La oportunidad de negocio surge al percibirse que en el nicho de mercado de los productos colombianos no est3 muy desarrollada la venta online y prosperan las peque3as tiendas especializadas. Se ha seleccionado la poblaci3n colombiana o de origen colombiano por que recientemente se han convertido en el principal de la inmigraci3n en Espa3a. Nuestra empresa tratar3 de conseguir la mayor parte de esa cuota de mercado gracias a la diferenciaci3n y la profesionalizaci3n de la venta online de productos de exportaci3n para ello pondremos en pr3ctica la contrastada experiencia en sector del marketing online del equipo promotor.

1.2 Motivos para la realización del TFG

Imaginar ser tu propio jefe o llevar con éxito tu propia empresa son ideas con las que todos hemos fantaseado, algunos más algunos menos, para mi es algo más que una simpática idea, es un reto, una meta es el objetivo de mi vida a nivel profesional es porque ello que no hay mejorar motivación que idear un plan para conseguir este objetivo, la carrera que he estudiado me ha brindado todas las herramientas de estudio posible entre ellas las aptitudes y los conocimientos adquiridos en mi formación en administración y dirección de empresa ahora es el momento de llevar la teoría al mundo real, donde el riesgo, la duda o la rentabilidad son alicientes. Para un amante de los datos como yo analizar las variables es más que estimulante.

Este trabajo en concreto me permite estudiar a la población colombiana inmigrante y me permite tratar de desarrollar una empresa que generé un valor añadido para este grupo poblacional del cual soy parte.

1.3 Objetivos Generales

En la elaboración del trabajo final de grado tendremos muy claro el objetivo principal, que es demostrar la viabilidad, la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio. Para ello trataremos de estructurar un plan de negocio sólido haciendo hincapié en la estructura interna de la empresa y en desarrollando minuciosamente el plan comercial.

Para la consecución de este objetivo principal trataremos de definir diversos objetivos específicos, estos nos ayudarán a confeccionar el trabajo y nos servirán para orientarnos.

El primero de los objetivos específicos será el de conocer en profundidad el entorno de la empresa que tratamos de desarrollar, estudiaremos los factores que determinan los marcos macro económico y microeconómico, esto nos servirá principalmente para conocer si el contexto social político y económico es favorable para la puesta en marcha de la empresa. También haremos un denso estudio de los competidores actuales y los posibles competidores que eventualmente podríamos llegar a tener, queremos conocerlos bien para tratar de aprender de sus errores y aciertos.

La definición de un buen plan estratégico es el siguiente objetivo parcial que trataremos de alcanzar, nos ayudaremos de diferentes análisis empresariales para desarrollar estrategias como es el análisis DAFO y por tanto para aprovechar este estudio llevaremos a cabo un análisis de CAME para definir mejor los pasos de camino al éxito empresarial.

Tras haber conseguido respaldar con datos e información la oportunidad de mercado del proyecto pasaremos a planificar un plan de desarrollo de la empresa. Tendremos que definir tanto la visión, misión y valores de la empresa para dotar a la empresa de una identidad clara. Estudiaremos todos los modelos de forma jurídica y elegiremos el más adecuado para nuestro proyecto empresarial y especificaremos los pasos a seguir para la correcta constitución de la empresa.

Otro de los temas fundamentales es definir un plan de recursos humanos transparente, donde se delimiten de forma clara los diversos departamentos de la empresa, los perfiles requeridos y el organigrama. Inclusive será importante definir posibles roles necesarios en el hipotético caso de un crecimiento de la empresa.

Una de los elementos principales para generar una propuesta de valor diferencial es el plan de marketing el cual trataremos en profundidad, trataremos de definir un marketing mix preciso y claro además se hará un minucioso estudio del cliente objetivo. Después para trazar las acciones que se llevaran a cabo procederemos a elaborar un plan de acción para posicionar y posicionar la marca con medidas tanto off line como on line.

Para terminar, se realizará un plan económico-financiero con el que definiremos la inversión y financiación de la empresa además completaremos el plan con la previsión de ventas para los próximos 3 años. Se finaliza el trabajo con un epígrafe denominado conclusiones donde evaluaremos los objetivos parciales en pos de determinar las posibilidades de éxito y viabilidad del plan de negocio y como de sostenible será.

1.4 Metodología

En la realización del trabajo he requerido de una búsqueda exhaustiva de información de páginas, artículos de prensa, apuntes obtenidos durante los diferentes semestres de la carrera, otros trabajos académicos relacionados con la inmigración, el comercio electrónico e informes de diferente índole. Cabe destacar que para la obtención de los costes hemos tenido que hacer un trabajo de presupuestar con diferentes empresas con la intención de obtener los números más cercanos a la realidad del mercado.

Para la realización de este trabajo ha sido fundamental el conocimiento adquirido en las diferentes etapas de estudio del Grado de Administración y Dirección de Empresas. He podido disfrutar de todas las opciones para formarse que brinda la Universidad, he podido realizar el programa de intercambio de Erasmus que me ha servido para habituarme a la búsqueda de información en diversos idiomas y me ha provisto de una visión más amplia y crítica del entorno. También he tratado de darle un enfoque más pragmático que es lo que se demanda en el mundo laboral, esta forma de enfocar los trabajos se la debo a mi experiencia laboral obtenida gracias a unas prácticas de empresa. Como he obvio me he apoyado del material, contenido y lo aprendido en las diversas asignaturas cursadas. He de destacar las asignaturas que tienen más peso en este plan de negocio.

Para el estudio del entorno nos hemos servido del material y de lo aprendido en las asignaturas de Macroeconomía, Economía Mundial y principalmente Estrategia y Diseño de la Organización que nos han provisto de herramientas para analizar y conocimiento para interpretar mejor los datos que hemos ido obteniendo como son los análisis DAFO, CAME, PESTEL y la cinco fuerzas de Porter.

En cuanto el desarrollo de la organización, dividiremos en dos apartados la constitución de la empresa y en el plan de recursos humanos. Para la constitución de la empresa ha sido indispensable la asignatura de Derecho del trabajo y Derecho de la Empresa para elegir la mejor forma jurídica posible. En lo que concierne el plan de recursos humanos ha sido de gran utilidad la asignatura de Dirección de Recursos Humanos y la experiencia adquirida en las empresas en las que varios integrantes del equipo promotor han tenido el honor de trabajar, empresas de diferente tamaño desde una Start up (Natexo), pasando por empresa consolidadas (eDreams) hasta una organización de la administración pública (ayuntamientos).

Por ultimo he de hacer mención a la importancia de Dirección Comercial para la elaboración del plan de marketing y la elaboración de una previsión de ventas. He destacar que todos los integrantes el equipo promotor están relacionados profesionalmente con el sector del marketing digital es por ello que las sinergias entre el equipo han sido determinantes para la confección del plan de acción.

2. Anàlisis de Situación

Cuando nos planteamos la idea de comenzar un proyecto de emprendimiento es necesario tener un conocimiento lo más completo posible del entorno que rodeará nuestra futura empresa. En el primer epígrafe nos encargaremos de definir de forma general la oportunidad de negocio trataremos en profundidad los atributos que otorgan distinción y valor a nuestra empresa en ciernes.

Una vez descrita la oportunidad de negocio haremos mención de la situación actual en la que se encuentran los sectores en los cuales se verá englobada la empresa MIPAIS BOX, estos sectores serán el sector alimentario y el sector del comercio electrónico trataremos de interpretar los datos más recientes para discernir si es el momento adecuado para aventurarnos a crear una empresa en dichos sectores.

Es por ello que ahondaremos en la situación político-económica de España mediante un análisis PESTEL con el que seremos conscientes de todas aquellas variables macroeconómicas que nos afectarán. Para la variable de factores socioculturales estudiaremos a nuestro público objetivo, la población colombiana, mediante una revisión de su historia en España y la evolución de la inmigración de los colombianos en diversos periodos hasta la actualidad. Para el estudio del nivel de competencia dentro de la industria nos ayudaremos de modelo estratégico denominado las cinco fuerzas de Porter.

Completaremos este análisis con una evaluación de los competidores que tendremos, teniendo en cuenta tanto los competidores directos como los competidores indirectos. Tras toda esta recopilación de información estaremos preparados para la elaboración del análisis estratégico DAFO y en respuesta a este completaremos el análisis con la matriz CAME que serán las acciones con las cuales podremos corregir, afrontar, mantener y explotar tanto las variables externas e internas.

2.1 Descripción General de la Oportunidad

Nuestro modelo de negocio se basa en la venta de productos de alimentación y bebidas colombianas únicamente, esta sería la definición más simple de la idea de negocio. Pero es fundamental enumerar las características que nos diferenciarán del resto de empresas que cubren la misma necesidad.

La primera característica que nos diferencia es que nos enfocaremos meramente a la venta online, este nicho de mercado no está muy desarrollado en el canal digital por ello es común ver que prosperen las pequeñas tiendas especializadas

Por un lado, las e-commerce que venden estos tipos de productos son muy generalistas y se enfocan en la alimentación de una sola región. Además, las tiendas de retail físicas tampoco se especializan en productos de un solo país. Por otro lado, el público objetivo de este mercado es claro. Personas colombianas de primera o segunda generación, que viven en España, que compran los productos de su tierra por costumbre o añoranza a su tierra y que compran de manera local en pequeñas tiendas específicas que hay en la ciudad a pesar de que estos productos sean un poco más caros. Por tanto, nos centramos en un tipo de cliente con perfil de comprador de valor. Este tipo de cliente sabe lo que busca, valora y tiene en cuenta el valor del producto.

Además, este perfil no está acostumbrado a adquirir los productos que ofrecemos mediante la compra online. Pero aquí es donde percibimos la oportunidad de mercado puesto que podremos explotar al máximo el nicho de mercado gracias a la ausencia de competidores con un plan de digitalización definido.

Para dotar de un valor añadido extra a la propuesta de valor MIPAIS BOX hará entregas con paquetes personalizados con el logo de la empresa con la intención de motivar al cliente a hacer pedidos de más de 10 productos para con la idea de reducir costes de distribución y la intención de ser más responsables con el medioambiente. Dichas entregas se podrán establecer de forma periódica para facilitar al máximo la tarea de compra del cliente con un consumo habitual. También estará disponible la opción de enviar paquetes como regalo a una tercera persona. Con la intención de generar una mayor fidelización ofreceremos descuentos en otras tiendas offline y online a los consumidores habituales, la forma de entregar estos descuentos es muy simple ya que la comunicación online facilitaría mucho esta tarea.

2.2 Situación del Sector del Comercio Electrónico y Alimentario

Nuestra empresa se sitúa en el sector de venta de alimentación online. Este sector se encuentra en fase de crecimiento. Actualmente, el sector de la alimentación supone un 9% del volumen de facturación total en el canal venta online. Además, el ticket medio en esta actividad se sitúa en 79,80€ (FLAT101 2018).

Según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). El comercio electrónico además de consolidarse en España, está acelerando su crecimiento. “Los ciudadanos de España realizaron compras en tiendas online por valor de 30.406 millones de euros en el 2017, lo que supone un crecimiento del 25,7% respecto del año anterior. Ello supone un nuevo empujón del sector, pues el aumento en el año precedente había sido del 20,8%” El periódico.

También cabe destacar que el aumento número de transacciones registradas en el último trimestre de 2017 “se alcanzaron los 154,5 millones de operaciones, lo que representa una subida del 31,5% respecto a los 117,5 millones del mismo periodo del año anterior “la vanguardia. Este dato nos habla de la adaptación y la normalización de la compra online, lo que nos da pie a interpretar que la sociedad avanza en inmersión digital y ya no tiene la reticencia de ataño a comprar en la web.

Hemos de destacar que nuestra empresa que su gestación formaría parte del grueso grupo de PYMES españolas, no se encontraría en una situación de gran desventaja, ya que en España el 98% de las empresas alimentarias tiene menos de 50 empleados, según datos del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA).

Por otro lado, existen diversas e-commerce de alimentación o que en su marketplace tienen productos de alimentación que han ido surgiendo en los últimos años en nuestro país. Entre estas e-commerce tenemos Carrefour Online, Eroski Online, DIA Online, Amazon, Consum tienda Online, Supermercados El Corte Inglés Online o Mercadona Online entre otros. Por tanto, podemos observar como el segmento de alimentación se encuentra en fase crecimiento.

Este segmento en el canal online aún no ha madurado, los supermercados e hipermercados apenas han lanzado sus plataformas online entre los últimos 3 años (número crecientes de competidores). Además, se sitúa muy por debajo de la principal actividad, la moda, en volumen de facturación en el canal online que es del 24% del total. (FLAT101 2018)

2.3 Análisis Macro Económico

2.3.1 Análisis PESTEL

En este apartado, con la ayuda del método PESTEL podremos estudiar nuestro macro entorno en generalas y en particular el entorno Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal español en el que se va a desarrollar nuestra empresa.

El análisis de los recursos y el mercado es fundamental para la puesta en marcha de un negocio. Al realizar el estudio siguiendo unos parámetros básicos, sabremos si nos encontramos ante el marco de acción ideal para la empresa.

Para estructurar el análisis PESTEL estudiaremos cada uno de los factores, a partir de ahí comentaremos su situación actual y una eventual evolución para cada uno de ellos

Figura 1. Diagrama análisis de PESTEL



Fuente: guayanaindustrial.blogspot.com

2.3.1.1 Entorno Político

Para comentar la situación política haremos un breve análisis de la situación de mayor a menor escala, es decir, empezaremos evaluando los factores más importantes a nivel mundial e iremos limitando el territorio pasando por Europa hasta llegar a España, de esta forma tendremos una visión más completa y podremos sacar conclusiones más coherentes.

A nivel de política internacional el advenimiento más importante es la actual guerra comercial entre EEUU y China. Debido a las medidas proteccionistas tomadas por el presidente de los Estados Unidos se han desatado la respuesta del gobierno chino respondiendo al aumento de aranceles con la misma moneda lo cual ha llevado a una guerra comercial que de afectar a

Europa dañaría de forma considerable la evolución económica, ya que afectaría de lleno superávit exportador.

Si cristalizara dicha guerra comercial que implicase a Europa significaría el adiós al periodo de bonanza más prolongado después de la crisis de 2008.

“Entre las macro cifras brilla con fuerza un superávit de la balanza comercial del 3,5% del PIB: miles y miles de millones de euros. En Alemania y Holanda, esas cifras se van por encima del 8% del PIB “El País. Como podemos observar el principal motor europeo es la fortaleza de la balanza comercial y la amenaza de la guerra comercial podría en jaque el crecimiento a corto plazo.

Otra gran amenaza para la estabilidad mundial es el gobierno actual de Estados Unidos debido a la beligerante actitud del máximo mandatario de la casa blanca, la sensación general es que no hará falta una situación extrema para que comience algún conflicto armado que supondría un grave problema de estabilidad para el mundo occidental.

Centrándonos exclusivamente en Europa nos encontramos con que la oposición a la UE ha desembocado en un euroescepticismo que tuvo su punto más álgido la aprobación del Brexit. La salida de Reino Unido de la unión europea debilitado la unidad de la Eurozona, pero a su vez se presenta como un factor positivo para el desarrollo económico de las grandes urbes españolas que ven como muchas empresas internacionales se mudan de las islas británicas a varias ciudades europeas entre ellas especialmente Madrid y Barcelona.

Cabe desatacar la grave crisis migratoria que se vive en Europa, a la que se suman tanto los refugiados sirios que huyen de la guerra como la población del África subsahariana que huye de la pobreza, esta situación presenta un reto para la unión europea que hasta el momento no ha sabido cómo afrontar. Para nuestra empresa este contexto representa una amenaza puesto que la xenofobia suele aumentar con situaciones extremas como esta, teniendo en cuenta que nuestro público objetivo en su mayoría es inmigrante, se nos presenta como un factor de riesgo. El factor de la amenaza terrorista por el momento no tiene un valor de impacto para el desarrollo empresarial.

En lo que concierne a España a nivel político cabe destacar que debido a los casos de corrupción y en especial a la implicación del partido de gobierno el Partido Popular (Centro Derecha) en diversas tramas de corrupción desembocaron en una moción de censura que culminó con éxito, haciéndose con el poder al PSOE (Centro Izquierda). Debido a su debilidad parlamentaria por la falta de apoyos del hemiciclo, se han visto obligados a aprobar las leyes mediante decretos ley, por lo que su funcionalidad como gobierno está altamente delimitada. Reseñable también es que la amenaza de una posible independencia de Cataluña es un factor de riesgo para el entorno español. Pese a este periodo convulso no hay nuevas medidas que puedan afectar a la puesta en marcha nuestra empresa.

Por todo ello de cara a conseguir préstamos, los tipos serán más favorables ahora que en un futuro a largo plazo por lo que nos convendrá empezar nuestra actividad empresarial cuanto antes, una posible amenaza sería una hipotética guerra comercial que afecta a Europa, lo cual encarecería el coste para abastecernos, puesto que dependemos de la exportación.

2.3.1.2 Entorno Económico

Para poder evaluar la situación económica actual de España, trataremos de responder a la compleja y espinosa pregunta, ¿España ha salido de la crisis?, para tratar de dar respuesta analizaremos la siguiente tabla con datos marco económico.

Tabla 1. Datos macro económicos de España por el Banco Santander

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.193,56	1.232,60	1.307,17e	1.419,93	1.479,55
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,2	3,2	3,1e	2,5	2,0
PIB per cápita (USD)	25.718	26.565	28.212e	30.689	32.024
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,3	-3,0	-2,6e	-2,5	-2,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	99,8	99,4	98,7e	97,2	95,8
Tasa de inflación (%)	-0,5	-0,2	2,0e	1,5	1,7
Tasa de paro (% de la población activa)	22,1	19,6	17,1	15,6	15,0

Fuente: Tabla IMF – World Economic Outlook Database, 2017

Como podemos comprobar el crecimiento económico es sostenido y la tendencia es al alza, como datos más positivos nos quedaremos con el aumento de PIB año tras año y con la disminución contante de la tasa de paro. El paro estructural un problema socio económico que está fuertemente ligado a la económica española es por ello que estos datos son esperanzadores y nos llevarían a responder de manera afirmativa, España ha salido de la crisis.

“España ha experimentado una recuperación de la balanza económica durante los cuatro últimos años. La economía creció 3,1% en 2017” Según un estudio del Banco Santander,

“La economía española crecerá un 2,9% en 2018 y un 2,5% en 2019, por encima de lo previsto hace tres meses. El favorable entorno exterior y el menor del coste de financiación a largo plazo compensan el impacto de la incertidumbre de política económica. Este escenario es consistente con la creación de un millón de empleos y la reducción de la tasa de paro por debajo del 14%” según el último estudio de económico efectuado por el banco BBVA.

Tabla 2. Tabla de impuestos de sociedades

TASA ESTÁNDAR	
Impuesto de sociedades (beneficios comerciales, ingresos, ganancias de capital)	25%
PYMEs cuyos ingresos anuales sean inferiores a 10 millones de EUR.	25% para los primeros 300.000 EUR de sus beneficios. Para cantidades mayores: 28%.
Micro empresas (menos de 25 empleados) con un ingreso anual inferior a 5 millones de EUR.	25%
Compañías de seguros	25%
Cooperativas protegidas fiscalmente	20%
Sociedades sin ánimo de lucro	10%
Compañías de inversión y carteras de valores	1%

Fuente. Impuestos sobre sociedades (Banco Santander 2017)

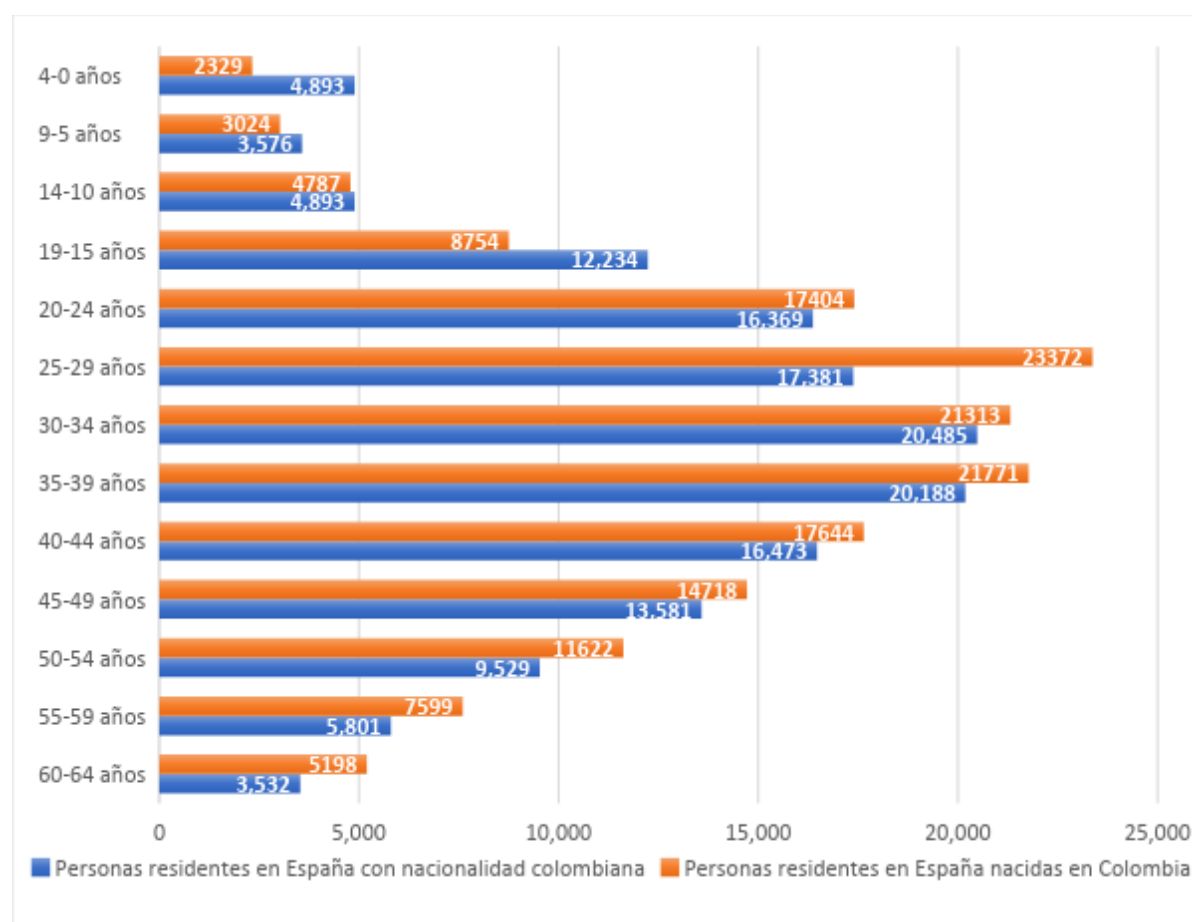
Para un entendimiento mejor de la tributación en España analizaremos esta tabla donde podremos comprender como funciona el sistema fiscal español. Cabe destacar también que las estimaciones son lo más probable es que a finales de este año la más laxa que el año anterior, ello posibilitaría un incremento de la vulnerabilidad de la economía española ante cambios en el entorno de financiación externa. Este posible escenario nos beneficiaría de cara la constitución de la empresa.

2.3.1.3 Entorno Sociológico

En este punto, hemos analizado los datos basados en los datos de población inmigrante procedente de Colombia que reside en España y en la evolución del comercio electrónico en dicho país. En primer lugar, hablamos sobre los inmigrantes colombianos en España. Los colombianos se han convertido en los primeros de la lista de población extranjera residente en España entre los países de Latinoamérica. Los números de los empadronamientos indica hay 165.608 colombianos inscritos como extranjeros en alguna localidad española. Es importante destacar este hecho porque esas cifras corresponden al Padrón Continuo, elaborado con los datos de los padrones municipales. Ofrecen una radiografía más real de los datos de población extranjera, debido a que para registrarse ante un ayuntamiento como vecino no es necesario estar viviendo en una situación regularizada en España. Gran parte de los denominados sin papeles se empadronan puesto que hacerlo permite acceder a determinados servicios públicos.

Si nos fijamos en aquellos que tienen doble nacionalidad, la cifra asciende a 394.038 de ellos hay un total de 167,791 son residentes en España que han nacido en Colombia que conservan o no dicha nacionalidad. Concretamente, sobre ese conjunto hay 17,302 colombianos que han adquirido la nacionalidad española o que ya no poseen la colombiana (principalmente entre el conjunto entre los 20 y 64 años), según el Instituto Nacional de Estadística español. (INE, 2018). Hay que aclarar que el INE no interpreta como inmigrantes aquellos que tienen nacionalidad. Por otra parte, si dividimos la población por grupos de edades entre los 15 y 64 años, según los datos del INE, tenemos los siguientes resultados:

Gráfico 1. Gráfico de la población colombiana en España por rango de edad



Fuente. Instituto Nacional de Estadística

Para entender mejor al grupo social que es los colombianos que viven en España vamos a hacer un breve repaso del flujo migratorio de colombiano que se afincan en España.

La emigración comienza en Colombia a raíz de un periodo de recesión económica que sumió al país en un estado de pobreza altamente preocupante que impulso a los colombianos a emprender una nueva vida fuera del país. Uno de los indicadores que reflejaban mejor la situación fue la tasa de paro que llego a más del 22%.

El detonante de los grandes flujos migratorios de origen colombiano fue debido al terremoto que afectó al eje cafetero en el año 1999 que efecto de forma dramática a la economía tanto local como del país que dependían en exceso de la exportación de café.

El siguiente punto destacado fue a partir del año 2004 con la buena situación económica de España suponía un gran volumen de oportunidades para trabajar sobre todo en los sectores de la construcción, agricultores, sector servicios, hostelería y turismo.

Tabla 3. Evolución de los inmigrantes colombianos, según nacionalidad y situación en la época pre crisis (ENERO DE 2000-ENERO DE 2008)

Año	Nacidos en Colombia	Nacionalidad española	Nacionalidad colombiana	Residentes	Sin papeles
2000	99.942	13.015	87.209	24.702	62.507
2001	205.308	15.082	191.018	48.710	142.308
2002	259.400	16.860	244.684	71.238	173.446
2003	264.503	18.260	248.894	107.459	141.435
2004	288.190	20.046	271.239	137.369	133.870
2005	286.969	23.630	265.141	204.348	60.793
2006	291.676	30.687	258.726	225.504	33.222
2007	326.459	46.123	280.705	254.301	26.404

Fuente. Instituto Nacional de Estadística

A partir del año 2008 la economía española sufrió una de sus peores crisis, trayendo consigo, la inestabilidad laboral y el desempleo, el efecto que produjo fue la limitación de la emigración colombiana hacia este país desde el año 2010, y un retorno fluido de la inmigración suramericana a su país de origen.

La crisis económica provocó el retorno de algunos inmigrantes, principalmente de países como Ecuador, Bolivia y Paraguay, pero no sucedió lo mismo con los colombianos. Por ello tras la crisis los colombianos se han convertido en los inmigrantes más numerosos de Latinoamérica

La situación actual de los colombianos en España es muy diferente, la larga tradición de inmigración colombiana ha permitido que esta sociedad se haya podido adaptar e integrar en mayor o menor medida. Esta situación de aceptación general de la inmigración colombiana genera un marco cómodo en el cual desarrollar nuestra empresa.

2.3.1.4 Entorno Tecnológico

Como hemos podido analizar previamente el comercio electrónico no para de crecer y con él de la mano toda la industria relacionada con los negocios digitales, es por ello que se han diversificado las estrategias de marketing digital, se han reducido costes hasta el punto de que con una inversión reducida se pueden empezar a obtener resultados notables.

La toma de decisiones siempre ha sido algo complejo de ejecutar, pero por suerte la tecnología actual nos presta las herramientas para conocer más datos que nunca y nos facilita interpretarlos con la mayor precisión posible.

Estamos viviendo una nueva revolución industrial y es por ello que un modelo de negocio puedes crecer a nivel de ingresos de forma exponencial en 3 meses lo que antes otro modelo de negocio tradicional tardaría 10 años. Lo mejor de todo es que la maquinaria no para y todas las empresas están evolucionando en esta línea, es por ello que contar con una idea de negocio que esta fuertemente ligada al comercio electrónico facilitará y multiplicará las posibilidades de éxito.

2.3.1.5 Entorno Ecológico

Según el informe de abril de 2018, el Ministerio de Industria, Energía y Turismo describía algunas de las ventajas y posibles mejoras que tendría las industrias españolas con el proceso de conectividad y transformación digital. Se conseguiría dinamizar la economía, flexibilizar la producción, la personalización y la toma de decisiones. Ahorrando así en recursos y reduciendo la contaminación. (Compromiso empresarial 2018)

Además de todos los beneficios que tiene para el medioambiente los modelos de negocio de comercio online, hemos de ser conscientes que la sociedad cada vez está más concienciada con el medioambiente por ello la sociedad demanda empresas sostenibles con una conciencia ecológica.

2.3.1.6 Entorno Legal

Puesto que nuestro modelo de negocio será una tienda online, nos regiremos a diferentes leyes que si fuese una tienda física al uso. Es por ello que ahorraremos mucho tiempo y dinero con la licencia de apertura.

Por el contrario, hay diversas leyes enfocadas a las empresas digitales que habrá que respetar, y es justo aquí donde encontramos una de las leyes más importantes la breve historia del mercado digital. El reglamento general de protección de datos (RGPD) ya es vinculante, esto significa que los usuarios estarán más protegidos que nunca, es por ello que tendremos que tener una comunicación transparente, es una ley unificada de todos los estados miembros.

Para cumplir con la normativa en materia de protección de datos deberás disponer de un aviso legal y una política de privacidad en tú web y una comunicación clara de cómo se tratará los datos de cada usuario o cliente, todo ello de forma obligatoria. Por ello será indispensable que nuestra empresa sea respetuosa con esta ley y además tendremos que revisar todos los acuerdos y contratos con terceros para que estemos operando respetando la RGPD.

Figura 2. Fecha de implantación de la nueva ley de protección de datos europea



Fuente. El Economista

2.4 Anàlisis Micro Econòmic

2.4.1 Estudio de la Cinco Fuerzas de Porter

Necesitamos entender mejor la situación del micro entorno, y es importante evaluar la rentabilidad o viabilidad de entrar el sector de comercio electrónico para distribuir productos alimentarios. Debemos de conocer la posición de nuestra empresa respecto a la competencia y conocer la actual rivalidad en la industria. Para ello nos ayudaremos de la herramienta, el marco de las cinco fuerzas de Porter, esta herramienta es necesaria para el desarrollo de la estrategia competitiva.

Michael Porter es un ingeniero y aclamado profesor de economía estadounidense que cuenta con gran reconocimiento en los campos de la estrategia empresarial y la consultoría, es de hecho para muchos uno de los mejores economistas que ha existido. Uno de sus mayores logros fue la presentación de su modelo que ayudo imponer la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo.

Las cinco fuerzas de Porter es un gran concepto de negocio el cual ayuda a maximizar recursos y descubrir ventajas competitivas para ser mejor que la competencia se cuál sea la situación en la que se encuentre la empresa.

Porter decía que, si no se tiene plan perfectamente elaborado, no se hay opción de sobrevivir en el mundo de los negocios, es por ello que una estrategia competente es más que un mero mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo se desee.

Figura 3. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Fuente. Balancefacil.com

2.4.1.1 Poder de Negociación de los Clientes

Nuestro público objetivo es toda aquella persona que quiera consumir productos de origen colombiano, principalmente serán ciudadanos de origen colombiano, pero tras los años de cohesión social entre colombianos y españoles es muy comprensible que gente autóctona se vea interesada en el consumo de estos productos.

Este grupo está compuesto por una masa social que no está bien organizada está más bien dispersa, durante mucho tiempo han estado pagando sobrepagos por los productos de su país es algo por lo que no se han quejado y ha tenido que pagar por ello, es decir que nuestros consumidores no tienen un gran poder de influencia en el precio, es por ello que esta situación es favorable para un nuevo intermediario que pueda ofrecerles precios más bajos. La problemática empieza al tener que educar al consumidor a emplear el canal online para las compras, habrá un parte de nuestro público objetivo más concretamente las personas más mayores, que están menos familiarizadas con la compra online y será difícil romper esa conexión tienda especializada cliente, suele ser una relación personal más fuerte que será difícil fraccionar

2.4.1.2 Amenaza de los Nuevos Entrantes

En este mercado las principales barreras de entrada que nos hemos encontrado han sido las barreras económicas por suerte las inversiones para ser minorista en un sector alimentario tan concreto no son excesivamente altas, e incluso pudiendo reducir costes con un modelo online esta barrera se vería como más asequible. En este mercado no hay ninguna traza de monopolio u oligopolio esto facilitará mucho las acciones para conseguir aumentar la cuota de mercado. La barrera tecnológica es prácticamente inexistente puesto que este mercado no la ha desarrollado.

2.4.1.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Esta es una de las mayores amenazas con la que nos la encontraremos a la hora de desarrollar nuestro negocio. Los proveedores, en este caso, los mayoristas que exportan los productos desde Colombia a España, al no contar con una competencia elevada tienen autoridad para ser muy exigentes con sus clientes, es decir, las empresas que minoristas, con las cuales tratan de aumentar el precio lo máximo posible para mejorar sus márgenes, en cuanto a los otros “proveedores”, es decir, las empresas con las que haremos tratos comerciales para ofrecer descuentos en a nuestros tiendas o establecimientos, no serán tan exigentes puesto que la demanda es menor.

2.4.1.4 Amenaza de los Productos Sustitutivos

Una de las trabas para nosotros es diferenciarnos en la diversidad de productos, ya que dependemos de los exportadores, que tienen muy delimitados los productos que exportan, la mayoría de empresas del mercado tenemos acceso al mismo catálogo de productos, esto limita en cierto modo la rentabilidad general.

2.4.1.5 Rivalidad entre las Empresas

Como resultado de la conjunción de las otras cuatro fuerzas, podemos proceder a analizar la competitividad general que vamos a encontrar en el sector, es por ello que en resumen podríamos destacar que las mayores amenazas serían el poder que tienen los proveedores y la poca influencia para poder conseguir productos nuevos para diversificar nuestra oferta.

Por otra parte, es ideal que los clientes no tengan una importancia tan notoria para poder fijar precios, y también es importante que a nivel tecnológico no haya habido ningún impedimento para entrar al mercado.

Por otra parte la debilidad de las barreras de entrada se convertirá en una espada de doble filo puesto que será fácil para nosotros empezar pero así mismo la veda está abierta para otros futuros competidores, es por ello que nosotros trataremos de empezar a construir una brecha tecnológica basada en el marketing digital construyendo bases de datos y estableciendo vínculos con programas de afiliación para implementar sistemas de seguimiento para desarrollar un business intelligent diferencial.

2.4.2 Evaluación de los Competidores

Tras el análisis estratégico de la competencia, vamos a enumerar y descubrir a los competidores que nos encontraremos en nuestro mercado. Será importante conocer bien las empresas a las que trataremos de ganar cuota de mercado y aprender que están haciendo bien y que podemos decir que podrían mejorar para así descifrar las buenas prácticas que podríamos llevar a cabo para acercarnos al éxito empresarial. Para ello los dividiremos en dos grupos generales, el primero serán los competidores directos con los que tendremos una competencia tanto en precio como en servicio de forma clara y de impacto real a cada cambio y el segundo los competidores indirectos que serán los productos sustitutivos que podrían eliminar la necesidad de consumir nuestros productos.

2.4.2.1 Competidores Directos

Empresas On line

A continuación, podemos observar una serie de empresas que venden productos colombianos de forma online. Describiremos brevemente y analizaremos las tres siguientes: Tu Tienda Latina, Intertropico y Tropicalia.

En primer lugar, tenemos “Tu Tienda Latina”. Esta empresa importa y distribuye productos latinos en España y Europa. Su sede principal está localizada en Madrid, España. Concretamente, desde allí envían los productos a sus clientes. Los tipos de productos que ofrecen son: bebidas, bebidas alcohólicas, bebidas solubles, dulces, harinas, congelados, arroz, frijoles, jabones, hierbas, entre otros. Su punto más débil es la simpleza de su web y su mal posicionamiento SEO en google.

En segundo lugar, describimos a Intertropico. Es una empresa con sede en Madrid con más de 5 años de experiencia que se dedica a importar y vender productos latinos en Europa. Tiene tanto una pequeña tienda física como una tienda online. Principalmente, esta empresa está especializada en la importación de alimentos, cuenta con un equipo de profesionales. Además, cuenta con una nave y oficinas, ubicadas en una zona industrial céntrica, cerca de la ciudad de Madrid, y tienen transporte propio para la distribución de sus productos. Por otra parte, su gama de productos proviene de diversos países provenientes de países del Norte, Centro y Sur América, entre los más importantes destacamos los siguientes: Colombia, Perú, Ecuador, Paraguay, Brasil, Argentina, Bolivia, República Dominicana y Estados Unidos. Intertropico exporta sus productos a diferentes países de la Unión Europea entre ellos: Suecia, Dinamarca, Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Suiza, República Checa y Gran Bretaña. Estaríamos hablando del líder de mercado, nos pondremos batir,

Por último, tenemos Tropicalia. Es una tienda ubicada en Valencia que está especializada en productos de alimentación y bebidas latinoamericanas. Esta empresa principalmente vende en Valencia ciudad y tiene una página web para hacer encargos. Por tanto, no realiza envíos a domicilio. Además, También venden al por mayor a otros comercios, bares y restaurantes. Su vengta limitada al por mayor no da margen para actuar de una forma más personalizada generando un valor añadido mayor

Tiendas Especializadas y Locutorios

Algo muy común en los años pre-crisis fue la proliferación de los locutorios, principalmente estos pequeños establecimientos donde las personas extranjeras podían comunicarse con sus países a precios inferiores al mercado, tras el desarrollo de la comunicación VOIP, esto ha llevado a estos negocios a reinventarse y se han volcado más a la venta de productos de

importación. Sus limitaciones son muy obvias, una presencia limitadísima en los canales digitales y costes fijos muy altos, debido a los alquileres.

Las tiendas especializadas son bastante comunes en los barrios más humildes de las ciudades y pueblos españoles. Su fuerte es el trato personal y la fácil accesibilidad para su clientela más fiel, por el contrario sus puntos débiles son el mismo que los locutorios, costes fijos y presencia online limitada.

2.4.2.2 Competidores Indirectos

Los Supermercados Online Generalistas

Entre los entre los tres principales supermercados electrónicos se encuentran Lola Market Ulabox y TuDespensa. Ambos operan únicamente en internet, pero su implementación en el mercado todavía no resulta relevante. Por otro lado, grandes cadenas como El Corte Inglés, Mercadona, Carrefour o Día ya operan en la red, aunque este sistema no les reporta ni mucho menos beneficios, tal como aseguró hace unos meses Juan Roig, presidente de Mercadona. Para nosotros competir con ellos es prácticamente imposible es por ello que nosotros buscaremos ir a por nicho de mercado más concreto donde estas plataformas no pueden ofrecer la variedad y la flexibilidad que nosotros al ser más pequeños si podemos ofrecer.

Restaurantes colombianos

Es necesario para nosotros entender que los restaurante colombianos cubren nuestra misma necesidad de saciar el deseo de comer comida colombiana, y por ello si un consumidor va un restaurante colombiano puede perder el interés en aprovisionarse con productos colombianos es por ello debemos cuidar mucho la relación con ellos pudiendo ser socios en algunos casos pero nos quitaran muchísimos clientes potenciales, principalmente aquellos que prefieran una experiencia gastronómica más completa en un restaurante sin importar pagar por ello un precio notablemente mayor.

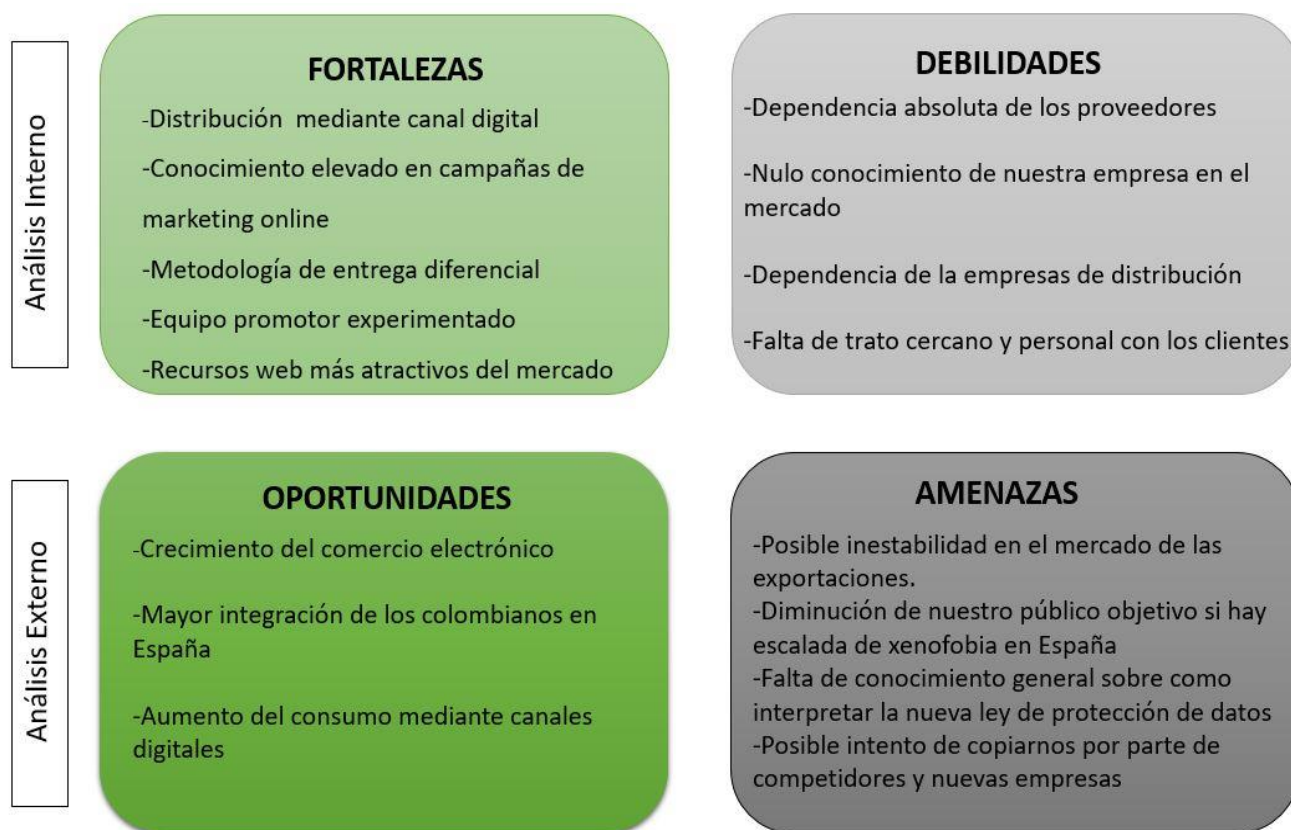
No cuenta como un competidor, pero es importante mencionar que la idea de los paquetes personalizados nace desde la buena acogida que ha tenido ese formato para la empresa DesgustaBOX, nuestro modelo de negocio se nutre de esta propuesta

2.5 Anàlisis DAFO

Gracias a este análisis podremos evaluar la posición competitiva de nuestra empresa para identificar nuestras fortalezas y debilidades del proyecto que nos ayudara a hacer una evaluación de lo que como organización podemos y no podemos hacer. Por otra parte analizaremos las oportunidades y amenazas del mercado todo con la intención de más adelante plantear un plan de acción para resolverlas. Para ello haremos un breve estudio aspecto por aspecto.

Cabe destacar que para la comparativa nos enfocaremos en comparar o tener como referencia competitiva los competidores directos, esto marcará de forma pronunciada nuestros puntos fuertes y puntos flacos. Comenzaremos por los apartados que afectan a nivel interno.

Figura 4. Diagrama del análisis DAFO



Fuente. Elaboración propia

2.5.1 Debilidades

En la definición de las debilidades nos centraremos a enumerar aquellos aspectos en los cuales de forma teórica consideramos que somos inferiores a nuestros competidores, ya que aún no tenemos la potestad de demostrar empíricamente que lo son.

-Inicialmente, dependeremos mucho de nuestros proveedores ya que al ser nuevos en el mercado partiremos de una posición de desventaja respecto a los actuales integrantes del mismo.

-El trato personal del que si gozan los modelos tradicionales de negocio es una desventaja con la que partimos. Como es obvio esto genera cierta desconfianza en el consumidor y estas reticencias general que sea más fieles a su tienda habitual.

-Una gran desventaja que tenemos es que no podemos cubrir las necesidades con la inmediatez de nuestros competidores con tiendas físicas, es decir no contaremos con esos clientes más impulsivos.

-Nulo conocimiento de nuestra empresa entre consumidores, al tener que crear una marca desde la nada, eso supone una barrera grande respecto a los competidores y esto nos afecta tanto en la percepción de los clientes como en la percepción de las entidades financieras.

-La dependencia de las empresas de distribución, es decir algunos de nuestros competidores se encargan de forma directa de la distribución, mientras que nosotros dependeremos que terceros lo cual nos resta flexibilidad.

2.5.2 Fortalezas

En nuestros puntos fuertes tendremos el mismo problema que con las debilidades al no haber empezado nuestra actividad empresarial no podemos confirmar al cien por cien de que son exactamente nuestras fortalezas, durante el trascurso de nuestra actividad de negocio podremos contrastar estas impresiones a priori.

-En primer lugar, nos centramos en la distribución mediante un canal digital. Este nos genera un gran ahorro en gastos fijos y en impuestos, también hay que destacar el ahorro en tareas administrativas como por ejemplo la contabilidad que se verá simplificada y se reducirá el porcentaje de error y la posibilidad de fraude. Por otra parte, al tener una base de datos de nuestros clientes tendremos un entendimiento más completo de su comportamiento como usuarios.

-En segundo lugar, implementaremos una promoción mediante plataformas publicitarias online las cuales son más efectivas, diversas y económicas. Como hemos comentado antes al tratarse de acciones online con estas medidas de promoción obtendremos información

valiosa para futuras campañas que nos impulsaran al progreso y nos facilitarán la optimización de plan de marketing.

-En tercer lugar, es muy importante destacar que el servicio de atención al cliente estará más optimizado que nuestra competencia offline puesto que al tener un registro de nuestros clientes podremos solucionar de forma sencilla sus quejas.

-Cabe destacar que la idea de un paquete personalizado y los descuentos en otras tiendas es una idea fresca que dota a la empresa de un plus con el que ninguna otra empresa cuenta puesto que los otros modelos están solo enfocados en la simple venta.

-Uno de los valores más diferenciales es el equipo promotor, comparando con otras empresas el equipo promotor se presenta como una ventaja competitiva debido a su alto nivel de formación y su experiencia contratada en otros modelos de negocio online, esto supone un plus que con la sinergia generada con los perfiles complementarios que forman este equipo pueden y deben ser la clave del éxito empresarial.

-Por último, nuestro portal online está más profesionalizado y optimizado que nuestros competidores otorgándole ciertas líneas diferenciales a nivel de diseño como son una descripción más elaborada de los productos y con comentarios sobre el valor nutricional de los alimentos algo que la competencia ha olvidado por completo

2.5.3 Amenazas

Las amenazas serán aquellos factores externos que puedan afectarnos de forma negativa por lo cual es sumamente recomendable conocerlas con la intención de protegernos a nivel de negocio y evitar el impacto negativo.

Como vimos en el análisis del macro entorno hay ciertas situaciones a nivel político que podrían ser muy dañinas para nuestra empresa. Entre ellas destaca una hipotética comercial que involucraría a la Unión Europea, lo cual nos llevaría a un contexto económico adverso, con todo lo que ello significa, bajada del consumo, aumento del paro subida de los tipos de interés. Este efecto podría causar también una eventual independencia de Cataluña. Otro factor podría ser una ola de xenofobia que dejaría en una situación muy incómoda a nuestros principales clientes.

La posibilidad de que traten de plagiar nuestra empresa y nuestra idea si nuestro modelo de negocio fructifica, es muy alta puesto que a nivel de implantación del modelo de negocio no es complejo.

También es importante nombrar que la falta de entendimiento y las múltiples interpretaciones de la GRPD la ley general de protección de datos, nos sitúan en un contexto de elevada incertidumbre, por lo que algún acuerdo contractual defectuoso o alguna mala práctica sería una herida para la organización de la que sería casi imposible recuperarse.

2.5.4 Oportunitades

Podemos observar según los Factores-socioculturales: el rápido ritmo de crecimiento del comercio electrónico en los últimos años y una comunidad colombiana residente en España consolidada, esta comunidad esta fuerte mente establecida en España y su integración es de las más altas de las comunidades de inmigrantes. Por tanto, podemos aprovechar estos factores.

Otro factor sociocultural que se puede apreciar es que la forma de consumo y compra digital se está disparando con las nuevas generaciones.

Además, en los Factores tecnológicos, podemos ver como el uso de apps en el comercio electrónico está siendo muy importante para las empresas y comercios.

2.6 Anàlisis CAME

Tras el diagnóstico desarrollado en el punto anterior, llega el momento de plantear medidas reactivas para corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades. La intención es desarrollar un plan extractivo lo más completo y acertado posible. Para ello afrontaremos cada uno de los puntos de manera individual.

Figura 5. Diagrama del análisis CAME



Fuente. Reflexionesdeemprendedor.com

Corregir

En primer lugar, para poder superar nuestras debilidades deberemos:

No depender solamente de un proveedor. Además, intentar importar nuestro propio producto con el tiempo. Esto supondría un gasto más alto, pero podríamos inclusive diversificar nuestra oferta de productos algo que por el momento no está a nuestro alcance.

Con la intención de acercarnos al cliente y ganarnos su confianza tenemos que fomentar los canales offline: realizar acciones de promoción con empresas locales, asociaciones colombianas, etc...

Pensando en limitar nuestra dependencia de las empresas de distribución podríamos tener un servicio propio en las ciudades con más clientes a nivel de test para ver si nos convendría o no.

Mantener

Para conservar nuestras fortalezas es importante no alejarnos de la propuesta de valor en exceso para no tratar de caer en la tentación de querer abarcar más mercados de los que en principio podemos abarcar puesto que en nuestro nicho seremos fuerte.

Por ello deberemos de optimizar nuestro servicio de atención al cliente, nuestro servicio de entrega y nuestros canales de comunicación puesto que esto nos permitirá seguir destacando en un sector donde la renovación por parte de los competidores es muy baja.

Desarrollar una red de socios estratégicos para conseguir descuentos nos dará una posición más visible y una experiencia de compra más satisfactoria es por ello que habrá que hacer gran hincapié en estas relaciones comerciales.

Afrontar

Respecto a la amenaza de la GRPD debemos estar preparados con una formación respecto a esta ley, un manual de buenas prácticas y la revisión adecuada de los contratos deberíamos tener un contexto coherente para no incurrir en ningún tipo de error ni recibir ninguna multa.

Por otro lado, los factores políticos económicos nos afectarán de una forma u otra por lo que lo importante será tener una situación económica estable para que el impacto sea lo menor posible. Por ello será importante llegar al punto de equilibrio con la mayor premura posible.

Para afrontar posibles plagios o copia de la idea es donde tenemos que trabajar fuertemente el branding es lo que permitirá que pese a que lleguen nuevos competidores no perdamos cuota de mercado, para ello contamos con un equipo con especialistas en branding y con un plan de marketing basado en el desarrollo de bases de datos que nos darán un conocimiento del mercado que actualmente no existe en nuestro nicho

Explotar

El aprovechamiento de las oportunidades del mercado es algo que estamos tratando de optimizar desde el principio será la tónica habitual en nuestros objetivos tanto a corto como a medio-largo plazo. Por ello no debemos dejar nunca de actualizarnos y tratar de esta en la tendencia tecnológica y si fuese posible tratar de esta un paso por delante hasta que se convierta en mainstream a nivel de negocio. Por ello deberemos seguir de forma interactiva relacionados fuertemente con el sector del marketing digital. Para ello necesitaremos de más inversión, algo que será importante será llegar al canal móvil puesto que hacia allí evoluciona el consumo de masas.

3. Desarrollo de la Organización

Importancia de tener un plan establecido para el desarrollo de la empresa es lo más sensato y necesario para poder constituir una empresa especialmente para una empresa que empieza desde cero. Por ello en este apartado nos centraremos en todas aquellas decisiones que hemos de tomar de cara a la constitución de la empresa en los diferentes ámbitos de peso del negocio.

Por lo tanto, definiremos la visión, misión y valores de la empresa con la intención de establecer de forma clara las razones de ser de la empresa y en lo que nos queremos convertir. Después haremos un análisis de todas las opciones legales de las que disponemos para la constitución de la empresa, para ello evaluaremos los pros y los contras de la forma jurídica más provechosa para nuestra organización.

Por último, trazaremos un plan de recursos humanos para definir la organización a nivel personal, la política salarial, el organigrama de la empresa y una descripción de las herramientas necesarias para el desarrollo de nuestra actividad económica.

3.1 Objetivos Estratégicos

Tras los análisis de situación tendremos que definir qué tipo de organización queremos ser para ello partiremos de los objetivos estratégicos que servirán de guía. Para ello seguiremos una estrategia de diferenciación. Esto lo conseguimos siendo una e-commerce que realiza una estrategia Long-Tail. Es decir, no vendemos productos alimentarios latinoamericanos, sino solamente colombianos. Esta estrategia consigue que nos focalicemos en un público objetivo específico y no tan generalista.

Por otro lado, el mercado de venta online de productos colombianos no está explotado profesionalmente. No existen barreras de entrada, por lo que la competencia en el mercado puede ser alta en un futuro. Sin embargo, la clave para ser líderes en este segmento es ofrecer un portal de calidad y referencia para el cliente.

Por otra parte, nuestros clientes objetivos están acostumbrados a comprar en tiendas físicas, minoristas y muy especializadas. Se tienen que desplazar a sitios especializados y la mayoría no tienen cerca de sus barrios este tipo de productos. La principal razón por la que están dispuestas a realizar este desplazamiento es porque buscan y quieren el producto de su país. Por tanto, este nicho de mercado tiene potencial a futuro para cambiar el canal de compra offline a online.

Otro aspecto que mencionar, las partes interesadas como los proveedores están especializadas en vender de manera offline (con agentes comerciales) a sus clientes (restaurantes, tiendas físicas, etc...). Por tanto, tienen menos margen de crecimiento y son actores a tener en cuenta como competidores potenciales en un futuro.

Respecto a la situación financiera, hay que tener en cuenta que los precios de coste varían entre 10%-18% dependiendo del proveedor. Además, en el sector se aplica un beneficio entorno a un 20-30 % de margen sobre los precios de coste de los productos.

Hay que destacar también, el papel de la gestión de activos. Tenemos que crear y gestionar nuestra marca. En este sector, no existe una marca conocida que genere mucha confianza. Además, nuestras instalaciones tienen que estar cerca de una gran ciudad que nos permita estar cerca de nuestros clientes.

Por último, la fuerza laboral no está muy especializada en el sector digital. No hay muchos profesionales con conocimientos específicos para el canal de distribución digital.

Por tanto, nuestra estrategia se centra en ser la referencia en la venta online de productos colombianos de calidad. Los clientes tienen que vernos como la forma más fiable, rápida y segura de adquirir estos productos.

3.2 Visión, Misión y Valores

Los conceptos de visión, misión y valores son indispensables para una empresa son el pilar de toda organización es la que define tanto la razón de ser como la identidad de la empresa. Es por ello que procederemos a determinar la visión, misión y valores de MIPAIS BOX, esto dotará a nuestra empresa de una cultura empresarial definida lo que ayudará a que los esfuerzos por hacer crecer la empresa tengan un objetivo mayor que los individuales

Es importante reseñar que en los países de norte de Europa estos tres apartados se suelen presentar de forma conjunta, puesto que se tiene una visión unitaria de ellos. Nosotros como nos estableceremos los dividiremos por apartado y los trataremos de forma individual.

3.2.1 Visión

La visión de la empresa no dará un marco de referencia de en qué desea la empresa convertirse, con un enfoque absolutamente realista, pero a la misma vez ambicioso. La visión de nuestra empresa es la siguiente.

Nos sentimos representados por la idea de evolucionar de una tienda online responsable y eficiente a una tienda online responsable, eficiente, que se preocupa y representa la población colombiana en el exterior.

3.2.2 Misión

La misión es un término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su forma intrínseca, el motivo por el que fue concebida. Nuestra misión es la siguiente:

Proveer el mejor servicio para satisfacer a los hogares de nuestros clientes y consumidores proveyendo los mejores sabores y productos

3.2.3 Valores

Podríamos definir los valores de la empresa como los ideales, las creencias y ética de la empresa. Estos principios fundamentales se consideran inviolables, y han de ser cumplidos y respetados por todos los miembros de la organización.

Ya que esto valores determinan la idiosincrasia de la empresa en cierto momento servirán de guía en la toma decisiones. Tras introducir el significado de los valores procederemos enumerar y comentar los de nuestra empresa

Respeto por la cultura española y colombiana

Fuerte compromiso con la cohesión social

Hambre de nutrirnos de todas las nuevas ideas digitales

Tolerancia absoluta de las opiniones e ideas de todo el mundo

Alto sentido de la responsabilidad con el medio ambiente

Integridad: Ser transparentes

3.3 Selección de la Forma Jurídica

Una vez decidido el nombre de la empresa, debemos tener en consideración que tendremos que definir la forma jurídica de la empresa, para ello es importante que conozcamos las diferentes opciones que hay en el mercado. La decisión que tomemos afectará de forma significativa al devenir de la empresa puesto que determinará muchos factores a futuro como la responsabilidad de los socios o el poder que tendrán los inversores, todo ello ha de ser mirado con lupa y hay que tener vistas a largo plazo. Nuestro objetivo elegir el modelo que más convenga a los intereses tanto de la empresa como de los socios que constituiremos la organización

Por ello deberemos de estar pendientes a diversos factores. La primera pregunta que debemos responde es el número de socios que constituiremos la empresa puesto que hay formas jurídicas que están definidas por un número de socios mínimos y otras que son unipersonales. Continuando con el tema de los socios también hemos de valorar si cabe la posibilidad de aceptar más socios a posteriori. Otro factor es que hay actividades económicas que están asociadas a determinadas formas jurídicas.

Uno de los factores más importantes y que por suerte tenemos más claro es la responsabilidad en la que incurrirán los socios de la empresa si el riesgo es solo el capital que se aporta a la sociedad o por el contrario también está en riesgo el patrimonio personal de los socios, para nosotros está claro que solo toleraremos un modelo que limite el riesgo al capital aportado.

Por otra parte, es importante saber con el presupuesto que contamos para la constitución de la empresa puesto que hay diversos tipos de formas jurídicas que establecen diferentes inversiones mínimas.

Tabla 4. Tipos de forma Jurídica

FORMAS JURÍDICAS DE EMPRESA					
Forma	nº socios	Capital	Responsabilidad	Tributación	
Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF	
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF	
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto de Sociedades	
Sociedades Mercantiles	Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades
	Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades
	Sociedad Laboral	Mínimo 3	Igual que S.R.L. ó S.A.	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades
	Sociedad Cooperativa	Mínimo 3	Mínimo 2.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de Sociedades

Fuente. Cámara de Comercio de Burgos

3.3.1 Forma Jurídica Prevista

Pudiendo a ver valorado los pros y los contras de cada una de las opciones que tenemos, finalmente entendemos que la mejor opción posible es la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta decisión ha estado marcada por las múltiples ventajas que ofrece respecto a otros modelos.

Puesto a que somos dos los socios que queremos constituir la SLR, este modelo se acopla sin problema a nuestras necesidades ya que además es una forma jurídica más flexible, además era indispensable constituir una sociedad que en la cual el riesgo asumir solo fuese cubierto por la inversión de capital, de esta forma a no ser que tuviésemos problemas legales con algún tipo de legal no tendríamos que responder con nuestro patrimonio personal.

A nivel de tributación es importante saber que tendremos un gravamen especial del 15 % durante el primer año. Continuando con el tema del gasto hemos de destacar que la inversión mínima son unos 3000 euros que son una cuantía no excesivamente alta, por otra parte, tenemos que contar con que debemos acudir a un notario para la constitución, estos gastos suelen rondar los 400 euros.

También descartaremos otras ventajas que también suman, pero quedan un segundo plano respecto a nuestras prioridades. Podremos controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad, no hay un número de socios trabajadores y la posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.

Comentaremos brevemente los puntos débiles de esta forma jurídica pero que son inconvenientes asumibles para MIPAISBOX S.R.L como empresa. Nos encontramos con una restricción de la transmisión patrimonial, tener que llevar una contabilidad formal, unos costes más altos que sociedades civiles y no podremos cotizar en bolsa, por el momento ninguno supone un conveniente real para operar.

3.4 Proceso de Constitución

Vamos a enumerar los pasos que tendremos que seguir para iniciar nuestra actividad de empresa, comentaremos los diversos trámites necesarios. Organizaremos paso por paso las acciones que debemos realizar.

Primero de todo debemos de registrar en el registro mercantil general el nombre de nuestra empresa para ello debemos realizar una solicitud y para ello será importante que el nombre con el que queremos registrar no este previamente asignada a otra empresa.

Una vez tengamos el certificado tendremos que abrir una cuenta bancaria que tendrá el nombre de la empresa, y procederemos a ingresar el capital inicial requerido para constituir la sociedad limitada, por lo que haremos un ingreso de más de 3000 euros y solicitaremos un certificado por parte del banco.

El siguiente paso será acudir al notario con el comprobante del banco y empezar el trámite para la constitución de los estatutos, es decir que defina las normas de funcionamiento de la empresa, a partir de ahí el notario podrá hacer la escritura pública de constitución, que será posteriormente firmada por los todos los socios junto con el pacto de socios

Con las escrituras hay que ir a Hacienda a solicitar el NIF provisional. Hay que cubrir el modelo 036 para solicitarlo, junto con fotocopia del DNI del firmante y de las escrituras de constitución de la empresa. Este NIF provisional tiene un plazo de validez de 6 meses después obtendremos el definitivo.

Tendremos después que darnos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) para determinar la actividad que desarrollaremos, luego habrá que hacer la declaración censal para el comienzo de la actividad aquí nos pedirán los documentos adquiridos con anterioridad.

El siguiente paso será que a los dos meses de obtener la escritura de constitución deberemos de inscribirnos en el registro mercantil de nuestra provincia donde hayamos fijado la sede social Una vez hecho todo esto hay que volver a Hacienda y solicitar el NIF definitivo. Con esto la Sociedad Limitada ya está creada. Después solo faltaría dar de alta en la Seguridad Social a los trabajadores. Sea importante declarar que nos regiremos por el convenio colectivo de oficinas y despachos.

3.5 Plan de Recursos Humanos

Sera necesario desarrollar un plan para gestionar la plantilla de la empresa, para ello primero organizaremos los niveles jerárquicos para definir la cadena de mandos en la empresa. Haremos mención de los miembros del equipo promotor, luego definiremos los perfiles que formaran la plantilla de la empresa puesto que las áreas y departamentos están relacionadas con diversos puestos esta será la estructura que usaremos para explicar la organización de la empresa. Por ello definiremos los puestos de trabajo que debemos cubrir especificando las funciones que realizaran.

3.5.1 Organigrama

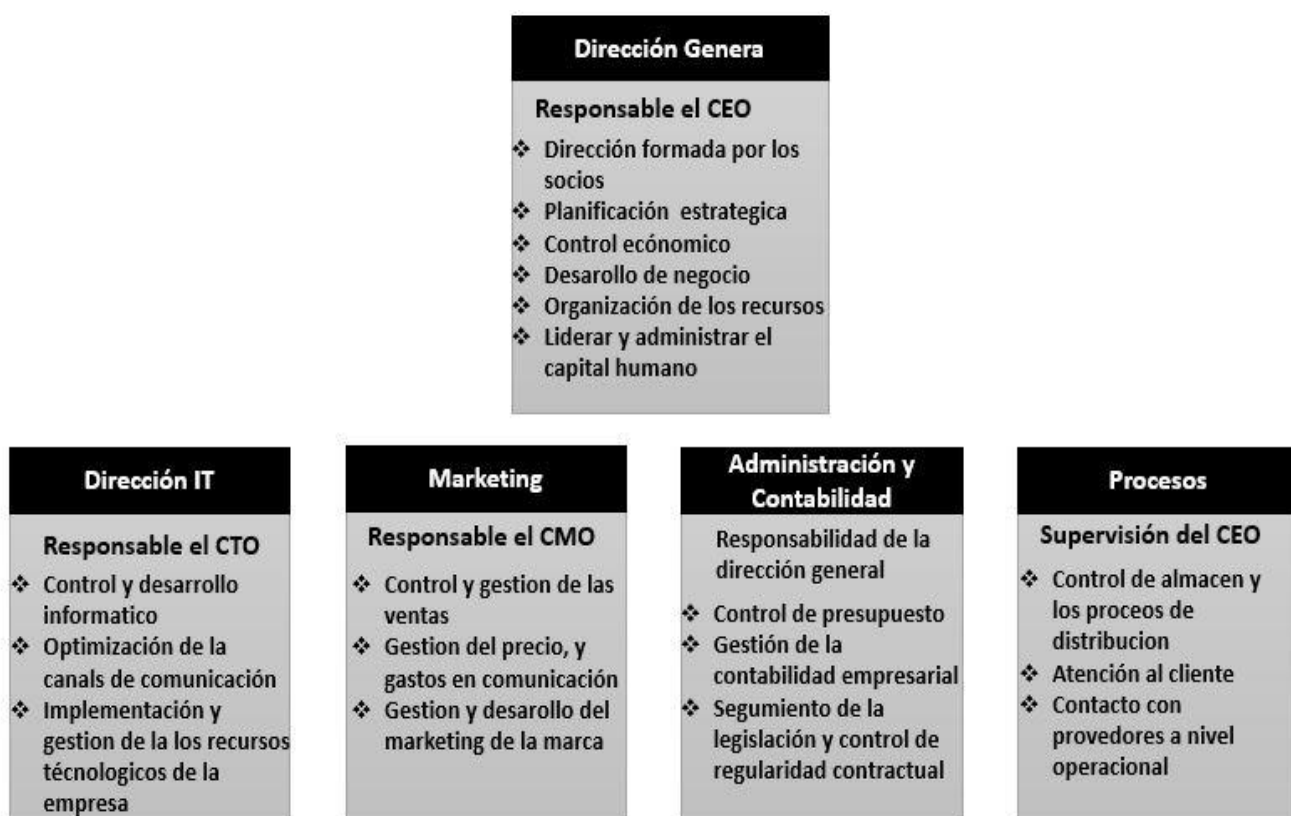
Nos proponemos tener un amplio ámbito de control por ello queremos que nuestro organigrama sea lo más aplanado y horizontal posible, para reducir al máximo los niveles de jerarquía ya que tenemos la intención de tener un flujo de comunicación alto.

Nuestro principal objetivo a nivel de gestión del capital humano es fomentar las sinergias del equipo, es indispensable que cada integrante del equipo sepa que su idea cuenta y que siempre estamos dispuestos a escuchar y probar todas las medidas que pueden favorecer el desarrollo del negocio.

También demandamos este tipo de organigrama puesto que somos un equipo pequeño y en cierto modo las funciones a realizar están fuertemente ligadas ente departamentos, y a veces las líneas que separan las áreas de la empresa son muy difusas. Esto limitará nuestro nivel de burocracia haciéndonos flexibles como organización.

En cuanto a la prospección a futuro estimamos que nuestra empresa deberá tener un crecimiento horizontal que limita hasta cierto límite los colaboradores requieren del apoyo de otros que a su vez dependen también de ellos para cumplir los planes.

Figura 6. Organigrama funcional de la empresa MIP AIS BOX



Fuente. Propia

Como podemos observar en este organigrama funcional las áreas están definidas, pero como veremos más adelante los trabajadores tendrán gran influencia en áreas que no son de su directa responsabilidad, esta interrelación nos obligará a tener una comunicación muy fluida para no repetir procesos para ello nos organizaremos mediante dos herramientas para la gestión de proyectos, JIRA, para los procesos más complejos y que requieran principalmente de la colaboración del departamento de IT. Esta herramienta permite la interacción de diversos departamentos mediante Tickets en los cuales se pueden asignar tareas y hacer un seguimiento del desarrollo del proyecto de forma clara para toda la organización. Para los proyectos más simples o para el seguimiento de litigios usaremos Asana, una herramienta para la realización de tareas que se usaran por departamento para poder seguir desde la dirección de la empresa su la correcta evolución de las acciones de los diferentes departamentos.

Para la gestión del stock del que disponemos usaremos la herramienta Odoo es una herramienta que nos permite gestionar de forma simple el almacenaje ordenar a nivel administrativo la empresa. Para la comunicación con nuestros clientes usaremos Zoho CRM, esta herramienta nos permitirá relacionarnos con nuestros clientes y además nos permite organizarlos por segmentos algo fundamental para una comunicación eficiente.

3.5.2 Equipo Promotor

El equipo promotor estará conformado por los dos socios que constituirán MI PAIS BOX S.R.L para ello añadiremos la descripción profesional de cada uno.

Figura 6. Descripción del perfil profesional del socio Kevin Henao

<p>Chief Executive Officer Kevin Henao Saldarriaga</p> <p>“Profesional del marketing digital con experiencia contrastada. Actual Afiliate Manager para eDreams España, Reino Unido, Estados Unidos y Sur America. Anteriormente he sido Team Leader en la agencia de marketing digital Natexo para Australia, España, Italia y Polonia.</p> <p>Graduado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia. Habiendo realizado una estancia académica en el extranjero en la Universidad de Wroclaw, Polonia.</p> <p>Especializado en el área de Marketing, Marketing digital y emprendimiento. Un líder nato, con un perfil internacional, destacar también actitud emprendedora y comodidad trabajando bajo presión.</p>	
---	---

Fuente. Propia

Figura 6. Descripción del perfil profesional del socio Jean Pierre

	<p>Chief Marketing Officer Jean Pierre</p> <p>“Profesional del marketing especializado en branding, actual digital marketing manager en Blink Fire Analytics. Graduado en International Business por la Universidad de Valencia con master social media y digital en EEMM Business School</p> <p>Especializándome en el área de Marketing internacional, Dirección de Empresas Internacionales, Cross-Cultural Management.</p> <p>También, he participado de manera activa en programas de emprendimiento como YUZZ y Lanzadera. Por último, cabe destacar que tengo experiencia profesional en PYMES, como autónomo emprendedor y he realizado prácticas en Instituciones Oficiales del Estado Español en Pekín”.</p>
---	--

Fuente. Jean Pierre Castro LinkedIn

3.5.3 Perfiles profesionales

Es el mayor responsable de la empresa y deberá ser el líder del proyecto, por tanto, la toma de decisiones estratégicas será su responsabilidad constante. Como líder del proyecto tendrá que lidiar con evaluación del equipo y deberá diseñar una estructura sólida que funcione, por ello será el principal responsable de establecer los objetivos. También será responsable de conseguir más partners para los descuentos que ofrecemos a nuestros clientes. Además, será la cara reconocible de la entidad.

Chief Executive Officer

El CEO será yo personalmente puesto que tengo mayor experiencia en la gestión de equipos que el otro socio fundador, como hemos detallado en el equipo promotor la formación y la experiencia laboral son un aval suficiente para entregarme la responsabilidad de este desafío. Se fijará un sueldo que estará definido por el convenio colectivo que se rige la empresa.

Como hemos comentado con anterioridad en nuestra empresa es necesario que los empleados se interrelación con los demás departamentos y tengan más funciones puesto que hay muchas tareas y el equipo está formado por solo cuatro personas durante los primeros años de la empresa.

Además de todas las funciones que como CEO se presupone, también se ha de desarrollar la función de responsable de recursos humanos, por lo que tomara decisiones como las altas y bajas de la empresa. También se deberá responsabilizar de la gestión de la contabilidad que se podrá gestionar de forma sencilla mediante los programas informáticos que simplifican esta tarea, estas funciones extra serán compartidas con el otro socio.

Chief Marketing Officer

Para la responsabilidad de ser el director de marketing será el otro socio fundador Jean Pierre Castro. Como hemos podido ver en su descripción es una profesional con formación y experiencia acorde a la exigencia del puesto, especialmente destacable es su trabajo con marcas, puesto que uno de sus principales objetivos es crear valor de marca.

Sus funciones pasaran por monitorizar las ventas de la compañía, desarrollar el producto en base a las necesidades del mercado objetivo, diseñar el canal de distribución más eficiente y exitosa para la organización y optimizar todo el plan de comercialización.

Colaborará junto con el CEO en tareas del área de Contabilidad y Administración y dará soporte al departamento de procesos colaborando activamente con la atención al cliente y todo el diseño del packing. También será responsable de conseguir más partners para los descuentos que ofrecemos a nuestros clientes. Tendrá un sueldo definido por el convenio colectivo, además de dividendo futuro puesto que forma parte de los socios fundadores.

CTO (Chief Technology Officer)

Es el responsable tecnológico. Se encarga de que todos los sistemas de tecnología de la información funcionen de forma óptima. Es la persona responsable de toda la parte técnica y tecnológica de la empresa.

Sus principales funciones serán la elaboración y mantenimiento de la página web, la plataforma de cobro, el control del hosting, y deberá de dar soporte a los sistemas de “tracking” es decir el seguimiento de aquellos usuarios que visiten nuestra web, muy necesario en el departamento de marketing. También será importante que organice trainings de aquellas herramientas web que se vayan añadiendo a la empresa para mejorar los procesos.

Para este puesto contaremos con la colaboración de Diego Hernandez, un ingeniero de software y matemático especializado en el desarrollo web y sistemas de tracking es el candidato perfecto para desarrollar por proyecto las actividades requeridas por el puesto, también suma su experiencia en el sector del marketing digital en eDreams. Dado que Diego es Freelancer y trabaja para diversas empresas no podrá dedicarse a tiempo completo a MIPAIS BOX para ello trabajará como autónomo para nosotros cada dos meses o de forma más periódica si se viese necesario.

Administrador de logística

Para el puesto más operativo será necesaria una persona con experiencia en la gestión de mercancías que además pueda hacer conexión con las empresas de transporte, será también la persona encargada de la gestión de las relaciones con los proveedores. Estará al mando de la gestión de los paquetes para enviar respecto a los pedidos que tengamos.

Tendrá la supervisión del CEO y de CMO, también deberá seguir las directrices de la marca para responder a las quejas y ejercer las demás funciones de atención al cliente.

Para este puesto hemos elegido a Norberto Henao es una persona colombiana, pero con nacionalidad española que conoce perfectamente los productos colombianos, además cuenta con experiencia laborar en la gestión de inventario y funciones logísticas ya que estuvo trabajando en los puertos del pacifico colombiano en sector de la exportación de orquídeas, es una persona entusiasta con una energía y proactividad que casan de forma idónea con el puesto. El salario que percibirá será el fijado por el convenio.

4. Plan de Marketing

El plan de comercialización o plan de marketing es indispensable para el desarrollo empresarial ya que nos ofrecerá visión global y detallada de nuestro proyecto empresarial, en el cual se fijará los objetivos, la estrategia de medio y todas aquellas medidas que se llevaran a cabo.

Por ello pasaremos a definir una serie de objetivos que servirán como marco de referencia de la estrategia, a partir de ahí pasaremos las variables; producto, precio, distribución y promoción teniendo en cuenta la estrategia previamente establecida.

Por otra parte, estructuraremos el plan de acción para llevar a cabo los objetivos con su presupuesto comercial correspondiente con la intención de hallar nuestro CPA (el coste de adquirir un nuevo cliente).

Por último, definiremos un plan de control y seguimiento para optimizar el plan y acercarnos a la consecución de los objetivos.

4.1 Objetivos de Marketing

En este apartado vamos a definir los objetivos en base a el marco SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time Bound). Con esta metodología nos aseguraremos de proponer objetivos que se acercarán a la realidad, podremos medir y serán asumibles.

El primer objetivo será tratar de conseguir los primeros clientes, en un enfoque a medio plazo estaríamos hablando de generar 200 ventas mensuales de media en los próximos 12 meses por lo que estaríamos hablando de obtener unas 2400 ventas el primer año, de las cuales trataremos que 1200 de nuevos clientes.

Para conseguir 200 ventas al mes a través de nuestro sitio web, tendríamos que tener unas 13.333 visitas mensuales en nuestra web. Esto se debe a que normalmente se convierten entre el 1%-2% de las visitas totales a la web. En este caso, hemos calculado que tenemos una tasa de conversión del 1.5%. Por tanto, tendríamos que conseguir un tráfico 13.333 personas visiten nuestro portal web.

Saliendo del foco de la performance, es importante tener presente que debemos de posicionar la marca a nivel estatal, puesto que al ser nuevos en mercado debemos empezar a ganar notoriedad y para ello vamos a necesitar repercusión que mediremos en volumen de tráfico a nuestra web por ello vamos ponernos el objetivo de las 9000 visitas únicas (visitas realizadas por usuarios distintos) y 13333 visitas en total al mes.

Tras establecer los objetivos definiremos el público objetivo para lo cual nos basaremos en la definición de Alexis López Vidal Managing Director de EEMM Business School “un cliente

ideal será aquella persona que compra un determinado producto o servicio porque ha encontrado en él la solución perfecta a su problema o necesidad, además, cumple con estos 4 requisitos: satisfacción, no crea inconvenientes, recomienda y es un comprador recurrente...”.

Por lo tanto, nuestros públicos targets son colombianos que residen en España, con una edad comprendida entre los 18-50 años, el límite de edad lo hemos limitado a 50 por que las personas más mayores de esta edad no tienen hábitos de compra online más bien tienden a la desconfianza con este modelo. Al dedicarnos al sector de la alimentación el poder adquisitivo de nuestros clientes no será relevante puesto que nuestros productos no son considerados de lujo ni nada por el estilo.

Para la obtención de estos objetivos deberemos de plantear un plan de actuación basado mediante a las directrices que fijemos en la estrategia de marketing. Por ello primeramente tendremos como objetivo conseguir los primeros clientes con una campaña de comunicación que promueva nuestra forma de ser diferente a todas las opciones de mercado es muy importante obtener la satisfacción de los primeros clientes y que ellos compartan su experiencia en redes sociales.

Trataremos de ganar notoriedad mediante las redes sociales de la marca y con una constante creación de contenido para atraer al público objetivo de forma no intrusiva y con la intención de crear valor de marca.

Una vez implantadas las primeras medidas de visibilidad empezaremos con las acciones de fidelización de cliente y con campañas de marketing digital para optimizar las visitas recibamos a la web, con tal de establecer un sistema que se retroalimente de la información obtenida de las campañas previas para ser más predecible el impacto de cada euro gastado en cada canal. Trataremos de reducir el CPA de forma progresiva.

4.2 Definición del Programa Comercial

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos para plasmar cuatro variables básicas de nuestra actividad: producto, precio, distribución y promoción. Estamos hablando de las variables tradicionales con las que contamos para conseguir nuestros objetivos comerciales.

4.2.1 Producto

Al hablar de producto nos encontramos ante la variable más definitoria e importante del marketing mix puesto que define la necesidad que la empresa quiere cubrir. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en simplemente en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging, la carta de productos o los servicios posventa.

La dimensión de nuestro producto sería la de un producto formal puesto que cubrimos la necesidad de recordar el hogar el país del que un día se emigro o el simplemente el recuerdo de sabores que representan la familia, pero el packaging y la marca serán reconocibles para nuestro público objetivo. Los productos tangibles son alimentos y bebidas colombianas que vendrán empaquetados dentro de una caja con un diseño inspirado por la marca, regularmente cambiaremos la frase de la caja para dotar de variedad a las entregas.

Figura 9. Prototipo de un paquete para entregar



Fuente. Propia

La caja tiene la intención de dotar de un fuerte reconocimiento a la marca, diferenciándola de una simple e-commerce más, este paquete deberá estar integrado por mínimo 10 productos de la amplia variedad de productos que podrán seleccionar en la web.

Tendremos tres modalidades de entrega, la primera será el pedido estándar que se limitará a ser una transacción entre una tienda online y un cliente. Otra opción es la de mandar la caja como regalo esta modalidad nos permitiría dar un valor añadido al producto puesto que es un bonito gesto y al tener una caja diferente a la de otros envíos generará un refuerzo positivo para esta función.

Por último la modalidad que permitirá a los clientes ahorrar y simplificar sus compras, es el modo de entrega periódica que se podrá definir en un envío a la semana o al mes por ejemplo teniendo la posibilidad de personalizarse con total flexibilidad, esto permitirá que las personas que sepan que tienen un consumo constante de ciertos productos puedan programar entregas para abastecerse sin tener que hacer el pedido cada vez, esta modalidad responde a la tendencia actual de reducir el tiempo y las acciones para la compra en el comercio electrónico, entre más sencillo sea para el cliente más compras hará y con una mayor satisfacción.

Los productos para la venta serán los productos más vendidos la lista es larga por lo que mencionaremos a grandes rasgos, la tipología de estos. Desde zumos tropicales, bebida alcohólicas, alimentos especiales de cada región, postres varios entre muchos otros.

4.2.2 Precio

Para establecer los precios hemos realizado un análisis de la competencia en internet, será importantísimo acertar puesto que esta variable es la que definirá nuestros futuros ingresos de la empresa el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia.

La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto es por ello que no podemos convertirnos en la opción más barata del mercado puesto que esto sería contra productivo, ya que seríamos percibidos como la opción de menos calidad.

Tabla 5. Comparativa de precios de la competencia, muestra de productos (I)

Empresa	Producto		Precio	
	Nombre	Descripción	Precio	Diferencial
Inertropico	COLOMBIANA	Gaseosa	1,00 €	18%
	POSTOBON MANZANA	Gaseosa	1,00 €	18%
	POSTOBON UVA	Gaseosa	1,00 €	18%
	HIT MORA	Jugo	1,00 €	11%
	HIT MANGO	Jugo	1,00 €	11%
	PONY MALTA	Refresco Botella	1,30 €	-13%
	PONY MALTA	Refresco Lata	1,30 €	-13%
	ANTIOQUEÑO AZUL	Aguardiente Bocadillo de guyaba	no	-
	LONJA	Galletas	1,90 €	10%
	GALLETAS SALTÍN	Galletas	2,80 €	6%
	GALLETAS FESTIVAL	Galletas	2,80 €	8%
	HARINA PAN	Harina	2,00 €	0%
	PANELA	Azucar moreno	1,90 €	27%
Tropicalia	COLOMBIANA	Gaseosa	1,00 €	-12%
	POSTOBON MANZANA	Gaseosa	1,00 €	-12%
	POSTOBON UVA	Gaseosa	1,00 €	-12%
	HIT MORA	Jugo	1,00 €	-12%
	HIT MANGO	Jugo	1,00 €	-12%
	PONY MALTA	Refresco Botella	1,30 €	-30%
	PONY MALTA	Refresco Lata	1,30 €	-37%
	ANTIOQUEÑO AZUL	Aguardiente Bocadillo de guyaba	no	-18%
	LONJA	Galletas	1,90 €	0%
	GALLETAS SALTÍN	Galletas	2,80 €	0%
	GALLETAS FESTIVAL	Galletas	2,80 €	-23%
	HARINA PAN	Harina	2,00 €	-5%
	PANELA	Azucar moreno	1,90 €	-1%

Fuente. Elaboración propia
Tabla 6. Comparativa de precios de la competencia, muestra de productos (II)

Empresa	Producto		Precio	
	Nombre	Descripción	Precio	Diferencial
Tu Tienda Latina	COLOMBIANA	Gaseosa	0,85 €	0%
	POSTOBON MANZANA	Gaseosa	0,85 €	0%
	POSTOBON UVA	Gaseosa	0,85 €	0%
	HIT MORA	Jugo	0,90 €	0%
	HIT MANGO	Jugo	0,90 €	0%
	PONY MALTA	Refresco Botella	1,50 €	0%
	PONY MALTA	Refresco Lata	1,50 €	0%
	ANTIOQUEÑO AZUL	Aguardiente Bocadillo de guyaba	10,00 €	0%
	LONJA	Galletas	1,80 €	0%
	GALLETAS SALTÍN	Galletas	2,60 €	0%
	GALLETAS FESTIVAL	Galletas	2,60 €	0%
	HARINA PAN	Harina	2,00 €	0%
	PANELA	Azucar moreno	1,50 €	0%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 7. Precios de MIPAIS BOX, muestra de productos

Empresa	Producto		Precio	
	Nombre	Descripción	Precio	Diferencial
MIPAIS BOX	COLOMBIANA	Gaseosa	0,94 €	10%
	POSTOBON MANZANA	Gaseosa	0,94 €	10%
	POSTOBON UVA	Gaseosa	0,94 €	10%
	HIT MORA	Jugo	0,99 €	10%
	HIT MANGO	Jugo	0,99 €	10%
	PONY MALTA	Refresco Botella	1,65 €	10%
	PONY MALTA	Refresco Lata	1,65 €	10%
	ANTIOQUEÑO AZUL	Aguardiente	11,00 €	10%
	LONJA	Bocadillo de guyaba	1,65 €	10%
	GALLETAS SALTÍN	Galletas	1,98 €	10%
	GALLETAS FESTIVAL	Galletas	2,86 €	10%
	HARINA PAN	Harina	2,20 €	10%
	PANELA	Azucar moreno	1,65 €	10%

Fuente. Elaboración propia

Con esta comparativa entendemos que nos posicionaremos un 10% más cara que la empresa Tu Tienda Latina con la intención de tener un posicionamiento más firme y proyectar más calidad que se tendrá que ver correspondida por nuestros servicios. Debemos tener en cuenta que por producto ganamos alrededor del 35 % de margen respecto al coste al por mayor.

Hemos establecido que tendremos un ticket medio de 34 euros.

4.2.3 Distribución

Para explicar cómo será el modo de distribución de nuestra empresa solo tenemos que mirar a DEGUSTABOX una empresa de la cual obtenemos cierta inspiración ellos externalizan este servicio. La distribución jugará un papel clave en la gestión comercial por lo que al comienzo trabajaremos con GSM debido a su calidad precio contrastada, podríamos optar por empresas con un coste más barato, pero como hemos comentado es importante generar una base de clientes que nos apoyen y perciban la claridad del servicio. Además, esta empresa cuenta con la herramienta especial para e-commerce que permite hacer seguimiento y asociar estos datos al ERP de la empresa.

El área de entrega será el territorio español, todo el proceso de almacenamiento se llevará a cabo en un almacén en la provincia de Valencia, más concretamente en Torrente en dicho local también estarán las oficinas. El aprovisionamiento será vía internet por compras al por mayor, y una vez allí se formarán los paquetes respecto a los pedidos que tengamos durante el día, las entregas a la empresa de distribución se harán a la mañana siguiente del día del pedido para que dé tiempo a la preparación de las cajas. Estipulamos un precio de 2,9 euros por envío según las opciones que hemos podido analizar en el mercado.

Los pedidos tendrán un tiempo de entrega de entre 2-3 días, hay que tener en cuenta que será más fácil tramitar los pedidos periódicos puesto que siempre se podrán preparar los pedidos con mayor antelación y por ello pueden salir antes y se podrá fijar el día exacto que el cliente quiere que llegue por semana o mes.

4.2.4 Promoción

Para conseguir visibilidad tendremos que desarrollar todo un proyecto de marca, es decir primero generar contenido de valor mediante un blog y redes sociales para que no se nos perciba como una tienda más sino como un servicio muy interesante que nuestro público objetivo tenga la necesidad de probar.

Una vez creado este proceso de marca conseguiremos una posición de visibilidad que podremos utilizar para hacer tratos con otros negocios que no sean competencia para darles visibilidad en nuestra página a cambio de descuentos para nuestros clientes, este plan es un win- win porque especialmente los negocios offline suelen tener problemas para conseguir más visibilidad y nosotros ganamos un valor añadido diferencial, que permitirá que pese a tener que pagar un precio superior a otras tiendas el cliente perciba que es más barato puesto que obtendrá descuentos por decir un ejemplo en la peluquería, en actividades al aire libre, en el alquiler de coches por poner un ejemplo no será muy complejo obtener el contacto de estos partners potenciales puesto que la comunidad colombiana suele estar agrupada por ciudad.

Podremos permitirnos pagar una comisión mediante marketing de afiliación, es decir pagar a otros sitios web que nos promocionen por cada venta que se genere de cliente que accedieron a nuestra web dicho sitio web. Podremos hacer también campañas de referral marketing que sería dar descuentos (inferior al CPA coste por cada cliente nuevo) a las personas que recomienden nuestra tienda y algún conocido suyo compre mediante este enlace.

Otra herramienta de comunicación que usaremos serán las campañas de retargeting que es como se conoce las acciones de marketing que tiene la función de tratar de impactar aquellas personas que visitaron nuestra página, pero no realizaron una compra, por lo tanto estos clientes potenciales podrán ver banners con los productos que estuvieron a punto de comprar. Este tipo de marketing es muy útil puesto que más del 95 % de usuarios no comprar en la primera visita a un web.

Una buena campaña de email marketing multiplicara los resultados ya que iremos creando una base de datos con los clientes y los potenciales clientes que además nos darán más información acerca de que le gusta a nuestro cliente para mejorar nuestra oferta.

También usaremos campañas mediante Facebook Ads, que es la herramienta de pago que Facebook proporciona a los usuarios que quieran hacer publicidad en su entorno web, que nos permitirían una segmentación altísima que nos permitirá encontrar a nuestro público

objetivo sin dificultad. También tendremos presencia en otras redes sociales con la intención de ganar visibilidad y notoriedad.

Por último en el canal digital es indispensable ser una de las primeras opciones en los buscadores especialmente en google, para ello haremos optimización de nuestra web estableciendo diferentes palabras clave y creando contenido para mejorar nuestro posicionamiento en dicho buscador, esto tiene el nombre de SEO, mientras que para aparecer a los lados del buscador en zonas clave haremos una inversión en pagar por palabras claves que harán que cuando un potencial cliente busque por ejemplo productos colombianos , salgamos en la parte alta del buscador esta acción tiene el nombre de SEM.

A nivel de marketing offline podremos hacer eventos con las diversas comunidades colombianas en cualquiera de las ciudades principales españolas.

Todas estas actividades tendrán la función de acercarnos a la obtención de los objetivos, lo más importante será la optimización de este marketing plan puesto que analizando los resultados sabremos que canales nos repercuten mayores resultados.

4.3 Presupuesto del Plan de Marketing

Para la consecución de los objetivos comerciales que nos hemos planteado, vamos definir las acciones y sus correspondientes costes para conseguir los objetivos que tendremos por de las que tendremos como son las ventas anuales y la visibilidad esperada que lo asociaremos al posicionamiento de la marca

Tabla 8. Presupuesto de Marketing primer año

Presupuesto Anual de Promoción		
Objetivo Ventas 2400		
	Mensual	Año
CRM Newsletters	30,00 €	360,00 €
Facebook Ads	60,00 €	720,00 €
Referral Marketing	100,00 €	1.200,00 €
Retargeting	80,00 €	960,00 €
Marketing de Afiliación	72,00 €	864,00 €
SEM	70,00 €	840,00 €
TOTAL	412,00 €	4.944,00 €
Objetivo Crear Valor de Marca		
Blog actualizarlo	- €	- €
Publicaciones LinkedIn	- €	- €
Post en Facebook	- €	- €
Post en Twitter	- €	- €
Post en Instagram	- €	- €
SEO	50,00 €	600,00 €
Sponsoring	50,00 €	600,00 €
TOTAL	512,00€	6.144,00 €

Fuente. Elaboración propia

Es importante demostrar que pese a tener unos gastos bastante contenidos con una buena gestión de las herramientas online a nuestra disposición podremos conseguir mucho volumen de tráfico que derivará en mayores ingresos. Solo me gustaría remarcar que la variable “sponsoring” es el gasto en el ya comentado Facebook Ads. Nuestra partida de gastos estimados para marketing en el primer año será de 6144 lo cual no es indica que tendremos un coste por cliente de 3,2 euros ya que esperamos tener alrededor de 1800 clientes únicos en el primer año.

4.4 Control y Seguimiento

Como no podría ser de otra forma definiremos los procesos de control y seguimiento que se vamos llevar a cabo para revisar que las acciones previstas cumplan con los resultados esperados en base a la inversión que se efectuamos.

Con tal de evaluar el impacto y la percepción de la marca estudiaremos nuestra evolución en redes sociales. De forma semanal se analizará el número de visitas e interacciones en la web, así como el alcance y repercusión de las publicaciones en las redes sociales. Será importante hacer una gestión de defensa de la marca respondiendo de forma comedida y constructiva las posibles quejas que hayan podido tener cliente en la red. Por lo tanto, deberemos de medir nuestro impacto y si este está siendo positivo en caso que no fuese positivo deberíamos reestructurar nuestra estrategia de comunicación.

La tasa de rentabilidad, debemos de evaluar cada semana que canales nos están repercutiendo ventas y cuales no y de esta forma localizaremos que canales debemos limitar o incluso parar por completo. Para ello herramientas de análisis como google analytics nos serán de gran ayuda.

Comparativa con los competidores, con la herramienta de comparación de páginas web llamada similarweb podremos ver nuestra posición en términos de visitas en relación con nuestros competidores.

Para terminar, debemos hacer mención que el plan de marketing presenta un plan de acciones que buscan la inserción en el mercado de MIPAIS BOX. Nuestra prioridad es la de posicionarnos en el mercado español y a partir de ahí ir ganando cuota de mercado para de forma progresiva ir generando ingresos y llegar al punto de equilibrio de forma sostenible. Esta estrategia cuenta con una partida de gastos predefinida y diseñada acorde con los objetivos, donde además se efectuará un control en los resultados y variaciones de dicha estrategia.

5. Anàlisis Econòmic y Financiero

Como bien sabemos todo el plan de negocio por muy bien estructurado e ideado que este ha de ser validado mediante un anàlisis econòmic financiero que corrobore que toda la empresa es asumible, sostenible y viable en el tiempo. Para esta tarea vamos estudiar los factores de liquidez rentabilidad y solvencia.

Para empezar, nos centraremos en analizar la inversión que debemos realizar para poder poner en liza nuestra empresa, por ello revisaremos todos los aspectos que tenemos que validar tratando de solo dar pie a inversiones necesarias evitando un uso indebido de los recursos.

Luego procederemos a evaluar la partida de gastos en las que incurriremos, tanto los fijos como los variables, será de gran importancia definir nuestra estrategia en el aprovisionamiento, puesto que una mala política de la gestión del stock podría afectar a la viabilidad del proyecto.

Una vez tengamos clara toda nuestra inversión podremos estudiar nuestro sistema financiación en el cual evaluaremos las necesidades financieras del proyecto y seleccionaremos los métodos que creamos convenientes para el devenir de la empresa.

Por ultimo de cara a evaluar la rentabilidad de la empresa llevaremos a cabo la previsión de venta de los 4 primeros años de la empresa, por lo que podremos definir el punto de equilibrio y tendremos cifras para dar soporte al proyecto.

5.1 Plan de Inversión

Puesto que nos encontramos en la base del proyecto la inversión que se ha de realizar parte de diversas adquisiciones aportaciones de recursos como bienes intangibles como serán los recursos informáticos, la constitución de la empresa, la protección de patentes, la compra de dominio y la inversión financiera. También hará falta una inversión en bienes tangibles cómo será la inversión en inmovilizado y el dinero en efectivo para el desarrollo del negocio. Por ello nos explayaremos en cada tipo de inversión necesaria para la puesta en marcha de MIPAIS BOX S.R.L

Primero de todo vamos a calcular los Gastos de constitución en los que deberemos incurrir, para ayudarnos tendremos en cuenta los pasos para la constitución que ya analizamos.

Tabla 9. Costes de Constitución

Gastos de constitución	
Gastos notariales	300,00 €
Registro Mercantil (BORME)	120,20 €
Libros Sociales, legalización	23,68 €
Impuestos Patrimoniales	300,00 €
TOTAL	743,88 €

Fuente. Elaboración propia

Después de haber evaluado la inversión necesaria para la constitución, debemos evaluar la partida de gastos de inmovilizado, para ello debemos tener en cuenta que tendremos que adquirir cinco estanterías para el almacén, cuatro escritorios medianos y unas 6 sillas previendo la visita de proveedores o partners. Hemos de tener en cuenta que al ser una empresa online trataremos de trabajar al máximo mediante este canal evitando la impresión y firmando mediante la firma digital.

Para el trabajo operativo necesitaremos 3 portátiles no harán falta 4 puesto que trabajador autónomo cuenta con su propio equipo informático. También será necesaria una Tablet para que la persona encargada de la logística pueda trabajar cómodamente en el almacén para poder realizar el trabajo. Como es obvio tendremos 2 móviles de empresa y 3 líneas fijas para la comunicación con proveedores y empresa de distribución.

Para el apartado de software necesarios, necesitaremos diversas herramientas online la mayoría serán gratis excepto shopify para el desarrollo de la e-commerce durante los primeros años y el programa Ecosoft para la gestión del stock, también debemos de registrar la marca y comprar el dominio. En la siguiente tabla podremos ver el montante de estos gastos.

Tabla 10. Inversión Inmovilizado

Inmovilizado Material e Intangible		
Elementos	Unidad	Total
4 Escritorios	200,00 €	800,00 €
6 Sillas	50,00 €	300,00 €
5 Estanterías	100,00 €	500,00 €
3 Portátiles	700,00 €	2.100,00 €
3 Mviles	200,00 €	600,00 €
2 Teléfonos Fijos	30,00 €	60,00 €
Programa Shopify	30,00 €	360,00 €
Ecosoft	20,00 €	240,00 €
Dominio	20,00 €	20,00 €
Gasto de registrar la marca	141,73 €	141,73 €
TOTAL	1241,73	5121,73

Fuente. Elaboración propia

Sera importante definir la partida de gastos que tendremos en un año para el desarrollo competente de la organización. Una de las ventajas para el desarrollo de nuestro negocio es que uno de los socios cuenta un local en propiedad es por ello que la empresa establecerá la sede física en torrente puesto que ya partimos con la ventaja de que no tendremos los costes de alquiler o compra.

Los costes del desarrollo web serán muy reducidos puesto que trabajaremos con plantillas de Shopify un servicio por el cual estamos pagando y para el tema del desarrollo tendremos al encargado del área de IT que será un autónomo que, aunque trabajará pocas horas podrá efectuar sin problema su tarea.

Como es obvio incurriremos en los gastos de suministros tales como el agua, la luz y el más importante de todos, el internet, puesto que es indispensable para el desarrollo de nuestra e-commerce también será importante tener conexión online en los dispositivos móviles material de oficina y material que facilite el empaquetado. También debemos separar una partida para la limpieza del local hemos estamos una limpieza de una vez por semana 3 horas.

Para la parte más importante que es el aprovisionamiento nos basaremos en la previsión de ventas que realizaremos para estipular lo que nos debemos gastar en almacenamiento, una de las ventajas de nuestro modelo de negocio es que al hacer paquetes para enviar podremos deshacernos de stock que nos sobre o que hayamos medido más mediante una promoción como sería, por cada caja dos productos sorpresa más, por poner un simple ejemplo esto nos reduce la presión al estimar las compras.

Para ello haremos una estimación del montante total del valor que esperamos dar salida (en el punto 5.4 previsión de ventas, lo explicare en profundidad) y le sumaremos un 10 % del valor partiendo que eso será el stock que no podríamos vender o tengamos que usar como promoción.

También a nivel operacional y será un coste absolutamente variable será el coste de la distribución puesto que trabajaremos por paquete, al cubrir nosotros los gastos de envíos para paquetes con gastos superiores a 30 euros tendremos que tener en cuenta que la mayoría de las bases nosotros cubriremos los costes de envió, trabajaremos con empresa de envió de paquetes GSM tras evaluar con ellos sus diferente servicio conseguimos estimar un coste de envió por producto de 2.9 euros durante el primer año, puesto que no tendremos un volumen de negocio lo suficientemente alto para poder ejercer mayor presión para reducir el coste.

Por el ultimo, las cajas que hemos diseñado tendrán un coste muy reducido, pero a ello tendremos que añadirles el coste por ponerle el logo de la empresa, para ello contrataremos los servicios de una imprenta, compraremos unas 3000 cajas por preocupación.

Tabla 11. Costes Anuales

Gastos Anuales		
Elementos	Mes	Total
Suministro de Agua y Luz	65,00 €	780,00 €
Plan de Teléfono+ Internet	120,00 €	1.440,00 €
Limpieza del local	90,00 €	1.080,00 €
Cajas Personalizadas	0,30 por caja	900,00 €
Material de Oficina y Almacen	30,00 €	360,00 €
Aprovisionamiento	4.420,00 €	53.040,00 €
Plan de Marketing	512,00 €	6.144,00 €
TOTAL	5237	63744

Fuente. Elaboración propia

Por lo tanto, con estas tablas podemos obtener la cifra total de costes anuales en los que incurriremos. Esto nos será de gran ayuda tanto para establecer la forma de financiación que necesitaremos como para estudiar la viabilidad empresarial. Además, nos faltaría imputar la inversión y los costes salariales.

5.2 Costes Salariales

Para complementar la información de los gastos anuales y la inversión en inmovilizado vamos a cuantificar el gasto o mejor dicho la inversión que haremos en capital humano. Tenemos la intención de establecer un sistema de salarios que se incremente cada dos años, para marcar la base vamos apoyarnos en el convenio colectivo el cual determinará en mínimo a percibir por los trabajadores.

Tenemos que tener en cuenta que el CTO será autónomo, y trabajará más horas los primeros dos meses puesto que hay que desarrollar más la web y todo las bases técnicas para poder después poder operar con plantillas y con modelos programados que simplifiquen el trabajo de los demás trabajadores, actualmente el sueldo de los freelancer es de alrededor de 17 euros por hora, por lo que solo nos hará falta durante los primeros 3 meses jornadas de 6 horas durante 3 días a la semana, más adelante podremos limitar la necesidad de su perfil hasta que solo tenga que ser requerido 4 días al mes con jornada de 6 horas, el tema de los horarios es importante puesto que esta persona compagina este proyecto con otros trabajos. Esto es debido a que el perfil de programador es el que no tenemos en la empresa, pero en cuanto esta tarea está realizada podremos depender menos de la colaboración de este empleado puesto que los socios tenemos conocimientos en informática. Observamos en la tabla que la inversión en capital por puesto que haremos en la empresa en el primer año teniendo en cuenta que se han de efectuar 14 pagas y respetando los salarios establecidos por convenio. Esta cifra junto con gastos e inversión inicial suman 129318,61 esta es la cifra que necesitaremos.

Tabla 12. Costes Anuales

Salarios		
Elementos	Mes	Total
CEO	1.354,20 €	16.250,40 €
CMO	1.225,21 €	14.702,52 €
CTO Autonomo	1230,06 €*	14.760,72 €
Administrativo de Logística	999,72 €	13.996,08 €
TOTAL	3579,13	59709,72

*Salario mensual prorrateado

Fuente. Elaboración propia

5.3 Plan de Financiación

La financiación determina la forma en la cual la empresa afrontará el desembolso económico necesario para la puesta en marcha de la empresa, para que se mantenga a flote y para que trate de ser rentable. Además de tener en cuenta la financiación propia que forjará en base a nuestro patrimonio debemos de conocer todas las opciones que existen en el mercado, evaluarlas y seleccionar las formas o las formas más beneficiosas para la entidad tanto a nivel de beneficios como a nivel de exigencia financiera. Como ya tenemos una aproximación de la cuantía necesaria, será más sencillo trazar el plan de financiación.

Partiendo de la base que seremos una sociedad limitada debemos de tener en cuenta que debemos desembolsar 300 euros, esta cifra es absolutamente muy reducida comparada con la cuantía que necesitamos, es por ello que ambos socios haremos una inversión de 15000 euros de capital que en total serán 30000 euros que irán destinados a los fondos propios, también es importante mencionar que uno de los socios aportará el local de su propiedad en donde se establecerá la sede de la empresa. Con esta inversión trataremos de depender lo mínimo posible de la inversión externa, puesto que no queremos incurrir en costosos préstamos y aumentar nuestro gasto en base a los intereses financieros, también tratamos de evitar la presión que ejercen los fondos de capital riesgo.

Ahora bien, este desembolso no consigue impedir que tengamos que recurrir a financiación externa, seremos especialmente dependientes de grandes cantidades de dinero líquido para poder afrontar el aprovisionamiento con proveedores, es por ello que siempre debemos tener una situación de cash-flow amplia, será importantísimo tener periodos de salida del stock lo más cortos posibles, para evitar que el tener que financiar estas operaciones a costa de nuestra liquidez y también para evitar costes asociados a las obsolescencias de producto.

Es por ello que para financiarnos nos encontramos con diversas opciones, como los préstamos bancarios para empresas, cuyos intereses no nos convencen. Otra opción son los fondos de capital riesgo los cuales no nos convencen puesto a que perderíamos independencia, al final al cabo la idea de emprender es la de ser tu propio jefe la de poder decidir luchar por lo que crees, hipotecar este sentimiento por un crédito entendemos que no representa nuestros valores. Luego hay modelos como crowdfunding o como conseguir un business angels, conocido que es como se conoce a los inversores que además de financiar asesoran a la empresa, que no se verían atraídos de una forma sencilla puesto que el modelo de una e-commerce carece de la sensación de ser una empresa innovadora para el gran público.

Por todo ello, nos decantamos por el sistema de ayudas para jóvenes emprendedores, al ser emprendedores de menos de 40 años, este prestamos participativo para la creación de

empresas corre a cargo de la empresa nacional de innovación el proyecto es conocido como Enisa. Esta entidad pública participa normalmente en proyectos de empresa orientado a PYMES con carácter innovador mediante préstamos participativos en el cual haremos un préstamo por valor de 60000 euros.

Las condiciones a nivel de intereses son mejores que la de los bancos convencionales y nos parece muy interesante su estructura que consta de dos tramos el primero un tramo con euríbor + 3,25 % y un segundo tramo donde se aplica un interés variable en función de la rentabilidad financiera de tu empresa, con un límite máximo establecido entre el 3 % pero dependerá de la calificación.

Por ello en la empresa contaremos con una capital de 90000 euros para el empezar el desarrollo de la actividad económica y con el cual trataremos de mantener la estabilidad de la MIPAIS BOX S.R.L será necesaria esta cuantía para poder operar sin riesgo de tener problemas de liquidez.

5.4 Previsión de viabilidad

Tras la previsión de ventas y la estimación de los costes que vamos a generar, podremos pronosticar los resultados hipotéticos que tendrá la empresa en 3 años. Lo más destacable será encontrar el punto de equilibrio y resolver nuestro principal objetivo en este trabajo, ¿es viable la empresa?

Año 1

Partimos de la estimación de ventas conservadora que habíamos definido previamente 200 ventas por mes y 100 nuevos clientes por mes.

En la partida de ingresos por afiliación incluiremos aquel beneficio generado gracias a la publicidad que hacemos a otras empresas estimaremos que el primer año generaremos unos 500 euros por mes.

Nuestro público objetivo es la población colombianos en España de entre 18 a 50 años esta población alcanza la suma de 241891, lo tomaremos de referencia para evaluar nuestro impacto en la cuota de mercado.

Como ya comentamos en el apartado de los precios tendremos un precio un 10% más alto que la media de las tiendas de nuestro mercado esto sumado al 30%.

Debemos de tener en cuenta que tenemos un coste de Marketing de CPA de 3.2 de esta forma contabilizamos el coste del marketing. Teniendo en cuenta que nuestro pedido medio será de 34 euros debemos especificar cuanto será nuestro margen por paquete teniendo en cuenta el coste que como hemos hablado es un 0,35 % más del que nos cuesta aprovisionarnos por lo que cada paquete entregado de media 22,1 y el coste de envío por paquete será de 2.90 euros.

Los costes Restantes englobaran todos aquellos costes que no sean ni marketing ni aprovisionamiento ni salarios y los prorratearemos por mes.

El inmovilizado lo vamos a amortizar en dos años, por lo que en este periodo solo imputaríamos la mitad de todo el montante.

Tabla 13. Previsión Económica primer año

Primer Periodo	Mes	Total
Importe de la cifra de negocio	7300	35020
Volumen de Ventas	6800	29020
Ingresos Afiliación	500	6000
aprovisionamiento y envió	5000	60000
Gastos en Marketing	640	7680
Gastos Varios	380	4560
Gastos Salariales	4975,81	59709,72
Amortización del Inmovilizado	213	2556
Resultado de explotación	-3908,81	-46905,72€

Fuente. Elaboración propia

Podemos destacar que tendremos un primer periodo con pérdidas en el resultado de explotación, gracias a la financiación externa podremos proseguir nuestro negocio sin problemas, la masa salarial ha sido el principal hándicap para obtener un resultado positivo. Debemos de entender que nuestro modelo empresarial donde el valor de la marca será uno de los principales factores de diferenciación será complicado empezar con una gran aceptación general por desconocimiento y por novedad debemos de ser pacientes y esperar el aumento coherente con la inversión.

Año 2

En la partida de ingresos por afiliación incluiremos unos beneficios de 1000 euros, este aumento se debe a que nuestra marca ya tendrá más reconocimiento esto genera un volumen mayor de visitas por lo que tendremos más empresas interesadas en publicitarse tanto en nuestra web como en nuestro blog.

Entendiendo que el primer año es cuando más complicado es para la generación de valor de marca, podemos estimar un aumento del 225% de las ventas durante este año, llegando a alcanzar las 450 ventas por mes, al año estaríamos hablando de 5400 ventas.

La partida del gasto en recursos humanos se reduce ya que tendremos la colaboración del informático durante un periodo inferior de tiempo.

Solo nos faltará la mitad de la inversión del inmovilizado por amortizar.

El aumento de nuestras ventas permitirá mejorar nuestros costes tanto en aprovisionamiento como en distribución puesto que tendremos mayor poder de negociación con los proveedores. Por ello estimamos que por cada paquete podremos ganar un 0,43% y que reduciremos el coste de envío cubierto por nosotros a 2 euros. Esto nos hará estimar unos 21,30 euros de coste por paquete de media.

Tabla 14. Previsión Económica segundo año

Segundo Periodo	Mes	Total
Importe de la cifra de negocio	16300	195600
Volumen de Ventas	15300	183600
Ingresos Afiliación	1000	12000
aprovisionamiento y envío	9621	60000
Gastos en Marketing	1440	17280
Gastos Varios	380	4560
Gastos Salariales	3979,13	47749,56
Amortización del Inmovilizado	213	2556
Resultado de explotación	666,87	8002,44€

Fuente. Elaboración propia

En este periodo por fin obtendremos un resultado de explotación positivo basado en el aumento exponencial de las ventas y en una mejora de las condiciones con proveedores y clientes. Nuestra situación económica se empieza estabilizar.

Año 3

En la partida de ingresos por afiliación incluiremos unos beneficios de 1500 euros, este aumento se debe a que nuestra marca ya tendrá más reconocimiento esto genera un volumen mayor de visitas por lo que tendremos más empresas interesadas en publicitarse tanto en

nuestra web como en nuestro blog. Debemos destacar que hemos finalizado la amortización del inmovilizado.

Como el tercer año la empresa estará más asentada podremos seguir nuestro crecimiento, pero esta vez mucho más moderado solo un 50% cada vez es más complicado conseguir los aumentos exponenciales de ventas, por ello estimaremos 675 ventas por mes 8100 al año. No es un número demasiado desmedido porque podemos ver esto significa el 1,91% del mercado.

Las partidas de gastos variables se mantendrán estables puesto que ya no podremos ejercer más presión sobre los proveedores sino podría llegar a ser conflictivo, en marketing el coste se mantiene.

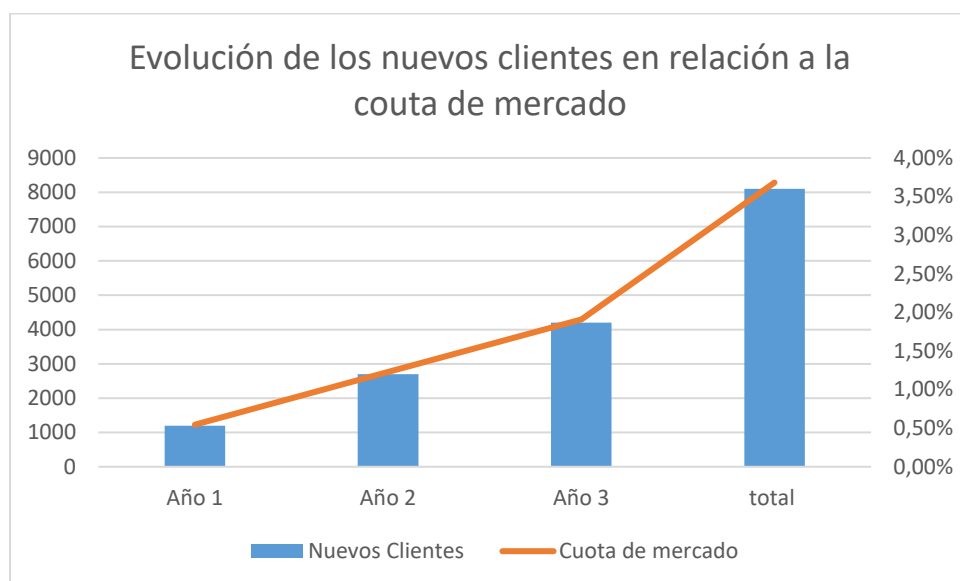
Tabla 15. Previsión Económica tercer año

Tercer Período	Mes	Total
Importe de la cifra de negocio	24450	293400
Volumen de Ventas	22950	275400
Ingresos Afiliación	1500	18000
aprovisionamiento y envío	14431,5	60000
Gastos en Marketing	2160	25920
Gastos Varios	380	4560
Gastos Salariales	3979,13	47749,56
Amortización del Inmovilizado	0	0
Resultado de explotación	3499,37	41992,44€

Fuente. Elaboración propia

Podemos observar que el punto de equilibrio será alcanzado en el último mes del tercer año. Puesto que saldamos el resultado negativo del primer periodo de -46905,72€ con dos periodos positivos de flujo de caja obteniendo finalmente un flujo de caja durante los tres primeros años de 3089.16 €.

Gràfica 2. Evolución de los nuevos clientes en relación a la cuota de mercado.



Fuente. Elaboración propia

A partir de aquí la empresa debería seguir ascendiendo tanto en ventas como en resultados positivos en la cuenta de pérdidas y ganancias, hemos de ser conscientes que estamos planteando un escenario para nada demasiado positivo en concreto sería realista con trazas de pesimismo. En particular nuestro objetivo a largo plazo es obtener el 10% del mercado, pero como podemos observar en 3 años hemos estimado solo alcanzar el 3.68%.

6. Conclusiones

Evaluando toda la información hemos obtenido del plan de negocio, podremos conocer mejor el tipo de empresa que queremos ser, y como queremos conseguirlo siempre partiendo de la base que la empresa será viable, porque este es la principal conclusión que hemos extraído de este trabajo final de grado, ahora dependerá de muchos factores variables pero la correcta puesta en marcha del plan de negocio, deberán ser una garantía éxito.

Pero además podemos obtener más conclusiones del denso estudio realizado, debemos destacar la buena situación actual para el desarrollo de empresas con carácter digital pero que deben respetar al máximo la nueva ley de protección de datos que ha revolucionado el mundo digital europeo puesto que es la más restrictiva que existe. El entorno económico es muy favorable pero la amenaza de la guerra comercial amenaza la estabilidad de Europa lo que llevará a una subida de los tipos de interés y por ende un encarecimiento de la financiación.

El contexto actual favorece mucho a los proveedores porque, al tener el control del gran abanico de productos, les da una posición muy ventajosa en el mercado, hasta que no consigamos suficiente notoriedad en el mercado no podremos tener suficiente fuerza de mercado para mejorar los precios de compra o para tratar de incluso evitar todos los intermediarios posibles.

Encontramos un sector que tiene déficits en el apartado digital esta es la mayor oportunidad y esta será nuestra principal fortaleza la cual debemos saber mantener para por establecerla como nuestra barrera de entrada para evitar que otras empresas sigan nuestros pasos con facilidad.

Hemos analizado todas las variantes y hemos seleccionado la mejor forma de constituir una empresa y que esta trasgreda gracias a unos valores definidos y una misión visión coherente y ambiciosa para forjar una sociedad de responsabilidad limitada.

El plan de marketing digital será el principal aspecto que será revisado con mayor periodicidad para optimizar al máximo los resultados a nivel de ventas y visitas. Estas medidas nos ahorran mucho dinero y harán que no malgastemos recursos en vano para ello el equipo promotor será indispensable gracias a la experiencia en el sector tanto de en el marketing enfocado a los resultados como el marketing relacionado con crear valor de marca, esto se consigue debido a que los perfiles han resultado ser compatibles.

En cuanto las necesidades económicas hemos sabido determinar que necesitaríamos 90000 euros para poder empezar la actividad el primer año con ayuda de la financiación ajena podríamos mantener la empresa. El segundo año estimamos que tendremos un ejercicio positivo de 8000 € y 42000 el tercer año y esto solo impactando el 3.6% del nicho de mercado, esto habla que estos números son absolutamente mejorables si conseguimos establecer la marca MIP AISBOX nuestro objetivo es el 10% lo cual es asequible.

Por todo ello hemos conseguido validar el modelo y ahora el reto está en ser valientes y tomar el camino del emprendimiento, con el plan de negocio en la mano tenemos nuestra guía.

7. Bibliografía

Webgrafía

- Aula CM. Blog sobre ayuda y subvenciones 17 de agosto de 2018
<https://aulacm.com/ayudas-subvenciones-crear-empresas-emprendedores/>
- Banco Santander. Análisis de mercado: España Política y Economía .
https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?accepter_cookies=oui
- Banco BBVA. Presentación Situación de España trimestre 2018.
https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2018/04/Sit_Espana_2T18.pdf
- Boletín Oficial del Estado. 29 de abril de 2017. www.boe.es/buscar/pdf/2015/DOCV-r-2015-90416-consolidado.pdf.
- Degustabox España. Página Web Corporativa 15 de mayo de 2018
<https://www.degustabox.com/es/>
- EAE Business School .En que consiste el Pestel <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- El País. 5 de enero de 2018.
https://elpais.com/economia/2018/01/05/actualidad/1515159002_890578.html
- El País. 3 de mayo de 2018. La comisión europea advierte de una guerra comercial lastrara la recuperación
https://elpais.com/economia/2018/05/03/actualidad/1525333545_115955.html
- El Periódico. 6 de Julio de 2018.
<https://www.elperiodico.com/es/economia/20180706/comercio-electronico-balance-cnmc-2017-6928406>
- El rincón del emprendedor. Blog tipos de financiación . 20 de Julio de 2018
<https://rincondelemprendedor.es/tipos-de-financiacion-para-empresas-y-emprendedores/>
- FLAT101, Estudio. FLAT101. 2018. <https://www.flat101.es/estudios-flat101/estudio-ecommerce-2017-flat101.pdf>.

- Intertropico, página web corporativa 15 de agosto de 2018
<http://extranjeros.mitramiss.gob.es/es/Estadisticas/index.html>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. 28 de junio de 2018.
<http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/ultimas-estadisticas.html>.
- Ministerio de Trabajo Migraciones y Seguridad Social 30 de junio de 2018.
<http://extranjeros.mitramiss.gob.es/es/Estadisticas/index.html>
- Latincor. Web Corporativa. 5 de agosto de 2018 <https://www.latincor.es/>
- La Vanguardia. 06 de abril de 2018.
<https://www.lavanguardia.com/economia/20180406/442248520124/comercio-electronico-espana-crecimiento.html>
- Oficina española de Patentes y Marcas. 15 de julio de 2018.
https://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/PI_PYME/index.html.
- Tropicalia, pagina web corporativa 19 de agosto de 2018
<http://tropicalia.com.es/Index.html>

Referencia de Leyes

Ley 58/2003, 17 diciembre. General Tributaria. Jefatura del Estado núm. 302, de 18 de diciembre de 2003, A-2003-23186. España. Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. núm. 278, de 20 de noviembre de 2007

Convenio Colectivo Oficinas y despachos de la provincia de Valencia, suscrito el día 2 de marzo de 2018, Boletín Oficial de la provincia de Valencia