

# PLAN DE EMPRESA DE SUBTERA: UNA MARCA DE MODA



JOSÉ ALEJANDRO CAMPOY BEA

TRABAJO FINAL DE GRADO



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

VALENCIA

CURSO ACADÉMICO 2015-2016

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TUTORA: DRA. M<sup>a</sup> AMPARO BAVIERA PUIG



# PLAN DE EMPRESA DE SUBTERA: UNA MARCA DE MODA

TRABAJO PRESENTADO POR:

JOSÉ ALEJANDRO CAMPOY BEA

TUTORA DEL TRABAJO:

DRA. M<sup>a</sup> AMPARO BAVIERA PUIG

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

VALENCIA

1 de julio de 2016

## Declaración jurada de originalidad del trabajo

Yo, José Alejandro Campoy Bea con D.N.I 44893721-K, alumno de 4º curso de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia, declaro que el trabajo presentado es original y no ha sido presentado previamente para otras finalidades.

El trabajo elaborado se presenta bajo licencia Creative Commons 3.0 de uso abierto, con reconocimiento de autoría, reconocimiento no comercial y sin obra derivada. El símbolo que representa este tipo de licencia es el siguiente:



# Índice de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
1.1 RESUMEN	9
1.2 OBJETO DEL TRABAJO FINAL DE GRADO	10
1.3 OBJETIVOS	10
1.4 ESTRUCTURA	11
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS DE ADE EN LAS QUE SE APOYA EL TFG	11
<b>2. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO</b>	<b>13</b>
2.1 TÍTULO DEL PROYECTO	13
2.2 INTEGRANTES DEL GRUPO PROMOTOR Y ORIGEN	13
2.3 FECHA DE FINALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO	13
<b>3. ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y GRUPO PROMOTOR</b>	<b>14</b>
3.1 ORIGEN DE LA IDEA Y LEAN CANVAS MODEL	14
3.1.1 ORIGEN DE LA IDEA	14
3.1.2 LEAN CANVAS	14
3.2 CURRÍCULUM DE LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO	15
3.3 OBJETIVOS DEL GRUPO PROMOTOR	15
<b>4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA</b>	<b>16</b>
4.1 ANÁLISIS INTERNO	16
4.1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	16
4.1.2 VALORACIÓN DE LOS RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES	16
4.2 ANÁLISIS EXTERNO. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	17
4.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	17
4.2.2 ANÁLISIS Y TENDENCIAS DEL SECTOR	24
4.2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	33
4.2.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	39
<b>5. EL PLAN DE MARKETING</b>	<b>44</b>
5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	44
5.2 EL PRODUCTO	44
5.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	44
5.2.2 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO	48
5.2.2.1 VENTAJAS TANGIBLES	49
5.2.2.2 VENTAJAS INTANGIBLES	51
5.2.3 EVOLUCIÓN POSIBLE DE PRODUCTOS	52
5.2.4 EVOLUCIÓN POSIBLE DE DISEÑOS	53
5.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO Y ANÁLISIS CAME	55
5.3.1 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO (CUADRO)	55
5.3.1.1 ANÁLISIS DEBILIDADES	56
5.3.1.2 ANÁLISIS AMENAZAS	56
5.3.1.3 ANÁLISIS FORTALEZAS	56
5.3.1.4 ANÁLISIS OPORTUNIDADES	57
5.3.2 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS CAME (CUADRO)	58
5.3.2.1 CORRECCIÓN DE DEBILIDADES	59
5.3.2.2 AFRONTAMIENTO DE AMENAZAS	59
5.3.2.3 MANTENIMIENTO DE FORTALEZAS	60
5.3.2.4 EXPLOTACIÓN DE OPORTUNIDADES	60
5.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING	61
5.4.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA Y POSICIONAMIENTO: MÁXIMA CALIDAD Y PRECIOS ELEVADOS	61

5.4.2 ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE PRODUCTOS	68
5.4.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO	70
5.4.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	75
<b>5.5 PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>77</b>
5.5.1 DECISIONES SOBRE EL PRODUCTO	77
5.5.1.1 SERVICIOS	77
5.5.2 DECISIONES SOBRE EL PRECIO	77
5.5.2.1 MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS	77
5.5.2.2 POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE PRECIOS	77
5.5.3 DECISIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN	79
5.5.3.1 DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN	84
5.5.3.2 LOCALIZACIÓN DEL ALMACÉN	84
5.5.4 DECISIONES SOBRE COMUNICACIÓN	84
5.5.4.1 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	84
5.5.4.2 PUBLICIDAD DIGITAL	85
5.5.4.3 ACCIONES DE COMUNICACIÓN	91
5.5.4.4 RELACIONES PÚBLICAS Y NETWORKING	93
5.5.4.5 ANÁLISIS FUNNEL	98
<b>6. PRODUCCIÓN</b>	<b>101</b>
6.1 FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO	101
6.2 SUBCONTRATACIÓN	102
6.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA	103
6.4 PROVEEDORES	103
<b>7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>	<b>105</b>
7.1 SISTEMA ORGANIZATIVO, PERSONAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	105
7.2 SUELDOS	106
7.3 SISTEMA DE SELECCIÓN Y FORMA DE CONTRATACIÓN DE LOS DISEÑADORES	107
<b>8. LEGALIZACIÓN</b>	<b>108</b>
8.1 FORMA JURÍDICA	108
8.2 PATENTES	108
<b>9. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO</b>	<b>109</b>
9.1 PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN	109
9.2 CUADRO DE FACTURACIÓN Y COSTES	111
9.3 GASTOS DE PERSONAL	113
9.4 PRESUPUESTO DE TESORERÍA	116
9.5 CUENTA DE RESULTADOS	118
9.6 BALANCE DE SITUACIÓN	121
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>127</b>
<b>ANEXO</b>	<b>129</b>
Anexo 1. Lienzo Lean Canvas Model	130
Anexo 2. CV de los integrantes del grupo promotor	131
Anexo 3. Imágenes en alta resolución de los diseños de la primera colección	133
Anexo 4. Plano Solid Works del packaging	134
Anexo 5. Arte conceptual	135
Anexo 6. 50 municipios de España con más PIB per cápita	136
Anexo 7. Facturación y costes para escenarios pesimista y optimista	138

<b>Anexo 8. Desglose de los elementos de coste de las prendas</b>	<b>139</b>
<b>Anexo 9. Sueldos para escenario optimista</b>	<b>140</b>
<b>Anexo 10. Cobros y pagos para escenarios pesimista y optimista</b>	<b>141</b>
<b>Anexo 11. PyG para escenarios pesimista y optimista</b>	<b>143</b>

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1- Cuadro Análisis Macroentorno	17
Ilustración 2- Crecimiento del PIB real Zona Euro (azul)	19
Ilustración 3- Pirámide de población española (2015)	20
Ilustración 4- Uso de dispositivos para conectarse a internet	22
Ilustración 5- Cuánto gastan los compradores online alrededor del mundo?	23
Ilustración 6- Crecimiento nominal de cada segmento relativo al promedio del mercado, 1999-2004, en porcentaje	24
Ilustración 7- Evolución interanual de las ventas de moda 2007-2016	28
Ilustración 8- Diseño Línea Oscura manga corta Octubre 2016	45
Ilustración 9- Diseño Línea Oscura manga larga Octubre 2016	46
Ilustración 10- Diseño Línea Underground manga corta Octubre 2016	47
Ilustración 11- Diseño Línea Simple manga larga Octubre 2016	47
Ilustración 12- Reloj de la Estrategia	48
Ilustración 13- Vista isométrica del packaging	49
Ilustración 14- Cuadro Análisis DAFO	55
Ilustración 15- Cuadro Análisis CAME	58
Ilustración 16- Relevancia de atributos para el público objetivo	66
Ilustración 17- Estrategia de crecimiento global	76
Ilustración 18- Logo MELK	81
Ilustración 19- Canal de distribución	84
Ilustración 20- Ejemplo de publicación en Instagram (Represent Clo)	90
Ilustración 21- Ejemplo de publicación en Instagram (muro.exe)	90
Ilustración 22- Ejemplo de publicación en Twitter (Trapstar London)	90
Ilustración 23- Ejemplo de publicación en Twitter (Nike)	91
Ilustración 24- Ejemplo de NO publicación en Facebook (Costalamel)	91
Ilustración 25- Ejemplo de NO publicación en Facebook (Underwood)	91
Ilustración 26- Pasos seguidos por el cliente, análisis funnel	98
Ilustración 27- Tema seleccionado para la web	101
Ilustración 28- Ejemplo de colaboración entre marcas	107
Ilustración 29- Logo comercial Subtera	109

# Índice de tablas

Tabla 1- Índice de envejecimiento (%) _____	21
Tabla 2- Edad media de la población de hombres _____	21
Tabla 3- Ejemplos de marcas segmento premium vs segmento ahorro _____	25
Tabla 4- Diseños repetitivos de las marcas _____	32
Tabla 5- Logos de las marcas de la competencia _____	34
Tabla 6- Matriz de comparación de atributos de la competencia _____	37
Tabla 7- Matriz de análisis de posición competitiva _____	38
Tabla 8- Composición del textil _____	50
Tabla 9- Ejemplos de acabados para las prendas _____	51
Tabla 10- Segmentos sociodemográficos _____	62
Tabla 11- Segmentos psicográficos _____	63
Tabla 12- Selección de segmentos _____	65
Tabla 13- Logística de lanzamiento de diseños (1er año) _____	68
Tabla 14- Tabla resumen Público 1 _____	73
Tabla 15- Tabla resumen Público 3 _____	74
Tabla 16- Ventajas y desventajas de la venta online _____	79
Tabla 17- Tiempos de entrega de Correos con el servicio Paq72 _____	83
Tabla 18- Logos de redes sociales _____	86
Tabla 19- Cifras de usuarios activos totales, en millones _____	86
Tabla 20- Frecuencia de publicaciones en las redes sociales _____	89
Tabla 21- Acciones de marketing Facebook 1a campaña _____	92
Tabla 22- Influencers seleccionados _____	97
Tabla 23- Cuadro análisis funnel _____	99
Tabla 24- Aportaciones de los socios fundadores _____	109
Tabla 25- Costes para la puesta en funcionamiento _____	110
Tabla 26- Cuadro de facturación y costes Subtera previsión 5 años _____	111
Tabla 27- Detalle gastos de personal primeros 5 ejercicios _____	115
Tabla 28- Previsión ventas 2016-2020 _____	117
Tabla 29- Presupuesto de tesorería 2016-2020 _____	118
Tabla 30- Análisis de la cuenta de PyG _____	119
Tabla 31- Balance de situación previsional a 31-12-2016 _____	121

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 RESUMEN

En Subtera creemos en la polarización progresiva de los mercados hacia los segmentos “low cost” y “premium”. En nuestro caso, hemos decidido crear una marca de ropa con un posicionamiento claro, basado en la máxima calidad de las prendas y en altos precios, que sea capaz de conectar con el cliente gracias a un marketing efectivo.

Nuestra propuesta única de valor es clara: ser la primera marca española de moda urbana con un posicionamiento *premium*.

En este Trabajo Final de Grado se busca comentar y valorar las claves del concepto de negocio de una marca de moda *premium*, partiendo de un análisis exhaustivo del mercado (tendencias, competencia y consumidor), y aportando una serie de ideas clave que puedan hacer de éste un proyecto viable.

El Plan de Marketing, uno de los pilares clave tanto de este documento como de la propia empresa, se ha elaborado de forma que se pueda entender Subtera como un producto completo, indivisible, que ofrece un valor al cliente por encima de todo, y que busca un crecimiento orgánico, moderado y constante para la marca. Éste modelo de crecimiento es, a nuestro parecer, el único que garantiza que marca y consumidor vayan unidos y estén al mismo nivel durante todo el ciclo de vida.

Se partirá de una descripción de los productos Subtera, enumerando sus ventajas y posibles vías de evolución para colecciones futuras, y se continuará con un profundo diagnóstico de la situación que permita tanto establecer estrategias de marketing y comunicación que funcionen, como facilitar la toma de decisiones en diversas áreas del negocio cuando éstas sean requeridas.

A continuación, se ofrecerán explicaciones detalladas sobre el proceso de producción de las prendas de la marca, la organización de los recursos humanos de la empresa, y la forma jurídica seleccionada.

Finalmente, la parte final del documento está destinada al análisis económico-financiero de la marca; estudio que se llevará a cabo mediante la valoración de la inversión inicial necesaria, las previsiones de tesorería y facturación, los gastos de personal, y el análisis de la cuenta de resultados y el balance de situación.

## 1.2 OBJETO DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

En este Trabajo Final de Grado se busca aplicar los conocimientos adquiridos en el Grado de Administración y Dirección de Empresas cursado en la UPV entre los años 2011 y 2015 para llevar a cabo un proyecto rentable en la industria de la moda.

En esencia, no se trata únicamente de aplicar conocimientos teóricos y prácticos adquiridos, sino más bien la mentalidad y visión de negocio que solo una carrera como ADE puede proporcionar al alumno.

Definitivamente, el objeto de este trabajo es utilizar las herramientas proporcionadas por la Universidad Politécnica de Valencia y la Facultad de ADE para afrontar uno de los mayores desafíos: lanzar una empresa exitosa.

Para ello, este TFG va a desarrollar el Plan de Negocio de la marca Subtera. Un plan de negocio resulta fundamental a la hora de poner en marcha un nuevo proyecto empresarial, pues ayuda a explicar en profundidad todos los detalles sobre su puesta en funcionamiento.

## 1.3 OBJETIVOS

Como en todo plan de empresa, el objetivo del presente documento es determinar la viabilidad económico-financiera, técnica y humana del proyecto, así como describir y desarrollar todos los procedimientos y estrategias necesarias para hacer de esta empresa una oportunidad de éxito real.

Más concretamente, los objetivos de este plan de empresa en concreto se pueden resumir en:

1. Valorar la situación de partida de la empresa mediante la realización de un análisis interno y externo de los elementos que ejercen influencia sobre la marca.
2. Elaborar un plan de marketing efectivo que asegure el correcto posicionamiento de la marca Subtera y permita sentar las bases para el desarrollo de la misma, mediante la realización de las actividades necesarias para satisfacer las necesidades del cliente.
3. Comentar los aspectos relacionados con la producción de las prendas Subtera, desde las fases del proceso productivo hasta selección de proveedores y capacidad productiva.
4. Valorar las capacidades de los miembros del equipo Subtera y definir los puestos de trabajo de los socios fundadores.
5. Determinar la viabilidad económico-financiera del proyecto.

## **1.4 ESTRUCTURA**

En el presente documento se pueden encontrar cuatro secciones bien diferenciadas.

La primera sección comprendería toda la información relacionada con la presentación y desarrollo de la idea de negocio, la propuesta de valor. Ésta comprendería los apartados 1, 2 y 3.

Seguidamente se puede encontrar la sección puramente de análisis, que corresponde al apartado 4 completamente. En ella se recaba toda la información necesaria para que el lector adquiriera el conocimiento suficiente y adecuado para continuar con la lectura del plan de negocio.

A continuación se encuentra la sección que podríamos denominar como “descripción y acción”, donde se ofrecen detalles sobre los puntos clave de la marca (materiales, diseños, comunicación, producción...). Esta sección consta de los apartados 5, 6 y 7.

Finalmente, la parte más técnica del documento comprende los apartados 8 y 9, donde se recogen detalles referentes a la forma jurídica seleccionada para el proyecto y análisis económico-financiero.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS DE ADE EN LAS QUE SE APOYA EL TFG**

Las siguientes asignaturas han resultado de especial utilidad a la hora de realizar el TFG:

### **Investigación y Dirección Comercial**

Probablemente las asignaturas que mayor influencia han ejercido a la hora de llevar a cabo este documento. Todos los apartados de análisis de mercado y marketing, parten de la base de conocimientos adquiridos en ellas.

Con Investigación Comercial se desarrollaban todas las actividades necesarias para identificar las necesidades del consumidor y satisfacerlas adecuadamente. La mentalidad adquirida en esta asignatura sentó las bases para las actividades de marketing y comunicación de Subtera, al proporcionar una mentalidad y un punto de vista acorde al cliente.

Dirección Comercial ha resultado crucial a la hora de establecer objetivos de marketing, marcar la estrategia comercial de Subtera, aplicar herramientas y procesos y gestionar las políticas que permitan verlos cumplidos.

## **Contabilidad de Costes**

A la hora de crear una marca, tener controlados y medidos todos los elementos de coste que van a condicionar la puesta en marcha del negocio es fundamental.

En esta asignatura se aprendió a imputar los diferentes costes a los productos de forma que se pueda establecer un coste total unitario y un precio adecuado. La visión analítica de los costes, poder identificar elementos con facilidad y actuar en consecuencia es una habilidad definitivamente aprendida en esta asignatura.

## **Análisis y Consolidación Contable**

Sin los conocimientos adquiridos en esta asignatura habría sido imposible llevar a cabo el análisis económico-financiero de la marca. De especial utilidad han resultado los conceptos aprendidos en relación a análisis de masas patrimoniales de la cuenta de PyG y Balance, y gestión de Cobros y Pagos.

## **Marketing en Empresas y Servicios Industriales**

Asignatura donde se aportaron grandes conocimientos en cuanto a acciones de marketing para empresas, y donde se valoraron diversas estrategias comerciales adaptadas a varias industrias. De nuevo, tanto la visión global del concepto de estrategia de marketing, como elementos diferenciados más concretos quedaron patentes en estas clases.

Adicionalmente, el índice de trabajo, la forma en la que se han distribuido los diferentes apartados del Plan de Marketing en este documento, está enormemente influenciada por el guión de trabajo proporcionado en esta asignatura.

## **Derecho Mercantil, Derecho Laboral y Gestión Fiscal**

Estas asignaturas han resultado fundamentales a la hora de determinar la forma legal más óptima para desarrollar el negocio, así como las opciones y limitaciones presentes a la hora de establecer salarios y cotizaciones para los socios.

## 2. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

### 2.1 TÍTULO DEL PROYECTO

“PLAN DE EMPRESA DE SUBTERA: UNA MARCA DE MODA”<sup>1</sup>

### 2.2 INTEGRANTES DEL GRUPO PROMOTOR Y ORIGEN

- Conrado Andrés Ros: Medicina (CEU Cardenal Herrera).
- Alejandro Campoy Bea: ADE (UPV).
- Miguel Juan López: Ingeniería Electrónica Industrial y Automática (UPV).
- Javier Llorca Vañó: Diseño Industrial (UPV).
- Carlos Reig Pallardó: ADE + Marketing (CEU Cardenal Herrera).

La totalidad del equipo promotor reside en Valencia salvo Conrado Andrés, que entre semana cursa sus estudios en Castellón.

### 2.3 FECHA DE FINALIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

El Plan de Negocio debe estar finalizado para el inicio del mes de Julio de 2016 (01/07/2016), con el objetivo de presentar la primera línea de producto en Octubre del presente año.

Debido a nuestra condición de “nueva marca” será necesaria una campaña de promoción donde se muestren pequeños avances de las prendas que vamos a poner a la venta previo lanzamiento, con el objetivo de maximizar la expectación o *hype* durante las primeras semanas. Este proceso requiere de un intervalo de tiempo concreto, ni demasiado extendido ni excesivamente breve, ya que el objetivo de éste es despertar el interés del cliente potencial para que efectúe la compra cuando esté disponible. Demorar en exceso provocaría la pérdida de interés por parte del consumidor, mientras que si la campaña de *hype* es demasiado corta, podría no conseguir el impacto deseado.

---

<sup>1</sup> Significado del nombre de la marca explicado en *4.1.1 Presentación de la Empresa*.

## 3. ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y GRUPO PROMOTOR

### 3.1 ORIGEN DE LA IDEA Y LEAN CANVAS MODEL

#### 3.1.1 ORIGEN DE LA IDEA

La idea de crear la marca Subtera nace en una reunión típica de amigos.

Varios de los miembros del actual equipo promotor ya nos habíamos planteado crear una marca de ropa con anterioridad, pero estábamos esperando a encontrar a los socios adecuados con los que emprender.

Habíamos identificado una oportunidad de negocio: *no existen marcas de ropa que conecten de manera efectiva con el colectivo al que nosotros nos consideramos adscritos.*

Por esta razón, nos decidimos a cubrir este nicho de mercado mediante la creación de una marca con un posicionamiento claro basado en calidad (tanto del textil como del diseño) y ediciones limitadas, con un mensaje relevante para el consumidor y unas expectativas de futuro prometedoras.

A lo largo del presente documento se irán detallando todos los aspectos relacionados con la marca, su posicionamiento y las acciones de marketing que se pretenden llevar a cabo para hacer de esta empresa un negocio viable con perspectivas de crecimiento reales.

#### 3.1.2 LEAN CANVAS

El lienzo de modelo de negocio<sup>1</sup> nos permite establecer los pilares base de nuestra idea. Éste consta de nueve espacios a rellenar. Por orden: Problema, Segmentos de Clientes, Propuesta de Valor Única, Solución, Canales, Fuentes de Ingresos, Estructura de Coste, Métricas Clave, Ventaja Injusta.

1. **PROBLEMA:** demasiadas marcas de ropa independientes pero ninguna conecta de manera efectiva con el colectivo al que representa.
2. **SEGMENTO DE CLIENTES:** jóvenes, principalmente varones, de poder adquisitivo medio-alto, de entre 20-34 años, con unos intereses musicales (techno, hip hop) y de estilo (urbano, sencillo y elegante) muy concretos.

---

<sup>1</sup> Lienzo incluido en Anexo 1.

3. **PROPUESTA DE VALOR ÚNICA:** Subtera es la primera marca española de moda urbana con un posicionamiento *premium*.
4. **SOLUCIÓN:** crear una marca que cubra dicha necesidad del mercado.
5. **CANALES:** venta Online.
6. **FUENTES DE INGRESOS:** venta de las prendas.
7. **ESTRUCTURA DE COSTE:** los costes a los que nos vamos a enfrentar son los siguientes:
  - a. Coste de creación de la sociedad.
  - b. Coste de producción de las prendas (textil, estampado, etiquetado, *packaging*, portes).
  - c. Coste de mantenimiento de la página web.
  - d. Costes de marketing.
8. **MÉTRICAS CLAVE:** mediremos el éxito de nuestro proyecto durante los primeros meses de existencia en base a los siguientes indicadores:
  - a. Ventas directas desde la web de las distintas prendas.
  - b. Ratio de conversión de clientes llevados a la web desde nuestras campañas de marketing (Facebook e Instagram principalmente).
  - c. Resultado al finalizar cada trimestre.
9. **VENTAJA INJUSTA:** el equipo multidisciplinar del que se compone Subtera. Contamos con dos estudiantes de Administración y Dirección de Empresas, un Ingeniero, un Médico, y un Diseñador Industrial. Esto nos parece crucial a la hora de enfrentarnos a competidores cuyos equipos carezcan de esta pluralidad.

## 3.2 CURRÍCULUM DE LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO

El CV de los integrantes del proyecto puede encontrarse en el Anexo 2.

## 3.3 OBJETIVOS DEL GRUPO PROMOTOR

Los objetivos del grupo promotor son compartidos por todos los miembros del equipo:

- **Objetivos personales:** iniciar un proyecto apasionante que genere una sensación de satisfacción a largo plazo y que requiera salir de la conocida zona de confort para enfrentarse a retos reales y desafiantes, y con ello mejorar como personas en todos los sentidos.

- **Objetivos empresariales:** rentabilizar lo máximo posible la marca Subtera y conseguir tal nivel de crecimiento que nos permita exportar a países con diferencias culturales notables, exigiendo por nuestra parte una actitud de aprendizaje constante y una capacidad para reaccionar rápidamente ante un entorno que cambia a velocidades vertiginosas.

## 4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

### 4.1 ANÁLISIS INTERNO

#### 4.1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Subtera, que en esperanto quiere decir “Bajo Tierra”, es una marca de ropa para jóvenes inconformistas con unos gustos concretos, desde la música electrónica más elegante al hip hop más *underground*. Ha sido concebida por cinco amigos, cada uno de nosotros con una formación y un punto de vista diferente. Se trata de ropa sencilla, urbana y elegante distribuida únicamente a través de internet, ofreciendo siempre ediciones limitadas de producto.

#### 4.1.2 VALORACIÓN DE LOS RECURSOS TANGIBLES E INTANGIBLES

Los **recursos tangibles** con los que cuenta el equipo de Subtera, dado que toda la producción está subcontratada, se limitan al hardware (ordenadores portátiles, tabletas gráficas y teléfonos móviles) y software de diseño gráfico e industrial (*Adobe Illustrator, Adobe Photoshop y Solid Works*) con los que llevar a cabo tanto la administración de la empresa, como la gestión del marketing, incluyendo los diseños de las distintas colecciones.

Como **recursos intangibles** cabe destacar:

-Recursos competitivos: el perfil multidisciplinar de los miembros del equipo, el talento, la facilidad de idiomas y el entusiasmo que caracteriza al grupo promotor son potenciados por un gusto por la moda y un conocimiento del sector que venimos estudiando desde hace años.

-Recursos legales: derechos de marca.

## 4.2 ANÁLISIS EXTERNO. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 4.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El Macroentorno, compuesto por todos aquellos factores ajenos a la empresa y sobre los que no se puede ejercer un control, afecta a todas las entidades.

En nuestro caso, sin embargo, es complicado que uno de los factores que tradicionalmente afectan en gran medida, la crisis económica, influya de manera decisiva en el rumbo de nuestro proyecto empresarial, debido a que nos dirigimos a un nicho de mercado muy concreto cuyas condiciones (poder adquisitivo, gustos, estilo) han variado muy poco durante los últimos años.

No obstante, se hace necesario observar el contexto actual en el que nos encontramos para matizar y tener una idea más clara de las repercusiones que factores como la actual situación política y económica, la estructura social y los avances tecnológicos pudieran tener en España a medio-largo plazo. Para ello se va a llevar a cabo un análisis PEST.

Ilustración 1- Cuadro Análisis Macroentorno



Fuente: Elaboración propia.

- **Político:** Nuestro país atraviesa un momento político incierto. Nuevos casos de corrupción continúan saliendo a la luz en diferentes partidos mientras España sigue sin tener un gobierno.

Tras unas primeras elecciones fallidas, los votantes acudieron a las urnas, de nuevo, el día 26 de junio. Según Alemania, el problema real de la situación que atraviesa nuestro país no es la ingobernabilidad real existente, sino más bien qué propuesta política será capaz de prevalecer cuando esta situación acabe (Sánchez, 2016).

### **Influencia del entorno político en Subtera**

Cambios políticos en nuestro país se podrían traducir en novedades fiscales para las empresas, como variaciones en los tipos impositivos y/o las cuotas de Autónomos. Para empresas con un presupuesto moderado al inicio, como es el nuestro, cualquier tipo de cambio en el modelo tributario podría tener un gran impacto.

- **Incertidumbre económica:** a la reciente caída de los mercados a nivel internacional debido a las dudas con respecto a la economía China, los tipos de interés y la bajada pronunciada del precio del petróleo, hay que añadir la dudosa situación en la que se encuentra España en política, y el éxito del referéndum que situará al Reino Unido fuera de la Unión Europea.

La crisis China está ralentizando la recuperación mundial. El gigante asiático, que está intentando basar el crecimiento de su economía en políticas que cada vez fomenten más el consumo privado, está obligando al resto de países del globo a reajustarse. Tradicionalmente centrado en las exportaciones, el modelo económico chino está sufriendo una auténtica metamorfosis (Veloso, 2016).

Considerar que un país está en crisis cuando crece al 6.5% parece absurdo. No obstante, se trata de una economía cuyo ratio de crecimiento no había bajado del 10% durante los últimos 25 años (Cuesta, 2016).

El gobierno chino ha implementado diversas políticas de crecimiento para reducir el riesgo de inestabilidad social, destinando aproximadamente 1,8 billones de yuanes (250.000 millones de euros) a más de 200 proyectos de inversión, que comprenden infraestructura, tecnología, energía y otros de carácter social (Díez, 2015).

Lo que realmente las economías occidentales se plantean es si la desaceleración económica del gigante asiático se debe realmente a un profundo cambio en su estructura social y económica al que deberán adaptarse, o si por el contrario se está evidenciando un menor potencial de crecimiento chino que obligaría a replantear mucho más seriamente un comportamiento más equilibrado de la economía oriental.

Durante los próximos años es previsible que China presente índices de crecimiento más modestos, en concordancia con sus profundos cambios estructurales (Vidal, 2016).

Los mercados experimentarán mayor volatilidad durante lo que queda de 2016 a medida que China evolucione y vaya haciendo reformas, con medidas cuya aceptación por parte de éstos no siempre será favorable (Teo, 2016).

Respecto a la Zona Euro y Estados Unidos, posibles futuros mercados de nuestros productos, cabe destacar que su economía ha estado expandiéndose a un ritmo lento pero sólido gracias al desarrollo del consumo privado (BCE, 2016).

Como se puede observar en la Ilustración 2, el PIB real de la Zona Euro creció un 0.3% durante el último trimestre, siguiendo así un aumento del 0.4% acaecido en el trimestre anterior:

Ilustración 2- Crecimiento del PIB real Zona Euro (azul)



Fuente: BCE, 2016.

No obstante, un duro obstáculo se cierne sobre la economía a nivel global: el reciente referéndum llevado a cabo en el Reino Unido, también conocido como *Brexit* (*British Exit*, o “salida británica”). La victoria el día 24 de junio del *leave* (Salir) con un 51,9% del total de votos hizo caer las bolsas europeas a mínimos que no se daban desde hacía décadas.

El movimiento separatista, encabezado por el líder del partido nacionalista UKIP Nigel Farage y el exalcalde conservador de Londres, Boris Johnson, ha rebajado sustancialmente la confianza de los mercados en la economía europea. Entusiasmados con las promesas de sus líderes, los británicos se lanzaron a las calles para comunicar a la Unión Europea que no querían seguir manteniendo una relación que, según ellos, les reportaba demasiadas obligaciones y demasiados pocos derechos. Otro de los factores decisivos para la victoria de este movimiento ha sido, sin lugar a dudas, el creciente rechazo a la inmigración.

Todavía es pronto para determinar las repercusiones totales que esta decisión reportará al Reino Unido, pero sí se puede realizar una valoración en este punto: a corto plazo, la economía europea se va a ver afectada negativamente.

## **Influencia de la situación económica en Subtera**

Pese a que nuestro público objetivo parece poco sensible a crisis económicas (generalmente goza de un poder adquisitivo alto), éstas pueden afectar en gran medida a familias cuyos ingresos no sean tan elevados pero que sí se incluyen dentro del segmento de población de poder adquisitivo medio-alto, al que también nos dirigimos, pues su percepción del producto o de las necesidades de producto pueden cambiar drásticamente según se acentúe la desigualdad social. Por tanto, distinguimos:

- Público objetivo con poder adquisitivo alto-muy alto: la crisis económica le afecta poco o nada.
  - Público objetivo con poder adquisitivo medio-alto: sí que se ve afectado por variaciones en las condiciones económicas de su país.
- **Una población cada vez más envejecida:** como se puede observar en la Ilustración 3, la población de varones entre 19-30 años representa aproximadamente el 8.5% del total de población de hombres en España. Este hecho, unido a una tendencia al envejecimiento, podrían obligarnos a reconsiderar nuestro posicionamiento de marca en un futuro no muy lejano.

*Ilustración 3- Pirámide de población española (2015)*



Fuente: INE, 2016.

En las Tablas 1 y 2, se muestra la evolución del índice de envejecimiento y edad media de población de hombres y mujeres en los últimos 5 años.

Tabla 1- Índice de envejecimiento (%)

2015	2014	2013	2012	2011	2010
114,722071	112,238600	109,528195	108,338899	107,350912	106,124437

Fuente: INE, 2016.

En la Tabla 1 se puede observar como el índice de envejecimiento de la población española, en porcentaje, ha ido aumentando regularmente todos los años, partiendo de un 106,12% en 2010 hasta un 114,72% en 2015. Podemos observar cómo la mayor variación dentro del periodo analizado se produjo entre los años 2013 y 2014, con un incremento de casi el 3%.

Mejoras en la calidad de vida unidas a la baja tasa de natalidad de algunos países occidentales (como España), tienen como consecuencia un envejecimiento progresivo de la población.

En España este fenómeno se observa especialmente acelerado, principalmente a causa de una longevidad mayor, pues en menos de tres décadas se ha duplicado el número de habitantes mayores de 65 años. Hoy en día, la cantidad promedio de hijos por mujer en edad fértil en nuestro país es de aproximadamente 1,2. Este dato para 1975 era de casi 3 hijos por mujer. Para el año 2050 se prevé que la población mayor de 65 años se sitúe por encima del 30%, con casi 13 millones de habitantes de los cuales 4 serán octogenarios ( Fernández, 2010).

Tabla 2- Edad media de la población de hombres

2015	2014	2013	2012	2011	2010
41,157127	40,846245	40,509368	40,214709	39,939593	39,674689

Fuente: INE, 2016.

En la Tabla 2 se puede observar una progresión de la edad media de la población de varones españoles.

No sólo debemos atender a la tendencia general al envejecimiento de la población española, sino que debemos concretar más, ya que nuestro público objetivo, al menos por el momento, es la población de hombres.

En la tabla anterior se puede apreciar cómo para el año 2010 la edad media de los varones españoles no llegaba a los 40 años, mientras que para el año 2015 supera los 41. La progresión en este sentido parece uniforme, con un aumento de aproximadamente 3 décimas por año.

## Influencia de la tendencia al envejecimiento en Subtera

Podemos, por lo tanto, comprobar que la tendencia al envejecimiento de la población española es un hecho y deberemos tenerlo muy en cuenta en futuras decisiones sobre el rumbo de la marca. El motivo es sencillo: nuestra marca está destinada a un segmento de la población joven, de entre 18 y 30 años aproximadamente.

Se trata ciertamente de un segmento que está reduciéndose en número con el paso de los años y que, de continuar haciéndolo, podría eventualmente suponer que tuviéramos que virar hacia nuevos segmentos de clientes objetivo.

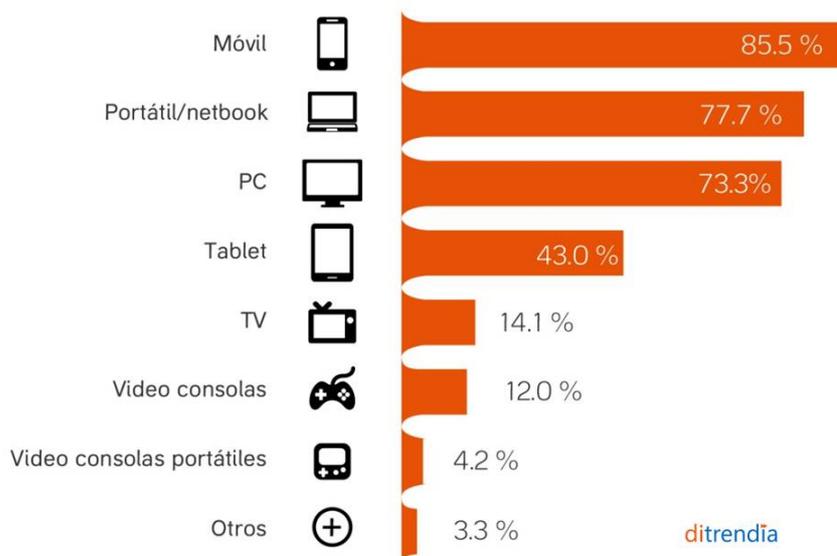
- **Un público objetivo completamente tecnológico:** el *target* al que nos dirigimos está completamente adaptado a las nuevas tecnologías (redes sociales, vídeos virales...).

## Smartphones y netbooks ganan al resto de dispositivos

Con un 21% de los jóvenes españoles en riesgo de ser adictos a las nuevas tecnologías, parece claro que si queremos triunfar como una marca de ropa relevante para el consumidor, tenemos que estar muy presentes en Internet.

Cabe diferenciar, no obstante, entre los distintos dispositivos utilizados por los españoles para conectarse a la red. En este sentido, y como se puede apreciar en la Ilustración 4, el hardware más popular es el teléfono móvil o *Smartphone*, seguido de los ordenadores portátiles.

Ilustración 4- Uso de dispositivos para conectarse a internet



Fuente: Digital Marketing Trends, 2015.

Deberemos tener en cuenta estos hechos especialmente a la hora de diseñar, contratar y programar las campañas de publicidad online, ya varían mucho de una plataforma a otra.

## **Los usuarios españoles demandan comprar y pagar online**

Como se puede observar en la Ilustración 5, España se sitúa como el séptimo país del mundo que más compras hace a través de internet con un total de 849 dólares gastados por usuario en 2015, seguido por China y precedido por Japón.

*Ilustración 5- Cuánto gastan los compradores online alrededor del mundo?*



Fuente: Statista, 2015.

A lo largo de los últimos años, las compras online se han ido haciendo cada vez más populares en todo el mundo. En mercados como el Reino Unido, Japón o Alemania, la penetración del *e-commerce*<sup>1</sup> ya ha superado la barrera del 70% de la población adulta, y mercados emergentes como Brasil o China están observando un rápido crecimiento en la adopción de las compras en la red (Richter, 2015).

En el próximo apartado, *Análisis y tendencias del sector*, se llevará a cabo un estudio más exhaustivo que determine realmente la importancia de las compras online sobre el total de ventas de moda por Internet.

<sup>1</sup> Comercio a través de internet.

## 4.2.2 ANÁLISIS Y TENDENCIAS DEL SECTOR

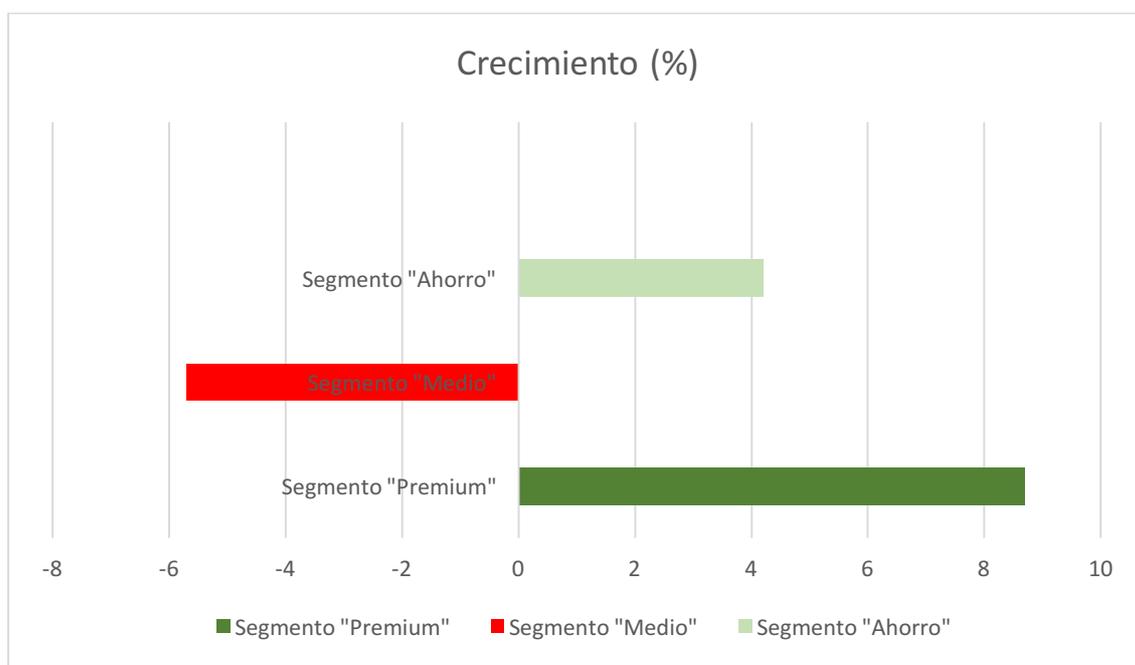
### LA POLARIZACIÓN DE LOS MERCADOS HACIA SEGMENTOS “LOW COST” Y “PREMIUM”

Desde hace varios años se está dando un fenómeno que parece imparable: la polarización de los mercados hacia segmentos *low cost* y *premium*.

Las marcas *premium* tratan de competir para llevarse a los consumidores de la parte superior de la pirámide, mientras que las marcas *low cost* o “ahorro” buscan ofrecer precios bajos y prestaciones básicas.

La Ilustración 6 muestra los resultados de un estudio llevado a cabo por una consultora de renombre entre 1999 y 2004:

Ilustración 6- Crecimiento nominal de cada segmento relativo al promedio del mercado, 1999-2004, en porcentaje



Fuente: McKinsey & Co, 2004.

Para los 25 mercados analizados en Europa y Estados Unidos en este estudio, se concluyó que los segmentos “Ahorro” y “Premium” crecieron un 4,2% y un 8,7% anual respectivamente, mientras que el segmento “Medio” perdía adeptos a razón de un 5,7% anual.

Este fenómeno afecta a la industria de la moda de una forma muy peculiar: la polarización es pareja. Mientras en algunos mercados la tendencia de los consumidores es irse hacia uno de los dos extremos (*premium* en el caso de marcas de cafeteras, máquinas de afeitar, bebidas alcohólicas; *low cost* en aerolíneas, algunos productos de alimentación...), los compradores de ropa se

decantan por ambos extremos, tanto por las marcas *low cost* como *premium* (Pérez, 2012).

Tabla 3- Ejemplos de marcas segmento premium vs segmento ahorro

<p><b>SEGMENTO PREMIUM</b></p>	 <b>FRED PERRY</b> Fred Perry	 <b>POLO</b> <small>RALPH LAUREN</small> Ralph Lauren	 <b>LACOSTE</b> Lacoste
<p><b>SEGMENTO AHORRO</b></p>	<p>PRIMARK®</p> <p>Primark</p>	 <p>H&amp;M</p>	 <p>DOMYOS</p> <p>Domyos</p>

Fuente: Elaboración propia.

No se trata de un fenómeno novedoso, pues este tipo de polarización ya se viene dando en otros mercados, como el de la telefonía móvil, la banca, electrodomésticos...

Un ejemplo claro para observar la polarización de las marcas de ropa es el mercado de los pantalones vaqueros en Reino Unido. En este país se pueden encontrar vaqueros por 3 libras en los supermercados *Tesco*, y también *jeans* de más de 300 libras en las tiendas de la marca *True Religion*. Ambas empresas han visto enormemente incrementados sus resultados al apostar por uno de los dos extremos de posicionamiento. Sin embargo, las marcas que se han quedado en el “Medio” han experimentado un receso en sus ventas año tras año, como es el caso de *Levi’s*.

La experiencia de marcas que han bajado sus ventas por el hecho de apostar por un posicionamiento a medio camino entre *low cost* y *premium* se extiende a varios sectores, como el de la relojería.

Esta dinámica de polarización también se da a nivel sub-segmento. En ciertos mercados existen marcas “*super-premium*” que se posicionan aún más arriba en la pirámide que las marcas *premium*, con precios aún más elevados y unas promesas de valor para el cliente aún más altas.

Parece atractivo adueñarse del segmento *super-premium* una vez empiece a saturarse el *premium*.

El creador de la marca de vodka *super-premium* Grey Goose, Sidney Frank, explica de manera sencilla lo que es necesario para realmente diferenciar una

marca, en cualquier categoría: entender que la gente busca constantemente algo nuevo; si vas a cobrar el doble por una botella de vodka tienes que darle una razón al comprador (Frank, 1998).

## 10 TENDENCIAS CLAVE EN EL COMERCIO DE LUJO

En uno de sus artículos para la publicación de marketing para empresas *Luxury Daily*, Smulders (2015) hace referencia a diez tendencias sobre el comercio de lujo, que asegura se mantendrán al menos durante los próximo 3 a 5 años. Estas dinámicas, comenta Smulders, afectarán a las relaciones de las marcas con sus clientes y a la identificación y adquisición de nuevos entusiastas de la marca, influyendo de este modo a la estrategia de contenidos, a las tácticas, y a la selección de medios publicitarios para atraer a nuevos grupos de consumidores.

Las 10 claves del comercio de lujo son las siguientes:

1. **Trivergencia de las ventas:** las ventas se moverán sobre tres bases fundamentales para satisfacer las necesidades de los consumidores de lujo:
  - a. **Canal digital:** este canal conducirá la búsqueda de productos y la identificación de aquellos que más atractivos le resulten al cliente.
  - b. **Tienda física:** la tienda física, una vez el cliente sabe lo que busca a través del canal digital, sirve como medio para ofrecer al consumidor una experiencia de compra mucho más personal y cercana. Esto se consigue de diversas formas, por ejemplo mediante la oferta de asistentes de compras, descuentos personalizados para un cliente específico, exposición de los 10 productos más solicitados...
  - c. **Entretenimiento:** el entretenimiento resulta crucial como experiencia de compra. Mientras el ambiente, el estilo de vida y la decoración guían la experiencia de compra en tienda física, los contenidos son lo que hacen placentera la experiencia de compra online.
2. **A la caza de nuevos consumidores:** explorar nuevas áreas geográficas va a ser una tarea crucial para las empresas que ofrezcan productos de lujo. Algunos países de África, como Lagos y Nigeria, están resultando ser una gran alternativa en tiempos en los que Rusia y China están mostrando un estancamiento en el consumo de lujo. Las marcas de lujo están empezando a activar sus envíos online en el continente africano, y comienzan a centrar sus esfuerzos de marketing en esta región.
3. **El poder de viajar:** especialmente en Europa, las marcas de lujo cada vez confían más en sus viajes de negocios para atraer a nuevos consumidores a sus marcas, principalmente procedentes de China, Rusia, Oriente Medio, Estados Unidos, y ahora África.  
Los turistas suponen, para algunos países europeos, más de la mitad de las ventas de sus marcas de lujo, como es el caso de Reino Unido (55%), Francia (60%) o Italia (51%).

4. **Polarización del lujo:** anteriormente las marcas de lujo solían ofrecer un rango más variado de precios para sus productos. Esto, normalmente, acarrea confusión de marca. Hoy en día, el lujo es empujado en dos direcciones opuestas: el lujo-accesible y el ultra-lujo.
5. **Reinvención del comercio en editoriales:** con respecto a los medios, revistas, periódicos y televisión se convertirán en el escaparate digital definitivo, reinventándose a sí mismos para ofrecer al cliente, de una forma cada vez más accesible, la posibilidad de comprar sus productos favoritos directamente desde las páginas de la editorial.
6. **El poder del mercado orientado a los hombres:** el mercado de moda para hombres crece a un ritmo de 1.5 veces el de las mujeres. Mientras los hombres de 35 años o más aún dominan el mercado, los *millennials*<sup>1</sup> conducen el gasto de los comercios gracias a su estética moderna y su conocimiento digital. Es por ello que muchas marcas, orientadas desde hace tiempo fundamentalmente hacia la moda femenina, están reviviendo sus líneas para hombres y, en algunos casos, lanzándolas por primera vez.
7. **Un *storytelling*<sup>2</sup> personalizado:** la generalización de las plataformas digitales obliga a las marcas a adoptar un toque personal para hacer que los clientes de productos de lujo se sientan especiales. El rápido auge de Instagram, el *streaming*<sup>3</sup> y el contenido “tras las cámaras” hacen que los consumidores sean cada vez menos impresionables y sientan que “ya lo han vivido todo”. Las marcas tienen ahora el reto de crear experiencias verdaderamente personales, frescas, y relevantes.
8. **Contenidos de marca:** las marcas de lujo irán adoptando un papel cada vez más parecido a canales de prensa, creando contenido mucho más rico que los típicos blogs, vídeos y revistas de hoy.
9. **Renovación proveniente de los *millennials*:** mientras los consumidores de 35 o más años aún suponen cerca del 83% del gasto en lujo, la estética fresca, el acercamiento desenfadado y la propensión a lo digital guían a la cultura de ventas.
10. **Un cambio hacia la satisfacción personal:** el presumir de la estética de los productos de lujo está pasando de moda y está virando hacia la búsqueda de la satisfacción interior, de la recompensa personal, del cómo se siente la persona por el hecho de comprar lujo.

## TENDENCIA ACTUAL DEL SECTOR DE LA MODA EN ESPAÑA

Por su peso en la economía, por su dinámica de continuo crecimiento y por su capacidad como agente generador de empleo, el sector de la Moda es clave en nuestro país. Esta industria, con todos sus mercados (confección, calzado y

<sup>1</sup> También llamados Generación Y, nacidos entre los 1980s hasta los 2000s.

<sup>2</sup> En marketing, arte de contar una historia atractiva para conectar con el consumidor.

<sup>3</sup> Grabación de vídeo en directo.

accesorios), representa aproximadamente el 3% del Producto Interior Bruto de España y se afianza como la cuarta que más exporta, con un 8% del total y una mejora constante durante los últimos años a pesar de la mala situación económica (Lara, 2015).

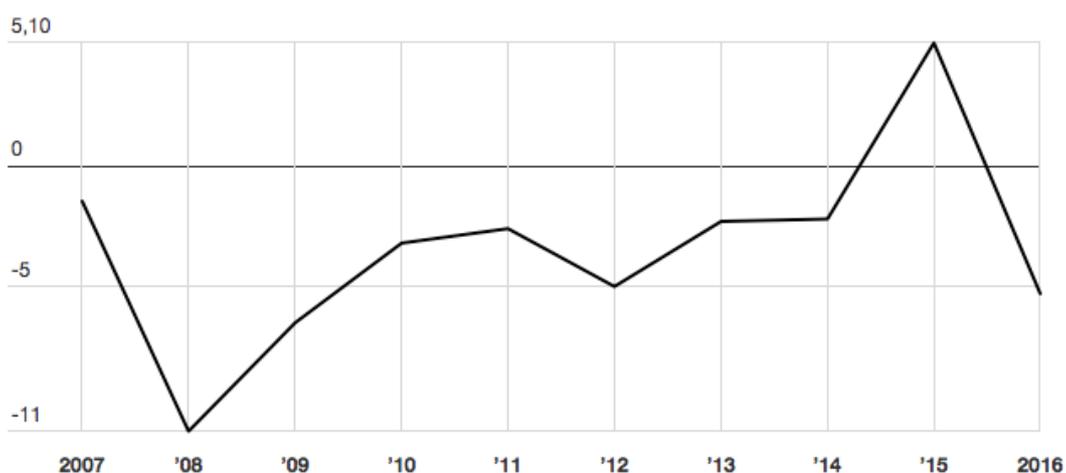
A pesar de su tradicional robustez, 2016 no ha comenzado bien para el sector de la moda en España. El **Indicador de Comercio de Moda**, elaborado con datos de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex), es un medidor de la evolución de las ventas en el país, utilizado tanto por empresarios del sector como por analistas de moda.

Acotex es la principal patronal del sector de moda España. Localizada en Madrid, representa a más de 800 empresas y 3.000 puntos de venta.

En la Ilustración 7 se pueden comprobar cómo las ventas de comercio textil y complementos se redujeron en un 5,3%.

Se trata de la primera caída desde agosto de 2014 y la más elevada desde mayo de 2013. Estos datos contrastan sobremanera con el buenísimo arranque del ejercicio 2015, donde las ventas del sector crecieron un 7,3% y se cerró el año con un crecimiento acumulado de aproximadamente el 5%. La patronal, sin embargo, se muestra razonablemente optimista con respecto a la dinámica que adoptará el sector a lo largo del año y prevé un crecimiento acumulado para las ventas de Moda en España de en torno al 3%. Asimismo, atribuye la caída de los primeros meses del año a las malas condiciones climatológicas y a la inestabilidad política (Gestal, 2016).

Ilustración 7- Evolución interanual de las ventas de moda 2007-2016



Fuente: Acotex, 2016.

Para mantener esta proporción dentro del PIB de España e incluso aumentarla, Lara (2015) recomienda a las empresas apostar fuerte por la calidad, la

innovación y hacer marca. Éstas son precisamente las bases sobre las que queremos colocar nuestro proyecto.

También resulta crucial de cara al futuro la internalización de las marcas de moda españolas. En este sentido, será fundamental la capacidad de reacción ante cambios rápidos en la respuesta del mercado y, una vez exportada la marca, asegurarse que la recepción por parte de los consumidores de dicho país sea la que estamos buscando; que la marca transmita en todos los destinos el mismo mensaje. Para ello, será necesario entender las distintas culturas y conectar con la gente.

## **PORCENTAJE DE COMPRAS POR INTERNET. INDITEX COMO REFERENTE**

Si bien el tipo de público al que nos dirigimos es en muchos sentidos diferente al que frecuenta las marcas de Inditex, resulta fundamental analizar al gigante español para tener una idea clara de la dinámica que sigue el sector en nuestro país, y lo que es más importante, estimar cómo de predispuesta está la población española a hacer compras por internet durante los últimos tiempos.

Inditex posee una cuota de mercado de en torno al 16.75% del total de ventas de moda en España (Fintonic, 2016), por lo tanto podemos asumir que sus resultados serán hasta cierto punto representativos de la tendencia general del país.

Zara, el buque insignia de Inditex, ha aumentado su cifra de ventas online durante el pasado ejercicio 2015 un 16%, en parte gracias a la apertura de la tienda online en los mercados de Taiwán y Hong Kong (Gutiérrez, 2015.)

La venta online tiene una gran ventaja: la no necesidad de tener una tienda física. De esta forma, asumiendo que la web se gestione y traduzca adecuadamente, se minimiza el riesgo de causar un impacto negativo en el cliente y se ahorran costes. Sin embargo, para generar un tráfico de visitas considerable hacia la web es necesario previamente haber despertado un interés en el mercado objetivo.

Así como este canal presenta grandes ventajas, también tiene algunos inconvenientes, como pueden ser que el cliente no pueda ver y tocar el producto en directo o la política de atención al cliente y las devoluciones. Todos estos aspectos se tratarán en profundidad a lo largo del documento, concretamente en el apartado *Decisiones sobre distribución*.

Se puede asumir que las ventas online de ropa en España están ganando importancia. Subtera, que en sus inicios va a distribuir únicamente a través de internet, necesita todo el conocimiento posible sobre este canal de distribución con el objetivo de llegar de la forma más efectiva posible al cliente y, en consecuencia, maximizar beneficios.

## GUERRA DE MARCAS DE ALTA MODA. SU CAMPO DE BATALLA: INSTAGRAM

Instagram, que fue adquirido por Facebook en 2012 por aproximadamente 1 billón americano de dólares, es la red social más importante para muchas marcas de moda. *Louis Vuitton* cuenta con más de 6,6 millones de seguidores, y *Chanel* 6,3 millones. Siguiendo el ejemplo de algunos de los “padres” de la alta moda, muchas marcas independientes que buscan un posicionamiento similar han apostado fuerte por Instagram.

Mientras que el número de *likes* o interacciones recibidos en estas cuentas suele ser mucho menor que el número de seguidores, las marcas son conscientes de esto y lo que buscan es exposición, cautivar al consumidor con fotos de alta calidad en entornos de ensueño, sabedores de que muchas veces los consumidores somos demasiado vagos para apretar el botón de *like*, pero que no por ello hemos dejado de prestar atención al producto.

Mientras que la creatividad tiene un papel fundamental en Instagram, las marcas que pagan por publicidad en la aplicación suelen ser las que mejor ratio de interacción mantienen con sus seguidores. En este sentido, *Michael Kors*, que hizo su primera publicación pagada en Instagram en el año 2013, es el claro líder en términos de *likes*. En el segundo trimestre de 2015 MK contaba con ocho de los diez anuncios con mejor rendimiento de entre las marcas valoradas por un estudio a cargo de *Exane BNP Paribas*, con su *post* más popular atrayendo a cerca de 170.000 interacciones (Sherman, 2015).

Un hecho interesante es que, para marcas con un posicionamiento de lujo o semi-lujo, la sobreexposición puede transformarse en un riesgo real, ya que puede afectar muy negativamente a la sensación de deseo de la prenda. Según Solca (2015), el lujo consiste en vender la sensación de exclusividad.

Para Chen (2015), Instagram se ha convertido en el refrigerador de la comunidad de la moda. Según la creativa, la clave del éxito de esta plataforma es su capacidad de reunir en un mismo espacio tanto a grandes y reputadas marcas como a diseñadores emergentes que buscan su oportunidad. Se trata también de un espacio creativo donde se tiene a capacitados profesionales del mundo de la moda al alcance de la mano.

El auge de la plataforma propiedad de Facebook tiene sus consecuencias. Su reciente crecimiento y su posición como escaparate de marcas de prestigio supone que Instagram tenga en mente aumentar progresivamente su CPM, o coste por mil impresiones<sup>1</sup>. No obstante desde la app planean añadir más y mejores funcionalidades, como enlaces de compra directos o enlaces a la página web de la empresa anunciadora (Typograh, 2015).

---

<sup>1</sup> Una impresión se da cada vez que un usuario ve el anuncio.

Con una competencia tan feroz, resulta lógico que las empresas estén buscando nuevas formas de llamar la atención del cliente para conseguir mayor interacción por su parte. En el caso de *Calvin Klein*, tienen claro que su audiencia de Instagram responde mejor cuanto más original es su contenido, cuanta más belleza y calidad desprenden sus publicaciones, y cuanto más actuales sean (Goldie, 2015).

Las marcas que publican contenidos en Instagram a menudo recurren a *influencers* de gran renombre para que apoyen sus colecciones. Según indica el análisis de *Exane BNP Paribas*, Chiara Ferragni (la más prominente bloguera italiana), la revista Vogue Brasil y la revista Stylish son las cuentas con más influencia en la plataforma.

## LOS PUNTOS DÉBILES DE LAS NUEVAS MARCAS

Si bien las grandes marcas de lujo ya son expertas veteranas en publicidad y marketing, conocen a sus clientes objetivo y dedican un gran presupuesto a conocer mejor a su público y los contenidos que le pueden interesar, algunas marcas independientes más jóvenes carecen del *know how* y el presupuesto para llevar a cabo campañas tan efectivas. Como resultado de la observación, hemos identificado en Subtera un patrón que se suele repetir en las nuevas cuentas de Instagram:

- **Una segmentación ineficaz:** el caso más notable es el de las marcas de relojes. Tras una investigación comercial llevada a cabo entre el último trimestre de 2015 y lo que ha transcurrido de 2016, hemos contabilizado publicidad de 10 marcas de relojes distintas, recientemente creadas en España.

Es evidente que estas marcas han seguido el modelo de negocio de “las empresas de gafas de sol” (donde fueron pioneros los españoles Hawkers), con un coste de producción mínimo y grandes desembolsos en publicidad. Sin embargo, lo que funcionó para una marca no tiene por qué funcionar para el resto, y desde luego que si hay 10 empresas de relojes compitiendo por el mismo segmento de clientes (deduciblemente Jóvenes/Hombres/España), no hacen otra cosa sino estorbarse unas a otras y generar una sensación de sobre carga y desinterés en el cliente objetivo.

Es por ello que una segmentación inteligente se hace crucial para tener una oportunidad dentro de un mercado más copado que nunca y un consumidor más exigente e inteligente de lo que nos hubiéramos podido imaginar. Ese presupuesto en marketing online malgastado en una segmentación deficiente debería haberse invertido en un estudio de mercado más completo para encontrar nichos por explorar.

- **Unos diseños poco trabajados:** normalmente se da una excesiva repetición en el estilo usado por las marcas para elaborar sus diseños, con prendas muy recargadas en el centro pero que al mismo tiempo no transmiten una sensación de exclusividad. Marcas como las españolas *We Are United* o *Costamel* representan el ejemplo perfecto de buena gestión, buena comunicación, pero diseños demasiado vistos.

Con el objetivo de facilitar la comprensión del anterior párrafo al lector, se presenta la Tabla 4 donde se puede observar cómo camisetas de distintas marcas dan a entender el mismo proceso creativo:

Tabla 4- Diseños repetitivos de las marcas

			
<b>HUF</b>	<b>Diamond</b>	<b>W.A.U</b>	<b>Costamel</b>

Fuente: Elaboración propia.

*HUF* y *Diamond* son marcas que llevan mucho tiempo en el mercado apostando por ese estilo sobrecargado en los diseños. Son las líderes en este caso. *W.A.U* y *Costamel* son *early adopters* de esos diseños, o marcas que han adoptado rápidamente lo que funcionó a las veteranas para conseguir ingresos rápidos.

Mientras esta estrategia puede funcionar muy bien durante los primeros meses de campaña, finalmente el consumidor acaba enterándose del plagio y se cobra cara su frustración con la nueva marca (Klaric, 2012).

La clave reside en innovar. Seguramente que estas marcas, aparte de fijarse en lo que hacen los líderes del sector, han llevado a cabo sus propios estudios de mercado y *focus groups* para que los consumidores habituales de moda les digan cómo quieren que sean las nuevas prendas.

Muchas veces el error pasa por preguntar al cliente lo que quiere, pues seguramente él no lo sepa con seguridad y esté esperando a que le propongas un proyecto innovador e interesante para darse cuenta de que eso es precisamente lo que andaba buscando. El trabajo de todo innovador es identificar los gustos del consumidor antes siquiera de que éste lo sepa (Jobs, 2000).

En el apartado 5.2.4 *Evolución posible de diseños* se detalla el proceso creativo llevado a cabo en Subtera para identificar las necesidades de nuestros consumidores y ofrecerles productos de calidad que las satisfagan.

- **Falta de constancia:** en España mueren diariamente aproximadamente 180 empresas de media, y más del 70% de los negocios creados no consigue sobrevivir durante 4 años. Estos datos son incluso peores para pequeñas y medianas empresas de entre 1 a 9 empleados (Tristán, 2015).

Ante tan desolador panorama, resulta lógico que muchas empresas se rindan y no busquen la segunda oportunidad.

Las empresas online, como Subtera, presentan una gran ventaja en este sentido, pues los costes de gestión se reducen enormemente, facilitando el proceso de recuperación de la inversión (Kearns, 2014).

Otro escenario es el que afrontan las nuevas marcas que cuentan con un presupuesto mayor y quieren abrir una tienda física. En esos casos pueden beneficiarse de algunas ventajas anteriormente nombradas (ver el producto en directo, contacto en persona con el vendedor, *product placement*...), sin embargo si la demanda es menor a la esperada en el punto de venta la recuperación de la inversión puede demorarse mucho más.

Lejos de necesitar 1 o 2 trimestres como algunos mercadólogos opinan, conseguir que una marca sea reconocida y adoptada por el cliente cuesta generalmente más de 2 años (Klaric, 2012). Es por ello que el compromiso con la empresa debe ser total a la hora de emprender proyectos exitosos.

## 4.2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

### LAS MARCAS DE LA COMPETENCIA

El mercado de marcas de ropa independientes está cada vez más saturado. A la hora de seleccionar marcas para la realización del análisis de la competencia, hemos seleccionado aquellas marcas que plantean un posicionamiento similar al nuestro, apostando por calidad, precios elevados y diseños muy trabajados. Las siguientes marcas van a ser valoradas brevemente en base a tres atributos, que coinciden con los atributos clave que queremos darle a la marca: sencillo, urbano, elegante.

En la Tabla 5 se pueden observar las principales marcas competidoras, acompañadas de sus respectivos logos:

Tabla 5- Logos de las marcas de la competencia

	REPRESENT	 MARCELO BURLON COUNTY OF MILAN	
Stüssy	Represent	Marcelo Burlon	HUF
			
Obey	Volcom	KITH	10Deep

Fuente: Elaboración propia.

## Stussy

El creador de Stussy se encontró con que sus diseños para tablas de surf habían conectado muy bien con su público. Desde ese momento empezó a fabricar camisetas con el logo grabado que había puesto previamente en sus tablas. Poco a poco fue creando marca hasta convertirse en un referente de la moda urbana.

## Represent

Fundada en 2012, Represent Clo ha sabido aunar la alta moda con una esencia urbana. Actualmente artistas reconocidos internacionalmente visten las prendas de esta marca surgida en el Reino Unido.

## Marcelo Burlon

Operando bajo el pseudónimo de County of Milan, Marcelo Burlon viste tanto a Dj's de máximo nivel que residen en las mejores discotecas de música House y Techno de Ibiza como a otros diseñadores. Sus prendas, de máxima calidad y altísimo precio, son verdaderamente cotizadas por algunos gurús de la moda.

## Huf

Surgió en la década de los 90s en San Francisco, cuando su creador, Keith Hufnagel abrió su primera tienda multimarca que reuniera ropa, zapatillas y tablas de skateboarding, su pasión. Con el paso del tiempo su marca propia fue cogiendo fuerza hasta llegar a lo que es en el día de hoy: un referente en elegancia y moda urbana.

## **Obey**

Esta marca, fundada por el artista urbano y diseñador gráfico Shepard Fairey, se convirtió en lo que es hoy en día gracias a una combinación entre la caricatura y la propaganda política del siglo XX. Sus diseños, que rara vez dejan a alguien indiferente, son ya un sello de identidad entre los jóvenes de muchas ciudades.

## **Volcom**

Fundada por dos jóvenes estadounidenses en 1991, Volcom nació gracias a la aportación de 5000 dólares que prestó a la causa el padre de uno de los dos fundadores. Inspirada en los tres deportes que más les apasionaban (snowboard, skateboard y surf), la empresa de confección no despegó hasta pasados un par de años.

## **KITH**

Fundada en 2011 por Ronnie Fieg ( uno de los mejores diseñadores del mundo en la actualidad), KITH New York opera en dos planos- una marca de moda multifuncional y un establecimiento de venta. KITH ofrece una selección de productos *premium*, que van desde su propia marca hasta una cuidada selección multimarca de prendas y calzado.

## **10Deep**

Fundada en 1995 tras el deseo de su creador de fundar una marca que reflejara la mezcla de skate, hip hop, conciencia social y la cultura de moda de la gente joven de la Nueva York de aquellos tiempos. Inicialmente sólo contaba con camisetas, pero con el paso de los años la marca se fue afianzando en el mercado estadounidense hasta acabar representando un estilo de vida.

Se van a elaborar dos matrices de competidores: la primera, con el objeto de valorar su semejanza a nuestra marca en términos de los atributos que queremos representar y, la segunda, para estimar su posición competitiva en cuanto a tres factores que consideramos fundamentales, como son la calidad del textil usado en las prendas, la originalidad de los diseños y los esfuerzos en comunicación. A continuación, se elaborará un eje de coordenadas que contenga todas las marcas anteriormente mencionadas para establecer una relación calidad-precio.

## **MATRIZ DE COMPARACIÓN DE ATRIBUTOS DE LA COMPETENCIA**

### **Explicación de los diferentes atributos analizados y ponderaciones recibidas**

- **Sencillo (0.35):** consideraremos una marca como “sencilla” cuando sus prendas estén poco sobrecargadas, presenten diseños monocolor, lisos, y en general no destaquen demasiado.

- **Elegante (0.35):** diremos de una marca que es “elegante” cuando, independientemente de la cantidad de color que posean sus prendas, sea fácilmente combinable con otras prendas y que resulte de buen gusto.<sup>1</sup>
- **Urbano (0.30):** una marca podrá clasificarse como “urbana” cuando sus prendas puedan asociarse a la tendencia *streetwear*.<sup>2</sup>

Si bien la marca va a estar fundamentada en estos tres pilares de forma casi equitativa, el atributo “urbano” cede 0.025 puntos de importancia a cada uno de los dos atributos restantes. La explicación es la siguiente:

Nuestro público objetivo, pese a estar claramente influenciado por la moda urbana en muchos casos, se muestra ligeramente más interesado por las prendas que, aun conservando dicha esencia, se orientan más hacia diseños minimalistas, más sencillos y elegantes de lo que solían comprar hace unos años.

Como se puede comprobar, la diferencia de relevancia de este atributo con respecto al resto es mínima.

### **Explicación del sistema de puntuación**

Se ha decidido evaluar a las marcas según se asocien a los distintos atributos en una escala de 1 a 5 puntos, según el siguiente criterio:

1. Muy poco transmitido por la marca.
2. Poco transmitido por la marca.
3. Razonablemente transmitido por la marca.
4. Muy transmitido por la marca.
5. Extremadamente transmitido por la marca.

Finalmente, se multiplica la ponderación de cada atributo por la puntuación otorgada y se suma para obtener los totales. En este sentido, cuanto más próxima a 5 se encuentre una marca, más comulga con los atributos seleccionados, y viceversa.

### **Análisis de los resultados**

En la Tabla 6 se muestran los resultados obtenidos por cada marca según la puntuación conseguida en cada uno de los diferentes atributos:

---

<sup>1</sup> (*adj*) elegante: Que tiene distinción o gracia, resulta de buen gusto o destaca por su sencillez.

<sup>2</sup> Ropa de calle asociada a la cultura hip-hop, el skateboard y el surf.

Tabla 6- Matriz de comparación de atributos de la competencia

MARCA	ATRIBUTOS Y PONDERACIÓN			TOTAL
	SENCILLO 0.35	ELEGANTE 0.35	URBANO 0.30	
Stussy	2	3	5	3.25
<b>Represent</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3.40</b>
Marcelo Burlon	3	4	2	3.05
<b>Huf</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3.30</b>
Obey	3	2	4	2.95
Volcom	2	3	3	2.65
<b>KITH</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3.75</b>
10Deep	1	2	5	2.55

Fuente: Elaboración propia.

Las marcas que mayor puntuación han obtenido son *Represent*, *HUF* y *KITH*. No es de extrañar, dado que ciertamente se trata de firmas que representan muy bien hacia dónde queremos dirigirnos. Afortunadamente, exceptuando a *HUF* que está bastante presente en nuestro país, *Represent* y *KITH* no han terminado de asentarse dentro de nuestras fronteras, en parte debido a sus elevadísimos precios.

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE POSICIÓN COMPETITIVA

Con esta matriz, pretendemos identificar qué empresas competidoras representan una mayor amenaza para Subtera mediante la valoración de tres factores fundamentales en las marcas de moda, como son la calidad del textil utilizado, los diseños de las prendas y el marketing.

### Explicación de los diferentes factores

Los factores que hemos tenido en cuenta son:

- **Calidad del textil:** por “calidad del textil” entendemos que el material utilizado para confeccionar la prenda sea resistente a los lavados, suave al tacto, y cuidado en su acabado.
- **Diseños:** por “diseños” entendemos la calidad del diseño. Un diseño puede ser de calidad gracias a diversos motivos:

- Original
- Minimalista
- Polémico
- Rompedor
- Bizarro
- ...

Generalmente los diseños de mayor calidad son aquellos que combinan varios de los factores mencionados.

- **Marketing:** por “marketing” entendemos el esfuerzo realizado por la empresa para comunicar su producto de diversas formas. No se trata del desembolso económico efectuado sino más bien la originalidad de sus acciones publicitarias.

Hemos decidido otorgar una ponderación de 1/3 a cada factor porque su importancia para nosotros como marca es la misma en cada caso.

### Análisis de resultados

Como se puede observar en la Tabla 7, en base a los factores evaluados anteriormente, las marcas que han obtenido una puntuación más alta son *Represent*, *Marcelo Burlon* y *KITH*. Se trata ciertamente de marcas con un posicionamiento muy similar al nuestro, que apuestan seriamente por la calidad de sus materiales, unos diseños trabajados y que llevan a cabo una propuesta de marketing basada en el modelo de los *influencers* (más acentuado en el caso de *Represent* y *Marcelo Burlon*).

Tabla 7- Matriz de análisis de posición competitiva

MARCA	FACTORES Y PONDERACIÓN			TOTAL
	CALIDAD 1/3	DISEÑOS 1/3	MARKETING 1/3	
Stussy	5	4	2	3.67
<b>Represent</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4.67</b>
<b>Marcelo Burlon</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4.67</b>
Huf	5	3	2	3.33
Obey	4	3	2	3
Volcom	4	3	2	3
<b>KITH</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
10Deep	4	4	2	3.33

Fuente: Elaboración propia.

En el aspecto que mejor podremos desmarcarnos de la competencia es en el marketing.

El volumen de negocio con el que operan las citadas empresas nos impedirá en el corto plazo obtener la calidad del textil que los proveedores ofrecen a estas marcas, acrecentado por el hecho de que en Subtera vamos a funcionar generalmente con ediciones limitadas.

Nuestro poder de negociación al comienzo no será tan grande. Sin embargo, planteando unas acciones de marketing efectivas (siempre que los diseños de las prendas conecten con el consumidor objetivo) y seleccionando muy bien los canales en los cuales nos vamos a publicar y el tono del mensaje, podemos recortar distancias con nuestros competidores.

## 4.2.4 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

### El consumidor de hoy es más inteligente y tiene más información

El consumidor de hoy tiene más información a su alcance que nunca, concretamente hasta 10 veces la que tenía hace diez años. El consumidor de hoy tiene la capacidad de consultar la opinión y la experiencia de compra de sus amigos, vecinos o desconocidos, tiene acceso a muchísima información a través de la red, y se encuentra completamente desbordado por la cantidad de medios que le hacen llegar sus promociones. Esta hiperinformación dota al consumidor de hoy de un poder de negociación con el vendedor nunca antes imaginable por las empresas (Klaric, 2012).

El cambio tecnológico es el principal responsable de estas variaciones, pero también lo son los cambios en la cultura y tradiciones de los consumidores actuales. El éxito de las empresas ya no radica en vender los mejores productos, pues eso los clientes ya lo dan por hecho, sino en ofrecer las mejores experiencias y estilos de vida con la compra de ese producto o servicio. El consumidor de hoy es más “infiel” que nunca, no perdona a las empresas que le decepcionan y no duda en quejarse públicamente en sus redes sociales cuando algo no le gusta (Dávila, 2014).

En su estudio, Pallares (2015) realiza un análisis muy completo sobre el perfil del consumidor de hoy, que resumo a continuación en siete puntos:

1. **Conectado:** los compradores de hoy pasan mucho tiempo en la red, la mayoría de veces a través de su Smartphone. Las ventas y el marketing deben orientarse hacia estos dispositivos, ya que según la AUI<sup>1</sup>, 5 de cada 10 internautas se conectan a través del móvil. En el año 2014, el uso de

---

<sup>1</sup> Asociación de Usuarios de Internet (España)

- redes sociales ya superó la búsqueda de información.
2. **Conveniencia y simplicidad:** el consumidor busca que sus procesos de compra sean cómodos, sencillos y agradables. Además, busca una experiencia de compra personalizada en la que se sienta correctamente atendido.
  3. **Espera inmediatez:** al consumidor de hoy no le gusta esperar para recibir su producto; es por ello que cada vez más empresas de venta online ofrecen entregas a domicilio exprés en 24h y acceso en tiempo real al estado de su paquete. La rapidez también se traslada a la atención al cliente, tanto que varias marcas ofrecen servicios de chat o mensajería instantánea en directo para solucionar las dudas o problemas que pudiera plantear el comprador.
  4. **Es experto e influencer, y busca referencias online:** el vídeo es cada vez más influyente en los hábitos de consumo y las decisiones de compra. Según Chopra (2013), una *video review*<sup>1</sup> bien elaborada puede influir, de media, a 5 de cada 10 potenciales consumidores en su proceso de compra. Este tipo de forma de hacer reseñas supera las debilidades de los clásicos comentarios con valoración en las redes sociales, al escapar de la frialdad de sólo poder leer texto sin entender la reacción real del evaluador al comentar el producto y su experiencia de compra.
  5. **Quiere marcas socialmente responsables:** el consumidor está cada vez más interesado en que las marcas reflejen y aporten respeto a su entorno.
  6. **Es global:** el consumidor de hoy es consciente de que, si no encuentra lo que busca en su entorno más próximo, puede tener acceso a proveedores de cualquier parte del mundo, que le harán llegar el producto deseado con un coste de envío ajustado.

## **El consumidor de hoy es más exigente que nunca y sabe lo que busca**

El consumidor de hoy tiene “por dada” la calidad de los productos que compra.

Lo que realmente hace el proceso de venta más desafiante ahora que hace 5 años es que las expectativas de los clientes siempre han ido al alza. Es un hecho que los clientes son más exigentes que nunca con sus demandas y, también fundamental, que si no las satisfacemos las consecuencias de fallar son mucho más severas. Los clientes tienen más claro que nunca que si una empresa no les satisface tienen a muchos competidores a los que acudir (Ruff, 2014).

Unas expectativas más altas por parte del cliente se traducen obligatoriamente en una mejor atención al público y un mensaje mucho más cuidado por parte de las empresas.

Las nuevas tecnologías también se han orientado a facilitar mejores relaciones con nuestros clientes y consumidores. Los CRM<sup>2</sup>, por ejemplo, son programas informáticos que hacen las funciones de “centro de mando” para gestionar las

---

<sup>1</sup> Reseña hecha a través de un vídeo

<sup>2</sup> *Customer Relations Manager*, o gestor de relaciones con clientes

relaciones con nuestros contactos, ofreciendo información detallada y actualizada sobre el estado de las relaciones con éstos.

Para mantener un servicio al cliente elevado, Ruff (2014) recomienda que los equipos de venta de las empresas tengan información actualizada sobre el cliente, ser honestos y entender sus necesidades, y remarca que el verdadero desafío no radica en entender nuestro propio proceso de venta, sino en ser capaces de entenderlo y comprender cómo adaptarlo y refinarlo en tiempo real para satisfacer las necesidades del cliente.

Seth Godin, en uno de sus clásicos llamado *Permission Marketing*<sup>1</sup> (1999), ya trabajó el concepto de un perfil de consumidor con cada vez más productos disponibles, más información a su alcance, pero menos tiempo para decidir qué comprar. En un mundo cada día más frenético, el consumidor lo que busca es encontrar fácilmente justo aquello que quiere comprar, y obviamente lo quiere de la manera más cómoda posible.

Este autor defiende un acercamiento al consumidor que nazca de la iniciativa de ambas partes, tanto del vendedor/ anunciante como del potencial comprador. En sus obras, se postula completamente en contra del llamado *interruption marketing*, o marketing de interrupción. El marketing de interrupción comprende todas aquellas acciones de marketing que el consumidor rechaza inconscientemente por el mero hecho de que no se siente identificado con el mensaje que recibe (Godin, 1999). Sirva como ejemplo cualquier anuncio de televisión hacia el cual, tras ser “bombardeados” demasiadas veces en nuestra pantalla, comenzamos a generar un sentimiento involuntario de rechazo.

Godin (1999) está seguro de que los esfuerzos en marketing deben estar orientados no solo a cómo vendemos al cliente, sino que va más allá, otorgando gran importancia al momento, al medio, y al tipo de mensaje apropiado para cada nicho. Para este autor y gurú del marketing moderno, resulta más interesante lo que denomina como la búsqueda del *share of customer* (que el consumidor comparta nuestro producto) que el *market share* (cuota de mercado). Según él, ofrecer un producto relevante para el cliente y centrar nuestros esfuerzos de marketing en conseguir que así sea da una mayor ventaja a la empresa a largo plazo que ponerse a “pelear” directamente con nuestros competidores por ganar cuota de mercado.

En definitiva, Godin (1999) fue de los primeros mercadólogos de principios del s.XXI en ir abandonando las viejas estrategias de marketing para darse cuenta de que lo importante en la era de hoy es aprender a satisfacer en tiempo récord a un cliente que está adoptando un perfil cada vez más exigente.

## Quién y qué influye al consumidor de Subtera

Básicamente, nuestro consumidor tipo se mueve por la *street influenced high-end fashion*, o buscando la traducción más aproximada a nuestro idioma, por la

---

<sup>1</sup> Marketing de Permisi3n

*alta moda inspirada en las calles*. Sin llegar a los extremismos que se observan en los desfiles de moda de las grandes marcas y firmas de diseñadores, esta vertiente justifica los altos precios cobrados por prenda a la calidad de la materia prima, el corte/patronaje tan peculiar del que algunas hacen uso y a unos diseños generalmente minimalistas y controvertidos.

No podemos pasar por alto a Kanye West, el mayor *influencer* del mundo hoy en día en el mundo de las *sneakers*<sup>1</sup> (StockX<sup>2</sup>, 2016) , artista hip-hop veterano y diseñador de moda, ni a su alter ego *Yeezy* tras el cual ha nombrado a su marca de ropa. Gran parte de los jóvenes (y no tan jóvenes) adeptos a este tipo de moda en la actualidad lo son por la influencia ejercida por él. Sin ir más lejos, la propia marca Represent basa casi todas sus colecciones en prendas mostradas en las diferentes *Yeezy Seasons*, o temporadas *Yeezy*.<sup>3</sup>

Otra vertiente de la alta moda callejera que también ejerce enorme poder sobre la forma de vestir de los jóvenes de hoy en día recibe el nombre de *all black*, del inglés, *todo de negro*. Inspiradas en las creaciones del gran Yohji Yamamoto, diseñador japonés que cuenta con su propia división en adidas llamada *Y-3*, son muchas las marcas (como Zara con su *Dark Collection*) que durante el invierno sacan colecciones de prendas donde todos los tonos son negros, grises y blancos.<sup>4</sup>

Marcas como Marcelo Burlon han conseguido combinar ambas tendencias para crear algo innovador y relevante para el consumidor (Flaccavento, 2016). La mayor parte de los Dj's con renombre en el género del *techno*<sup>5</sup> visten todo o casi todo de negro, y es por ello que también hemos utilizado este género musical como fuente de inspiración, tanto a la hora de crear los diseños de las prendas como de los vídeos promocionales para crear expectación.

Finalmente no dejamos de lado algo que también ejerce enorme influencia en nuestro *target*: la música *hip-hop*. El público que nos interesa es un gran aficionado de esta cultura norteamericana y quiere sentirse representado hasta cierto punto por ella con las prendas que viste. Tradicionalmente haciendo gala de prendas llamativas, sobre talladas y que combinaban múltiples colores y materiales, los artistas de este género musical de hoy en día ( lo que se conoce como la *New School* del hip-hop, o nueva escuela) están empezando a virar hacia la moda de diseñador callejera, siempre conservando de algún modo su identidad y raíces.

---

<sup>1</sup> Zapatillas de deporte.

<sup>2</sup> Plataforma online, mercado de valores de zapatillas deportivas de prestigio mundial.

<sup>3</sup> Desfiles organizados por el propio Kanye West para mostrar las prendas de cada colección.

<sup>4</sup> Pese a denominarse *all black*, este estilo juega mucho con el contraste negro-blanco.

<sup>5</sup> Variante dentro de la música electrónica.

## Un consumidor práctico que busca el cambio constante

Tras el cierre de las presentaciones de campañas Primavera/Verano 2016, sólo queda reflexionar sobre las distintas colecciones y sobre cómo éstas darán forma a la manera de vestir de los hombres en el futuro. Mientras el mundo de la ropa para hombre es más amplio y diverso que nunca, un desplazamiento en la industria de la moda es absolutamente imposible de denegar (Leach, 2015).

Un tiempo considerada “el patito feo” del mundo de la moda, el *streetwear*<sup>1</sup> se infiltró en las pasarelas hace unos años, disparando las carreras de numerosos diseñadores provenientes de la Era Dorada de la moda urbana. Desde entonces, piezas de marcas tradicionalmente productoras de moda urbana han ido apareciendo en boutiques y casas de lujo por todo el mundo, presentando iteraciones de sus prendas para resultar más atractivas a la clientela de alto nivel.

Por supuesto, el mundo de la moda es conocido por tener unos tiempos de atención cortos, y esta vez muchos de las colecciones Primavera/Verano 2016 acudieron sin apenas referencias a la moda urbana. Esta temporada hemos visto a Balmain usar inspiraciones de safari africano; Astrid Andersen, Louis Vuitton y Thom Browne viajar a Asia con sus diseños, mientras Kenzo usó el espacio exterior como referente y Saint Laurent hizo lo propio con California.

Allá donde se mire, se puede ver cómo los diseñadores están alejándose del antaño popular *streetwear*.

¿Significa esto que la adoración por parte de la alta moda hacia la moda urbana ha llegado a su fin? Absolutamente no.

Si bien puede que empecemos a ver menos bombers, camisetas estampadas con gráficos y pantalones de chándal, Leach (2015) asegura que ello no implica que el romance de la alta moda con la moda callejera fuera simplemente algo temporal; simplemente se trata del comienzo de un viraje fundamental en la forma de vestir de los hombres.

La clave reside en entender que la alta moda de diseñador y el *streetwear* se complementan, en lugar de repelerse.

En su reflexión, Shaolin (2015) ofrece varias razones para apoyar la combinación de ambas vertientes de la moda, siendo la más determinante que muchos consumidores no pueden permitirse vestir exclusivamente de ropa de diseñador. El *mix* y la combinación de *streetwear* con alguna pieza de diseñador es lo ideal, pues es relativamente económico y no demasiado formal.

Mientras la vida de las personas se vuelve más frenética que nunca y los códigos de vestimenta en el lugar de trabajo se relajan, los diseñadores necesitan reflejar la creciente demanda de prendas *casual*, cómodas, a no ser que quieran correr el riesgo de perder relevancia ante el cliente.

---

<sup>1</sup> Moda urbana.

La moda siempre ha reflejado a la sociedad en la que vive. Así como el *punk* surgió en tiempos de gran revuelo social y el *glamour* de los 80s reflejó un periodo de salvaje capitalismo, el movimiento del *lujo callejero* refleja los gustos y necesidades de una generación que creció en la Era Dorada del *streetwear* y que necesita que su ropa sea estilosa, práctica y casual.

## 5. EL PLAN DE MARKETING

### 5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing de Subtera va a servir para alcanzar los siguientes objetivos:

#### **Corto Plazo**

*Primer año*

Ventas:

- Conseguir ventas próximas a los 100.000€, previsión que se situaría dentro del escenario esperado.

Posicionamiento:

- Incrementar el nivel de notoriedad de la marca.
- Mantener un nivel de servicio al cliente de máxima calidad.

#### **Largo Plazo**

- Alcanzar un posicionamiento *super-premium* y conservarlo.
- Colaboraciones con grandes marcas (marcas que hoy en día aparecen como nuestra competencia).
- Trabajar con artistas influyentes a nivel mundial tanto de la música electrónica como de la cultura hip-hop.

## 5.2 EL PRODUCTO

### 5.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Subtera va a iniciarse en el mundo de la alta moda urbana mediante la introducción de cuatro diseños de camisetas de alta calidad. Se van a mantener 3 líneas distintas (cuyo nombre no se mostrará al consumidor en ningún caso, sino que es orientativo para facilitar nuestro trabajo) dentro de las cuales se irán encuadrando los distintos diseños de las prendas, alternando dentro de cada colección entre unas líneas y otras.

## Líneas de producto

Como se ha mencionado en el apartado anterior, los nombres de las líneas nos sirven a los miembros de Subtera para facilitar el encuadre de cada uno de los diseños, y no se mostrarán al consumidor. En el presente apartado, se ofrece una explicación detallada de las 3 líneas, así como los diseños correspondientes a la primera colección Subtera. En el Anexo 3 se pueden encontrar imágenes en alta resolución de los diseños utilizados para crear las prendas.

Las líneas de producto que se van a manejar son las siguientes:

### Línea *Oscura*

En esta línea se busca la esencia de Subtera, diseños oscuros, tenebrosos, psicodélicos, que llamen al subconsciente, a lo extraño y a lo simbólico. La tendencia *dark* se ve fusionada con diseños verdaderamente rompedores que cautiven al consumidor.

Esta línea se asocia con los siguientes conceptos: arte conceptual, *oscuro*, *tenebroso*, *pesadilla*, *infierno*, *simbólico*, *sinsentido*, *extravagante*, *vanguardista*, *abstracto*, *psicodélico*, introspección.

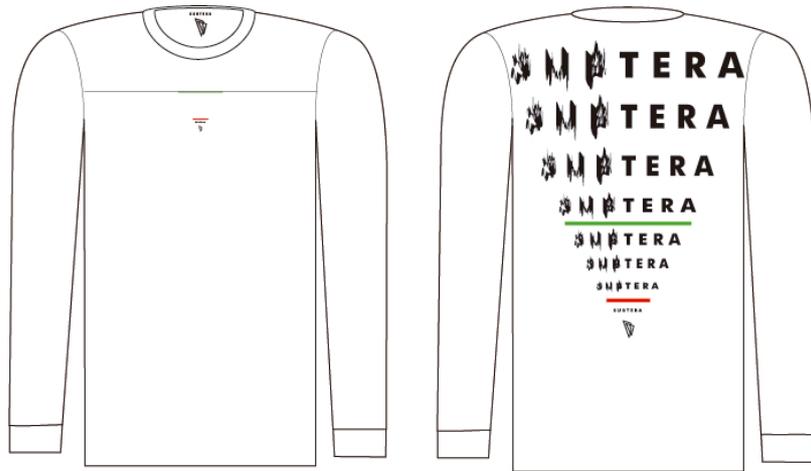
En las Ilustraciones 8 y 9 se pueden comprobar los primeros diseños correspondientes a esta línea, que se va a lanzar como parte de la Colección Otoño/ Invierno 2016 de Subtera:

*Ilustración 8- Diseño Línea Oscura manga corta Octubre 2016*



*Fuente: Elaboración propia.*

Ilustración 9- Diseño Línea Oscura manga larga Octubre 2016



Fuente: Elaboración propia.

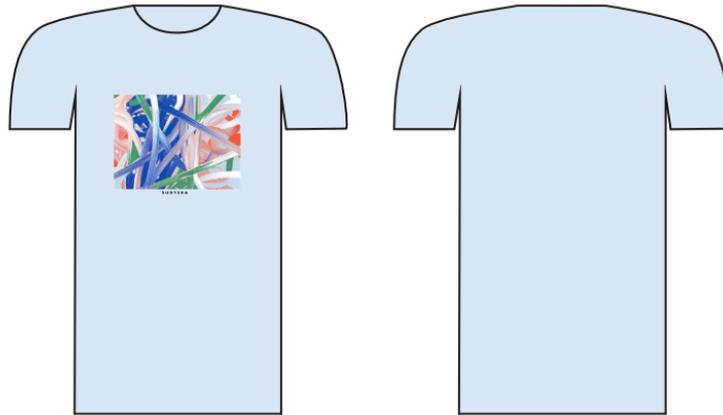
### **Línea *Underground***

La línea más influenciada por la cultura hip-hop, el arte callejero y la música, se trata de líneas *streetwear* de alta gama que aúnan los elementos fundamentales de la escena urbana actual y pasada.

Esta línea se asocia con los siguientes conceptos: *underground*, *streetwear*, *urbano*, *hip-hop*, *rap*, *gang*, *mafia*.

A continuación, en la Ilustración 10, se muestra el primer diseño correspondiente a esta línea, que se va a lanzar como parte de la Colección Otoño/ Invierno 2016 de Subtera:

Ilustración 10- Diseño Línea Underground manga corta Octubre 2016



Fuente: Elaboración propia.

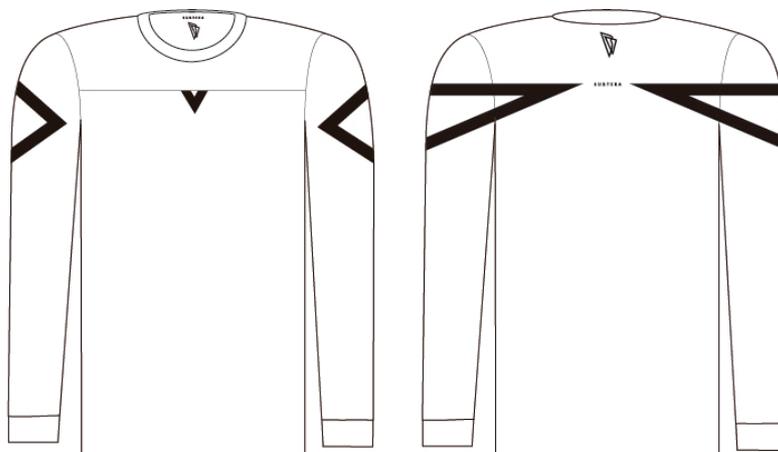
### Línea *Simple*

En esta línea de productos se utiliza la calidad de los tejidos a los que tiene acceso Subtera como pilar principal. Se trata de ediciones minimalistas, sencillas, con pocos añadidos, que buscan representar la elegancia de la marca en su máximo exponente.

Esta línea se asocia con los siguientes conceptos: *básico, minimalista, esencia, elegancia, simpleza, calidad, textura, espiritual, mental, místico.*

Mediante la Ilustración 11 se muestra el primer diseño correspondiente a esta línea, que se va a lanzar como parte de la Colección Otoño/ Invierno 2016 de Subtera:

Ilustración 11- Diseño Línea Simple manga larga Octubre 2016



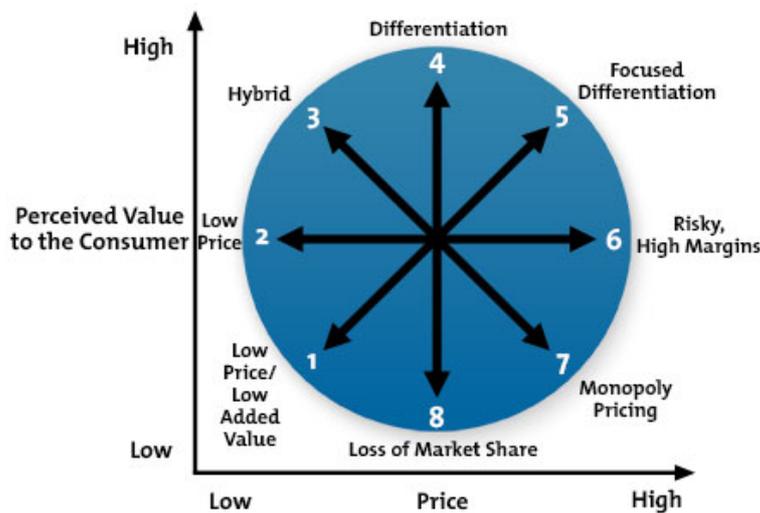
Fuente: Elaboración propia.

La composición elegida para los cuatro primeros diseños es 45% algodón de 190 gramos, 45% poliéster y 5% elastán. Se van a utilizar entre 2 y 5 tintas para el serigrafiado de las prendas. En el apartado 5.2.2 *Ventajas competitivas del producto* se detallarán más profundamente las opciones consideradas por la empresa con respecto a la composición de las prendas y los acabados de las mismas.

## Posicionamiento del producto

Como se detallará más adelante en el apartado 5.4.1 *Estrategia corporativa y posicionamiento*, buscamos un posicionamiento correspondiente al sector 5 dentro del Reloj Estratégico de Bowman (diferenciación segmentada), como se puede apreciar en la Ilustración 12:

Ilustración 12- Reloj de la Estrategia



Fuente: MindTools, 2016.

En las estrategias de diferenciación segmentada, los bienes o servicios ofertados tienen un alto valor añadido y un precio elevado, siendo propias de compañías que apuestan por la alta diferenciación e incluso la distinción o el lujo. La principal diferencia entre el sector 4 y el 5 dentro del Reloj de la Estrategia de Bowman es, principalmente, el papel fundamental que cobra la segmentación a la hora de definir la estrategia de mercado.

## 5.2.2 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO

Nuestro producto cuenta con diversas ventajas competitivas. Algunas de ellas pueden catalogarse como **ventajas tangibles**, como la calidad de los materiales utilizados, los diseños únicos y atractivos de las prendas o el empaque del producto.

Otras, sin embargo, no tienen relación con aspectos materiales, y es por ello que las denominamos **ventajas intangibles**.

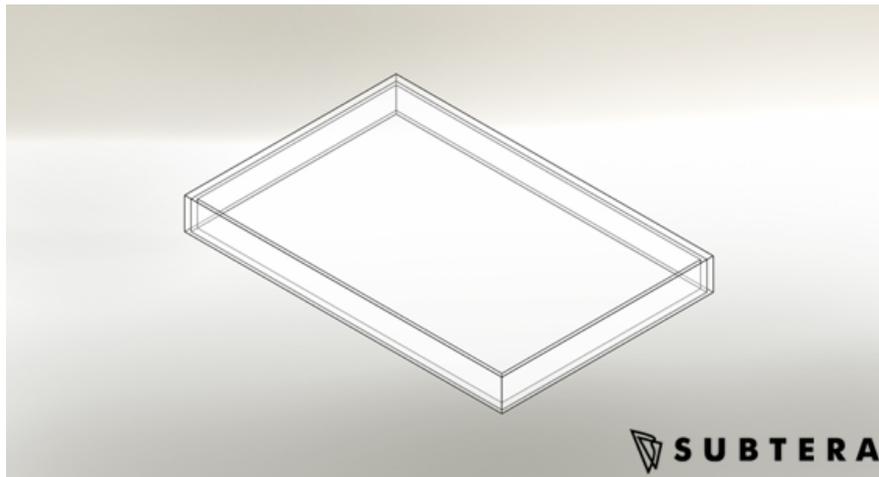
### 5.2.2.1 VENTAJAS TANGIBLES

#### **El *packaging*: valor añadido clave**

Para poder decir que un producto tiene una ventaja competitiva respecto a otro, debe existir al menos un elemento de éste que resulte innovador para el cliente. Innovador no implica que se trate de algo nuevo; en nuestro caso simplemente pasa por ofrecer un estuche de metacrilato de alta calidad al cliente para que, sin dejar de considerar la prenda como el producto principal, pueda ver que la atención puesta en todos los puntos de contacto con éste es la adecuada.

La Ilustración 13 revela una vista isométrica del *packaging* Subtera:

*Ilustración 13- Vista isométrica del packaging*



*Fuente: Elaboración propia.*

El estuche tendrá unas dimensiones de 300mm de largo por 200mm de ancho, y 30mm de grosor. En el Anexo 4 se pueden encontrar los planos con las secciones del estuche realizado con *Solid Works*.

#### **Calidad de los materiales y acabados**

En un mercado donde los consumidores ya tienen por dado un alto estándar de calidad en los productos, es necesario contar con las mejores materias primas para poder decir de una prenda que tiene “mucho más calidad” que el resto.

## Composición y calidad del textil

En la siguiente tabla se ofrecen los dos tipos de composición considerados por Subtera para confeccionar las camisetas de manga corta y manga larga:

Tabla 8- Composición del textil



Fuente: Elaboración propia.

El tejido de la prenda oscura que aparece en la Tabla 8 está compuesto en un 45% por algodón prensado de 190 gramos, 45% poliéster y 5% elastán.

La prenda clara es 100% algodón prensado de 190 gramos.

La principal ventaja de incluir poliéster en la composición de la prenda es que encoge considerablemente menos a la hora de lavarla. No obstante, si la calidad del algodón es buena, en los casos de prendas confeccionadas con 100% algodón encogen un máximo de 2 cm.

## Acabados de las prendas

A continuación se ofrece una tabla que contiene ejemplos de los diferentes acabados que buscamos para la primera colección de prendas:

*Tabla 9- Ejemplos de acabados para las prendas*



*Fuente: Elaboración propia.*

En la imagen situada a la izquierda de la Tabla 9 se puede apreciar un cuello de 2,5 cm de grosor. En la captura de la parte derecha se puede apreciar una orilla de aproximadamente 2 cm de ancho, con un pespunte de calidad que da una sensación de producto bien acabado.

## Los diseños de las prendas

Donde una camiseta o cualquier prenda puede definitivamente diferenciarse del resto es “en lo que hay dibujado en ella”. Confiamos en los diseños rompedores de nuestro diseñador para darle a las prendas un acabado único, nunca antes visto, que tenga la capacidad de cautivar al consumidor y conseguir que prefiera nuestra ropa a la de la competencia.

En el Anexo 5 se pueden encontrar diseños y piezas de arte conceptual que servirán para confeccionar futuras colecciones.

### 5.2.2.2 VENTAJAS INTANGIBLES

#### Un producto creado específicamente para nicho

El hecho de pertenecer (los creadores de Subtera) a un segmento de la sociedad con un estilo y unas aficiones muy bien definidas, aporta una perspectiva creativa fundamental a la hora de interpretar los gustos presentes y futuros de nuestro público. Nuestro mayor conocimiento sobre el cliente potencial que otras marcas nos otorga una gran ventaja competitiva.

## **El producto llama a la exclusividad mediante las ediciones limitadas**

El cliente tiende a buscar la exclusividad. Es por ello que ofrecerle ediciones limitadas de las prendas de las distintas colecciones de Subtera ayudará a que se sienta identificado con la marca y apueste por ella.

### **5.2.3 EVOLUCIÓN POSIBLE DE PRODUCTOS**

#### **Otoño 2016**

##### ***Camisetas***

Tienen un coste de producción menor y son más fáciles de introducir en el mercado. Se producirán camisetas tanto de manga corta como de manga larga.

#### **Invierno 2016**

##### ***Sudaderas***

De cara al invierno pretendemos es lógico que ampliamos nuestra oferta de productos hacia las sudaderas. Entre los inconvenientes de ampliar la gama de productos se encuentran:

- El mayor coste de producción.
- La mayor dificultad para conseguir un patronaje personalizado de calidad.

También se dan ciertas ventajas, como unos márgenes absolutos más elevados y una imagen de marca más solvente.

#### **5 años vista**

##### ***Otras prendas***

Cuando la facturación de la empresa aumente, y si nos movemos dentro del escenario optimista, presumiblemente ampliaremos nuestra producción a nuevas prendas, como pantalones, bermudas, cazadoras, gorras...

#### **7 años vista**

##### ***Calzado***

Si el proyecto empresarial es viable a largo plazo, consideraremos la introducción de calzado. La producción de calzado requiere de unos elevadísimos costes de producción, que solo podríamos asumir en caso de que Subtera hubiera sido enormemente rentable los 5 años anteriores.

Por otra parte, una línea de calzado propia aportaría una diferenciación muy pronunciada a la marca, siguiendo con el posicionamiento que queremos adoptar.

## 5.2.4 EVOLUCIÓN POSIBLE DE DISEÑOS

### El proceso creativo de Subtera

El proceso creativo de Subtera consta de 6 pasos:

#### 1. Búsqueda de inspiración/ referencias

Se trata del paso más importante y que conlleva mayor dificultad. El diseñador debe buscar referencias que se identifiquen con la imagen que quiere transmitir la marca, los llamados “códigos permanentes”. Es la esencia que todos los diseños de Subtera deben mantener a lo largo de la vida de la empresa, a pesar de las variaciones que se puedan introducir a los productos.

#### 2. Selección de referencias

Tras una búsqueda de referencias e inspiración exhaustiva, el diseñador selecciona aquellas que más le interesen para ponerse a trabajar en los bocetos.

#### 3. Creación de bocetos e iteraciones de diseños

Una vez seleccionados las referencias que actuarán de punto de partida para futuros diseños, se empiezan a crear bocetos con notas explicativas y otros detalles que le sirvan al artista para crear su obra. Los bocetos pueden tener múltiples aspectos, desde diseños que parecen prácticamente finalizados a simples trazos sobre los que seguir elaborando.

#### 4. Aprobación

Cuando se cuenta con una cantidad razonable de bocetos, entre el artista y los otros miembros del equipo se decide sobre qué bocetos se van a crear los diseños finales y cuales han de ser definitivamente descartados.

#### 5. Creación del diseño final

Se continúan creando versiones sobre el boceto final seleccionado con software de diseño como Adobe Illustrator y Adobe Photoshop, manteniendo la esencia del mismo y aplicando pequeñas variaciones que aporten matices al diseño, tanto en términos de dibujo como en materiales. Por último, se selecciona aquella variante que mejor represente la esencia Subtera y vaya a ser mejor recibida por el cliente.

#### 6. Validación del diseño final

Finalmente se valida el diseño por todos los miembros del equipo y se da por completado el proceso de creación.

## Previsión de futuras tendencias

Para poder estar al corriente de los cambios y avances que se produzcan en el mundo de la moda, en Subtera consideramos fundamental el estudio constante de las publicaciones más importantes.

Mantenernos constantemente informados nos permite reaccionar más rápidamente a los cambios de la industria, y ofrecer a nuestro consumidor productos que le satisfagan antes que nuestros competidores.

En el futuro, aspiramos a que nuestra marca sea creadora de tendencia, y seamos nosotros los que ejerzamos influencia en el mercado.

A continuación, se ofrece una lista de las principales revistas de moda consultadas por los artistas de Subtera:

### ***Hypebeast***

Contando con un equipo dedicado a estudiar la progresión de la moda a través de inspiraciones visuales y búsqueda de conocimiento, la devoción y dedicación de Hypebeast ha convertido a esta revista online en uno de los destinos por excelencia. Abarcando un amplio rango tanto de estilos como de marcas, desde la moda urbana hasta la alta moda, y desde marcas independientes establecidas hasta marcas ya reconocidas, el equipo editorial de Hypebeast ha buscado siempre una contribución positiva en uno de los medios creativos más importantes de la cultura urbana.

La sección de noticias de Hypebeast se ha convertido en uno de los destinos más importantes para aquellos interesados en los avances más recientes en la comunidad de la moda, así como en otros aspectos también relevantes de la cultura como el arte, la música, el diseño y el estilo de vida.

### ***Complex***

Complex es una plataforma digital localizada en Nueva York, dedicada a la cultura joven. Complex informa sobre tendencias en moda, estilo, cultura pop, música, deportes y zapatillas desde el punto de vista de culturas nicho, como el *streetwear*, la cultura *sneaker*, el *hip-hop*, y el arte gráfico. Actualmente, Complex alcanza más de 120 millones de usuarios únicos al mes a través de todas sus plataformas (propias y asociadas), incluyendo su canal de YouTube.

### ***Highsnobiety***

Highsnobiety es una publicación online que se dedica a cubrir futuras tendencias y novedades en el mundo de la moda, el arte, la música, y la cultura, todo en una misma plataforma. Progresivamente, Highsnobiety ha conseguido crear una marca fuerte en el mundo de la moda y el estilo online. Hoy en día, tanto el blog como la revista física se sitúan entre las fuentes de inspiración más consumidas

a nivel global para las áreas de la moda, las zapatillas, la música, el arte y la cultura callejera. La innovación, el progreso, y estar siempre un paso por delante de sus competidores son sólo algunos de los valores clave de Highsnobiety.

## 5.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO Y ANÁLISIS CAME

El hecho de que nuestro punto de partida sólo contemple el mercado español nos proporciona ciertas ventajas claras sobre una competencia que proviene en todos los casos de fuera del país. No obstante, también hay que tener presentes ciertos inconvenientes culturales que podrían afectar negativamente al desarrollo de la marca en España.

### 5.3.1 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO (CUADRO)

*Ilustración 14- Cuadro Análisis DAFO*



*Fuente: Elaboración propia.*

### 5.3.1.1 ANÁLISIS DEBILIDADES

#### Elevado precio de las prendas

Pese a que nos dirigimos a un segmento de mercado con un poder adquisitivo medio-alto, es probable que algunos clientes potenciales se decanten por otras marcas que ofrecen una calidad media a un precio más reducido. Es previsible que esta situación se vea potenciada por el hecho de que el primer producto que vamos a ofrecer como marca son camisetas. La gente tradicionalmente está dispuesta a gastar menos dinero en prendas ligeras que en prendas de abrigo.

#### Marca nueva sin reputación creada

La mayor barrera de entrada de Subtera en el mercado. Como marca que busca un posicionamiento tan centrado en la calidad y altos precios, y muy próximo a la alta moda, la competencia va a provenir de marcas de diseñador que llevan muchos años en el mercado y que ya tienen una base sólida de clientes y un conocimiento profundo de la industria textil y de su funcionamiento.

### 5.3.1.2 ANÁLISIS AMENAZAS

#### Riesgo de ser “una marca más”

Con una competencia tan feroz, existe la amenaza de que el mensaje de Subtera se “pierda” o no sea atendido entre tantos otros emitidos por el resto de marcas. Cada marca puede encuadrarse dentro de un posicionamiento más o menos determinado, pero el mensaje emitido por cada una es muy particular y personal e intenta fidelizar al mayor número posible de consumidores.

#### Riesgo de nuevos competidores

No sólo existe una competencia fuerte actualmente en el mercado de la moda, sino que ésta sigue aumentando constantemente. Los bajos costes iniciales, unidos a unos márgenes elevados por prenda hacen este mercado enormemente atractivo para nuevas firmas.

### 5.3.1.3 ANÁLISIS FORTALEZAS

#### Única marca española con este posicionamiento

Si bien existe una fuerte competencia en el mercado de la moda en términos generales, una clara fortaleza para la marca es el propio posicionamiento que va a adoptar. En España existen grandes marcas de diseñador, y también otras que se posicionan con precios más bajos, asequibles para un mayor número de personas. Sin embargo, no existe ninguna marca en nuestro país que, no siendo

una firma de diseñador de moda, adopte un posicionamiento como el nuestro, en el que se apuesta tan claramente por los materiales de calidad, el patronaje de la prenda y el trato con el cliente.

### **Calidad, Diseño, *Packaging***

Se trata de tres aspectos extremadamente tangibles que claramente determinan la imagen de Subtera de cara al cliente. Lo primero que observa éste al recibir nuestro producto es el *packaging*; es al abrir el estuche contenedor de la prenda cuando se puede apreciar tanto la calidad del material empleado, como el diseño estampado en la prenda. Es por ello que se pretende hacer de estos tres factores una de las fortalezas más importantes de la marca, por su importancia a la hora de causar buena impresión al comprador.

### **Ediciones limitadas**

Las ediciones limitadas representan una fortaleza porque inspiran una sensación de exclusividad en el cliente. En este caso, sacrificamos volumen de producción y beneficio potencial para ofrecer al consumidor algo “único que pocos más van a tener”, para conseguir fidelizarlo y que acompañe a la marca a lo largo de los años.

## **5.3.1.4 ANÁLISIS OPORTUNIDADES**

### ***Influencers***

Los *influencers* representan una oportunidad clara para la marca. Su correcta identificación, así como la determinación del tipo de público sobre el que ejercen influencia, son fundamentales a la hora de seleccionar entre los candidatos disponibles.

En el apartado 5.5.4.4 *Relaciones públicas*, se llevará a cabo un estudio sobre el perfil de *influencer* que Subtera necesita como marca, así como un análisis de los candidatos más idóneos, con una valoración tanto de sus puntos fuertes y débiles como del impacto que son capaces de generar en nuestro público objetivo con su promoción.

### **Exportar a Europa y EEUU**

Es fuera de España donde se encuentra el verdadero potencial de Subtera como marca con un posicionamiento tan orientado a rentas elevadas. Una vez hayamos alcanzado un reconocimiento importante dentro de nuestras fronteras y el volumen facturado sea considerable, empezaremos a realizar envíos internacionales, primero a Europa y Estados Unidos y más tarde al resto del mundo.

Es en los países del norte y centro de Europa ( y en Estados Unidos también en gran medida) donde más arraigada está la cultura *dark* y la moda minimalista, muy relacionadas también con la música *techno* y firmas de moda importantes.

## Colaborar con otras industrias

La industria de la moda presenta grandes oportunidades a la hora de colaborar con otros mercados.

En nuestro caso, algunos eventos musicales de *techno* y *hip-hop* resultan apropiados para promover la marca, tanto por el estilo que queremos transmitir con los diseños de las prendas como por el perfil de los asistentes a este tipo de eventos, donde una parte muy aceptable del público se corresponde con las características de consumidor-tipo que estamos buscando.

Cuando la marca verdaderamente prospere podrían surgir nuevas oportunidades en este sentido, como patrocinar eventos culinarios de alto nivel, salones de exposición de obras de arte, fiestas o eventos privados...

## 5.3.2 PRESENTACIÓN DEL ANÁLISIS CAME (CUADRO)

Ilustración 15- Cuadro Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.2.1 CORRECCIÓN DE DEBILIDADES

#### **Elevado precio de las prendas → Segmentación eficaz**

Llevar a cabo una segmentación efectiva permitirá dar con aquellos clientes que verdaderamente estén interesados en gastar cantidades importantes de dinero para comprar una prenda de calidad y descartar aquellos que no vayan a resultar rentables para la marca.

#### **Marca nueva sin reputación creada → Ofrecer una imagen de marca sólida y con potencial de crecimiento**

Debemos ofrecer al cliente la imagen de una marca que, pese a ser nueva en la industria, se ve respaldada por la solidez de todos los elementos de la empresa:

- Altos precios justificados por la calidad de las prendas.
- Servicio al cliente rápido y que ofrezca soluciones.
- Rapidez y flexibilidad en las devoluciones y envíos.
- Página web bien estructurada e intuitiva.
- Tono del mensaje en las redes sociales.
- Comunicación con otras empresas.

### 5.3.2.2 AFRONTAMIENTO DE AMENAZAS

#### **Riesgo de ser “una marca más” → Ser consistentes y pacientes en la transmisión del mensaje de marca**

Para conseguir que el mensaje que quiere transmitir Subtera se afiance en la mente de los consumidores es necesario tiempo, un gran desembolso en acciones de comunicación y ser fiel al mensaje transmitido por la marca desde sus inicios. Por tanto, la consistencia en la transmisión de dicho mensaje resulta clave a la hora de conseguir el posicionamiento deseado en la mente del consumidor.

Según Klaric (2012) y Pérez (2014), conseguir afianzar una marca en la mente del consumidor potencial es algo que puede durar entre 2 y 5 años, dependiendo del mercado y la efectividad de las acciones de marketing de la empresa.

#### **Riesgo de nuevos competidores → Diferenciación intensiva**

Para combatir la entrada de nuevos competidores es fundamental que la posición de Subtera en el mercado quede definida desde el primer momento y, como se mencionaba en el apartado anterior, ser consecuentes con dicho posicionamiento con el paso del tiempo.

### 5.3.2.3 MANTENIMIENTO DE FORTALEZAS

#### **Única marca española con este posicionamiento → Dificultar la imitabilidad**

Al ser pioneros con este posicionamiento, nuestra marca tiene una ventaja con respecto a competidores que lleguen más tarde al mercado y quieran adoptar un modelo de negocio similar al nuestro. En este sentido, el know-how adquirido (tanto en términos del proceso productivo como de conocimiento del mercado y nuestro consumidor tipo) previamente a que llegue la competencia será un activo clave para bloquear a imitadores y seguir siendo relevantes para el cliente.

#### **Calidad, Diseño, Packaging → Controles de calidad constantes**

Al operar con ediciones limitadas de producto, las tiradas serán pequeñas, lo que nos permitirá examinar la totalidad de las prendas de cada colección minuciosamente para corroborar que se cumplen los elevados estándares de calidad que nos exigimos para poder ofrecerle al cliente algo que realmente satisfaga sus necesidades.

#### **Ediciones limitadas → Creatividad en las ediciones**

La creatividad a la hora de diseñar las distintas colecciones resultará fundamental para que la estrategia de producir ediciones limitadas tenga éxito. Dicha creatividad tiene una dificultad añadida, y es que las ediciones deben ser diferentes entre sí, pero a su vez manteniendo la esencia de marca que define a Subtera.

### 5.3.2.4 EXPLOTACIÓN DE OPORTUNIDADES

#### ***Influencers* → Correcta identificación del potencial de cada influencer**

Llevar a cabo estudios periódicos para determinar el grado de influencia ejercido por los *influencers* dentro de sus mercados con el paso del tiempo. Esto nos permitirá observar la progresión de cada *influencer* y valorar si su continuidad resulta favorable para la empresa, o por el contrario hay que buscar a nuevas promesas.

La correcta identificación/valoración del potencial de un influencer cobra, si cabe, mayor importancia al tratarse de una empresa con un presupuesto limitado como el de Subtera en sus inicios.

También es importante cuidar las relaciones con los *influencers* que verdaderamente estén siendo rentables para la marca, y acompañarles en sus éxitos futuros.

## **Exportar a Europa y EEUU → Adaptar el mensaje de Subtera a estos países**

Manteniendo en todo momento la esencia y el tono de nuestro mensaje como marca, es previsible que deban hacerse algunos ajustes para conseguir maximizar el compromiso y la interacción con nuestro público en estos países.

La manera de ofrecer y vender un producto varía mucho dependiendo del país donde se quiera ofrecer. Si bien el segmento al que nos dirigimos es el mismo en todos los países (costumbres, gustos, edad, poder adquisitivo), la forma de comunicarle el producto para que finalmente decida comprarlo variará dependiendo de si le estamos vendiendo a Italia o si le estamos vendiendo a Reino Unido; las costumbres de los consumidores, la manera de buscar el producto o simplemente el servicio de atención al cliente son factores que deben estudiarse al máximo para tener éxito en dichos mercados.

## **Llegar a otras industrias → Selección adecuada de colaboradores y eventos**

Como sucede con la selección de *influencers*, la clave para explotar esta oportunidad es acertar en la selección de los eventos en los que se quiere participar, asegurándose de que el perfil de cliente que suele frecuentarlos coincide con el consumidor que queremos para Subtera.

## **5.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **5.4.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA Y POSICIONAMIENTO: MÁXIMA CALIDAD Y PRECIOS ELEVADOS**

La estrategia corporativa de Subtera es, a grandes rasgos, apostar por un posicionamiento en calidad y precios elevados para conseguir que el cliente acabe asociando la marca con la moda urbana de alto nivel.

En *La Esencia del Marketing*, Pérez (2012) ofrece 7 pasos para conseguir el posicionamiento deseado de una marca, a la vez que ofrece una definición simple y directa de este concepto. Según el autor, *posicionamiento* es la asociación intensa de una marca con un atributo relevante y diferenciado en la mente del consumidor. Dependerá de los gestores de dicha marca seleccionar correctamente el atributo y lograr que sea asociado en la mente de los clientes.

Los siete pasos a seguir para alcanzar un posicionamiento adecuado son los siguientes:

## 1. Segmentación del mercado

El proceso de segmentación comienza con una investigación de mercado. Cada persona tiene necesidades distintas y un producto puede asociarse sólo con un atributo. Es por ello que las marcas que intentan contentar a todo el mundo acaban por no contentar a nadie.

Existen diversas formas de segmentar el mercado; sin embargo, las más comunes y prácticas son las siguientes:

- **Sociodemográfica:** esta forma de segmentación asume que el origen de las preferencias de los consumidores viene dado por los perfiles sociales o demográficos tales como el género, la edad, el poder adquisitivo, etc.
- **Atributos buscados:** este método de segmentación se centra en los sistemas de valores de los consumidores, que pueden o no estar alineados con sus características sociales.
- **Conductual:** viene determinado por el comportamiento de compra del consumidor, como por ejemplo el historial de compra, la tasa o velocidad de consumo de un determinado producto, comprador primerizo o comprador frecuente...
- **Psicográfica:** también conocida como segmentación por “estilo de vida”, trata de agrupar a los consumidores en base a su similitud en valores, actitudes, intereses y opiniones. En definitiva, busca identificar indicadores de personalidad que se correlacionen con las decisiones de compra.

Para la marca Subtera, como se expondrá más detalladamente en el apartado 5.4.3 *Estrategia de segmentación y público objetivo*, se ha optado por un sistema que combine la segmentación sociodemográfica y la psicográfica. En la Tabla 10 se muestran los distintos segmentos disponibles en base a la segmentación sociodemográfica:

Tabla 10- Segmentos sociodemográficos

Perfil demográfico	Segmentos		
	Género	Masculino	Femenino
Edad	<20	20-34	>34
Nivel de ingresos	Bajo	Medio	Alto
Zonas de residencia	Pequeños núcleos	Núcleos medianos	Grandes núcleos

Fuente: Elaboración propia.

## Explicación de los distintos segmentos sociodemográficos

- Edad
  - Se han limitado los segmentos de edades a 3 con el objetivo de simplificar el estudio, pues sabemos que nuestras prendas no van a ser tan juveniles como para atraer a clientela menor de edad, ni tan adultas como para atraer a consumidores mayores de treinta años.
- Nivel de ingresos
  - Para clasificar a cada consumidor dentro de los segmentos “Bajo”, “Medio” o “Alto” atenderíamos a la renta familiar, siguiendo los tramos de tributación usados habitualmente por el Gobierno. De esta forma, un nivel de ingresos “Bajo” serían aquellas rentas inferiores a 12.000 euros anuales; un nivel de ingresos “Medio” estaría alrededor de los 35.000 euros anuales, mientras que consideraríamos como “Altas” aquellas rentas superiores a los 60.000 euros.
- Zonas de residencia
  - Grandes núcleos: más de 300.000 habitantes.
  - Núcleos medianos: entre 100.000 y 300.000 habitantes.
  - Pequeños núcleos: menos de 100.000 habitantes.

En la Tabla 11 se muestran los “estilos de vida” considerados, en base a distintos factores, para llevar a cabo la segmentación psicográfica:

Tabla 11- Segmentos psicográficos

<b>Perfil psicográfico</b>	<b>Segmentos</b>		
Gustos musicales	Comercial	Intermedio	<i>Underground</i>
Forma de vestir	Desentendido	Intermedio	Cuidadoso
Personalidad	Introverso	Sociable	Llamador de atención

Fuente: Elaboración propia.

## Explicación de los distintos segmentos psicográficos

- Gustos musicales
  - Comercial: generalmente música pop y rock muy conocida, tanto nacional como internacional, pegadiza, que llega rápidamente a las listas de éxitos.

- Intermedio: este tipo de consumidor no descarta escuchar cualquier tipo de música siempre que le resulte atractiva. El problema es que no tiene claras sus preferencias y es difícil encasillarlo.
- *Underground*: música generalmente de nicho. Engloba desde los artistas poco comerciales del *hip-hop*, hasta ciertos subgéneros de la música electrónica, como el *techno*.

Nos hemos limitado a estos tres tipos de preferencias musicales, dado que la mayoría de amantes de la música se pueden encuadrar en ellos.

- Forma de vestir

- Desentendido: personas que no se preocupan en exceso por la ropa que llevan, ni les interesa el mundo de la moda.
- Intermedio: muestran cierto interés por el mundo de la moda y les gusta combinar sus prendas.
- Cuidadoso: interesados en la industria de la moda, están al corriente de las últimas tendencias, siempre buscando descubrir nuevas prendas y productos.

- Personalidad

- Introverso: personas generalmente tímidas, educadas, que no buscan llamar la atención, ni con sus actos ni con su manera de vestir.
- Sociable: personas abiertas, generadoras de conversación, decididas, motivadas, que buscan un equilibrio entre lo sobrio y lo extravagante a la hora de vestir.
- Llamador de atención: personas que buscan ser el centro de atención en todo momento, tanto mediante sus acciones como con su selección de prendas.

## 2. Selección del segmento objetivo

En la Tabla 12 se puede apreciar la selección de segmentos que conformará el perfil de consumidor potencial, al que se dirigirá Subtera mediante sus acciones de marketing y comunicación.

Tabla 12- Selección de segmentos

Perfil sociodemográfico	Segmentos		
Género	Masculino	Femenino	
Edad	<20	20-34	>34
Nivel de ingresos	Bajo	Medio	Alto
Zona residencia	Pequeño núcleo	Núcleo mediano	Grandes núcleos
Perfil psicográfico	Segmentos		
Gustos musicales	Comercial	Intermedio	Underground
Forma de vestir	Desentendido	Intermedio	Cuidadoso
Personalidad	Introverso	Sociable	Llamador de atención

Fuente: Elaboración propia.

Todos estos elementos conforman lo que podría definirse como *tribu urbana*. Resulta complicado determinar con exactitud lo que sería el “cliente Subtera” por excelencia, dado que en cierto modo abarca varios estilos. La clave, en nuestro caso, reside en la originalidad de las personas que buscan diferenciarse a través de la personalidad que transmite su forma de vestir.

### 3. Identificación de los atributos más atractivos

De acuerdo a la segmentación llevada a cabo, los atributos más relevantes para nuestro público objetivo son los siguientes:

- **Calidad:** el atributo de calidad está relacionado con los acabados de las prendas, los materiales empleados en su confección, y la durabilidad de las mismas tras sucesivos lavados.
- **Innovación:** la innovación viene relacionada con el uso de nuevos materiales en la elaboración del textil. El algodón es lo que mayor comodidad proporciona a la hora de vestir una camiseta.
- **Vanguardia:** el atributo “Vanguardia” lo definimos como la conjunción de diseño, tendencia y patronaje.

### 4. Creación y testeo de conceptos de posicionamiento

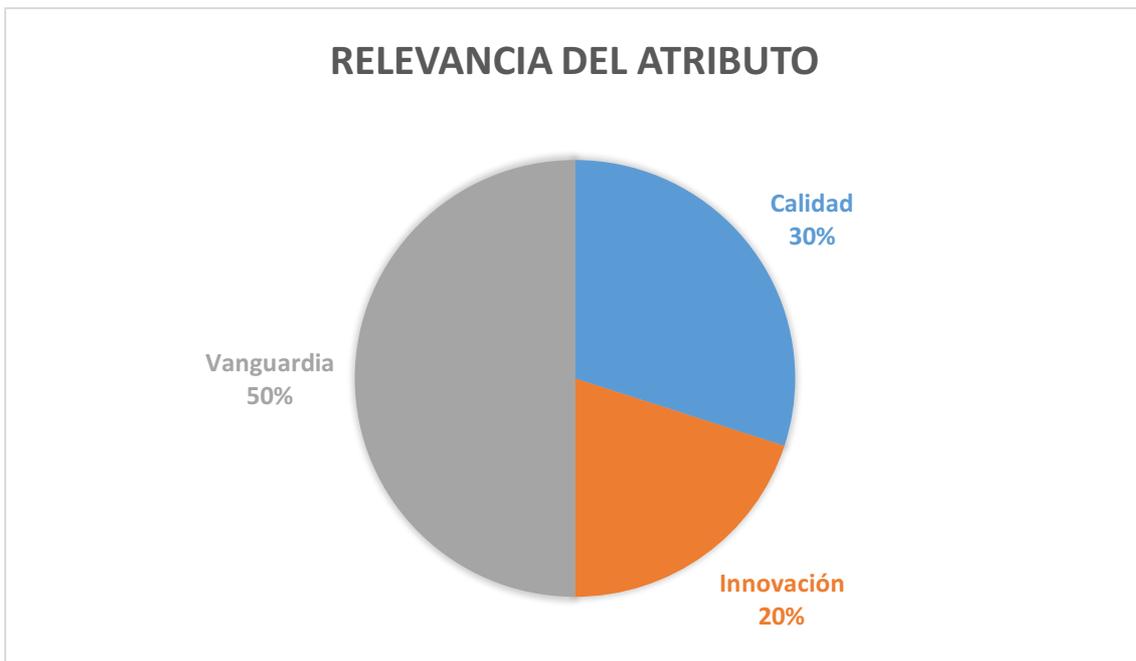
Una vez seleccionados los atributos más atractivos para el posicionamiento de la marca, hemos pedido a un número estadísticamente significativo de consumidores potenciales de Subtera que otorguen una ponderación a cada uno de los atributos elegidos. El resultado ha sido el siguiente:

- **Calidad:** 30%. Los entrevistados le dan una importancia considerable a la calidad de los materiales empleados, como es lógico para una marca

con un posicionamiento como el nuestro. Pese a que el atributo más valorado por los consumidores es la Vanguardia (diseños, patronaje y tendencia), resulta obvio que para que dicho atributo sea satisfactorio tiene que ir respaldado por materia prima de primera calidad.

- **Innovación: 20%.** El algodón es el material que mayor comodidad proporciona a quien viste una prenda. Es por ello que nosotros, en los inicios, no seremos intensivos en innovación en materiales. En nuestro caso, la innovación pasará por encontrar el algodón de mayor calidad (con mezclas menores de otros componentes, tal vez), que mayor tacto y comodidad proporcione al consumidor.
- **Vanguardia: 50%.** Es el atributo más buscado por los consumidores, pues como se ha comentado anteriormente en el documento, el posicionamiento elegido para la marca hace que los consumidores prácticamente tengan la calidad de los productos que compran por dada. No obstante, sí buscan diseños rompedores y no vistos antes, que sigan las tendencias de la moda actual. Además, el corte de la prenda es fundamental, pues tiene que “sentarle bien” al cliente que la compre.

*Ilustración 16- Relevancia de atributos para el público objetivo*



## 5. Desarrollo de un plan para implantar el posicionamiento

Con el posicionamiento objetivo claro, el siguiente paso es diseñar un plan de comunicación que transmita y fije los valores de la marca en la mente de los compradores, de forma que cuando duden qué marca comprar, la nuestra sea la que seleccionen finalmente. El posicionamiento elegido debe ser transmitido por todos los puntos de contacto de la empresa con los consumidores. En el apartado 5.5.4 *Decisiones sobre comunicación* se comentará en detalle a este respecto.

## 6. Diseño de un plan de evolución hacia el posicionamiento ideal

Con el paso de los años, en Subtera pretendemos polarizar aún más si cabe nuestro posicionamiento en el mercado como marca de moda de alta gama. Las reacciones competitivas de otras empresas, el lanzamiento de nuevas marcas y la aparición de nuevas tecnologías facilitarán a nuestros competidores satisfacer cada vez mejor las necesidades de los clientes, y por lo tanto es presumible que tendremos que reaccionar al respecto. Además, el continuo proceso de sofisticación del consumidor, implica que cada vez el servicio al cliente sea más completo, incluso en los segmentos low-cost.

Es por ello que no planteamos un re-posicionamiento en el medio-largo plazo, sino un ajuste de nuestro posicionamiento inicial hacia los segmentos más premium del mercado. Se trataría de un horizonte temporal de entre 4 y 5 años.

## 7. Creación de un programa de monitoreo del posicionamiento

Con frecuencia entrevistaremos a un número estadísticamente significativo de consumidores (500 aproximadamente) a través de la herramienta de encuestas de Facebook para asegurar que la percepción de marca que tienen los clientes de Subtera se mantiene en línea con el posicionamiento escogido. La asociación de la marca con los atributos seleccionados es clave para ser sostenibles y rentables en el tiempo. De las 500 entrevistas solicitadas, se espera un porcentaje de respuesta en torno al 10%, esto es, 50 entrevistas, de las cuales se espera que se manifiesten positivamente sobre la marca el 75% de los candidatos. En este supuesto, estaríamos trabajando con un intervalo de confianza de dos desviaciones típicas, y un margen de error del 12,37%.

Otra de las aplicaciones que permite monitorear el posicionamiento de una marca en un momento concreto es Google Analytics. La plataforma de Google, mediante su herramienta “Palabras Clave”, permite ver qué palabras están relacionadas con cada marca, y por tanto valorar su posicionamiento en la mente del consumidor.

## 5.4.2 ESTRATEGIA DE LANZAMIENTO DE PRODUCTOS

La logística de lanzamiento de diseños Subtera al mercado consiste en dividir el mes en cuatro semanas e ir alternando diseños, lanzando uno nuevo cada semana, para crear el llamado *hype*, o expectativa por parte del consumidor.

Dentro del escenario previsto, se pretenden sacar a la venta únicamente 55 unidades de cada diseño cuando se produzcan camisetas (ya sean de manga corta o manga larga), y ediciones de 50 unidades cuando se fabriquen sudaderas.

De nuevo dentro del escenario previsto, se espera que la producción de cada mes se agote entre ese mismo mes y el siguiente.

En la siguiente tabla se puede comprobar la logística de lanzamiento de diseños para el primer ejercicio:

Tabla 13- Logística de lanzamiento de diseños (1er año)

LOGÍSTICA DE LANZAMIENTO DE DISEÑOS Y PREVISIÓN DE VENTAS (ESCENARIO REALISTA)											
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	VENTAS					
C	OCTUBRE	55 C D1	55 C D2	55 L D3	55 L D4	25 C D1	25 C D2	25 L D3	25 L D4		
C	NOVIEMBRE					30 C D1	30 C D2	30 L D3	30 L D4		
CS	DICIEMBRE	55 L D1 + 50 S D1	55 L D2	55 L D3+ 50 S D2	55 L D4	30 L D1	30 L D2	30 L D3	30 L D4	25 S D1	25 S D2
CS	ENERO					25 L D1	25 L D2	25 L D3	25 L D4	25 S D1	25 S D2
CS	FEBRERO	55 L D1 + 50 S D1	55 L D2	55 L D3+ 50 S D2	55 L D4	30 L D1	30 L D2	30 L D3	30 L D4	25 S D1	25 S D2
CS	MARZO					25 L D1	25 L D2	25 L D3	25 L D4	25 S D1	25 S D2
CS	ABRIL	55 L D1 + 50 S D1	55 L D2	55 L D3+ 50 S D2	55 L D4	30 L D1	30 L D2	30 L D3	30 L D4	25 S D1	25 S D2
C	MAYO					25 L D1	25 L D2	25 L D3	25 L D4	25 S D1	25 S D2
C	JUNIO	55 C D1	55 C D2	55 C D3	55 C D4	25 C D1	25 C D2	25 C D3	25 C D4		
C	JULIO					30 C D1	30 C D2	30 C D3	30 C D4		
C	AGOSTO	55 C D1	55 C D2	55 C D3	55 C D4	25 C D1	25 C D2	25 C D3	25 C D4		
C	SEPTIEMBRE					30 C D1	30 C D2	30 C D3	30 C D4		

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los datos mostrados en la Tabla 13, cabe realizar las siguientes anotaciones:

- La primera columna define si en dicho mes se van a producir únicamente camisetas (C), o camisetas y sudaderas (CS).
- En cuanto a la producción de camisetas, (C) se define como *de manga corta* y (L) como *de manga larga*. (S) hace referencia a producción de *sudaderas*.
- D1,D2,D3,D4 hacen referencia a los diferentes *diseños* que se van a lanzar cada mes.

Subtera cuenta esencialmente con tres líneas de producto: Oscura, Underground y Simple; no obstante, se van a realizar lanzamientos de cuatro diseños diferentes cada mes de camisetas y dos lanzamientos de diseños diferentes de sudaderas, en los meses que proceda. Dicho descuadre se va a solventar de la siguiente manera:

## Camisetas

Todos los meses:

- Diseño 1 – Línea Oscura
- Diseño 2 – Línea Underground
- Diseño 3 – Línea Simple
- Diseño 4 – Línea Oscura

La Línea Oscura es la que mejor representa la esencia de la marca, y la que desde Subtera pensamos va a tener mejor acogida entre nuestro público objetivo; es por ello que se ha decidido incorporarla dos veces en cada lanzamiento de camisetas.

## Sudaderas

Diciembre:

- Diseño 1 – Línea Oscura
- Diseño 2 – Línea Simple

Febrero:

- Diseño 1 – Línea Underground
- Diseño 2 – Línea Simple

Abril:

- Diseño 1 – Línea Oscura
- Diseño 2 – Línea Simple

Al contrario que sucede con las camisetas, donde la Línea Oscura es previsible que tenga mayor “tirón” y se venda mejor, se ha decidido incorporar la Línea Simple en todos los lanzamientos de sudaderas, ya que es nuestra vertiente más minimalista y sencilla, cualidad buscada entre los compradores de prendas más abrigadas.

## Fecha de salida al mercado de la marca: 1 Octubre 2016

La primera colección de prendas Subtera se pondrá a la venta el día 1 de Octubre del presente año. Se ha seleccionado dicha fecha por las siguientes razones:

- Tras los meses de venta “típicos de verano” (Junio, Julio y Agosto), donde surgen muchas marcas independientes que se dedican a vender camisetas de manga corta para hacerse un nombre y las principales marcas ejercen mayor presión, la competencia baja enormemente en los meses de Septiembre y Octubre, y es cuando Subtera hará su entrada. Adicionalmente, en estos meses de Otoño las temperaturas se suavizan y las camisetas de manga larga tienen una gran acogida entre el público. Como se puede apreciar en la tabla que aparece anteriormente en este apartado, los dos primeros diseños serán camisetas de manga corta, y

seguidamente ya se introducirán los modelos de manga larga, que se mantendrán hasta el mes de Abril.

- Las temporadas/colecciones tradicionalmente impuestas por los gigantes de la moda y sus grandes marcas, se están diluyendo cada vez más gracias al auge del comercio online, y este hecho nos beneficia enormemente.

### 5.4.3 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Cabe recordar que, pese a que previamente hemos configurado un perfil sociodemográfico-psicográfico que conforma lo que sería el “cliente-tipo” Subtera, la mejor definición de nuestro consumidor objetivo por excelencia no puede acotarse completamente mediante un rango de edad, un nivel de ingresos determinado o que frecuente ciertas zonas de ocio. La frase que mejor definiría a nuestro *target* es la siguiente:

*Gente inconformista que no se contenta con los productos y tendencias del consumo masivo. También conocidos como “brand lovers”, o amantes de las marcas.*

Hace tan solo diez años no existía una multi micro segmentación de grupos de consumidores donde hubiera dos o tres tipologías. Hoy podemos encontrar entre 12 y 18 tipologías en solamente el *target* de los jóvenes (Klaric, 2012).

Es por ello que ya no nos podemos limitar a ciertas característica socio-demográficas y psicológicas de los clientes, sino que tenemos que atender a sus gustos, aficiones, historiales de consumo...

Debemos ser más precisos que nunca a la hora de seleccionar el segmento al que nos vamos a dirigir, pues los mercados están cada vez más copados de marcas. En Subtera creemos firmemente en que la clave del éxito está en el nicho.

Sin embargo, vemos necesario analizar ciertas características normalmente comunes entre nuestro público objetivo:

#### **Perfil sociodemográfico**

##### ***Género: masculino***

Apostamos por colecciones de hombre en los inicios, ya que conocemos mejor el mercado de ropa masculina. Al fin y al cabo, queremos vestirnos a nosotros mismos y a gente como nosotros.

### ***Edad: entre 20 y 34 años***

Se trata de la franja de edad aproximada del público que comparte nuestros gustos.

### ***Nivel de ingresos: medio-alto***

Somos conscientes de que nuestra marca tiene un posicionamiento “premium”, y los clientes que normalmente suelen acceder a este tipo de productos son aquellos con un poder adquisitivo considerable.

### ***Zonas de residencia: grandes núcleos***

Es en las grandes ciudades de España donde generalmente suele concentrarse el grueso de nuestros clientes objetivo, por las características sociodemográficas anteriormente mencionadas.

## **Perfil psicográfico**

### ***Gustos musicales: underground***

La música *underground* comprende todos aquellos géneros musicales que van más allá de la cultura *mainstream*, o de consumo masivo. Este tipo de música suele expresar ideas y reivindicar la creatividad, al contrario que la música comercial, que básicamente surge de diferentes tendencias que puedan resultar rentables. La música *underground* suele hacer referencia a la capacidad artística individual de cada individuo.

Este género siempre ha estado caracterizado por la escasa disponibilidad de producto. Encontrar CD's de ciertos grupos *underground* en la época de los 80s era una verdadero reto. Sin embargo, el auge de internet y la proliferación de redes sociales han viralizado enormemente la distribución de música de todo tipo, facilitando en gran medida el acceso a estas obras. Es por ello que, hoy en día, se hace referencia a la música underground por sus raíces, y no por la dificultad para hacerse con las canciones.

### ***Forma de vestir: cuidadoso***

Una característica común que observamos en nuestro público objetivo es el cuidado con el que selecciona sus prendas, tanto a la hora de comprarlas como a la hora de vestirse diariamente.

Se trata de compradores cuidadosos, que examinan con detenimiento las prendas en la tienda, y que buscan referencias antes de comprar por internet. Necesitan de imágenes de alta resolución para asegurarse de que lo que comprar cumple con sus altos estándares de calidad.

Son clientes caprichosos y exigentes, que no perdonan un mal servicio de atención al cliente y que están dispuestos a cambiarse de marca “a la mínima”.

También existen recompensas, pues si el cliente se ve satisfecho y es bien tratado por la marca, se convierte en un valioso *influencer* entre sus círculos más próximos.

### ***Personalidad: sociable***

En Subtera buscamos venderle la ropa a “buena gente”. Denominamos así a las personas abiertas de mente, motivadas, ganadoras, comprometidas y amigos de sus amigos, con los que resulta agradable mantener una conversación e interesante escuchar sus historias.

## **Distribución de nuestro consumidor tipo por España: cuantificación del segmento objetivo**

La herramienta que nos permite verdaderamente cuantificar el total de clientes potenciales de la marca es Facebook. La red social por excelencia ofrece unas opciones de segmentación efectivas, mediante la herramienta que incluye la plataforma para crear anuncios publicitarios.

En se pueden crear públicos objetivo personalizados, especificando género, rango de edad, zona geográfica y entre 4 y 10 intereses. Es mediante esta selección de intereses como Facebook es capaz de acotar la población y ofrecer un valor total de audiencia potencial.

Con el objetivo de sacar el máximo partido a esta herramienta de segmentación, en Subtera vamos a gestionar tres públicos diferentes, todos ellos con características comunes, pero también elementos diferenciadores clave (zona geográfica, intereses más o menos detallados), para ir acotando o expandiendo la audiencia objetivo según las necesidades de cada publicación.

### **Público 1: Grandes núcleos de población**

El Público 1 representa nuestra segmentación por excelencia, pues engloba la totalidad de las características sociodemográficas seleccionadas, incluyendo además factores psicográficos muy concretos para precisar al máximo la selección de clientes. Definimos el Público 1 de la forma que se aprecia en la Tabla 14:

Tabla 14- Tabla resumen Público 1

Factor	Segmentación
Sexo	Hombres
Edad	20-34
Lugares (+40 km)	Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza, Málaga, Murcia, Palma de Mallorca, Las Palmas de Gran Canaria, Bilbao, Alicante, Córdoba, Valladolid
Intereses	<i>Highsnobiey, Complex, Obey Clothing, Supreme, Stussy, Razzmatazz, ASAP Rocky, Kendrick Lamar, Jamie Jones, Tale of Us</i>
Alcance potencial	153.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Facebook.

### Selección estratégica de intereses

- *Highsnobiety, Complex* (publicaciones): se trata de revistas online con enorme poder de divulgación, que mantienen a sus seguidores informados de todo lo relacionado con las últimas tendencias en música, cultura y moda urbana premium.
- *Obey Clothing, Supreme, Stussy* (marcas de ropa): no sólo se trata de marcas de ropa pertenecientes al segmento premium y reconocidas mundialmente, sino que además tienen una base de seguidores sólida en las principales redes sociales. Se trata de marcas que, pese a su alto precio, facturan cientos de millones de dólares, gracias a la calidad de su materia prima, el excelente trabajo de sus diseñadores gráficos y la efectividad de sus acciones de marketing.
- *Razzmatazz* (club): posiblemente la sala de fiestas *underground* más valorada en España, *Razzmatazz* es un club de Barcelona que constantemente tiene como invitados a los mejores Djs de música electrónica del mundo y algunos de los artistas más afamados de la escena hip-hop actual.
- *ASAP Rocky, Kendrick Lamar* (artistas hip-hop): probablemente dos de los artistas de la nueva escuela del hip-hop norteamericano más reconocidos mundialmente, que ejercen influencia sobre su audiencia no sólo mediante sus letras, sino con su excelente gusto para la moda.
- *Jamie Jones, Tale of Us* (Djs): *Jamie Jones* es el máximo exponente del House y el Tech-House en la actualidad, mientras que el potencial de *Tale of Us* parece no tener límite. Sin duda dos nombres fundamentales en la escena de la música electrónica de calidad.

## **Público 2: Municipios con mayor poder adquisitivo**

El Público 2 resulta especialmente útil cuando queramos dirigirnos específicamente a la “punta de la pirámide”, al segmento de la población española con mayor PIB per cápita de todo el país. Para ello hemos elaborado una lista con los 50 municipios con mayor renta por habitante<sup>1</sup> de España.

### **Selección estratégica de intereses**

Los y psicográficos se mantienen igual que para el Público 1. El objetivo de este público es, principalmente, tener cuantificado al número de hombres entre 20 y 34 años que viven en las 50 zonas más ricas de España, para poder dirigir campañas específicas de marketing hacia este segmento una vez la marca empiece a ganar importancia gracias a los *influencers*. El alcance potencial actual de esta segmentación es de 10.000 personas.

## **Público 3: Especializado en la Comunidad Valenciana**

Subtera ha nacido en Valencia, y por tanto ésta será nuestra principal zona de actuación en cuanto a organización de fiestas, eventos y exposiciones. Focalizar tanto la segmentación en una zona geográfica tan concreta nos permite actuar de una manera mucho más efectiva. Nuestro profundo conocimiento del mercado del ocio y la moda en Valencia representa otra de las razones clave por las que hemos decidido crear un público específicamente para nuestra Comunidad. El Público 3 viene definido en la Tabla 15, que se muestra a continuación:

Tabla 15- Tabla resumen Público 3

<b>Factor</b>	<b>Segmentación</b>
Sexo	Hombres
Edad	20-34
Lugares	Comunidad Valenciana
Intereses	<i>Highsnobiey, Complex, Obey Clothing, Supreme, Stussy, Razzmatazz, ASAP Rocky, Kendrick Lamar, Jamie Jones, Tale of Us</i>
Alcance potencial	11.800

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Facebook.

<sup>1</sup> Debido al gran número de municipios, se ha decidido incluir la lista en el Anexo 6 del documento.

## Selección estratégica de intereses

Los intereses psicográficos se mantienen igual que para el Público 1. El objetivo de este público es, principalmente, tener cuantificado al número de hombres entre 20 y 34 años que viven en la Comunidad Valenciana, para poder dirigir campañas específicas de marketing hacia este segmento cuando organicemos eventos en la ciudad de Valencia.

De esta forma, evitamos gastar presupuesto en, por ejemplo, que alguien de Madrid se entere de que vamos a organizar una fiesta en el puerto de Valencia, ya que probablemente (y sobretodo en los inicios de la marca) no se vaya a desplazar hasta aquí.

El alcance potencial actual de esta segmentación es de 5.900 personas.

En el apartado *5.5.4.5 Análisis funnel* partiremos de la cuantificación llevada a cabo en el presente apartado para obtener una estimación del tráfico potencial a nuestra página web, basado en tres escenarios (optimista, realista y pesimista), que determine en última instancia el número de productos vendidos y, por tanto, el nivel de ingresos de Subtera.

## 5.4.4 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia de crecimiento de Subtera va a estar dividida en dos fases: estrategia antes de la internacionalización y estrategia de internacionalización.

### Estrategia previa a la internacionalización

- **Escenario optimista**

Mientras operemos únicamente en el mercado español, vamos a seguir una estrategia de crecimiento orgánico. El objetivo es reinvertir los beneficios obtenidos mediante la venta de las distintas colecciones para financiar la producción de las ediciones sucesivas. El hecho de operar con ediciones limitadas nos permite tener un mayor control sobre los ingresos y gastos, ya que sabemos de antemano qué cantidad vamos a producir y cuáles van a ser los ingresos por dichas ventas, si bien la demanda máxima de cada colección estará limitada por el número de unidades disponibles. Si se cumple el escenario optimista, se procederá a la internacionalización de la marca Subtera.

- **Escenario pesimista**

Si, por el contrario, no se consigue vender producto suficiente como para financiar la colección siguiente, se valoraría una ampliación de capital con el objetivo de inyectar liquidez a la empresa y poder reanudar la producción. En el apartado *10. Plan económico-financiero*, se tratará más a fondo este aspecto de la empresa, detallando las inversiones máximas que se llevarán a cabo por los socios fundadores.

## Estrategia de internacionalización

Para conseguir introducirnos en el mercado internacional con fuerza, y una vez tengamos un grado de influencia importante en el mercado nacional, acudiremos a financiación externa para conseguir los fondos necesarios y poder hacer frente a la mayor inversión necesaria para vender fuera de nuestras fronteras.

### Europa y Estados Unidos

Los costes de registro de marca y de envío de productos son superiores y requieren una mayor inversión cuando se opera internacionalmente. De igual forma, los costes de marketing y comunicación también se disparan, pues conocer a potenciales clientes de otros países conlleva un mayor esfuerzo económico en términos de fidelización de consumidores, investigación de mercados, contacto con *influencers*...

### Resto del Mundo

Los costes para acceder a estos mercados serían incluso mayores. No sólo por los gastos de envío o fabricación, sino por el tiempo y dinero que debería invertirse en entender dichas culturas, tan diferentes en algunos aspectos a las occidentales, que determinan en gran medida el perfil de consumo de la población. Las acciones de marketing, por tanto, deberán adaptarse a dichas culturas, para asegurarnos que la forma en la que estamos ofreciendo nuestro producto es la más rentable para la empresa en términos de ventas.

En la Ilustración 17 se puede observar a simple vista la estrategia de crecimiento a largo plazo de Subtera:

*Ilustración 17- Estrategia de crecimiento global*



*Fuente: Elaboración propia.*

## 5.5 PLANES DE ACCIÓN

### 5.5.1 DECISIONES SOBRE EL PRODUCTO

#### 5.5.1.1 SERVICIOS

Nuestro producto incluye el **servicio de entrega gratuito**. Las características seleccionadas para dicho servicio se explicarán detalladamente en el apartado *5.5.3 Decisiones sobre distribución*.

### 5.5.2 DECISIONES SOBRE EL PRECIO

#### 5.5.2.1 MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

##### *Premium pricing*

El *premium pricing*, o la estrategia de *precios de prestigio* consiste en la práctica de mantener el precio de nuestro producto artificialmente alto, de modo que suscite percepciones favorables por parte de los compradores. Esta práctica intenta explotar al máximo la tendencia de los consumidores a asumir que los artículos caros poseen una reputación excepcional y un excelente nivel de calidad y distinción que lo justifica.

Somos conscientes de que vamos a usar esta estrategia de precios en un mercado en el que tradicionalmente esta fórmula no funciona: se trata de un sistema generalmente apropiado para mercados en los que los clientes están dispuestos a pagar más, o en los que no existen productos sustitutos a los que acudir. Sin embargo, el mercado de la moda está enormemente masificado en la franja de precios entre los 20-30 euros, y nuestra intención es posicionarnos de forma que nos llevemos a los clientes de la punta de la pirámide, gracias a una diferenciación intensiva.

El lujo tiene una asociación psicológica con un sistema de fijación de precios *premium*. Las implicaciones para el marketing son que los consumidores están dispuestos a pagar más por algunos productos, pero definitivamente no por todos. Debemos ser capaces de ofrecer a nuestros clientes razones suficientes en forma de valor añadido para justificar ese sobreprecio.

#### 5.5.2.2 POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE PRECIOS

##### *De premium a super-premium*

A largo plazo queremos transicionar de una estrategia de posicionamiento *premium* a *super-premium*.

El desafío está en mantener la sensación de que nuestro producto es diferente en la mente del cliente (Hollis, 2015). El ritmo al que los precios de los productos Subtera aumenten dependerá fundamentalmente de lo rápido que se vayan agotando las distintas ediciones.

Para poder transicionar hacia un posicionamiento *super-premium*, se debe encontrar formas de convertir el atributo diferenciador (que se mantiene frágilmente en la mente del consumidor) en un apego psicológico en la mente del cliente. La manera de hacer esto es rompiendo la barrera existente entre la diferenciación funcional y la lealtad emocional, construyendo fuertes relaciones con clientes clave (Moeller, 2004)

Para cruzar dicha barrera, deberemos tener en consideración los siguientes factores clave:

### **Distinción**

En este sentido resultará fundamental continuar innovando en el *packaging*, e incluso apostar por recomendar al cliente algún tipo de “ritual de uso”, que refuerce la exclusividad del producto para el cliente y, potencialmente, para aquellos que interactúan con él o con ella.

### **Comunicación**

Crear credibilidad de marca y fomentar el boca-a-boca, apostando por *influencers* cada vez de mayor prestigio que representen la imagen que queremos transmitir en cada momento de la historia de la marca.

### **Tangibilidad**

A la hora de transicionar hacia un posicionamiento *super-premium*, contaremos con tienda física, o al menos con *pop-up stores*<sup>1</sup>, ya que los entornos de venta y la experiencia de compra en tienda por parte del cliente forma parte de la diferenciación de la marca. El recuerdo del momento de compra por parte del consumidor refuerza la imagen de marca y la alinea con la conciencia del propio cliente.

### **Precio**

En cada momento se seleccionará un precio que refuerce la credibilidad de la diferenciación de nuestro producto.

---

<sup>1</sup> Puntos de venta físicos temporales.

## Precio de venta seleccionado para las prendas

La primera colección de camisetas va a lanzarse con un precio de venta al público de 50 euros, tanto las prendas de manga corta como las de manga larga.

Las sudaderas, que se pondrán a la venta con la llegada de los meses de invierno, tendrán un precio de 100 euros.

Todas las líneas tendrán los mismos precios; se considerarán precios especiales cuando se realicen colaboraciones con otras marcas y artistas.

## Descuentos

En Subtera vamos a hacer uso de un sistema de descuentos basado en un modelo de **membresía**. Mediante el registro en la página web, se contabilizarán las compras totales acumuladas de los distintos clientes, y se les recompensará con descuentos de la siguiente manera:

- 1000€ acumulados en compras: 10% descuento permanente.
- 3000€ acumulados en compras: 15% descuento permanente.
- 5000€ acumulados en compras: 20% descuento permanente.

## 5.5.3 DECISIONES SOBRE DISTRIBUCIÓN

### Venta online

Subtera va a vender sus productos principalmente a través de internet. Los elevados costes fijos que supone vender en tienda física nos obligan a descartar este modelo de venta. En la Tabla 16 se pueden observar las ventajas y desventajas que conlleva la venta online de productos:

Tabla 16- Ventajas y desventajas de la venta online

<b>VENTAJAS</b>
Ahorro de tiempo
Ahorro de combustible
Ahorro de energía
Disponibilidad 24/7
Sin colas
Fácil acceso
<b>DESVENTAJAS</b>
No se puede comprobar el producto
Satisfacción inmediata reducida

Fuente: Ebay, 2013.

## **Ventajas**

- Ahorro de tiempo

La no necesidad de acudir en persona al punto de venta física puede ahorrar mucho tiempo al cliente, que puede efectuar la compra mientras está involucrado en otras actividades, sin alterar en modo alguno la programación de su día a día.

- Ahorro de combustible

Ahorro en términos económicos para el cliente, que ya no tiene que utilizar su vehículo para ir de compras, pero también ahorro en términos medioambientales, ya que se reduce la contaminación.

- Ahorro de energía

Muchas veces al cliente le resulta incómodo ir de compras, pues las tiendas a las que tiene pensado acudir, se encuentran a una distancia considerable las unas de las otras. Este hecho puede acrecentarse cuando el cliente haya viajado durante un tiempo considerable para descubrir que en la tienda ya no queda la talla que iba buscando.

- Disponibilidad 24/7

Las tiendas online tienen la capacidad de ofrecer sus productos a cualquier hora del día, durante todos los días del año. Este hecho le proporciona gran libertad al consumidor.

- Sin colas

Con la venta online, ya no existen largas colas de compradores que se deben afrontar simplemente para llevarse un producto. Cada tienda online está diseñada con características especiales, que permiten tramitar cada pedido de manera rápida e individualizada.

- Fácil acceso

Con la compra online resulta extremadamente sencillo buscar productos específicos, filtrando por tipo de prenda, talla, color... Además, es fácil determinar si los productos se encuentran disponibles o están agotados.

## **Desventajas**

- No se puede comprobar el producto

Especialmente para aquellos compradores que quieren ver, tocar, y comprobar la calidad del producto personalmente, en las compras online, no es posible. Las

tiendas online sólo muestran la descripción del producto e imágenes del mismo, lo que puede ser una gran desventaja para los consumidores.

- Satisfacción inmediata reducida

Cuando se compra en puntos de venta física, es posible hacer uso del producto de manera instantánea después de comprarlo, lo cual puede ser un hecho satisfactorio para ciertos clientes. Sin embargo, las compras online requieren paciencia para esperar a que nuestro producto llegue a casa, generalmente de 2 a 3 días si la compra es a una empresa del territorio nacional, y hasta 3 semanas si el pedido es a Estados Unidos o China.

## Venta física exclusiva en Valencia

Pese a que las ventas de Subtera van a realizarse casi exclusivamente a través de internet, queremos que existan muestras de nuestras prendas que puedan ver los clientes de primera mano, en exclusiva en 1 tienda de la ciudad de Valencia. De esta manera no sólo potenciamos el comercio local, sino que generamos una sensación de escasez y exclusividad muy alineada con los valores de la marca.

### El negocio seleccionado: MELK

*Ilustración 18- Logo MELK*

**MELK.**

*Fuente: Facebook, 2016.*

Esta tienda, situada en el centro de la ciudad de Valencia, se define como “*nordic inspired premium urban wear, sneakers and accesories*”, o “ropa urbana, zapatillas y accesorios *premium* inspirados en la moda nórdica”.

El mensaje transmitido por este negocio local es idóneo para Subtera, ya que tanto la imagen de marca que queremos transmitir como el estilo de las prendas ofertadas está alineado con lo que buscamos.

### Envíos gratis

Estamos ofreciendo al cliente un producto *premium*. Por ello, pensamos que, además del alto precio que va a pagar por el producto en sí, no sería recomendable en términos de marketing cobrarle también por los gastos de envío. Un envío gratuito, además, es presumible que haga la compra más atractiva para el consumidor.

## 2 entregas programadas

Todos los elementos de la marca deben estar alineados con el mensaje que queremos transmitir al consumidor, un mensaje de marca *premium*. Es por ello que también la experiencia de recepción del producto por parte del comprador debe ser de primera calidad.

Por este motivo, hemos decidido ofrecer al cliente 2 entregas programadas por parte de la empresa de entrega. Si el cliente no está en la dirección de envío indicada en el momento de la entrega, la empresa distribuidora contactará con éste llamando al número de teléfono proporcionado, para programar una segunda entrega. Si el cliente tampoco atiende a esta segunda entrega, deberá acudir al centro de distribución de la empresa de envíos contratada para recoger su producto.

### Empresa de envíos seleccionada y costes de envío

Se ha decidido contar con Correos para el envío de paquetería, en concreto su producto específico para empresas basadas en e-commerce Paq72.

El precio ofertado inicialmente por la empresa para Península, Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla es de 5,99€ para paquetes de hasta 2kg. No obstante, tras un ejercicio de negociación intenso se ha conseguido establecer el coste de envío para todos los productos en 5€, suponiendo esto un ahorro del 20% sobre el precio original.

En la siguiente tabla se pueden visualizar los tiempos máximos de entrega contratados en el plan Paq72:

Tabla 17- Tiempos de entrega de Correos con el servicio Paq72

Destino Origen	Capitales Península	Resto Poblaciones Península	Andorra	Mallorca	Resto Islas Balears	Ceuta	Melilla	Canarias	Portugal Peninsular
Capitales Península	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	2-4 días	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	3-4 días (*)
Resto Poblaciones Península	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	3-4 días	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	3-4 días (*)
Andorra	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	72 h.	3-4 días	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	3-4 días (*)
Mallorca	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	3-4 días (*)
Resto Islas Balears	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	48/72 h.	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	3-4 días (*)
Ceuta	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	48/72 h.	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)
Melilla	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	48/72 h.	4-5 días (*)	4-5 días (*)
Canarias	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	4-5 días (*)	48/72 h.	4-5 días (*)

Fuente: Correos.es, 2016.

\* Los envíos que tengan como origen o destino Ceuta, Melilla o Canarias, las eventuales retenciones aduaneras no contarán a efectos del compromiso de plazo de entrega.

El plazo de devoluciones está garantizado a los compromisos de entrega mostrados en la tabla anterior + 24 horas.

### Envíos a territorio nacional

Durante el primer año, únicamente se van a realizar envíos a territorio español. Si se ve cumplido el escenario optimista, se procederá a internacionalizar la marca y se activarán los envíos a Europa Y Estados Unidos.

## Devoluciones

### Política de devoluciones

Los clientes contarán con 7 días naturales desde la recepción del producto para cambios y devoluciones. En la web se le pedirá encarecidamente al cliente que revise cuidadosamente su pedido antes de finalizar su compra, y se le facilitará el correo de empresa para solucionar cualquier duda que le pueda surgir.

## Devoluciones

Las devoluciones deben realizarse con el producto en perfecto estado, y no usado. Las etiquetas deben permanecer en el producto. No nos haremos cargo de los costes del envío de la devolución.

En la página web de Subtera proporcionaremos un formulario para que el cliente lo pueda descargar, imprimir y rellenar para completar su devolución.

Los cambios y devoluciones podrán deberse a los siguientes motivos:

- La talla no es la adecuada para el cliente.
- El cliente recibió el producto equivocado.
- El producto es defectuoso. En tal caso, el cliente deberá indicar en el formulario de devolución las taras que presenta la prenda.

### 5.5.3.1 DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución desde que el pedido se registra en la página web hasta que llega al cliente es el que se puede observar en la Ilustración 19:

*Ilustración 19- Canal de distribución*



*Fuente: Elaboración propia.*

### 5.5.3.2 LOCALIZACIÓN DEL ALMACÉN

Utilizaremos uno de los domicilios de los socios como almacén de productos terminados, en concreto la de Carlos Reig. Las necesidades de espacio son escasas, siendo suficiente dedicar una parte de una habitación a almacenar las prendas con sus respectivos embalajes.

## 5.5.4 DECISIONES SOBRE COMUNICACIÓN

### 5.5.4.1 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Los objetivos de comunicación se van a dividir en dos tipos: cuantitativos y cualitativos, según la facilidad que exista para obtener datos medibles para la marca.

## Cuantitativos

### Corto plazo

Para las redes sociales queremos que se cumplan los siguientes objetivos en el primer año:

- 5.000 me gusta en Facebook
- 2.500 seguidores en Instagram
- 1.500 en Twitter
- en Snapchat
- 500 en Pinterest
- 10.000 visitas mensuales en la web

### Largo plazo

Una vez terminado el tercer año de vida de Subtera, tener los siguientes seguidores en nuestras redes:

- Facebook: 30.000 Me Gusta
- Instagram: 40.000 seguidores
- Twitter: 25.000 seguidores
- Snapchat: 10.000 seguidores
- Pinterest: 4.000 seguidores

Además, trabajar con un índice de visitas a la página web de unas 50.000 visitas al mes.

## Cualitativos

- Generación de *engagement*, compromiso, interacciones, que sea positivo para la marca y transmita sus valores.
- Conseguir que el tono del mensaje sea percibido como único por el consumidor y lo asocie en su mente con el posicionamiento deseado por la marca.

### 5.5.4.2 PUBLICIDAD DIGITAL

En el presente apartado se van a detallar los distintos canales digitales de los que va a hacer uso Subtera, como parte de la estrategia de adquisición del canal digital, para comunicarse con su audiencia (redes sociales y página web), y también se va a ofrecer una explicación detallada del tono del mensaje que la marca va a adoptar. Para ello, se proporcionarán ejemplos de mensajes transmitidos por marcas con un posicionamiento *premium* y se compararán con los de marcas de segmento *low cost*.

## Canales digitales

En la siguiente tabla se muestran los logos de las distintas redes sociales en las que va a estar presente Subtera:

Tabla 18- Logos de redes sociales



Fuente: Elaboración propia.

Las cifras de usuarios activos totales por red social representan un indicador clave, que ofrece una foto fija de la importancia de cada plataforma en la actualidad. Los datos pueden encontrarse en la siguiente tabla:

Tabla 19- Cifras de usuarios activos totales, en millones

Plataforma	Facebook	Instagram	Twitter	Snapchat	Pinterest	Youtube	Twitch
Usuarios activos totales	1.600	400	320	200	100	1.000	100

Fuente: Smart Insights, 2016.

### Facebook

Facebook es la red social por excelencia. Es la más popular e influyente plataforma online, y cuenta con más de 1.600 millones de usuarios activos actualmente.

A parte de ser el punto de encuentro de millones de perfiles personales online, Facebook ofrece numerosas opciones de promoción a empresas y organizaciones. Ofreciendo un servicio similar al que oferta Google con sus Anuncios, las herramientas de publicidad de Facebook resultan mucho más intuitivas y sencillas, no por ello sacrificando potencial de segmentación y alcance de las campañas.

Las opciones de personalización de anuncios son inmensas, y permiten adaptar el contenido y la forma de presentación de los anuncios en base a diferentes criterios e indicaciones del anunciante.

Si bien el CTR (*click-through ratio*, o ratio de clicks sobre impresiones) es similar al del gigante Google, Facebook ofrece un gestor de anuncios mucho más

cómodo y fácil de interpretar, por lo que es comprensible que muchas empresas se limiten a publicitarse en Facebook, dejando a Google de lado.

## **Instagram**

Instagram surgió como una app para compartir fotos con tus *followers*, o seguidores, y ha ido evolucionando hasta convertirse en la plataforma de referencia para marcas de moda y otras empresas que comercializan productos de todo tipo.

Instagram puso de moda los “*selfies*” y continuó con la moda de los “*hashtags*” iniciada por Twitter.

Su rápido crecimiento se debe a su facilidad de uso (en pocos clicks puedes publicar una foto/vídeo) y al atractivo de su interfaz y su propuesta simple.

La plataforma, propiedad de Facebook, tiene un gran potencial publicitario para marcas de moda y accesorios, y los gustos de los usuarios pueden ser identificados rápidamente gracias a las cuentas que sigue cada persona, de forma que es mucho más fácil segmentar, y se puede hacer con menos riesgo de fallar.

## **Twitter**

Aunque recientemente se está previendo una bajada en el consumo de Twitter por los usuarios, la app de los 140 caracteres sigue siendo una herramienta muy aceptable para transmitir pequeños mensajes de marca.

En el caso de Subtera, usaremos Twitter principalmente para anunciar el lanzamiento de nuevas colecciones, adjuntando un link o enlace en el tweet, para que los usuarios puedan acceder directamente al producto situado en la página web.

## **Snapchat**

Snapchat es una aplicación que ha demostrado tener un gran potencial en los últimos meses. Siguiendo el ejemplo de Instagram, hace uso de una interfaz sencilla e intuitiva que permite ver y publicar contenido rápidamente.

Snapchat ofrece grandes opciones de exposición a las marcas, ya que dado su carácter más impersonal permite conectar con los consumidores de una forma mucho más cercana y desenfadada.

En el caso de Subtera, utilizaremos Snapchat para mantener un contacto cercano con nuestros clientes y tratar temas variados, externos a lo estrictamente ceñido a la marca.

## **Pinterest**

Pinterest es un portal donde sus usuarios suben todo tipo de contenido (principalmente imágenes) que se clasifica por temas, de forma que las personas puedan explorar diversas cuentas y guardar aquello que les interese.

La aplicación se define a sí misma como una “plataforma de medios personalizada”, donde el usuario decide aquellos temas sobre los que quiere explorar contenido.

Nuestra aspiración es que aquellas personas que indiquen en Pinterest que les interesa la #moda, acaben viendo contenido producido por los artistas de Subtera.

## **YouTube**

YouTube es la segunda plataforma con más usuarios, con más de mil activos, lo que equivale aproximadamente a un tercio de todos los usuarios de internet. Se trata de una red social ideal para generar contenido multimedia, mayoritariamente en formato vídeo, y también es la plataforma que cuenta con el ratio de monetización más rápida de entre todas las existentes.

Permite subir contenido sin coste alguno, y YouTube recompensa a sus cuentas con mayor número de usuarios, pagando por número de visitas y por espacios publicitarios insertados entre vídeos.

YouTube paga hasta 0.80\$ por cada 1.000 visitas en anuncios tipo *banner*, y entre 5\$-8\$ por cada 1.000 visitas en anuncios tipo *rollout*. El único requisito para cobrar de YouTube es ser nombrado *partner* de la compañía, o socio, condición que se otorga por los propia plataforma a aquellas cuentas que considera relevantes por el número de suscriptores y/o visitas de contenido.

## **Twitch**

Se trata de una plataforma de streaming, o video en directo. Empezó cogiendo fuerza gracias al mundo de los videojuegos, donde jugadores profesionales mostraban sus partidas en directo.

Desde entonces, el potencial para mostrar otros mercados en la red social es claro. El perfil de sus visitantes es muy apropiado para la marca:

- El 75% de sus usuarios son hombres, de los cuales el 73% tienen entre 18-49 años.
- 100 millones de usuarios al mes pasan 106 minutos al día, de media, viendo vídeos.

El principal atractivo de Twitch para Subtera es poder mostrar en directo eventos, mostrar nuevas colecciones en primicia, visitas online guiadas sobre el proceso de producción, etc.

## **Página web**

La página web va a ser uno de los canales digitales fundamentales de Subtera. En ella, produciremos contenido original constantemente a través del blog de la página, de forma que se vaya generando un impacto progresivo en la audiencia objetivo.

El contenido del blog de la página web no sólo ayuda a crear y mantener una audiencia fiel, sino que facilita al motor de búsqueda indexar nuestra página y, por lo tanto, a la marca Subtera.

## **Tono del mensaje**

### **Frecuencia de las publicaciones**

Queremos mantener al cliente informado e interesado en Subtera, pero sin someterlo a una sobreexposición de contenido de la marca, que puede resultar molesta y cargante. Si un consumidor se cansa de recibir un determinado mensaje, es muy probable que rechace futuros mensajes de la misma marca.

De cara a mantener esta sensación de interés en el cliente, hemos establecido los siguientes intervalos de publicaciones:

*Tabla 20- Frecuencia de publicaciones en las redes sociales*

<b>PLATAFORMA</b>	<b>FRECUENCIA DE PUBLICACIONES</b>
Facebook	2 por semana (enlazado al blog)
Instagram	3 por semana
Twitter	Cuando se anuncie colección
Snapchat	Libre
Pinterest	3 por semana
YouTube	1 al mes
Twitch	Cuando se produzca contenido
Blog de la página web	2 por semana

*Fuente: Elaboración propia.*

### **Tono de las publicaciones**

El estilo que se busca es sobrio, que mantenga distancia con el cliente pero que no deje de satisfacer sus necesidades como tal; respetuoso, breve.

A continuación se pueden observar varios ejemplos de referencias que hemos utilizado para inspirar el tono del mensaje de Subtera. También se ofrecen ejemplos de lo que no representa el tono del mensaje de la marca.

- Ejemplos de lo que SI es el tono de Subtera

Ilustración 20- Ejemplo de publicación en Instagram (Represent Clo)



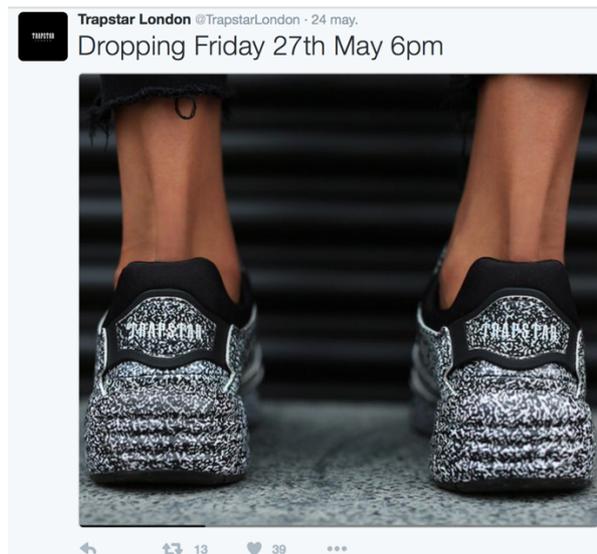
Fuente: Instagram, 2016.

Ilustración 21- Ejemplo de publicación en Instagram (muroexe)

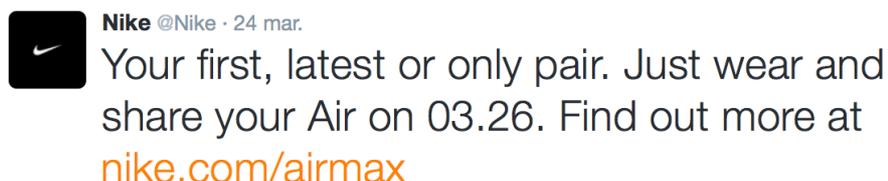


Fuente: Instagram, 2016.

Ilustración 22- Ejemplo de publicación en Twitter (Trapstar London)



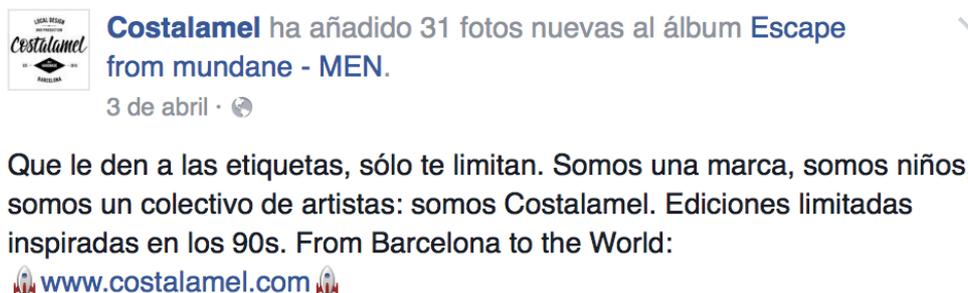
Fuente: Twitter, 2016.



Fuente: Twitter, 2016.

- Ejemplos de lo que NO es el tono de Subtera

Ilustración 24- Ejemplo de NO publicación en Facebook (Costalamel)



Fuente: Facebook, 2016.

Ilustración 25- Ejemplo de NO publicación en Facebook (Underwood)



Fuente: Facebook, 2016.

### 5.5.4.3 ACCIONES DE COMUNICACIÓN

En este apartado se van a detallar las acciones de comunicación que se llevarán a cabo por Subtera, diferenciando según se trate de la primera campaña o campaña de *hype* (la gente no ha oído hablar todavía de la marca y no sabe que existe), donde se efectuará un mayor desembolso en menor tiempo, y las acciones de comunicación periódicas que se distribuirán a lo largo del resto del año. Al final del apartado se detallarán futuras acciones de marketing que se podrán llevar a cabo cuando la empresa crezca y pueda, por tanto, destinar más presupuesto a comunicación.

## Campaña de *hype* (Septiembre-Octubre) Presupuesto: 1.300€

Para la primera campaña publicitaria se va a hacer uso de los anuncios de Facebook así como del contenido publicado en las redes sociales por los influencers.

### Facebook

En la siguiente tabla se pueden ver las acciones de marketing que se llevarán a cabo en la plataforma Facebook como herramienta de promoción de la marca:

Tabla 21- Acciones de marketing Facebook 1a campaña

Fecha	Acción	Coste	Efecto
10 Septiembre	Promoción de la página en Facebook	100€	350-1.000 Likes
20 Septiembre a 1 Octubre	Promoción de la página en Facebook	400€	2.000- 7.500 Likes
1 Octubre	Promoción lanzamiento de la marca	100€	350-1.000 Likes
1 a 31 Octubre	Promoción de publicaciones	180€	Alcance e interacciones

Fuente: Elaboración propia.

### Influencers

Previamente al lanzamiento de la campaña se habrán seleccionado 5 influencers de pago (más los que no nos cobren), a los que se les habrá dado la siguiente instrucción :

- Entre los días 1 y 31 de Octubre (cada influencer en el momento convenido), los candidatos seleccionados publicarán dos piezas de contenido visual relevante para la marca (por ejemplo, llevando puesta la camiseta Subtera), por las que se les pagarán 100€ a cada uno, siendo el gasto total de 500€.

La lista completa de candidatos se encuentra en el siguiente apartado.

### Acciones de comunicación durante el resto del año Presupuesto: 400€/mes

Tras la campaña de comunicación inicial, se destinarán aproximadamente 400€ al mes a promocionar publicaciones y contenido multimedia creado por la marca en Facebook e Instagram, destinando mayor o menor presupuesto a cada plataforma según la acogida por parte de nuestra audiencia.

## Acciones de comunicación a largo plazo

### ***Subtera Partio***

Subtera Partio, o fiesta bajo tierra en esperanto, surge como una idea de evento gratuito, extremadamente limitado y privado al que se podrá acceder exclusivamente por invitación. Se invitará a aquella gente que se considere cumpla con el “perfil Subtera”.

El evento será principalmente diurno; se tratará de una experiencia audiovisual completo donde se combinarán exposiciones de arte vanguardista, música rap y electrónica, proyecciones de películas de culto underground y efectos visuales.

Durante el evento se recopilará toda clase de material audiovisual, que utilizaremos posteriormente en las redes sociales para hacer que la marca gane notoriedad. Se jugará, como siempre en la marca, con la sensación de exclusividad que proporcionará ser invitado a un evento de este tipo.

### **Pases de moda**

Cuando el nivel de reconocimiento de la marca sea elevado, y se gestione una cartera de productos más amplia, se podrá recurrir a la grabación de pases de moda con el objetivo de generar contenido audiovisual para la marca, así como reputación.

## 5.5.4.4 RELACIONES PÚBLICAS Y NETWORKING

### ***Storytelling***

El *storytelling* es una forma de transmitir un mensaje de un modo entretenido y memorable para el que lo recibe. Las historias nos permiten capturar la atención de los que nos oyen: conseguir que en vez de oírnos, nos escuchen.

Las historias también facilitan que nuestros oyentes recuerden lo que les contamos. El mundo de las comunicaciones ha cambiado. Las personas se enfrentan a una escasez de tiempo y a un incremento de las opciones disponibles para gastarlo. La tecnología permite controlar lo que se ve, oye y hace más que nunca. La gente hoy no pierde tiempo con mensajes que interrumpen; en lugar de ello, se van con las ideas que les cautivan.

En Subtera creemos firmemente que el *storytelling* es una herramienta tan poderosa como necesaria para comunicar nuestra marca. Las historias son ilustradoras, fácilmente recordables, y permiten a cualquier marca crear una mayor sensación de compromiso emocional con los clientes.

Una buena historia facilita que la audiencia transmita nuestro mensaje: estimula el boca-a-boca. No se trata únicamente de lo que se quiere decir, sino de lo que queremos que nuestro público recuerde y comparta con otras personas.

Una buena historia debe contar con los siguientes elementos:

- El factor “Wow”

Se trata de captar la atención del oyente. Ya sea mediante el contenido, el tono del mensaje o la manera de transmitirlo, se debe conseguir que la audiencia diga “Wow!”.

- Pegadiza

Contar la historia de tal forma que la gente la recuerde fácilmente. No hay que usar demasiadas palabras complicadas, ni dar un exceso de información. Hay que generar sensación de escasez en la audiencia, hacerles querer saber más.

- Auténtica

Pensamos que un buen *storytelling* debe transmitir totalmente la personalidad de la marca. El posicionamiento *premium* de Subtera va a suponer que se le de cierta distancia al cliente a la hora de comunicar el mensaje, sin perder ni un ápice de atención hacia éste, y manteniendo siempre un tono propio de nuestra marca.

- Relevante

Hay que apelar a las emociones que despierta nuestro mensaje en los distintos tipos de consumidores de la marca, ya que lo que puede ser un mensaje relevante para algunos de ellos, puede no tener mayor importancia para otros. Saber calibrar el tono del mensaje en cada momento será crucial.

## La historia de Subtera

*“Subtera ilumina la oscuridad que todos tenemos dentro, es esa tenue luz que nos da esperanza y coraje cuando nos encontramos en un lugar oscuro sin aparente salida. Aunando de esta manera la profunda mística de cada individuo con un streetwear que representa y trae al mundo real los sentimientos abstractos plasmándolos en diseños únicos. Proporcionando a nuestros fieles un pasadizo a través del arte, como una puerta que va desde lo más profundo de su alma hasta las calles y esta conexión entre su persona y el mundo, es lo que llamamos Subtera.”*

## Selección del material audiovisual para las redes sociales

Uno de los desafíos más importantes para la marca es sin duda escoger todo el material audiovisual que se le va a presentar al cliente en las redes sociales (imágenes, textos, vídeo...) para que se interese por nuestro proyecto y quiera seguir recibiendo información sobre Subtera.

Todo el material será original de Subtera, es decir, todo lo presentado será creado por los artistas de la empresa. Cabe recordar que uno de los factores de éxito clave del *storytelling* es la autenticidad del contenido mostrado.

Los contenidos audiovisuales intentarán transmitir de la manera más intuitiva posible los valores de la marca (elegante, sencillo, urbano) con un estilo muy personal, claramente influenciado por las tendencias *underground* de cada momento. Uno de los atributos más relevantes para nuestro cliente objetivo es lo vanguardista de los diseños, que sigan tendencia y evolucionen conforme lo haga el mundo de la moda. Subtera debe ser capaz de trasladar esa capacidad de adaptación en los diseños de las prendas a la manera de componer y presentar todo el material que se usará en las redes sociales.

## **CRM**

En Subtera vamos a hacer uso de un CRM. Un CRM, o *Consumer Relationship Manager*, es un *software* que sirve para gestionar las relaciones con los clientes de la empresa. Este tipo de aplicaciones son realmente útiles, ya que desde la misma plataforma es posible administrar multitud de aspectos, como las distintas cuentas con las que está en contacto la empresa, números de contacto, direcciones, páginas web, anotaciones sobre el estado de las negociaciones, etc.

### **Zoho CRM**

Entre los CRM disponibles, se ha decidido utilizar el *software* que proporciona la empresa Zoho. Cuenta con diversas ventajas sobre las otras alternativas, entre las que destacan las siguientes dos:

- Tiene una modalidad gratuita con funcionalidades limitadas. Será la que escojamos al principio, ya que en los inicios administraremos pocas cuentas y no hará falta más.
- Se accede directamente desde internet, sin necesidad de descargar el programa en el ordenador, actualizar el *software*...

## **Influencers**

Los *influencers* van a ser uno de los pilares clave de la comunicación de Subtera.

### **Proceso de selección de *influencers***

A la hora de seleccionar a las personas que queremos como portadores del estandarte de la marca, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- Caché

Debido a nuestro presupuesto limitado. La clave reside en encontrar el equilibrio entre el coste de contratar al *influencer* y el impacto que va a generar en el mercado.

- Forma de vestir y personalidad

Los *influencers* que nos representen deben comulgar con el estilo y la personalidad Subtera. Deben ser la extensión de los gustos y personalidad de nuestro público objetivo.

- Número de seguidores en las redes sociales

El número de seguidores en Facebook e Instagram es importante, porque es un indicador inmediato del potencial de impacto que tiene un determinado *influencer* en un momento determinado.

- Perfil de su audiencia

Pero por encima de la cantidad de seguidores que tenga, nos importa la calidad de estos. Preferimos a aquellos candidatos que, pese a tener una audiencia limitada, ésta es comprometida con el mensaje que transmite el candidato, valora su opinión, interactúa y actúa en consecuencia.

- Potencial

O la repercusión que tendrá un candidato determinado en el medio y largo plazo. Predecir el potencial de un *influencer* antes de contratarlo nos puede ahorrar costes a la larga. Para hacer esto, nos basamos en los incrementos mensuales de seguidores, visitas, visualizaciones de contenido e interacciones en general, normalmente en términos porcentuales.

## **Remuneración**

La gran mayoría de los *influencers* no nos cobrarán por promocionar las prendas, ya que todos son amigos de alguno de los socios.

Sin embargo, Subtera cuenta con un presupuesto de 500 euros para destinar a los 3 *influencers* de mayor importancia, aquellos que verdaderamente tienen una repercusión en el mercado y un público que se asemeja en gran medida a nuestro cliente-tipo.

Un estudio de mercado nos ha revelado que el perfil de *influencer* que estamos considerando cobra entre 50 y 150 euros por publicación.

## Candidatos seleccionados

En la siguiente tabla aparecen los 20 *influencers* seleccionados para la marca:

Tabla 22- Influencers seleccionados

Nombre	País	Ciudad	Música	Trabajo	Instagram	Facebook
<i>Five Points</i>	España	Valencia	House	Dj	1000	3600
<i>C.Tangana</i>	España	Madrid	Rap	Rapero	22000	15000
<i>Recycled J</i>	España	Madrid	Rap	Rapero	22000	-
<i>mrszxbmie</i>	España	Madrid	-	Modelo	5000	-
<i>Pitu</i>	España	Barcelona	-	Fotografía	6000	3000
<i>Sandro Avila</i>	España	Madrid	EDM	Dj	8000	14000
<i>bel:bro</i>	España	Valencia	Techno	Dj	0	1500
<i>Juancho Marqués</i>	España	Madrid	Rap	Rapero	37000	10000
<i>Rels B</i>	España	Mallorca	Rap	Rapero	9600	15000
<i>Soak</i>	España	Valencia	House, Rap	Dj	1600	13000
<i>Sule B</i>	España	Madrid	Rap	Rapero	25000	5000
<i>Vicente Candel</i>	España	Valencia	-	BMX	6000	4000
<i>Anderson.Paak</i>	EEUU		Rap	Rapero	63000	78000
<i>Kidd Keo</i>	España	Alicante	Rap	Rapero y diseñador	12700	2200
<i>Qwert</i>	España	Valencia		Dj		1600
<i>Maceo Plex</i>	EEUU	Miami	Techno	Dj	123000	675000
<i>Joel Kurasinski</i>	España	Valencia		Modelo	12500	-
<i>Edu Imbernon</i>	España	Valencia	Techno	Dj	14000	125000
<i>Alex Font</i>	España	Valencia	House	Dj	780	2326
<i>Mike Gannu</i>	España	Valencia	House	Dj	1200	2100

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5.4.5 ANÁLISIS FUNNEL

El análisis *funnel*, o embudo, es una herramienta que nos permite modelar las distintas fases de nuestro negocio por las que pasa un cliente, de forma que resulte más fácil aprovechar las oportunidades para generar conversiones.

Los pasos a llevar a cabo para la realización del *funnel* son los siguientes:

1. Definición de los pasos que sigue el cliente desde que reconoce la existencia de Subera hasta que compra algún producto.
2. Determinación de aquellos pasos que sean relevantes y medibles.
3. Establecimiento de los porcentajes de conversión de cada estado y validación.
4. Priorización de las funcionalidades del producto que permitan mejorar las conversiones.

### Definición de los pasos seguidos por el cliente

*Ilustración 26- Pasos seguidos por el cliente, análisis funnel*



*Fuente: Elaboración propia.*

### Determinación de los pasos relevantes

En el proceso presentado, se consideran todos los pasos como relevantes, ya que todos ellos resultan fundamentales a la hora de generar una compra o conversión.

## Establecimiento de los porcentajes de conversión<sup>1</sup>

Como las herramientas y el presupuesto del que disponemos nos impiden realizar una validación completamente apropiada de los porcentajes de conversión para el análisis Funnel, vamos a fundamentar dicho análisis en tres escenarios (Optimista, Realista y Pesimista), cada uno con unos porcentajes y, por lo tanto, un impacto determinado en la audiencia objetivo.

Partimos del alcance potencial total del Público 1 (Grandes Ciudades) de la segmentación del apartado 5.4.3 *Estrategia de segmentación y público objetivo*, ya que es el más representativo para la marca y sobre el que vamos a basar las principales acciones de comunicación.

La siguiente tabla representa los valores de conversión para cada fase:

Tabla 23- Cuadro análisis funnel

ALCANCE 153.000	ESCENARIO		
	OPTIMISTA	REALISTA	PESIMISTA
PASOS			
1- VISITA A LA WEB	(5%) 7.650	(3%) 4.590	(1%) 1.530
2- VER PRODUCTO	(50%) 3.825	(30%) 1.377	(10%) 153
3- AÑADIR AL CARRITO	(5%) 191	(3%) 41	(1%) 1
4- COMPRA	(45%) 85	(40%) 16	-
<b>RATIO CONVERSIÓN</b>	<b>0.56%</b>	<b>0.11%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de los resultados

Pese a que las cifras parecen desalentadoras, se trata de cálculos que entran dentro de nuestras previsiones. Hay que tener en cuenta que este proceso se llevaría a cabo para cada uno de los diseños que se lancen bajo la marca (no para colecciones enteras), y que cada diseño cuenta con tan sólo 55 unidades limitadas. Por lo tanto, dentro de un escenario realista, se espera que aproximadamente el 30% de las ventas de cada diseño provenga de la publicidad en las redes sociales, mientras que el 70% restante provendrá de los influencers.

Es por ello que también hay que considerar el resto de esfuerzos de promoción que se van a llevar a cabo para vender las prendas (siendo los *influencers* el más destacable). Creemos firmemente en la labor de los *influencers* como principal fuente de ventas de las prendas. La promoción en las redes sociales es

<sup>1</sup> Según CTRs medios de nuevas marcas de moda independientes calculados a partir de *Benchmarks* de Facebook.

algo que no se puede dejar de lado, pero que tampoco resulta demasiado efectivo para generar conversiones ( el CTR medio para todas las industrias en publicaciones pagadas en Facebook ronda el 0.10%) (Salesforce, 2016).

En el peor de los casos, las ventas de camisetas procedentes de publicidad a través de las redes sociales serían nulas. Esto implicaría que el planteamiento de la campaña de marketing online llevado a cabo (público objetivo, segmentación...) no serían los correctos, y habría que replantearse el enfoque de próximas acciones de comunicación.

## **Priorización de funcionalidades de la página web**

La página web de Subtera es el escenario final en el que se va a mover el consumidor potencial antes de realizar su pedido, y por lo tanto es un elemento fundamental a la hora de conseguir ventas. En este caso no priorizamos las funcionalidades del producto en sí (las prendas), sino el factor crucial para vender el producto. Si conseguimos integrar correctamente todos los elementos que conforman dicha web (apartado visual, sonoro, los temas elegidos, las fotos que aparecen de los productos, lo intuitivo del diseño de la web...) será mucho más fácil mantener al consumidor en la página hasta que decida agregar un producto al carrito de la compra.

El presente apartado pretende clarificar qué tendrá, qué debería y podría tener, y qué no tendrá la página web de la marca, con el objetivo de priorizar sus funcionalidades de mayor a menor importancia e impacto en la reacción del consumidor:

### **Debe tener**

- Un diseño simple e intuitivo que incite a la compra
- Un apartado visual acorde a los atributos de marca (sencillo, elegante, urbano)

### **Debería tener**

- Velocidad de carga
- Una buena optimización del motor de búsqueda

### **Podría tener**

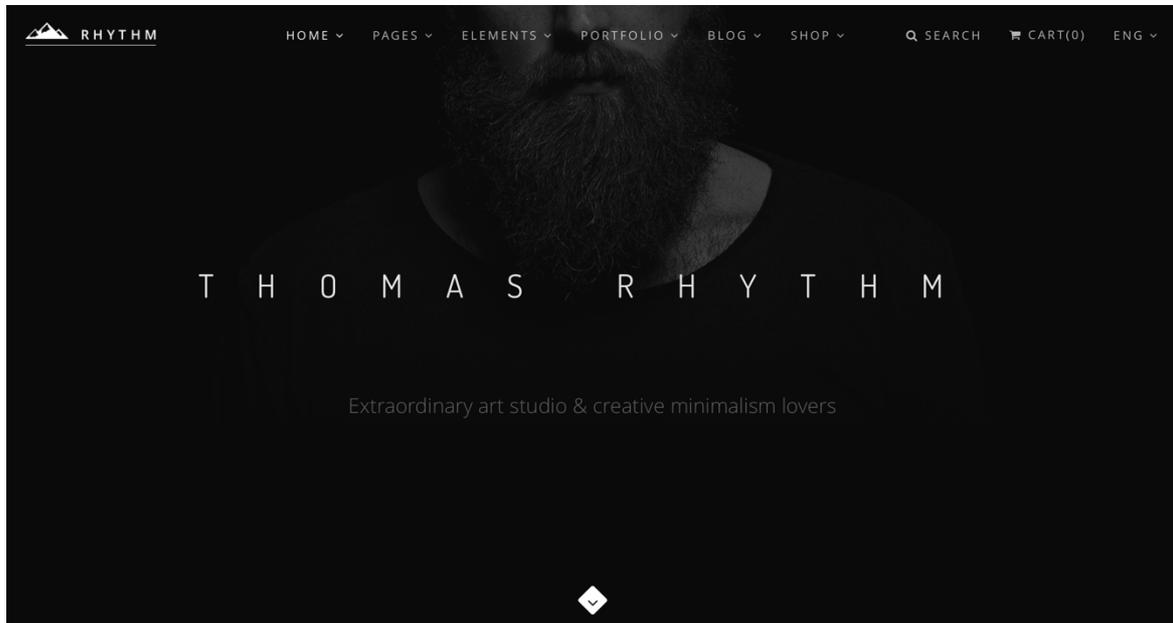
- Visuales dinámicas que cautiven aún más al consumidor
- Sonido ambiente

### **No tendrá**

- Demasiados menús y opciones (cuanto más claro y sencillo, mejor)
- Aspecto de un e-commerce común
- Un gran abanico de colores y formas que despisten al comprador

A continuación, se muestra el aspecto que tendrá la *Home*, o página de llegada, de la web de Subtera:

*Ilustración 27- Tema seleccionado para la web*



*Fuente: Envato Market, 2016.*

Lo que se puede apreciar en la imagen es simplemente el tema seleccionado, y la información que en ella aparece no se corresponde fielmente con la versión final. Por ejemplo, el logo de “Rhythm” sería sustituido por el de Subtera, la imagen difuminada de fondo no sería un hombre con barba, sino un video, y se eliminaría la frase central y muchas de las pestañas de menú de la parte superior.

## 6. PRODUCCIÓN

### 6.1 FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo en Subtera está dividido en:

#### **Producción de las prendas**

##### **Selección del corte de las prendas y el diseño**

El primer paso consiste en decidir un diseño para la prenda, y el patronaje de la misma. El proceso creativo es fundamental en esta fase del proceso productivo, donde se descartarán varios diseños hasta dar con el definitivo. Esta fase concluye cuando se determine definitivamente el diseño a utilizar y las medidas exactas de cada pieza que compondrá la prenda.

## **Contacto con la empresa textil para acordar volumen de producción y coste**

Se contacta con la empresa textil por teléfono o en persona para confirmar que tanto el diseño como el corte de la prenda es factible, y se acuerda enviar un correo electrónico con las especificaciones detalladas del pedido (cantidad, calidad y composición del textil, color de la prenda), con las imágenes en formato *Photoshop* para garantizar la máxima fidelidad. Tras la obtención del presupuesto, se da el visto bueno y se obtiene una muestra tras dar luz verde al proyecto de producción. Esta fase concluye cuando se obtienen las prendas serigrafiadas de la empresa textil.

## **Envío de las prendas a etiquetar**

Tras la personalización de las prendas en la empresa textil, se procede al etiquetado. Esta fase concluye cuando se reciben las prendas finalizadas por parte de la empresa de etiquetado, listas para ser empaquetadas.

## **Producción del *packaging***

### **Selección del diseño y solicitud de presupuesto a la empresa de *packaging***

Los diseños de los embalajes se llevan a cabo con el programa de diseño CAD/CAM o diseño asistido por ordenador *Solid Works*. Una vez descartados los diseños finalistas y seleccionado el definitivo, se contacta con la empresa encargada de la producción para enviarle los diseños y recibir un presupuesto. Esta fase termina con la recepción del presupuesto por parte de la empresa.

### **Contacto con la empresa de *packaging* para acordar volumen de producción**

Una vez aceptado el presupuesto, se da el visto bueno para comenzar la producción. Esta fase termina con la recepción de todas las unidades de *packaging*, listas para colocar las prendas en ellas.

La duración del proceso de producción de una edición de prendas Subtera es, aproximadamente, de 30 días desde que empieza el proceso creativo de elaboración del diseño hasta que la prenda está empaquetada y lista para enviar.

## **6.2 SUBCONTRATACIÓN**

Todo el proceso productivo de Subtera está subcontratado, tanto la producción de las prendas como del *packaging*. En el presente apartado se detallarán los motivos por los que se ha decidido externalizar la producción de las prendas, así como un análisis de las ventajas e inconvenientes que ello supone.

## Razones para subcontratar

El motivo fundamental por el que se ha optado por subcontratar toda la producción es el presupuesto reducido con el que contamos, que nos impide hacer frente al coste que supondría comprar la maquinaria para la empresa.

## Ventajas de subcontratar

- No es necesario desembolsar grandes cantidades de dinero para comprar la maquinaria de producción.
- No hay que aprender a usar la maquinaria y no se desperdicia materia prima en el proceso.

## Inconvenientes de subcontratar

- El coste de producción unitario es mayor.
- Podemos encontrarnos con problemas por parte de los proveedores (errores de producción, retrasos en los pedidos...).

## 6.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA

Considerando un escenario realista o esperado, la capacidad productiva de Subtera para los próximos 5 años es de 250 camisetas, sean de manga larga o manga corta, y 100 sudaderas al mes.

Al estar el proceso de producción totalmente subcontratado, la capacidad productiva dependerá, en todo caso, tanto de los volúmenes de ventas de Subtera como de la propia capacidad de las empresas contratadas.

Entendemos que la capacidad productiva de las subcontratas no supondrá un cuello de botella para el normal funcionamiento de la actividad empresarial, dado que nuestro modelo de negocio se basa en ediciones limitadas, y por tanto en pedidos pequeños pero constantes a lo largo del ejercicio.

## 6.4 PROVEEDORES

En Subtera hemos llevado a cabo una investigación de mercado para encontrar los proveedores que más adecuados resulten para la marca, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

### Criterios de selección de proveedores

#### Proximidad

La proximidad es un factor determinante a la hora de seleccionar proveedores para Subtera. El presupuesto limitado que gestionamos nos impide, por ejemplo,

efectuar viajes de gran distancia o vuelos internacionales para contactar con proveedores de algodón. Es por tanto, que nos tenemos que limitar a proveedores que estén localizados dentro del territorio nacional.

Este criterio de selección se irá diluyendo conforme Subtera vaya ganando más fuerza en el mercado internacional, pues un mayor presupuesto implicará un poder de negociación mayor y, por tanto, acceso a proveedores internacionales de algodón que ofrezcan calidades aún más altas (México, por ejemplo).

### **Adecuación a nuestros requisitos de producción: calidad y corte personalizado**

Para poder satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes, consideramos obligatorios dos factores: la excelente calidad de la fibra con la que se trabaje y que la empresa textil nos permita elaborar las prendas con un patronaje propio.

Si bien la calidad del algodón es razonablemente alta en la mayoría de empresas textiles contactadas, pocas ofrecen el servicio de personalización del corte de las prendas, pues les resulta complicado modificar sus procesos de producción para adaptarlo a las exigencias del cliente.

### **Coste**

Ante proveedores de características similares, escogeremos aquél que nos presupueste más barato. El capital limitado con el que contamos al principio nos obliga a ser meticulosos en este sentido.

Siendo nuevos en el mercado, todavía no nos ha dado tiempo a establecer relaciones personales de calidad con ningún proveedor, y es por ello que, en caso de una diferencia de presupuesto superior al 5%, cambiaremos a la nueva oferta.

### **Proveedores seleccionados**

#### **Textil: Socialba S.L**

Socialba es un fabricante directo de prendas personalizadas en géneros de punto exterior. Localizados en el polígono industrial de Albaida, nos han proporcionado una gran variedad de opciones para producir nuestras prendas, tanto en la composición como en la impresión.

Socialba trabaja con un pedido mínimo de 125 prendas por corte, y 250 por color.

#### **Etiquetado: Etimed S.L**

Etimed es un fabricante de etiquetas localizado en Elche. Las etiquetas son un añadido fundamental para los productos Subtera, ya que en más de un diseño serán el elemento principal de la prenda.

Esta empresa ofrece muchas opciones de personalización de las etiquetas, fabricadas con hasta 5 tipos de materiales diferentes.

Etimed trabaja con un pedido mínimo de 100 unidades.

### **Packaging: Arplast S.L**

Arplast es un proveedor de metacrilato especializado en *packaging* situado en Alaquàs. Utilizando la técnica de corte de control numérico, pueden producir los estuches en los que van a ir las prendas Subtera a un precio asequible.

## **7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

### **7.1 SISTEMA ORGANIZATIVO, PERSONAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

Las funciones y cargos dentro de la empresa se definen de la siguiente manera:

#### **Alejandro Campoy**

**CEO (Chief executive officer) – Director ejecutivo**

Responsabilidades:

- Coordinación general de la actividad empresarial.

#### **Carlos Reig**

**CMO (Chief marketing officer) – Director de marketing**

Responsabilidades:

- Gestión de la imagen de marca
  - Determinación de necesidades de presupuesto de marketing.
  - Acciones de comunicación en las redes sociales.
  - Contacto con influencers.
  - Contacto con prensa.

#### **Javier Llorca**

**CDO (Chief design officer) – Director de diseño**

Responsabilidades:

- Supervisión del diseño e innovación de todos los productos de la marca
  - Diseño de producto.
  - Diseño gráfico.
  - Diseño de la experiencia de usuario.

## **Miguel Juan**

**CTO (Chief technology officer) – Director de tecnología**

Responsabilidades:

- Uso de hardware y software de ingeniería para elaborar proyectos de diseño factibles para el *packaging*.

## **Conrado Andrés**

**Inversor**

Responsabilidades:

- Aportación de capital para el correcto funcionamiento de la actividad empresarial.

## **7.2 SUELDOS**

En Subtera partimos de las siguientes consideraciones a la hora de establecer los salarios de los socios fundadores:

1. Subtera es una empresa joven, con escaso presupuesto y que aspira al crecimiento orgánico y progresivo.
2. Las previsiones de ventas pueden variar debido a fallos cometidos en el estudio y con ello afectar al beneficio de la empresa.
3. Las *start-ups* tienen en la actualidad un plazo medio de retorno de la inversión de unos 5 años (Vaynerchuk, 2016).
4. Todos los socios de Subtera seguimos en nuestro proceso de formación como profesionales y, afortunadamente, no necesitamos independencia económica.

Con todo ello se ha decidido implementar una política salarial que potencie el resultado del ejercicio de Subtera durante el primer ejercicio, nos permita capitalizar la empresa, y partir con mayor fuerza en el mercado durante nuestro segundo año en la industria de la moda. A partir del segundo año se considerará un pequeño salario para cada uno de los 4 socios trabajadores, y a partir de 2020 se considerará el reparto de beneficios entre los socios inversores.

La estrategia de salarios de Subtera, por lo tanto, es la siguiente:

- El primer año (Septiembre 2016-Septiembre 2017) no se consideran sueldos para ninguno de los socios. Esto permitirá capitalizar la empresa y tener más disponible para el comienzo del ejercicio 2017-2018.
- A partir del segundo año, se asignará el 50% del SMI a cada uno de los 4 socios trabajadores, cobrando 14 pagas anuales. Se llevará a cabo un aumento del 5% anual hasta 2020.
- A partir de 2020, se renegociarán los salarios y se contemplará la posibilidad de establecer un reparto anual de los dividendos entre socios.

En los estatutos de la empresa aparecerán redactadas los anteriores puntos, y se planteará la re-escritura de los estatutos para contemplar los cambios propuestos a partir del ejercicio 2020.

En el apartado 9.3 *Gastos de personal* se puede encontrar el desglose de los datos de salarios, por socio, para el periodo 2016-2020.

## 7.3 SISTEMA DE SELECCIÓN Y FORMA DE CONTRATACIÓN DE LOS DISEÑADORES

Javier Llorca, jefe de diseñadores, se encargará de las actividades de diseño en Subtera como norma general.

Una vez la marca empiece a obtener un reconocimiento dentro del territorio nacional, apostaremos por colaboraciones con otros diseñadores que puedan resultar beneficiosas para ambas partes. En el mundo de la moda urbana, una colaboración entre marcas y/o diseñadores, suele expresarse con el símbolo “x”, como puede apreciarse en la siguiente ilustración:

*Ilustración 28- Ejemplo de colaboración entre marcas*



*Fuente: Google, 2016.*

En el presente apartado se detallarán los criterios de selección, tanto de diseñadores independientes como de marcas, que utilizaremos en Subtera a la hora de plantearnos posibles colaboraciones, así como la forma de contratación de las mismas.

### **Criterios de selección de colaboraciones**

#### **Adecuación a la imagen y mensaje de marca**

Seleccionaremos aquellos candidatos cuyo estilo visual conecte mejor y se identifique con el arte de Subtera. Existen muchísimos artistas e ilustradores con gran talento; sin embargo la clave reside en colaborar con aquellos que mejor sepan transmitir nuestra imagen de marca.

## **Adecuación al prestigio y poder adquisitivo de la marca en cada momento**

Es previsible que en los comienzos tengamos que limitarnos a colaborar con artistas que sean conocidos de los miembros del equipo Subtera o aquellos que, pese a tener gran talento, no han ganado reconocimiento todavía.

Cuando la marca despegue, se podrán buscar colaboraciones con artistas más famosos.

## **Potencial**

Identificar el potencial de un artista en el presente es uno de los mayores retos de Subtera. Si se establecen relaciones con artistas desconocidos pero con gran proyección, colaborar con ellos cuando generen impacto en el futuro será mucho más sencillo.

## **Forma de contratación**

Según el artista, se decidirá establecer una remuneración a parte variable (artistas poco conocidos, sobre todo al comienzo de la vida de Subtera), o a parte fija + parte variable (artistas de mayor calibre, cuando la marca haya despegado).

La parte variable será un porcentaje a establecer (en cada colección y con cada artista individualmente) sobre el porcentaje de ventas.

# **8. LEGALIZACIÓN**

## **8.1 FORMA JURÍDICA**

La forma jurídica seleccionada es la de Sociedad Limitada, que contará con un capital social de 6.000 euros al comienzo de su actividad.

La sociedad contará con un Administrador Único, el socio Carlos Reig Pallardó, y se le concederá un poder mercantil a los socios Miguel Juan López y Javier Llorca Vañó.

## **8.2 PATENTES**

Se llevará a cabo el registro de la marca Subtera a través de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), cuya gestión tendrá un coste total de 150€.

La validez del registro tendrá una duración de diez años.

Junto con el nombre comercial “Subtera”, se aportará el siguiente logo:



Fuente: Elaboración propia.

## 9. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

Aclaración sobre la elaboración del plan económico-financiero:

- Con el objetivo de facilitar el análisis comparativo, se ha adaptado el ciclo de explotación de la marca al año natural. Es por ello, que los valores para el ejercicio 2016 son inferiores en todos los cuadros presentados, al considerarse únicamente los meses de Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre para este año.

### 9.1 PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN

Subtera va a contar con 6.000€ de capital social, repartidos de la siguiente forma entre los socios fundadores:

Tabla 24- Aportaciones de los socios fundadores

SOCIO	APORTACIÓN	%
Carlos Reig Pallardó	1.400€	23,33%
Miguel Juan López	1.400€	23,33%
Javier Llorca Vañó	1.400€	23,33%
José Alejandro Campoy Bea	900€	15%
Conrado Andrés Ros	900€	15%

Fuente: Elaboración propia.

Además de las aportaciones de capital de los socios, se va a recurrir a un préstamo con una entidad bancaria por valor de 3.000€ al 0% de interés, que se devolverá uniformemente a lo largo del primer ejercicio. La entidad nos proporciona micro-créditos de hasta 3.000€ a interés 0% ilimitados, con la condición de que para solicitar uno nuevo hay que haber cancelado el anterior.

Uno de los socios tiene vinculación con dicha entidad, lo que aporta a Subtera grandes ventajas en términos de financiación y otras bonificaciones.

A continuación se ofrece una tabla con los costes necesarios para la puesta en funcionamiento del negocio:

Tabla 25- Costes para la puesta en funcionamiento

CONCEPTO	IMPORTE
Producción primera tirada prendas	5.967,50€
Gastos de marketing y comunicación	1.400,00€
Gastos de constitución de la S.L	400,00€
Registro de marca	150,00€
Seguro responsabilidad civil	120,00€
<b>TOTAL</b>	<b>8.037,50€</b>

Fuente: Elaboración propia.

La *producción de la primera tirada de prendas* comprende los siguientes elementos:

- Textil 45% algodón, 45% poliéster, 10% elastán = 4,99€ por prenda.
- Serigrafiado 1 a 5 tintas= 0,59€ por tinta.
- Patronaje personalizado= 3€ por prenda.
- Etiquetado= 0,80€ por etiqueta.
- Packaging= 8€ por prenda.
- Envío a territorio nacional, hasta 2kg.= 5€ por prenda.

Para determinar el número de tintas y etiquetas usadas por prenda para el primer año se ha aplicado la función ALEATORIO (1;5) para el serigrafiado y (1;3) para el número de etiquetas, y se ha trabajado con los valores medios. El motivo de la aplicación de esta técnica es fundamentalmente la incertidumbre con la que trabajamos y la espontaneidad con la que surgen los distintos diseños dentro del propio proceso creativo.

Se producirán 250 unidades, de las cuales se pondrán a la venta 220, y 30 se reservarán para ser entregadas a los *influencers*.

**Total= 23,87€ por prenda \* 250 uds= 5.967,50€**

Los *gastos de marketing y comunicación* se obtienen a partir de los siguientes puntos:

- Creación de la página web = 500€
- Presupuesto destinado a influencers= 500€
- Gasto en publicidad de Facebook e Instagram para la campaña de lanzamiento de Subtera= 400€

**Total= 1.400€**

La amortización del micro-crédito contratado a nombre de la empresa por valor de 3.000€ se llevará a cabo durante el primer ejercicio, de manera uniforme a razón de 250€ al mes desde Octubre de 2016 hasta Septiembre de 2017.

Los gastos de constitución incluyen los siguientes conceptos:

- Solicitud de la denominación social
- Escritura de constitución
- Registro Mercantil Borme

## 9.2 CUADRO DE FACTURACIÓN Y COSTES

A continuación se muestra el detalle de facturación y costes para la empresa, considerando el escenario esperado, para los próximos 5 años:

Tabla 26- Cuadro de facturación y costes Subtera previsión 5 años

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
COSTE PRODUCCION	-15362,00	-52053,50	-57258,85	-62412,15	-67405,12
GASTO EN MARKETING	-2600,00	-4800,00	-7200,00	-10800,00	-16200,00
GASTOS DE PERSONAL	-619,12	-9024,48	-27251,84	-28169,12	-29132,26
OTROS COSTES	-1131,00	-4764,00	-4764,00	-4764,00	-4764,00
TPV	-77,00	-336,00	-316,80	-290,40	-255,55
VENTAS	22000,00	96000,00	105600,00	116160,00	127776,00
BENEFICIO BRUTO	2210,88	25022,02	8808,51	9724,33	10019,07

Fuente: Elaboración propia.

Para su elaboración, se han tenido en cuenta los siguientes ingresos y costes:

### Ingresos

Exclusivamente ingresos por ventas. A corto/medio plazo no se consideran otras fuentes de ingresos para la compañía. Como se planteaba en el apartado 5.5.4.5 *Análisis funnel*, se prevé que el 30% de las ventas provenga de la publicidad en redes sociales, mientras que el 70% restante se atribuirá al trabajo llevado a cabo por los *influencers*.

Como se detallará más adelante en el apartado 9.4 *Presupuesto de tesorería*, para este escenario se ha previsto un aumento anual de las ventas de prendas Subtera del 10%.

### Costes

#### Coste de producción

De 2017 a 2018 se ha previsto un aumento de los costes de producción del 10%, correspondiente al aumento del volumen de ventas. No obstante, para el año

2019 se ha considerado un aumento de sólo el 9%. Esto es debido a la presumible mejora de las relaciones con los proveedores y al consiguiente descuento que es factible nos proporcionen visto el incremento de la demanda de productos Subtera y la penetración de la empresa en el mercado.

Siguiendo esta dinámica, se prevé que los costes de producción aumenten en sólo un 8% para 2020 y se estabilicen durante un tiempo.

### **Gasto en marketing**

Para determinar el gasto en marketing del primer año hemos partido de los 1.400€ necesarios para poner en marcha toda la infraestructura de comunicación y marketing de Subtera, más 400€ mensuales destinados a publicidad digital en redes sociales.

Hemos considerado fundamental aumentar el presupuesto en marketing conforme la marca vaya ganando notoriedad, por ello se ha decidido incrementar el presupuesto asignado un 50% anualmente, a partir de 2017.

### **Gastos de personal**

Para determinar los gastos de personal se ha considerado el SMI actualizado a 2016, correspondiente a 655,20€ al mes y 14 pagas. Las cuantías presentes en la tabla corresponden al Salario Mínimo Interprofesional de 4 socios a media jornada, que experimentan un crecimiento del 5% anual.

En el apartado *9.3 Gastos de personal* se detallarán minuciosamente las expectativas de salarios de los socios fundadores para los próximos años, así como explicaciones de por qué se establecen salarios tan bajos para los primeros ejercicios económicos.

### **Otros costes**

Los *otros costes* del primer ejercicio corresponden a 100€ mensuales para imprevistos más los 187€ mensuales para servicios de asesoría y gestión.

Además, para el primer ejercicio se establece una cuantía para el mes de Septiembre de 270€, de los cuales 150€ corresponden al registro de marca y 120€ al seguro de responsabilidad civil contratado.

Para los próximos años se han presupuestado unos gastos imprevistos de 200€ mensuales más la cuota anual del seguro de responsabilidad civil, que asciende a 120€, más 187€ mensuales en concepto de asesoría y gestión.

### **Costes servicio TPV**

La entidad bancaria con la que vamos a colaborar nos ofrece interesantes condiciones de cara al uso del TPV (terminal punto de venta). El porcentaje de

comisión por operación se va reduciendo conforme vayamos contratando más servicios con el banco, llamados “bonificadores”. En nuestro caso, partimos de 2 bonificadores (cuenta bancaria + seguro de responsabilidad civil), por lo que inicialmente se nos aplica una cuota del 0,35% por operación de venta.

Deducimos que para el segundo año habremos aumentado el mencionado número de bonificadores y la comisión por venta bajará hasta el 0,3%. Para 2018 hemos decidido mantener la previsión en el 0,3%, lo que implicaría no haber contratado ningún otro servicio con la entidad bancaria durante ese ejercicio; sin embargo, para 2019 prevemos una reducción de la cuota hasta el 0,25% y para 2020 planeamos conseguir el importe mínimo, correspondiente a 5 bonificadores, que es del 0,2%.

En el Anexo 7 se pueden ver los cuadros de facturación y costes correspondientes a los escenarios pesimista y optimista. De igual forma, también se puede encontrar en el Anexo 8 un desglose detallado de todos los elementos de coste que conforman el coste unitario por prenda para el primer año.

### **9.3 GASTOS DE PERSONAL**

Ningún socio ostenta el 25% o más de las participaciones sociales, por lo que el Administrador Único, Carlos Reig, será dado de alta en el Régimen General con exclusiones, y el resto de socios trabajadores (Alejandro, Javier y Miguel) se acogerán al Régimen General.

La tarifa plana para autónomos de 50€ no es aplicable, puesto que se trata de un administrador societario.

Con respecto a los sueldos y salarios de los socios trabajadores:

- Se ha decidido que el primer ejercicio económico no habrán sueldos y salarios; se pretende que el beneficio obtenido sirva para capitalizar la empresa y asegurar un buen arranque del próximo año. Únicamente se cotizará a la Seguridad Social por la cuota del socio administrador.
- El segundo ejercicio económico:
  - Tanto los socios trabajadores como el socio administrador cobrarán la cantidad de 327,60€, lo correspondiente al Salario Mínimo Interprofesional a media jornada.
  - Por el sueldo del socio administrador se efectuará una cotización a la Seguridad Social de 154,78€ al mes, correspondientes al 29% (28,30% Contingencias Comunes + 0,70% Formación Profesional) de la parte proporcional de la Base Mínima de Cotización del Régimen General para el grupo de cotización número 1 ( Personal de Alta Dirección), que asciende a 1067,40€.

- Por el sueldo del resto de socios trabajadores se efectuará una cotización a la Seguridad Social de 160,46€ al mes, correspondientes al 36,25% (28,30% Contingencias Comunes + 0,70% Formación Profesional + 7,05% Desempleo + 0,20% FOGASA) de la parte proporcional de la Base Mínima de Cotización del Régimen General para el grupo de cotización número 2 ( Ayudantes Titulados), que asciende a 885,30€.
- A partir del segundo ejercicio económico el sueldo mensual irá aumentando a razón de un 5% anual.

En la siguiente tabla se pueden observar los gastos de personal para los primeros 5 años, diferenciados entre sueldos y salarios y Cotizaciones a la Seguridad Social:

Tabla 27- Detalle gastos de personal primeros 5 ejercicios

	2016/MES	2016	2017/MES	2017	2018/MES	2018	2019/MES	2019	2020/MES	2020
SUELDO CARLOS (ADM)			327,60 €	<b>1.310,40 €</b>	327,60 €	<b>4.586,40 €</b>	343,98 €	<b>4.815,72 €</b>	361,18 €	<b>5.056,51 €</b>
SUELDO MIGUEL			327,60 €	<b>1.310,40 €</b>	327,60 €	<b>4.586,40 €</b>	343,98 €	<b>4.815,72 €</b>	361,18 €	<b>5.056,51 €</b>
SUELDO LLORCA			327,60 €	<b>1.310,40 €</b>	327,60 €	<b>4.586,40 €</b>	343,98 €	<b>4.815,72 €</b>	361,18 €	<b>5.056,51 €</b>
SUELDO CAMPOY			327,60 €	<b>1.310,40 €</b>	327,60 €	<b>4.586,40 €</b>	343,98 €	<b>4.815,72 €</b>	361,18 €	<b>5.056,51 €</b>
COTIZ CARLOS (ADM)	154,78 €	<b>2.166,92 €</b>	154,78 €	<b>1.857,36 €</b>	154,78 €	<b>2.166,92 €</b>	154,78 €	<b>2.166,92 €</b>	154,78 €	<b>2.166,92 €</b>
COTIZ MIGUEL			160,46 €	<b>641,84 €</b>	160,46 €	<b>2.246,44 €</b>	160,46 €	<b>2.246,44 €</b>	160,46 €	<b>2.246,44 €</b>
COTIZ LLORCA			160,46 €	<b>641,84 €</b>	160,46 €	<b>2.246,44 €</b>	160,46 €	<b>2.246,44 €</b>	160,46 €	<b>2.246,44 €</b>
COTIZ CAMPOY			160,46 €	<b>641,84 €</b>	160,46 €	<b>2.246,44 €</b>	160,46 €	<b>2.246,44 €</b>	160,46 €	<b>2.246,44 €</b>
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>2.166,92 €</b>	1.946,56 €	<b>9.024,48 €</b>	1.946,56 €	<b>27.251,84 €</b>	2.012,08 €	<b>28.169,12 €</b>	2.080,88 €	<b>29.132,26 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla, las cotizaciones se mantienen constantes para todos los ejercicios a partir del Año 2. Esto es debido a que en ningún caso se supera la base mínima de cotización de 1067,40€ para el Administrador y 885,30€ para el resto de socios.

## **Por qué salarios tan bajos**

Afortunadamente, todos los socios de la empresa tienen fuentes de ingresos ajenas a la marca, que cubren plenamente sus necesidades vitales.

Además, durante el año 2017 cada uno de los socios va a llevar a cabo proyectos de formación individuales (masters, prácticas...) que, si bien no van a restar un ápice de seriedad y dedicación por la marca, van a requerir de la atención dividida de los socios en determinados momentos.

Es por ello que el objetivo fundamental es asegurar un crecimiento sostenido de la marca, destinando la mayor parte posible de los beneficios obtenidos a fondos propios, para capitalizar progresivamente la empresa.

En caso de darse el escenario pesimista, se eliminarán los salarios de los socios. Sin embargo, de darse el escenario optimista, los sueldos por socio se incrementarán un 50%. Dicha información puede encontrarse en el Anexo 9.

## **9.4 PRESUPUESTO DE TESORERÍA**

En el presente apartado se van a analizar los cobros y pagos de la empresa previstos para los próximos años según el escenario realista considerado.

En el Anexo 10 se pueden ver los datos esperados para el mismo intervalo de tiempo para los escenarios pesimista y optimista.

### **Cobros**

Se ha llevado a cabo un estudio de mercado sobre la proyección de marcas de moda independientes con las que los consumidores demuestran un gran compromiso, gran interacción y en las que la imagen de marca se mantiene relevante, y se ha detectado un crecimiento anual medio de las ventas, para las marcas estudiadas, del 10% para aquellas empresas que únicamente operan a nivel nacional y de un 20% para las que exportan a la Unión Europea.

Como se señalaba en el apartado *5.4.4 Estrategia de crecimiento*, la internacionalización de la marca solo se contempla al final del primer año si se diera el escenario optimista, por lo tanto el esperable aumento de las ventas a causa de las exportaciones no aparece señalado en este apartado. En el Anexo se ha considerado un aumento de las ventas del 20% en la tabla del escenario optimista.

En la siguiente tabla aparece la previsión de ventas desde el año 2016 hasta el 2020:

Tabla 28- Previsión ventas 2016-2020

AÑO	VENTAS
2016	22.000 €
2017	96.000 €
2018	105.600 €
2019	116.160 €
2020	127.776 €

Fuente: Elaboración propia.

## Pagos

Sobre los pagos que aparecen en la tabla de Presupuesto de Tesorería más abajo, cabe realizar las siguientes anotaciones:

- *Servicios externos*: los pagos por servicios externos incluyen la cuota mensual de asesoría y gestión, correspondiente a 187€, más los pagos derivados por el uso del servicio de pagos online TPV, que varían en cada ejercicio según los porcentajes mostrados en el apartado 9.2 *Cuadro de facturación y costes*.
- *Otros gastos*: estos gastos incluyen exclusivamente la partida destinada a gastos imprevistos, correspondiente a 100€ al mes durante 2016, y 200€ al mes a partir del inicio de 2017.
- *Seguros*: esta partida incluye, para el primer ejercicio, el registro de marca y la cuota anual del seguro de responsabilidad civil contratado.

Tabla 29- Presupuesto de tesorería 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>COBROS</b>	<b>35.620,00</b>	<b>125.756,60</b>	<b>155.362,50</b>	<b>174.695,62</b>	<b>195.384,88</b>
Saldo anterior		9.596,60	27.586,50	34.142,02	40.775,92
Ventas	22.000,00	96.000,00	105.600,00	116.160,00	127.776,00
Capital Social	6.000,00				
Préstamos	3.000,00				
Devolución IVA Hacienda					
IVA repercutido	4.620,00	20.160,00	22.176,00	24.393,60	26.832,96
<b>PAGOS</b>	<b>26.023,40</b>	<b>98.170,10</b>	<b>121.220,48</b>	<b>133.919,70</b>	<b>148.754,25</b>
Compras	15.362,00	52.053,50	57.258,85	62.412,15	67.405,12
IVA soportado compras	3.226,02	10.931,24	12.024,36	13.106,55	14.155,08
Inmovilizado					
IVA soportado inmovilizado					
Gastos de constitución	400,00				
Sueldos y Salarios		5.241,60	18.345,60	19.262,88	20.226,02
Seguridad Social	619,12	3.782,88	8.906,24	8.906,24	8.906,24
Publicidad	2.600,00	4.800,00	7.200,00	10.800,00	16.200,00
Servicios externos	638,00	2.580,00	2.560,80	2.534,40	2.499,55
Arrendamientos					
Suministros					
Otros gastos	300,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Seguros	270,00	120,00	120,00	120,00	120,00
IVA soportado otros gastos	799,68	2.079,00	2.578,97	3.329,42	4.456,11
Amortización del préstamo	750,00	2.250,00			
Gastos financieros					
Pago IVA a Hacienda	594,30	7.149,77	7.572,67	7.957,62	8.221,78
Impuesto de Sociedades	464,28	4.782,12	2.252,99	3.090,43	4.164,36
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>9.596,60</b>	<b>27.586,50</b>	<b>34.142,02</b>	<b>40.775,92</b>	<b>46.630,63</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 9.5 CUENTA DE RESULTADOS

En este apartado se va a proceder al análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, teniendo en cuenta un horizonte temporal de 5 años, con el objetivo de valorar la gestión de la empresa, observar los elementos de gasto que ejercen mayor presión sobre la situación económico-financiera de ésta, y con ello facilitar la toma de decisiones a largo plazo.

En el Anexo 11 se pueden encontrar las previsiones de PyG a 5 años para los escenarios optimista y pesimista.

Los resultados del análisis de la cuenta de PyG pueden apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 30- Análisis de la cuenta de PyG

	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
<b>Ventas</b>	<b>22.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>96000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>105600,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>116160,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>127776,00</b>	<b>100,00%</b>
(Coste de Ventas)	15.439,00	70,18%	52389,50	54,57%	57575,65	54,52%	62702,55	53,98%	67660,67	52,95%
<b>Margen Bruto</b>	<b>6.561,00</b>	<b>29,82%</b>	<b>43610,50</b>	<b>45,43%</b>	<b>48024,35</b>	<b>45,48%</b>	<b>53457,45</b>	<b>46,02%</b>	<b>60115,33</b>	<b>47,05%</b>
(Gastos de personal)	619,12	2,81%	9024,48	20,69%	27251,84	25,81%	28169,12	24,25%	29132,26	22,80%
(Gasto en marketing)	2.600,00	11,82%	4800,00	5,00%	7200,00	6,82%	10800,00	9,30%	16200,00	12,68%
(Otros gastos)	1.131,00	5,14%	4764,00	4,96%	4764,00	4,51%	4764,00	4,10%	4764,00	3,73%
<b>EBITDA</b>	<b>2.210,88</b>	<b>10,05%</b>	<b>25022,02</b>	<b>14,77%</b>	<b>8808,51</b>	<b>8,34%</b>	<b>9724,33</b>	<b>8,37%</b>	<b>10019,07</b>	<b>7,84%</b>
Amortizaciones										
<b>BAII</b>	<b>2.210,88</b>	<b>10,05%</b>	<b>25022,02</b>	<b>14,77%</b>	<b>8808,51</b>	<b>8,34%</b>	<b>9724,33</b>	<b>8,37%</b>	<b>10019,07</b>	<b>7,84%</b>
(Gastos financieros)										
<b>BAI</b>	<b>2.210,88</b>	<b>10,05%</b>	<b>25022,02</b>	<b>14,77%</b>	<b>8808,51</b>	<b>8,34%</b>	<b>9724,33</b>	<b>8,37%</b>	<b>10019,07</b>	<b>7,84%</b>
(Impuesto de Sociedades)	464,28	2,11%	5254,62	5,47%	1849,79	1,75%	2042,11	1,76%	2104,00	1,65%
<b>Beneficio Neto</b>	<b>1.746,60</b>	<b>7,94%</b>	<b>19767,40</b>	<b>9,30%</b>	<b>6958,72</b>	<b>6,59%</b>	<b>7682,22</b>	<b>6,61%</b>	<b>7915,06</b>	<b>6,19%</b>

Fuente: Elaboración propia.

La primera información que cabe extraer de la tabla es que, según el escenario esperado, en todos los ejercicios se obtendría un beneficio neto. Éste, pese a no ser muy elevado, permitiría el normal funcionamiento de las actividades empresariales.

Se puede apreciar cómo desde el ejercicio 2017 en adelante, el ratio de expansión de beneficio neto sobre ventas de la empresa decrece progresivamente. Esto es debido, muy probablemente, al continuado aumento del peso que supone el aumento del presupuesto destinado a marketing y comunicación, que crece a razón de un 50% cada ejercicio, y su peso sobre el total de ventas progresa desde un 5% en 2017, hasta un 12,68% en 2020.

Mientras las ventas y el resultado lo permitan, la intención de la empresa es continuar aumentando el presupuesto de marketing hasta representar aproximadamente el 18-20% de las ventas.

El margen bruto experimenta un suave crecimiento año a año, debido al estable crecimiento de las ventas (10% anual), sumado a una ligera disminución de los costes de aprovisionamiento, reducción que llegará hasta el 2% en 2020.

Los *Otros Gastos* y los *Gastos de Personal* van perdiendo relevancia progresivamente, otorgando mayor importancia al presupuesto de marketing año a año.

Al no existir *Amortizaciones* ni *Gastos Financieros*, el EBITDA coincidirá con el BAI en todas las ocasiones.

Finalmente, con respecto a la carga que supone el *Impuesto de Sociedades*, si bien su peso es algo mayor en los comienzos de la actividad empresarial, llegando a representar en torno al 5% sobre ventas en 2017, su importancia se va reduciendo considerablemente en los años venideros, manteniendo su valor en torno al 1,70% sobre ventas.

## 9.6 BALANCE DE SITUACIÓN

La siguiente tabla ilustra el Balance de Situación de Subtera a 31 de Diciembre de 2016:

Tabla 31- Balance de situación previsional a 31-12-2016

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>7.346,60</b>
Inmovilizado Inmaterial		Fondos Propios	
Aplicaciones Informáticas		Capital	6.000,00
Inmovilizado Material		Reservas	-400,00
Mobiliario		Resultado del Ejercicio	1.746,60
Equipos Informáticos		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>
Amortización		Deudas a l/p entidades crédito	0,00
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>18.991,10</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>11.644,50</b>
Existencias	9.394,50	Deudas a c/p entidades crédito	2.250,00
Tesorería	9.596,60	Hacienda Acreedora IVA	
Hacienda Deudora IVA		Proveedores	9.394,50
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>18.991,10</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASVO</b>	<b>18.991,10</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de balance

La primera información que puede llamar la atención, a simple vista, es que no existen ni activos no corrientes ni pasivos no corrientes. Subtera, a finales de 2016, será una empresa ligeramente endeudada, ya que el 61,32% de su estructura financiera está compuesta por pasivo.

El activo corriente está dominado, prácticamente a partes iguales, por existencias (49,47%) y tesorería (50,53%). La situación de liquidez de la empresa, al parecer, no será un problema, pues la tesorería permitiría cubrir las deudas con proveedores a corto plazo en su totalidad.

El valor de las existencias coincide con el de proveedores. Dicha cuantía representa las compras realizadas en Noviembre que no habrán sido pagadas todavía al cierre del ejercicio.

Analizando las masas patrimoniales que componen la estructura financiera de la empresa, cabe resaltar que el resultado del ejercicio representa el 23,77% del total de patrimonio neto y pasivo. Por su parte, la deuda reclasificada a corto plazo con entidades de crédito representa aproximadamente el 11,84% del total de patrimonio neto más pasivo.

### Análisis mediante ratios

Los ratios resultan de especial utilidad a la hora de valorar la situación económico-financiera de la empresa, pues se trata de cocientes entres magnitudes relacionadas cuyo valor se considera más significativo que el estudio

de cada variable por separado. Éstos permiten ayudar al diagnóstico de la situación, evaluar la gestión y contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación de la marca.

Pese a que la verdadera eficacia de los ratios reside en la posibilidad de compararlos con otros datos históricos, la condición de nueva empresa supondrá que, en este documento, no se van a presentar datos comparativos, sino que se va a valorarse cada ratio individualmente, incluyendo anotaciones sobre los valores ideales de cada uno de ellos.

### **Ratios de liquidez**

$$\text{Ratio de liquidez} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

Este ratio mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

$$\begin{aligned} \text{Valor de Subtera} &= 1,63 \\ \text{Valor ideal} &= \text{alrededor de } 1,5 \end{aligned}$$

La empresa no parece tener dificultades para atender sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Ratio de tesorería} = (\text{Realizable} + \text{Efectivo}) / \text{Pasivo corriente}$$

Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos.

$$\begin{aligned} \text{Valor de Subtera} &= 1,02 \\ \text{Valor ideal} &= 1 \end{aligned}$$

De nuevo nos encontramos ante una situación aparentemente correcta para el ratio, que en este caso coincide prácticamente con el valor ideal. Este hecho permite eliminar la incertidumbre asociada a la presencia de existencias en el activo.

### **Ratios de endeudamiento**

Dado que no existe coste de deuda para Subtera en el corto plazo, se van a analizar únicamente los ratios que reflejan la cantidad de deuda, como son el ratio de endeudamiento y el ratio de autonomía.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \text{Pasivo} / (\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo})$$

Este ratio indica si predomina la deuda o, por el contrario, los capitales propios.

$$\begin{aligned} \text{Valor Subtera} &= 0,61 \\ \text{Valor ideal} &= 0,4-0,6 \end{aligned}$$

Situándose ligeramente por encima del tope superior, este resultado implica un elevado nivel de deuda en Subtera, y por tanto una pérdida de autonomía financiera. No lo consideramos alarmante en exceso, pues los 2.250€ de deuda con entidades de crédito se afrontarán sin problemas a lo largo del ejercicio 2017.

$$\text{Ratio de autonomía} = \text{Patrimonio Neto} / \text{Pasivo}$$

Los valores para este ratio se obtienen a partir de los indicados para el ratio de endeudamiento.

$$\text{Valor de Subtera} = 0,63$$

$$\text{Valor ideal} = 0,7-1,5$$

Igual que se puede observar en el ratio de endeudamiento, a causa de la deuda a corto plazo presente en el pasivo corriente, el valor de la empresa se sitúa ligeramente por debajo de lo apropiado.

$$\text{Ratio de solvencia o garantía} = \text{Activo} / \text{Pasivo}$$

También conocido como “distancia de la quiebra”, este ratio nos permite medir la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas con la totalidad de sus activos.

$$\text{Valor de Subtera} = 1,63$$

$$\text{Valor ideal} > 1$$

En nuestro caso, el ratio de solvencia coincidirá con el ratio de liquidez, al no existir en el balance activos o pasivos a largo plazo.

### **Ratio de rotación de las existencias**

Los ratios de rotación estudian el rendimiento que se obtiene de los activos, en nuestro caso de las existencias. El valor ideal suele ser el más alto posible. Este ratio, sin embargo, resultaría de mayor utilidad al ser comparado con datos históricos.

$$\text{Ratio de rotación de existencias} = \text{Ventas (a precio de coste)} / \text{Existencias}$$

Para el cálculo de este ratio, no se aplicará el importe neto de la cifra de negocios, sino el coste de ventas.

$$\text{Valor de Subtera} = 1,64$$

Pese a no tener un valor muy elevado, es previsible que la evolución de la rotación de este activo aumente progresivamente a lo largo de los primeros años.

## Rentabilidad económica y financiera

El análisis de la rentabilidad relaciona los resultados generados por la actividad de la empresa con lo que se ha necesitado invertir (activo y capitales propios) para que dicha actividad se desarrolle.

### Rentabilidad económica

$$\text{Rentabilidad económica} = \text{BAII} / \text{Activo}$$

También conocida como “rendimiento” o “ROI” (*return on investment*), permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo.

$$\text{Valor de Subtera} = 11,64\%$$

Normalmente las empresas se exigen que la rentabilidad económica, el rendimiento generado por los activos, sea superior al coste de deuda o coste de financiación asociado a dichos activos. En nuestro caso, como no existe tal coste, podemos concluir que el retorno de la inversión tiene un valor aceptable.

### Rentabilidad financiera

$$\text{Rentabilidad financiera} = \text{Resultado} / \text{Patrimonio Neto}$$

También conocida como “ROE” (*return on equity*), mide la rentabilidad del capital propio, esto es, el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los socios fundadores.

$$\text{Valor de Subtera} = 23,77\%$$

## 10. CONCLUSIONES

A continuación se van a presentar una serie de conclusiones tras la realización del TFG. Éstas se van a separar por capítulos, con el objetivo de aportar claridad al lector.

### Capítulo 3. Antecedentes del proyecto y grupo promotor

- El modelo Canvas ha resultado de especial utilidad, no únicamente al comienzo del plan de empresa, sino durante su desarrollo. Se trata de una herramienta verdaderamente eficaz a la hora de ofrecer, a simple vista, información esencial del planteamiento de negocio.

## Capítulo 4. Análisis de la situación de partida

- La población es cada vez más adepta a las nueva tecnologías y está envejeciendo a mayor ritmo que hace unos años.
- La incertidumbre política y, por tanto, económica de España dificulta llevar a cabo previsiones sobre posibles ventajas fiscales para la empresa.
- Los dispositivos móviles están ganando fuerza en el mercado, y la publicidad debe adaptarse a estas nuevas plataformas ofreciendo soluciones eficaces a las empresas; la plataforma de promoción de marcas de moda por excelencia es Instagram.
- Los buenos resultados obtenidos por las marcas de moda en España, unidos a una progresiva polarización de los mercados hacia los segmentos *premium* y *ahorro* favorecen la entrada a la industria de empresas de nuestro perfil.

## Capítulo 5. Plan de Marketing

- Para que el producto sea bien recibido por los consumidores habrá que asegurar la máxima calidad tanto del textil como de los diseños de las prendas.
- El posicionamiento elegido, máxima calidad y precios elevados en una marca de moda urbana, es algo novedoso y va a satisfacer una necesidad de mercado.
- Para que el proyecto tenga éxito es necesario tener presencia en las principales redes sociales, llevando a cabo unas acciones de marketing efectivas. Nuestra principal baza son los *influencers*.
- La página web de Subtera debe ser excelente, pues es la primera impresión que se llevarán los clientes que decidan interesarse por la marca.

## Capítulo 6. Producción

- Toda la producción (tanto de las prendas como del embalaje) está externalizada. El éxito en este sentido dependerá de cómo se vendan las primeras colecciones y el poder de negociación que Subtera sea capaz de mantener frente a los proveedores.
- La externalización, en nuestro caso, tiene un elemento muy positivo y es que la misma empresa se encarga de toda la confección de la prenda; ésta ofrece una calidad de algodón elevada y serigrafiado óptimo. Además, nos permite crear patronajes personalizados para las prendas, requisito que consideramos clave de cara a ofrecer un buen producto al cliente.

## **Capítulo 7. Organización y recursos humanos**

- Los salarios establecidos para los primeros años no son elevados, y la empresa, dado el escenario realista, podría permitirse pagar algo más a los socios. Sin embargo, se ha optado por una política en este sentido ahorradora que permita destinar la mayor parte del resultado a fortalecer la estructura financiera de Subtera.

## **Capítulo 9. Plan económico-financiero**

- De darse el escenario esperado o el optimista, la salud económico-financiera de la empresa a corto plazo parece asegurada.
- En el análisis de balance para el primer ejercicio, los ratios de endeudamiento no aportan resultados muy esperanzadores; esto es debido a la presencia de cuotas pendientes con la entidad bancaria por el micro-crédito solicitado al comienzo de la actividad, que serán pagadas sin problemas durante el ejercicio 2017.

## **Conclusión general**

El exhaustivo análisis de mercado realizado, las brillantes ideas, dedicación e iniciativa aportadas por los miembros que componen el equipo Subtera y una idea de negocio que soluciona un problema real y concreto en el mercado de la moda en España, hacen de éste un proyecto prometedor por el que seguir trabajando.

# BIBLIOGRAFÍA

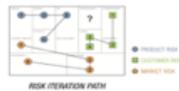
- Alvarado, S. (2014). *Priorización de funcionalidades de un producto ficticio*. Consulta el 22 de abril de 2016, en <http://goo.gl/ZLWPT1>
- Asián, A. (2016). *Cada día mueren en España casi 180 empresas de media*. Consulta el 5 de marzo de 2016, en <http://goo.gl/2L0OgK>
- Changemakers. (2016). *A Changemaker's guide to storytelling*. Consulta el 2 de abril de 2016, en <https://www.changemakers.com/storytelling>
- Cuesta, M.; Veloso, M. (2016). *La crisis china ensombrece la recuperación mundial*. Consulta el 10 de febrero de 2016, en <http://goo.gl/WG9EHv>
- Dávila, F. (2015). *El comportamiento del consumidor actual*. Consulta el 12 de marzo de 2016, en <http://goo.gl/YGzE3Y>
- Díez, P. (2015). *La economía china crece un 6,9% en el tercer trimestre, su ritmo más lento desde 2009*. Consulta el 13 de febrero de 2016, en <http://goo.gl/JQH8vg>
- Gestal, I. (2016). *Indicador del Comercio de Moda: el sector comienza el año en falso y reduce sus ventas un 5,3%*. Consulta el 3 de marzo de 2016, en <http://goo.gl/StH74K>
- Godin, S. (1999). *Permission marketing*. Croydon: CPI Group.
- Godin, S. (2002). *Purple Cow*. London: Penguin Books.
- Gutiérrez, A. (2015). *Las ventas en tiendas y tienda online de Inditex crecieron un 16% en el último mes*. Consulta el 3 de marzo de 2016, en <http://goo.gl/yGEVvS>
- Kearns, S. (2016). *How long until your business is profitable?*. Consulta el 10 de marzo de 2016, en <http://goo.gl/5OcZ5A>
- Lara, L. (2016) *El sector de la moda en España: apuestas para 2020*. Consulta el 1 de marzo de 2016, en <http://goo.gl/GXmJJQ>
- Leach, A. (2015). *Has high fashion's love affair with streetwear come to an end?*. Consulta el 24 de marzo de 2016, en <http://www.highsnobiety.com/2015/07/22/high-fashion-streetwear/>
- Mejide, E. (2014). *Urbrands*. Barcelona: Espasa.
- Moeller, L. (2004). *The superpremium premium*. Consulta el 24 de marzo de 2016, en <http://www.strategy-business.com/article/04401?gko=f269f>

- Pallares, A. (2015). *¿Conoces al consumidor de hoy?*. Consulta el 16 de marzo de 2016, en <http://goo.gl/fpiwja>
- Pérez, C. (2012). *La esencia del marketing*. Madrid: Imprintalia.
- Reiss-Davis, Z. (2015). *The Facebook Ads Benchmark Report*. Consulta el 20 de abril de 2016, en <https://goo.gl/ppxkgN>
- Richter, F. (2015). *How much online shoppers around the world are spending?*. Consulta el 20 de febrero de 2016, en <https://goo.gl/i9G31y>
- Sánchez, R. (2016). *Europa, pendiente de la situación política en España*. Consulta el 10 de febrero de 2016, en <http://goo.gl/NN9fXU>
- Schelmetic, T. (2014). *Customers are more demanding today, and sales happen in real time*. Consulta el 16 de marzo de 2016, en <http://goo.gl/OI0Q2E>
- Sherman, L. (2015). *Inside Fashion's Instagram wars*. Consulta el 5 de marzo de 2016, en <http://goo.gl/7XqJvj>
- Skyscrapercity. (2015). *Barrios de alto standing*. Consulta el 10 de abril de 2016, en <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=174228>
- Smulders, T. (2015). *10 key trends in luxury retail*. Consulta el 24 de marzo de 2016, en <http://www.luxurydaily.com/10-key-trends-in-luxury-retail/>

# ANEXO

# Anexo 1. Lienzo Lean Canvas Model

<p><b>PROBLEM</b> <i>List your top 1-3 problems.</i></p> <p>DEMASIADAS MARCAS DE MODA INDEPENDIENTES QUE NO ACABAN DE CONECTAR CON SUS CONSUMIDORES</p> <p><b>EXISTING ALTERNATIVES</b> <i>List how these problems are solved today.</i></p>	<p><b>SOLUTION</b> <i>Outline a possible solution for each problem.</i></p> <p>CREAR UNA MARCA QUE CUBRA ESA NECESIDAD DE MERCADO</p>	<p><b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i></p> <p>PRIMERA MARCA DE MODA URBANA EN ESPAÑA CON UN POSICIONAMIENTO PREMIUM</p> <p><b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b> texto <i>List your X for Y analogy e.g.: YouTube = Flickr for videos.</i></p>	<p><b>UNFAIR ADVANTAGE</b> <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i></p> <p>EQUIPO MULTIDISCIPLINAR ESPECIALIZADO EN DIVERSAS AREAS</p>	<p><b>CUSTOMER SEGMENTS</b> <i>List your target customers and users.</i></p> <p>HOMBRES 20-34 PODER ADQUISITIVO MEDIO-ALTO VIVE EN GRANDES CIUDADES TIENE UNOS GUSTOS MUSICALES Y DE MODA CONCRETOS</p> <p><b>EARLY ADOPTERS</b> <i>List the characteristics of your ideal customers.</i></p>
<p><b>COST STRUCTURE</b> <i>List your fixed and variable costs.</i></p> <p>-CREACION DE LA MARCA - PRODUCCION DE LAS PRENDAS - GASTO EN PUBLICIDAD</p>	<p><b>KEY METRICS</b> <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i></p> <p>VENTAS EN LA WEB RATIO DE CONVERSION DE CLIENTES RESULTADOS</p>		<p><b>CHANNELS</b> <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i></p> <p>VENTA ONLINE</p>	



**Lean Canvas**

Created by SpaK59. If Online version available at [www.leancanvas.com](http://www.leancanvas.com)

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (www.businessmodelgeneration.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.

## **Anexo 2. CV de los integrantes del grupo promotor**

### **José Alejandro Campoy Bea**

#### Educación

- Administración de Empresas – UPV (2011-2016)

#### Experiencia Laboral

- Eduvap Clases Particulares – Director de marketing (2015-presente)
- Wildframe Media – Desarrollo de negocio (2014-2015)

#### Idiomas

- Inglés (Avanzado)

#### Información adicional

- 2º premio UPV Emprendedor 2k13
- 1er premio VI Edición Cátedra CONSUM-UPV

### **Miguel Juan López**

#### Educación

- Ingeniería Electrónica Industrial y Automática – UPV (2011-2016)

#### Experiencia Laboral

- SRG Global – Paint Process Intern (2015-presente)
- Rototank – Ingeniero Junior (2014-2015)

#### Idiomas

- Inglés (Intermedio)

#### Información adicional

- Organizador y encargado de relaciones con empresas en la asociación universitaria MakersUPV
- 

### **Carlos Reig Pallardó**

#### Educación

- ADE y Marketing – Universidad CEU Cardenal Herrera (2011-2016)

#### Experiencia Laboral

- Siroppe – Digital Marketing Manager

#### Idiomas

- Inglés (Intermedio)

#### Información adicional

- Dj con más de 100 sesiones en clubes selectos de la Comunidad Valenciana especializado en música electrónica (house, deep house, techno)

## Javier Llorca Vañó

#### Educación

- Diseño Industrial – UPV (2011-2016)

#### Idiomas

- Inglés (Avanzado)

#### Información adicional

- Fotografiado para la revista VICE, referente mundial para la cultura urbana.

## Conrado Andrés Ros

#### Educación

- Medicina – CEU (2011-2017)

#### Idiomas

- Inglés (Avanzado), Alemán (Intermedio)

## Anexo 3. Imágenes en alta resolución de los diseños de la primera colección

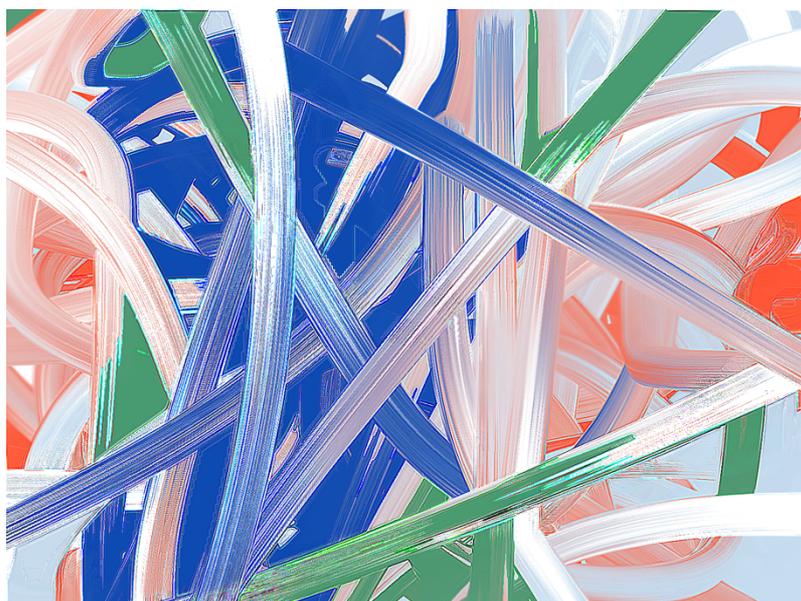
Diseño Oscuro Manga Corta



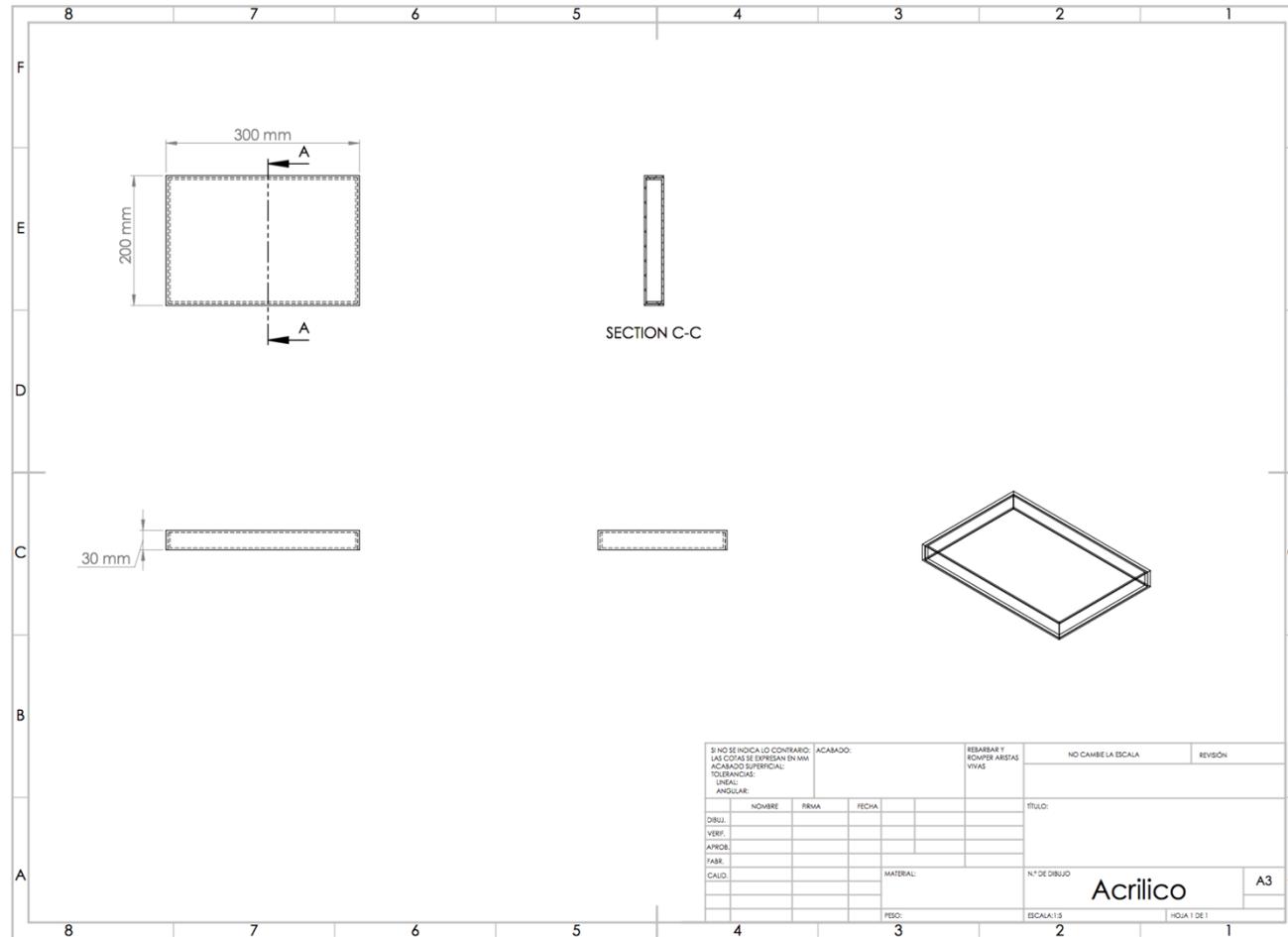
Diseño Oscuro Manga Larga



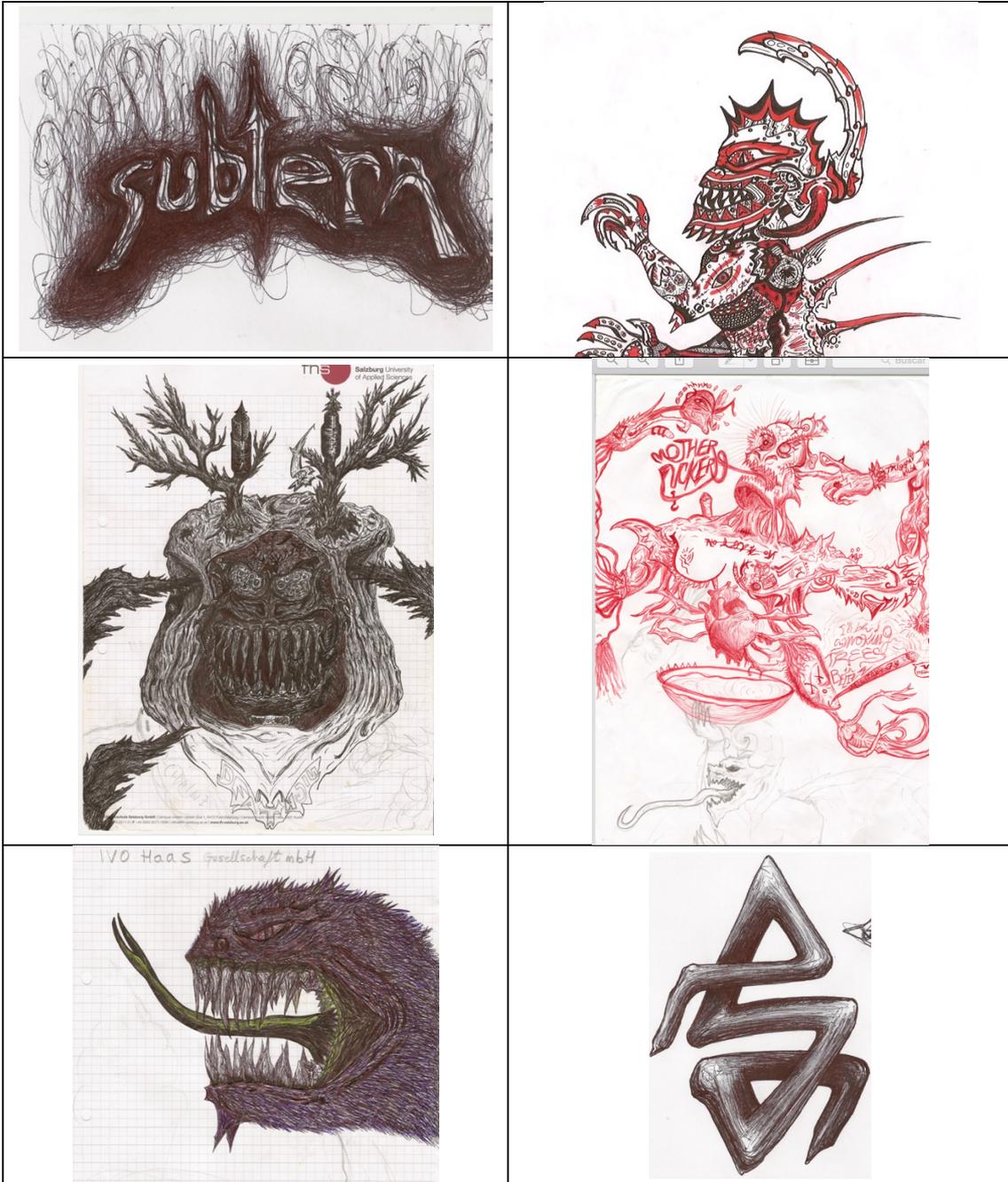
Diseño Underground Manga Corta



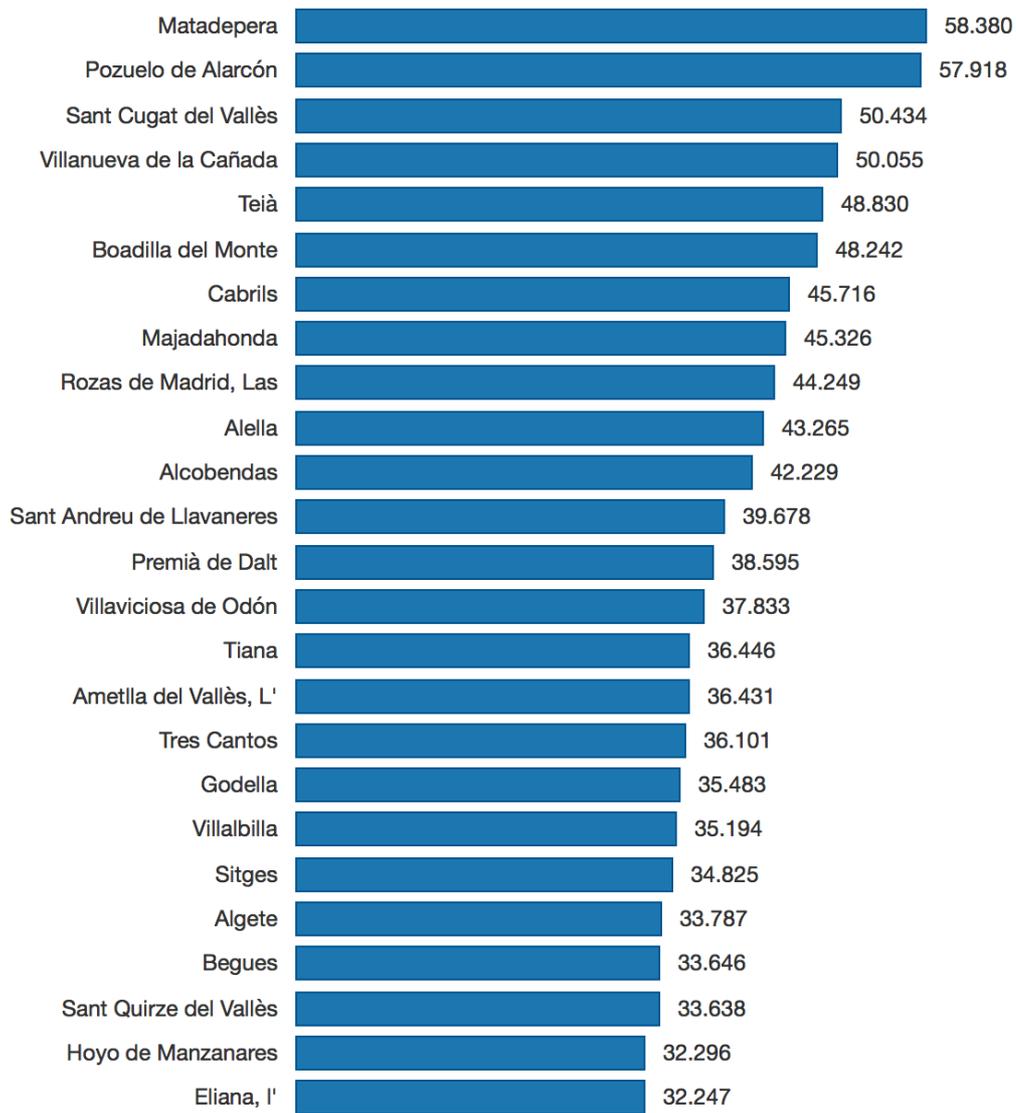
# Anexo 4. Plano Solid Works del packaging

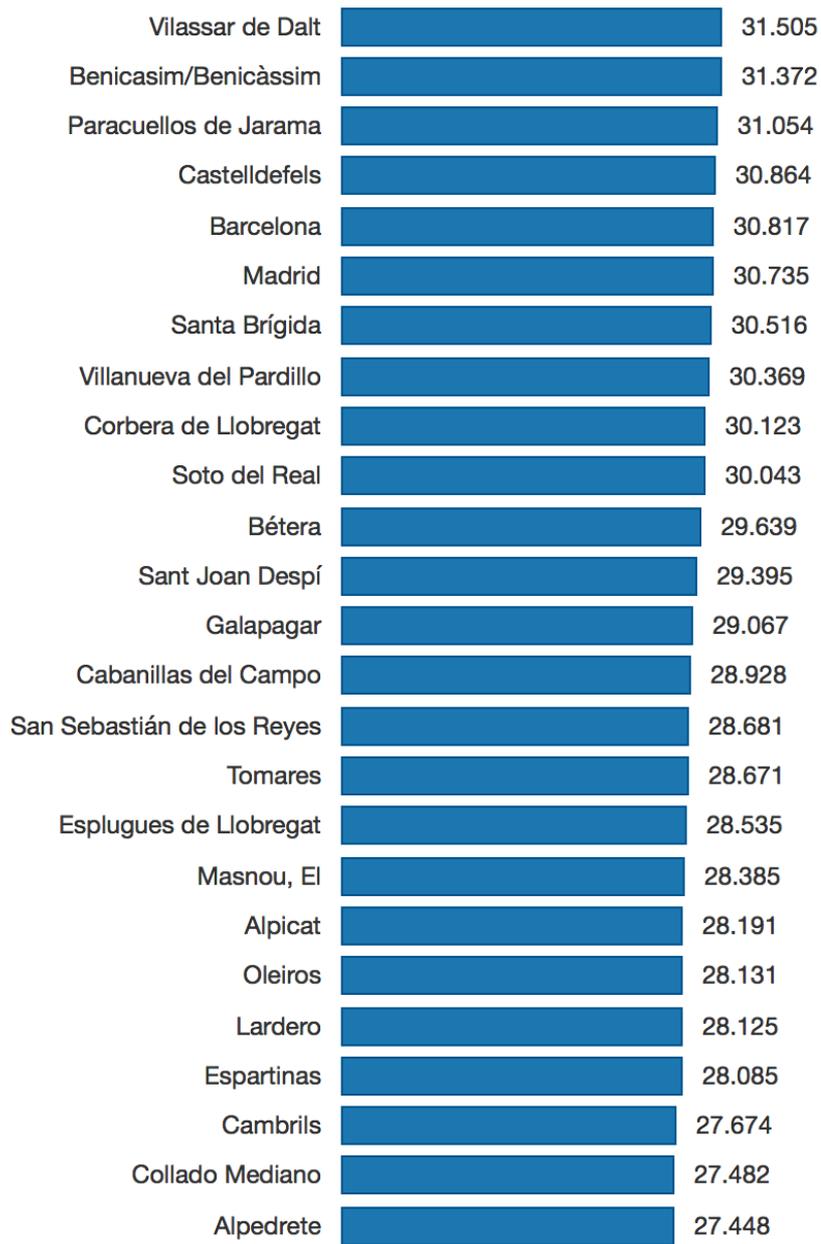


# Anexo 5. Arte conceptual



## Anexo 6. 50 municipios de España con más PIB per cápita





## Anexo 7. Facturación y costes para escenarios pesimista y optimista

Para el escenario optimista se han considerado los siguientes factores:

- Las ventas y coste de producción a partir de 2017 crecen un 20%, en lugar del 10% estipulado en el escenario realista.
- Los salarios a partir de 2017 crecen un 50% adicional.

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
COSTE PRODUCCION	-15362,00	-52053,50	-62464,20	-74957,04	-89948,45
GASTO EN MARKETING	-2600,00	-4800,00	-7200,00	-10800,00	-16200,00
GASTOS DE PERSONAL	-619,12	-9024,48	-40877,76	-42253,68	-43698,40
OTROS GASTOS	-1131,00	-4764,00	-4764,00	-4764,00	-4764,00
TPV	-77,00	-336,00	-403,20	-483,84	-580,61
VENTAS	22000,00	96000,00	115200,00	138240,00	165888,00
BENEFICIO BRUTO	2210,88	25022,02	-509,16	4981,44	10696,55

Para el escenario pesimista se han considerado los siguientes factores:

- Las ventas y coste de producción se reducen a la mitad en todos los ejercicios.
- Se eliminan los salarios para los socios, manteniéndose la cotización a la seguridad social del socio administrador dado de alta como autónomo.
- Se mantiene el gasto en marketing, como medio para subsistir y eventualmente despegar en el mercado.

AÑO	2016	2017	2018	2019	2020
COSTE PRODUCCION	-5967,50	-26026,75	-28629,43	-31206,07	-33702,56
GASTO EN MARKETING	-2600,00	-4800,00	-7200,00	-10800,00	-16200,00
GASTOS DE PERSONAL	-619,12	-1857,36	-1857,36	-1857,36	-1857,36
OTROS GASTOS	-1131,00	-4764,00	-4764,00	-4764,00	-4764,00
TPV	-38,50	-168,00	-184,80	-203,28	-223,61
VENTAS	11000,00	48000,00	52800,00	58080,00	63888,00
BENEFICIO BRUTO	643,88	10383,89	10164,42	9249,29	7140,47

## Anexo 8. Desglose de los elementos de coste de las prendas

<b>CAMISETA ELEMENTOS DE COSTE</b>				
	UNITARIO	UDS POR PRENDA	TOTAL POR PRENDA	250 UDS
TEXTIL 45% ALG 45% POLIESTER 5% ELASTAN	4,99		4,99	
SERIGRAFIADO 1 A 5 TINTAS	0,59	2,5	1,48	
PATRONAJE PERSONALIZADO	3		3,00	
ETIQUETADO	0,8	1,75	1,40	
<b>TOTAL</b>			<b>10,87</b>	<b>2716,25</b>
ASUMIR UN PRECIO UNITARIO POR TINTA USADA DE 0,59€				
ASUMIR UN PRECIO UNITARIO POR ETIQUETA DE 0,80€				
PRECIO CERRADO PACKAGING UNITARIO	8			2000
COSTE ENVIO	5			1250
COSTE FINAL CAMISETA	23,87		5967,5	
	UNITARIO	TOTAL		

<b>SUDADERA ELEMENTOS DE COSTE</b>				
	UNITARIO	100 UDS		
TEXTIL	9,99	999		
BORDADO	1,80	180		
SERIGRAFIADO	1,82	181,72		
PATRONAJE PERSONALIZADO	4,00	400		
ETIQUETADO	1,66	166,4		
<b>TOTAL</b>	<b>19,27</b>	<b>1927,12</b>		
COSTE ENVIO	5	500		
PRECIO CERRADO PACKAGING UNITARIO	10	1000		
COSTE FINAL SUDADERA	34,27	3427,00		

## Anexo 9. Sueldos para escenario optimista

	2016/MES	2016	2017/MES	2017	2018/MES	2018	2019/MES	2019	2020/MES	2020
SUELDO CARLOS (ADM)			327,60 €	<b>1.310,40 €</b>	491,40 €	<b>6.879,60 €</b>	515,97 €	<b>7.223,58 €</b>	541,77 €	<b>7.584,76 €</b>
SUELDO MIGUEL			327,60 €	<b>1.310,40 €</b>	491,40 €	<b>6.879,60 €</b>	515,97 €	<b>7.223,58 €</b>	541,77 €	<b>7.584,76 €</b>
SUELDO LLORCA			327,60 €	<b>1.310,40 €</b>	491,40 €	<b>6.879,60 €</b>	515,97 €	<b>7.223,58 €</b>	541,77 €	<b>7.584,76 €</b>
SUELDO CAMPOY			327,60 €	<b>1.310,40 €</b>	491,40 €	<b>6.879,60 €</b>	515,97 €	<b>7.223,58 €</b>	541,77 €	<b>7.584,76 €</b>
COTIZ CARLOS (ADM)	154,78 €	<b>2.166,92 €</b>	154,78 €	<b>1.857,36 €</b>	232,17 €	<b>3.250,38 €</b>	232,17 €	<b>3.250,38 €</b>	232,17 €	<b>3.250,38 €</b>
COTIZ MIGUEL			160,46 €	<b>641,84 €</b>	240,69 €	<b>3.369,66 €</b>	240,69 €	<b>3.369,66 €</b>	240,69 €	<b>3.369,66 €</b>
COTIZ LLORCA			160,46 €	<b>641,84 €</b>	240,69 €	<b>3.369,66 €</b>	240,69 €	<b>3.369,66 €</b>	240,69 €	<b>3.369,66 €</b>
COTIZ CAMPOY			160,46 €	<b>641,84 €</b>	240,69 €	<b>3.369,66 €</b>	240,69 €	<b>3.369,66 €</b>	240,69 €	<b>3.369,66 €</b>
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>2.166,92 €</b>	1.946,56 €	<b>9.024,48 €</b>	2.919,84 €	<b>40.877,76 €</b>	3.018,12 €	<b>42.253,68 €</b>	3.121,31 €	<b>43.698,40 €</b>

## Anexo 10. Cobros y pagos para escenarios pesimista y optimista

Presupuesto de tesorería, considerando el escenario optimista:

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>COBROS</b>	<b>35620,00</b>	<b>135151,10</b>	<b>176373,00</b>	<b>201489,25</b>	<b>236834,34</b>
Saldo anterior		18991,10	36981,00	34218,85	36109,86
Ventas	22000,00	96000,00	115200,00	138240,00	165888,00
Capital Social	6000,00				
Préstamos	3000,00				
Devolución IVA Hacienda					
IVA repercutido	4620,00	20160,00	24192,00	29030,40	34836,48
<b>PAGOS</b>	<b>16628,90</b>	<b>98170,10</b>	<b>142154,15</b>	<b>165379,39</b>	<b>194192,30</b>
Compras	5967,50	52053,50	62464,20	74957,04	89948,45
IVA soportado compras	1253,18	10931,24	13117,48	15740,98	18889,17
Inmovilizado	400,00				
IVA soportado inmovilizado					
Sueldos y Salarios		5241,60	27518,40	28894,32	30339,04
Seguridad Social	619,12	3782,88	13359,36	13359,36	13359,36
Publicidad	2600,00	4800,00	7200,00	10800,00	16200,00
Servicios externos	638,00	2580,00	2647,20	2727,84	2824,61
Arrendamientos					
Suministros					
Otros gastos	300,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
Seguros	270,00	120,00	120,00	120,00	120,00
IVA soportado otros gastos	799,68	2079,00	2597,11	3370,05	4524,37
Amortización del préstamo	750,00	2250,00			
Gastos financieros					
Pago IVA a Hacienda	2567,15	7149,77	8477,41	9919,38	11422,94
Impuesto de Sociedades	464,28	4782,12	2252,99	3090,43	4164,36
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>18991,10</b>	<b>36981,00</b>	<b>34218,85</b>	<b>36109,86</b>	<b>42642,04</b>

Presupuesto de tesorería, considerando el escenario pesimista:

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>COBROS</b>	<b>22310,00</b>	<b>66109,60</b>	<b>75269,37</b>	<b>89569,59</b>	<b>102756,13</b>
Saldo anterior		8029,60	11381,37	19292,79	25451,65
Ventas	11000,00	48000,00	52800,00	58080,00	63888,00
Capital Social	6000,00				
Préstamos	3000,00				
Devolución IVA Hacienda					
IVA repercutido	2310,00	10080,00	11088,00	12196,80	13416,48
<b>PAGOS</b>	<b>14280,40</b>	<b>54728,23</b>	<b>55976,58</b>	<b>64117,94</b>	<b>74328,37</b>
Compras	5967,50	26026,75	28629,43	31206,07	33702,56
IVA soportado compras	1253,18	5465,62	6012,18	6553,27	7077,54
Inmovilizado	400,00				
IVA soportado inmovilizado					
Sueldos y Salarios		0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad Social	619,12	1857,36	1857,36	1857,36	1857,36
Publicidad	2600,00	4800,00	7200,00	10800,00	16200,00
Servicios externos	599,50	2412,00	2428,80	2447,28	2467,61
Arrendamientos					
Suministros					
Otros gastos	300,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
Seguros	270,00	120,00	120,00	120,00	120,00
IVA soportado otros gastos	791,60	2043,72	2551,25	3311,13	4449,40
Amortización del préstamo	750,00	2250,00			
Gastos financieros					
Pago IVA a Hacienda	265,23	2570,66	2524,57	2332,40	1889,54
Impuesto de Sociedades	464,28	4782,12	2252,99	3090,43	4164,36
<b>SALDO TESORERÍA</b>	<b>8029,60</b>	<b>11381,37</b>	<b>19292,79</b>	<b>25451,65</b>	<b>28427,76</b>

## Anexo 11. PyG para escenarios pesimista y optimista

	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
<b>Ventas</b>	<b>11000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>48000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>52800,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>58080,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>63888,00</b>	<b>100,00%</b>
(Coste de Ventas)	6006,00	54,60%	26194,75	54,57%	28814,23	54,57%	31229,35	53,77%	33926,17	53,10%
<b>Margen Bruto</b>	<b>4994,00</b>	<b>45,40%</b>	<b>21805,25</b>	<b>45,43%</b>	<b>23985,77</b>	<b>45,43%</b>	<b>26850,65</b>	<b>46,23%</b>	<b>29961,83</b>	<b>46,90%</b>
(Gastos de personal)	619,12	5,63%	1857,36	8,52%	1857,36	3,52%	1857,36	3,20%	1857,36	2,91%
(Gasto en marketing)	2600,00	23,64%	4800,00	10,00%	7200,00	13,64%	10800,00	18,60%	16200,00	25,36%
(Otros gastos)	1131,00	10,28%	4764,00	9,93%	4764,00	9,02%	4764,00	8,20%	4764,00	7,46%
<b>EBITDA</b>	<b>643,88</b>	<b>5,85%</b>	<b>10383,89</b>	<b>16,98%</b>	<b>10164,41</b>	<b>19,25%</b>	<b>9429,29</b>	<b>16,24%</b>	<b>7140,47</b>	<b>11,18%</b>
Amortizaciones										
<b>BAII</b>	<b>643,88</b>	<b>5,85%</b>	<b>10383,89</b>	<b>16,98%</b>	<b>10164,41</b>	<b>19,25%</b>	<b>9429,29</b>	<b>16,24%</b>	<b>7140,47</b>	<b>11,18%</b>
(Gastos financieros)										
<b>BAI</b>	<b>643,88</b>	<b>5,85%</b>	<b>10383,89</b>	<b>16,98%</b>	<b>10164,41</b>	<b>19,25%</b>	<b>9429,29</b>	<b>16,24%</b>	<b>7140,47</b>	<b>11,18%</b>
(Impuesto de Sociedades)	135,21	1,23%	2180,62	4,54%	2134,53	4,04%	1980,15	3,41%	1499,50	2,35%
<b>Beneficio Neto</b>	<b>508,67</b>	<b>4,62%</b>	<b>8203,27</b>	<b>12,44%</b>	<b>8029,88</b>	<b>15,21%</b>	<b>7449,14</b>	<b>12,83%</b>	<b>5640,97</b>	<b>8,83%</b>

	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
<b>Ventas</b>	<b>22000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>96000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>115200,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>138240,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>165888,00</b>	<b>100,00%</b>
(Coste de Ventas)	15439,00	70,18%	52389,50	54,57%	62867,40	54,57%	75440,88	54,57%	90529,06	54,57%
<b>Margen Bruto</b>	<b>6561,00</b>	<b>29,82%</b>	<b>43610,50</b>	<b>45,43%</b>	<b>52332,60</b>	<b>45,43%</b>	<b>62799,12</b>	<b>45,43%</b>	<b>75358,94</b>	<b>45,43%</b>
(Gastos de personal)	619,12	2,81%	9024,48	20,69%	40877,76	35,48%	42253,68	30,57%	43698,40	26,34%
(Gasto en marketing)	2600,00	11,82%	4800,00	5,00%	7200,00	6,25%	10800,00	7,81%	16200,00	9,77%
(Otros gastos)	1131,00	5,14%	4764,00	4,96%	4764,00	4,14%	4764,00	3,45%	4764,00	2,87%
<b>EBITDA</b>	<b>2210,88</b>	<b>10,05%</b>	<b>25022,02</b>	<b>14,77%</b>	<b>-509,16</b>	<b>-0,44%</b>	<b>4981,44</b>	<b>3,60%</b>	<b>10696,54</b>	<b>6,45%</b>
Amortizaciones										
<b>BAII</b>	<b>2210,88</b>	<b>10,05%</b>	<b>25022,02</b>	<b>14,77%</b>	<b>-509,16</b>	<b>-0,44%</b>	<b>4981,44</b>	<b>3,60%</b>	<b>10696,54</b>	<b>6,45%</b>
(Gastos financieros)										
<b>BAI</b>	<b>2210,88</b>	<b>10,05%</b>	<b>25022,02</b>	<b>14,77%</b>	<b>-509,16</b>	<b>-0,44%</b>	<b>4981,44</b>	<b>3,60%</b>	<b>10696,54</b>	<b>6,45%</b>
(Impuesto de Sociedades)	464,28	2,11%	5254,62	5,47%	0,00	0,00%	1046,10	0,76%	2246,27	1,35%
<b>Beneficio Neto</b>	<b>1746,60</b>	<b>7,94%</b>	<b>19767,40</b>	<b>9,30%</b>	<b>-509,16</b>	<b>-0,44%</b>	<b>3935,34</b>	<b>2,85%</b>	<b>8450,27</b>	<b>5,09%</b>

En el escenario pesimista (rojo) se puede observar que, pese al pronunciado descenso de las ventas, la ventaja de tener el coste variable de la producción de prendas unido a la eliminación de salarios para los socios mantienen el beneficio neto de los diferentes ejercicios cercano al 12-15%. La previsión para el ejercicio 2020 reduce el porcentaje de resultado neto sobre ventas hasta el 8,83% a causa del peso que genera sobre la economía de la empresa mantener el elevado presupuesto para marketing.

Analizando el escenario optimista (verde), se puede ver que en el ejercicio 2018 existen pérdidas. Ello se debe indudablemente al incremento de salarios del 50% estipulado en caso de darse este escenario. No resulta preocupante, ya que no afectará a los cobros y pagos de Subtera, como puede apreciarse en el Anexo 10.

