

Trabajo Fin de Grado
Grado en Ingeniería de las Tecnologías Industriales

Plan de Negocio de una Startup: VØNES

Autor: Ignacio Pou Cobos

Tutor: María Rodríguez Palero

Dpto. Organización Industrial y Gestión de Empresas II
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2023



Trabajo Fin de Grado
Ingeniería de las Tecnologías Industriales

Plan de Negocio de una Startup: VØNES

Autor:

Ignacio Pou Cobos

Tutor:

María Rodríguez Palero

Profesor Ayudante Doctor

Dpto. de Organización Industrial y Gestión de Empresas II

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2023

Trabajo Fin de Grado: Plan de Negocio de una Startup: VØNES

Autor: Ignacio Pou Cobos

Tutor: María Rodríguez Palero

El tribunal nombrado para juzgar el Proyecto arriba indicado, compuesto por los siguientes miembros:

Presidente:

Vocales:

Secretario:

Acuerdan otorgarle la calificación de:

Sevilla, 2023

El Secretario del Tribunal

A mi familia
A mis amigos

Agradecimientos

Tras este largo paso por la Escuela, donde he vivido momentos de todo tipo, buenos y malos, quiero agradecer su apoyo, absolutamente incondicional, a mis padres, quienes siempre me dieron el ánimo y las ganas de seguir adelante y sacar esta dura, aunque bonita y gratificante carrera. Por supuesto, agradecer igualmente a mis hermanos y amigos que, aunque de forma más discreta y sutil, que no leve o en menor medida, también han sido, sin duda, partícipes y culpables del haber logrado alcanzar el final de esta bonita etapa.

También, acordarme en este momento de quienes han vivido de manera más cercana a mí todos los altibajos y situaciones difíciles durante este tiempo, apoyándome siempre y sin condición, animándome en todo momento a seguir adelante, sin ellos esto no habría sido ni mucho menos lo mismo.

Agradecer, por último, a mis demás familiares, entre ellos, especial mención a mi abuelo, y a todos los cercanos a mí, parientes o amigos que igualmente han contribuido en este paso por la Escuela de Ingenieros.

Ignacio Pou Cobos

Sevilla, 2023

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado trata de reflejar los conocimientos adquiridos durante el paso por la Escuela de Ingenieros en los cuatro años de formación como Ingeniero Industrial, más concretamente centrado en la intensificación en Organización Industrial y Producción.

Así, se abordará el desarrollo de un plan de negocio de una empresa, una startup llamada VØNES, cuya actividad principal será la comercialización de bañadores elaborados con un tejido técnico ecológico, desde el diseño y adquisición de estos, hasta su venta en el mercado, con todo aquello que conlleva.

Dicho esto, se describirá este plan siguiendo una estructura que engloba cuatro grandes bloques: el primero de introducción y descripción de la empresa y el producto que se va a ofrecer, un segundo bloque de estudio del mercado y el posicionamiento que se quiere alcanzar en él, otro sobre el análisis del funcionamiento interno de la empresa y su estrategia organizativa, y un último cuarto bloque sobre aspectos económicos y financieros, incluyendo un análisis de la viabilidad del proyecto. Finalmente, y englobando todas las demás partes, se reflejan las conclusiones a las que se ha llegado a raíz de todo lo anterior.

Ahondando más en el detalle, en esa primera parte se describe tanto el producto en sí como su tejido y la composición de este, lo que da a entender las características particulares que presenta. Estas serán el pilar fundamental del porqué se espera que este producto encuentre su lugar en el mercado. Además de esto, se propondrá la metodología de creación de empresas a seguir en este proceso de puesta en marcha, la metodología Lean Startup.

Acto seguido, se tratará de encontrar ese nicho de mercado en el que entrará VØNES, determinando, en primera instancia, cuán grande es este y a cuántos clientes se podría abordar por su posible interés en este tipo de producto. De igual forma, se estudiará el entorno de la empresa, tanto el macro, aplicando el análisis PESTEL, como el microentorno, utilizando para ello el que se conoce como modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Descritos la idea de negocio, el mercado y el posicionamiento en este, se establecerá una forma de actuar de la empresa, tanto planes de marketing como de operación y logística internos. Fijado esto, se propone un esquema organizativo y reparto de roles, además del establecimiento de la forma jurídica de la firma.

Por último, entrando en materia de economía y financiación, se describirán las inversiones necesarias, y a qué serán destinadas. Análisis de gastos e ingresos para abordar balances, cuentas de resultados y ratios descriptivos de las diferentes situaciones que atravesará VØNES, para finalmente concluir con un análisis de la viabilidad del proyecto y una simulación Monte-Carlo de tres posibles escenarios que se puedan dar, uno pesimista, otro realista y un tercero optimista; culminando con las conclusiones alcanzadas.

Abstract

This Final Degree Project tries to show the acquire knowledge while passing through the Engineering College after four years studying Industrial Engineering, specifically focused on Industrial Organization and Production.

That way, a company's business plan will be developed, a startup called VØNES, whose main activity will be the commercialization of swimsuits made with an ecological technical fabric, from the design and acquisition of these, to their sale in the market, with all what this entails.

That said, this plan will be described following a structure made up of four large blocks: one for the introduction and description of the company and the product to be offered, a second block for studying the market and the positioning to be achieved in it, another on the analysis of the internal functioning of the company and its organizational strategy, and a last fourth block on economic and financial aspects, including an analysis of the viability of the project. Finally, and encompassing all the other parts, an analysis will be made of the conclusions that have been reached as a result of all the above.

Going into a little more detail, this first part describes both the product itself and its fabric and composition, which suggests its particular characteristics. These will be the fundamental pillar of why this product is expected to find its place in the market. In addition to this, it will be proposed the methodology for creating companies to be followed in this process, the Lean Startup methodology.

Next, an attempt will be made to find that market niche where VØNES will try to enter in, determining, in the first instance, how big this is and how many customers could be approached for their interest in this type of product. In the same way, the company's environment will be studied, both, the macro environment, applying the PESTEL analysis, and the microenvironment, using what is known as Porter's Five Forces model.

Once the business idea and the market and positioning in it have been described, a way of acting for the company will be established, both marketing plans and internal operation and logistics plans. Fixed this, an organizational scheme and distribution of roles, in addition to the establishment of the legal form of the firm.

Finally, going into economics and financing, the necessary investments will be described and what they will be used for. Analysis of expenses and incomes to address balance sheets, income statements and descriptive ratios of the different situations that VØNES will go through, to finally conclude with an analysis of the viability of the project and a Monte-Carlo simulation of three possible scenarios that may occur, one pessimist, another realist and a third optimist; culminating in the conclusions reached.

Índice

AGRADECIMIENTOS.....	VII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	XI
ÍNDICE	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVI
1 OBJETO Y ANTECEDENTES	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objeto.....	2
2 INTRODUCCIÓN.....	4
3 PROMOTORES.....	7
4 IDEA DE NEGOCIO.....	8
4.1 Logo y Nombre.....	9
4.2 Metodologías innovadoras para crear empresas	10
4.3 Metodología Lean Startup	12
5 PRODUCTO	15
5.1 Tejido	15
5.2 Color y Forma.....	16
6 ESTUDIO DE MERCADO.....	17
6.1 Método de los Ratios Sucesivos.....	18

6.1.1	Segmentación del mercado	18
6.1.2	Estimación de clientes potenciales	21
7	PLAN ESTRATÉGICO	23
7.1	Misión, Visión y Propósito	23
7.2	Análisis del Macroentorno.....	24
7.2.1	Entorno Político	24
7.2.2	Entorno Económico	25
7.2.3	Entorno Sociocultural	26
7.2.4	Entorno Tecnológico	27
7.2.5	Entorno Ecológico-medioambiental	27
7.2.6	Entorno Legal	28
7.3	Análisis del Microentorno.....	29
7.3.1	El Poder de los Clientes	30
7.3.2	El Poder de los Proveedores	30
7.3.3	La Amenaza de Nuevos Competidores.....	31
7.3.4	La Amenaza de Productos Sustitutivos.....	31
7.3.5	La Rivalidad Competitiva	31
7.4	Factores Clave de Éxito	32
7.5	Análisis Interno	33
7.5.1	Cadena de Valor de Porter	33
7.5.2	Análisis DAFO	35
8	PLAN DE MARKETING.....	37
8.1	Producto	37
8.2	Precio	39
8.3	Plaza.....	39
8.4	Promoción	40
8.5	Post Venta.....	41
9	PLAN OPERATIVO.....	42
9.1	Localización.....	42
9.2	Producción	43
9.3	Logística	43
9.3.1	Aprovisionamiento	43
9.3.2	Distribución.....	44
10	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	45
10.1	Organización Funcional y Gestión de Recursos Humanos	45
10.2	Régimen jurídico de la empresa.....	46

11	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	48
11.1	Análisis de Inversiones.....	48
11.2	Costes Fijos	50
11.3	Costes Variables.....	52
11.4	Ingresos Previstos	53
11.5	Necesidades de Tesorería	54
11.6	Cuenta de Resultados	57
12	BALANCES Y RATIOS	59
12.1	Balances.....	59
12.2	Ratios	62
12.2.1	Ratios Financieros.....	62
12.2.2	Ratios Económicos	63
13	VIABILIDAD Y ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	66
13.1	Análisis de Viabilidad	66
13.2	Análisis de escenarios	69
13.2.1	Escenario Pesimista.....	70
13.2.2	Escenario Realista.....	71
13.2.3	Escenario Optimista	73
13.3	Análisis del Punto de Equilibrio.....	74
14	CONCLUSIÓN.....	79
15	BIBLIOGRAFÍA	81

Índice de Tablas

TABLA 1. COMPARATIVA ENTRE METODOLOGÍAS PARA CREACIÓN DE NEGOCIOS	11
TABLA 2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	21
TABLA 3. ANÁLISIS DAFO	36
TABLA 4. PROVEEDORES.....	44
TABLA 5. SOCIEDAD LIMITADA: VENTAJAS E INCONVENIENTES	47
TABLA 6. INVERSIONES	48
TABLA 7. COSTES FIJOS	50
TABLA 8. COSTES VARIABLES.....	52
TABLA 9. ESTIMACIÓN DEL CRECIMIENTO ANUAL DE VENTAS.....	53
TABLA 10. ESTIMACIÓN DE VENTAS	54
TABLA 11. FLUJO DE CAJA AÑO 2024	55
TABLA 12.FLUJO DE CAJA AÑO 2025	55
TABLA 13.FLUJO DE CAJA AÑO 2026	56
TABLA 14.FLUJO DE CAJA AÑO 2027	56
TABLA 15.FLUJO DE CAJA AÑO 2028	56
TABLA 16. TABLAS DE AMORTIZACIÓN.....	57
TABLA 17. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	57
TABLA 18. RATIOS FINANCIEROS.....	63
TABLA 19. RATIOS ECONÓMICOS.....	64
TABLA 20. CASH FLOW	67
TABLA 21. VAN.....	68
TABLA 22. TIRM	68
TABLA 23. DATOS PARA EL ANÁLISIS DE ESCENARIOS	69
TABLA 24. RESULTADOS ANÁLISIS ESCENARIO PESIMISTA.....	70
TABLA 25. RESULTADOS ANÁLISIS ESCENARIO REALISTA	72
TABLA 26. RESULTADOS ANÁLISIS ESCENARIO OPTIMISTA.....	73

Índice de Figuras

FIGURA 1. LOGO DE VØNES.....	9
FIGURA 2. MODELO LEAN CANVAS DE VØNES.....	14
FIGURA 3. PIRÁMIDE POBLACIONAL ESPAÑA 2021. FUENTE: INE	19
FIGURA 4. ESPACIOS DEPORTIVOS POR TIPOLOGÍA.....	20
FIGURA 5. PIRÁMIDE POBLACIONAL PORTUGAL 2021	21
FIGURA 6. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	29
FIGURA 7. CADENA DE VALOR	34
FIGURA 8. EMPAQUETADO VØNES.....	38
FIGURA 9. ORGANIGRAMA	46
FIGURA 10. COSTES VARIABLES	53
FIGURA 11. EVOLUCIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO PARA CADA EJERCICIO	58
FIGURA 12. CUADRO DE BALANCE FEBRERO 2025.....	60
FIGURA 13. CUADRO DE BALANCE FEBRERO 2026.....	60
FIGURA 14. CUADRO DE BALANCE FEBRERO 2027.....	61
FIGURA 15. CUADRO DE BALANCE FEBRERO 2028.....	61
FIGURA 16. CUADRO DE BALANCE FEBRERO 2029.....	62
FIGURA 17. ANÁLISIS DEL ESCENARIO PESIMISTA	71
FIGURA 18. ANÁLISIS DEL ESCENARIO REALISTA	72
FIGURA 19. ANÁLISIS DEL ESCENARIO OPTIMISTA.....	73
FIGURA 20. GRÁFICO REPRESENTATIVO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	74
FIGURA 21. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO. AÑO 2024	76
FIGURA 22. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO. AÑO 2025	77
FIGURA 23. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO. AÑOS 2026, 2027 Y 2028	78

1 OBJETO Y ANTECEDENTES

Establecer una meta es el punto de partida de todo logro

- W. Clement Stone -

VØNES es una idea de startup que surge del deseo de afrontar el reto de emprender, enfrentarse al mundo real y forjar una experiencia más allá de lo que supone el mundo real del estudiante, todo ello desde la aplicación, como se ha dicho, de los conocimientos y la formación adquiridas como ingeniero industrial de la organización y la producción.

1.1. ANTECEDENTES

Este proyecto nace de la idea de llevar a cabo el desarrollo de una empresa desde cero, de convertirse en empresario de un negocio del que se es partícipe desde sus primeros pasos.

Son muchos los empresarios jóvenes que desarrollan empresas de este tipo, enfocadas a la venta de productos que no suponen un elevado coste de producción ni un equipo de profesionales demasiado experimentado. Marcas como Pompeii, dedicada a la venta de zapatillas, o Norfek, que comercia con ropa de todo tipo, surgen como lo hace VØNES, de la ambición de un grupo de estudiantes y amigos que buscan hacerse un hueco en el sector de la moda y el mundo de los negocios.

El haber estudiado Ingeniería Industrial lleva intrínseco, en cierto modo, este espíritu emprendedor. Muchos de los grandes empresarios y directores de negocios fueron, en su día, estudiantes de titulaciones como esta, o similares. El grado de Ingeniería otorga la herramienta de ver las cosas de una forma diferente. A través de la tecnología y la industria se enseña a analizar las cosas de otro modo, de una forma efectiva y ordenada, y que puede llevar a tomar decisiones y resolver problemas con gran efectividad. A esto se le suma el haber tomado el camino de la Organización Industrial dentro de esta licenciatura, donde las herramientas que se enseñan están más enfocadas al estudio de la empresa e industria y su funcionamiento interno. Es por ello que, tras cuatro años de esfuerzo, podría haber llegado el momento de poner en práctica estos conocimientos adquiridos y adentrarse en el mundo de los negocios partiendo de una base que, a falta de experiencia, sin duda servirá para tratar de sacar adelante un proyecto como este.

Por otro lado, la marca VØNES tuvo un tímido comienzo durante los meses en que la última pandemia mundial azotó al mundo entero hace tan solo dos años, a causa de la enfermedad COVID-19. Fruto de la necesidad de expandir la mente durante tan largo tiempo encerrados en el hogar, durante el primer estado de alarma causado por esta enfermedad, fueron una máquina de coser y unos trozos de tela los que dieron pie a ciertos productos piloto que se pensó podrían ser factibles de llevar al mercado, aunque en este caso, a menor escala. Pese a que la idea quedó en eso, un idea, y nunca se llevó a cabo, la marca VØNES, creada en aquel entonces, da nombre y forma a la que es la empresa de

este proyecto.

1.2. OBJETO

La misión principal del presente documento consiste en analizar, evaluar y desarrollar un plan de negocio del proyecto de una empresa, de una startup, que, como se viene diciendo, tiene por objetivo diseñar y llevar a la venta prendas de ropa fabricadas con un tejido compuesto, en gran parte, de material reciclado a partir de botellas de plástico.

Puesto que se trata de un plan de negocio, este tiene por objetivos fundamentales definir la oportunidad de negocio encontrada por los promotores de la empresa, así como la ejecución del correspondiente estudio de mercado que aporte tanta información como sea necesaria para alcanzar un correcto posicionamiento del producto que se ofrece y, finalmente, ejecutar un estudio que permitiera, con la mayor certeza posible, determinar la viabilidad del proyecto.

Para ello se detalla, en primer lugar, la idea de negocio, fruto de la cual se percibe la oportunidad de penetrar en el mercado como empresa, y que será la base para llegar a una estabilidad en él. Además, se seguirá una metodología habitual de innovación para crear la firma, el método Lean Startup, que se analizará y adaptará al caso de VØNES.

Un estudio de mercado exhaustivo, así como un análisis del macro y microentorno, permitirán encontrar el nicho en el que se posicionará la empresa. La identificación del segmento de clientes potenciales será clave para abordarlos en lo que a marketing y publicidad se refiere, y darles así a entender que es el producto de esta compañía el que satisface su necesidad.

Igualmente, es primordial detallar un plan estratégico para, una vez encontrado dicho hueco en el mercado, permitir a la marca penetrar en él. Los factores clave de éxito que aporta la firma, su ventaja competitiva y cómo se darán a ver estos, la diferenciarán del resto de marcas ya existentes y abrirán hueco para poder asentarse en dicho mercado.

La descripción del producto que VØNES ofrece dejará ver cuan atractiva es la idea de negocio, fundamental para dar a conocer las cualidades que este ofrece y, con vista al futuro, atraer a posibles inversores interesados en la empresa.

Se ha de establecer un plan de marketing y publicidad que haga llegar la marca a oídos de quienes se han identificado como clientes potenciales, y no solo a estos, sino también al público en general. Una buena estrategia publicitaria puede marcar la diferencia, aún si se tratara de un producto cotidiano, entre el éxito o el fracaso, por lo que es otro de los muchos factores importantes que tener en cuenta.

En materia de funcionamiento interno, se debe desarrollar un plan de operaciones y producción que permita, de la forma más eficiente posible, llevar a cabo la actividad normal de la empresa. Si bien VØNES no se encargará de la producción, se ha de plantear cómo se llevarán a cabo el resto de actividades y tareas que componen la cadena de suministro, hasta llegar al cliente final. De igual forma, es fundamental establecer un sistema de organización entre los empleados que, aunque en un principio estará compuesto únicamente por el grupo inversor, más adelante sí que se contará con trabajadores ajenos a este. Además de esto, definir los roles y labores que cada miembro desempeñará dentro de la empresa.

Respecto a la forma jurídica, se han de estudiar y valorar las posibles opciones para constituir la firma. Entrar en el mercado supone una responsabilidad fiscal y judicial, y de

esta decisión dependen el estatus legal del negocio y las obligaciones formales que se han de cumplir por parte de la empresa.

Por último, serán objeto de estudio el plan económico y financiero, así como el análisis del balance y de ciertos ratios económicos. Todo ello permitirá estudiar la viabilidad del proyecto, fundamental para tomar la decisión de abordar o no la inversión necesaria para poner en marcha la compañía. Se barajarán también tres escenarios diferentes, de los que se realizará un análisis de sensibilidad, para dar así una idea de las consecuencias que pueda tener el mayor o menor éxito de la actividad de la empresa, y establecer así un plan de acción a ejecutar en función del caso.

2 INTRODUCCIÓN

La vida se trata de tener un impacto, no un ingreso

- Kevin Kruse -

La idea de emprender un negocio nace del deseo de afrontar un reto a partir de un folio en blanco, de aprender de los errores y de forjar un conocimiento y experiencia que no se enseña en los libros ni universidades. Así nace la startup VØNES, una empresa que empieza vendiendo un solo producto en un solo territorio, pero que con el tiempo, se espera, cogerá fuerza e importancia y, con gran trabajo y esfuerzo, se convertirá en una gran empresa.

El proyecto de VØNES tiene su base en lo que se conoce como “economía circulante”. Este término es comúnmente utilizado para referirse a un sistema económico que consiste en la reutilización de materiales procedentes de otros productos que ya, en algún momento, han estado a la venta en el mercado y que, bien por ser productos de un solo uso, bien por cualquier otra circunstancia, han dejado de tener valor como tales. La opción fácil sería eliminarlos en vertederos, pero cada vez hay más empresas que buscan dar una segunda oportunidad a este tipo de artículos, darles un lavado de cara y transformarlos en un producto similar, o a veces totalmente diferente, ahorrándose con ello el invertir en la adquisición de materias primas. Además, no solo consiste en ahorrar dinero, ya que a veces incluso es más costoso recuperar el material que comprarlo nuevo, sino que también es una forma de colaborar con el medio ambiente y de preservar el planeta.

En cuanto a seguimiento de una forma de desarrollo, y tras barajar entre diversas alternativas, finalmente se ha elegido, para encauzar la empresa en sus inicios, la metodología conocida como Lean Startup, común en este tipo de situaciones de lanzamiento de startups al mercado. El método se basa, principalmente, en lanzar un único producto al comienzo de la empresa, al que el método llama “mínimo producto viable”, y, a raíz de ello, avanzar y mejorar basándose en los errores que se vayan cometiendo, hasta convertirse en una empresa consolidada y expandir el número de productos que se ofrezcan. Es por ello por lo que, además, es recomendable que todos los promotores y trabajadores, en la medida de lo posible, formen parte de las tomas de decisiones y afronten los problemas en equipo, para que todos aprendan de sus fallos y crezcan como empresa.

Siguiendo esta filosofía, los tres promotores que emprenden este proyecto serán los encargados, al menos durante la primera etapa de vida de la empresa, de desempeñar y llevar a cabo todas las tareas que esta requiera para su funcionamiento, ocupando los diferentes puestos funcionales. Todo ello, eso sí, de forma organizada y con reparto de responsabilidades, prevaleciendo siempre el trabajo en equipo y la colaboración total entre los miembros. Esta forma de trabajar permitirá a todos conocer de primera mano las adversidades a las que se enfrenta una empresa, la multitud de labores a realizar y las decisiones que se vayan tomando en cada caso.

Dicho esto, la idea principal de VØNES es lanzar su primer producto, un híbrido entre bañador y bermuda, compuesto en gran parte por material procedente del reciclado de

botellas de plástico, el PET, además de otros restos industriales de poliéster. Elasticidad, resistencia, textura y secado rápido son características que presenta el tejido con el que se fabricará el producto. Sumándole el hecho de proceder del reciclado, se tienen características que hacen el bañador de VØNES diferente al resto.

El motivo de la utilización de este material no reside, ni mucho menos, en una búsqueda de la reducción de costes de producción ni, consecuentemente, del precio de venta. Es más, el coste de adquisición de un tejido con esta composición es inclusive más elevado que el de otras fibras textiles similares e igualmente válidas para una prenda como es un bañador, pero no para un producto VØNES. Realmente, y como se venía diciendo, el motor fundamental es el compromiso de la empresa con el medio ambiente, en especial con los mares y océanos, que son los grandes damnificados por la mala gestión de los residuos plásticos, y, en la medida de lo posible, crear conciencia sobre ello a través de estrategias publicitarias en redes sociales y otros medios, es decir, convertirse en una marca, como se suele decir, *ecofriendly*.

Como se viene diciendo, la idea de VØNES surge durante la pandemia mundial sufrida desde el año 2020. Logo y nombre nacen en los primeros meses de esta, concretamente, durante primer estado de alarma. La marca nace con un fin diferente, relacionado con el sector, pero tratándose de un producto muy diferente. Sería en el verano del 2021 cuando se daría forma a una idea que, adoptando el símbolo y nombre de la primera, acabaría siendo una idea de negocio con objetivo real de ponerse en marcha.

Pese a surgir el concepto en dichas fechas, por diversos motivos, entre ellos el perfeccionamiento de los primeros pensamientos y la cuestión de la financiación, no será hasta la primavera de 2024 cuando se lance este primer producto.

VØNES no se encargará de la producción de sus prendas, servicio que contratará a terceros debido a su complejidad y falta de infraestructuras, aplicando el mismo razonamiento para el servicio de transporte. Lo que se hará desde este grupo será adquirir el tejido y proporcionar un diseño, que entregar al fabricante. Este mandará los productos ya terminados a esta empresa, que se encargará de almacenarlos y, posteriormente, empaquetarlos para que sean enviados a su destinatario final a través de servicios de mensajería.

Por otro lado, al menos durante los primeros años, el punto de venta será exclusivamente online, mediante el portal web de la marca. Será más adelante, en función del crecimiento y éxito de la empresa, cuando se plantee la idea de fundar tiendas físicas donde, además de por internet, se puedan adquirir productos de VØNES.

Los productos, al menos este primero, irán especialmente dirigidos a hombres jóvenes y adultos con ese espíritu, también juvenil, a los que no les importe gastar algo más a cambio de vestir una prenda exclusiva. Además, las propiedades del tejido hacen que sea un producto ideal para practicar deportes acuáticos y náuticos, como son el surf, windsurf, vela, etc. o cualquier tipo de actividad deportiva, como pádel, tenis... A todo ello se suma el carácter de conciencia sobre la naturaleza, común en la inmensa mayoría de los practicantes de los deportes mencionados.

La exclusividad toma gran importancia para la empresa. No se busca vender gran cantidad de productos a costa de bajar precios, ni mucho menos ofrecer productos comunes. Se trata de crear interés por la singularidad del producto, de provocar que se haga nombre de la marca por su calidad y cualidades, y que todo el mundo quiera tener una prenda de VØNES en su armario.

No sería esta la primera empresa del sector que, naciendo con un tamaño parecido y con

recursos similares, consigue crecer y triunfar y alcanzar el éxito. Este plan de negocio permitirá analizar cómo hacerlo, en qué elementos habrá que fijarse más y en cuáles menos, qué cantidades producir, qué precios poner al producto, cómo se comporta el sector... todo ello ligado a la ambición de convertirse en un emprendedor de éxito el día de mañana.

3 PROMOTORES

*Muchos de nosotros no estamos viviendo nuestros sueños
porque estamos viviendo nuestros miedos*

- Les Brown -

Como se dijo en un principio, esta startup nace de la idea de tres estudiantes sevillanos de distintas universidades de montar un negocio por primera vez, con el objetivo de tomar consciencia del trabajo que ello supone, para fallar y aprender de los errores, además de, lógicamente, tratar de obtener el máximo beneficio y expandir el negocio todo lo posible.

Dicho esto, los promotores que se enfrentan a este proyecto son:

- Miguel Martínez Franco (23 años): estudiante de cuarto curso del doble grado de Derecho y Administración y Dirección de Empresas en inglés, en la Universidad de Pablo de Olavide (UPO) de Sevilla.
- Carlos Parejo Arévalo (23 años): estudiante de segundo curso del grado de Administración y Dirección de Empresas, en el centro universitario San Isidoro (CEADE) de Sevilla.
- Ignacio Pou Cobos (22 años): estudiante de cuarto curso del grado de Ingeniería de Tecnologías Industriales, en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ETSI) de Sevilla.

Los tres promotores, cuya relación no se basa solo en lo laboral, sino que además mantienen una relación de amistad desde hace ya tiempo, siempre tuvieron un fuerte espíritu emprendedor, a lo que se suma una gran curiosidad e interés por el mundo de la empresa y los negocios. Hijos de empresarios, siguen el ejemplo de sus mayores para adentrarse en este mundo por sí solos, siendo conscientes del riesgo que esto supone, pero siendo también conocedores de que la recompensa por el trabajo duro y la ambición es bien grata.

4 IDEA DE NEGOCIO

*Las limitaciones viven solo en nuestras mentes, pero si usamos
nuestra imaginación, nuestras posibilidades se vuelven
ilimitadas*

- Jamie Paolinetti -

VØNES, como marca, tiene su origen en la pandemia. Nació siendo una idea remota, inclusive, podría decirse un hobby. Es por ello por lo que la idea quedó abandonada. No fue hasta el verano de 2021 cuando se retoma esta idea de VØNES, tomando ahora un concepto diferente, con mayor ambición y con el objetivo de adquirir un volumen importante como empresa.

Fue entonces cuando surge la idea de negocio a raíz de la percepción de la falta de empresas en España que proporcionasen el tipo de producto que esta marca ofrece. Una oportunidad encontrada para penetrar en el mercado en un comienzo y, más adelante, consolidarse ampliando el número de referencias para posicionarse y asentarse en él.

El producto consistía, en su idea más primitiva, en un bañador que se diferenciaba del resto por su peculiar tejido. Este posee un alto porcentaje de material que proviene del reciclado de botellas de plástico, un poliéster procedente del PET. El tanto por ciento restante consiste en una fibra extensible en las dos direcciones del plano que aporta una muy notable comodidad al conjunto, el elastano, y que además se emplea en la confección de numerosas prendas deportivas. La combinación de estos dos materiales tiene como resultado un tejido elástico, cómodo y resistente, que presenta además un secado más rápido del habitual.

Se investigó acerca de la comercialización de este tipo de producto en España, sin dar con ninguna empresa que lo hiciera, al menos a escala notable. Fue entonces cuando reaparece VØNES.

Así, originalmente, se pensó en ofrecer un bañador con dichas características, pero la idea no prosperó, le faltaba algo. Al fin y al cabo, seguía siendo un bañador. Se pensó entonces en dar un toque original a la prenda, idea que desembocó en convertir el bañador en un híbrido bañador-bermuda. Con esto se conseguiría que no sirviera únicamente como traje de baño, sino también como una alternativa para realizar actividades deportivas y acuáticas, como son el golf, el pádel o el surf, además de convertirse en una prenda perfecta para el ocio durante las épocas de primavera y verano, manteniendo siempre un estilo elegante.

También cabe destacar lo importante del hecho de que el poliéster, el mayor componente del tejido con el que se fabricará este producto, procede directamente del reciclado de botellas de plástico. Con ello VØNES pretende crear conciencia de la importancia que tiene cuidar del medio ambiente a través de esa imagen verde, una empresa altamente comprometida con el cuidado de los océanos y los mares que, al fin y al cabo, son los grandes perjudicados por la mala gestión de estos residuos plásticos.

Fue en ese verano de 2021 cuando se empieza a desarrollar la idea y se establece el grupo inversor, que coincide con el que va a desarrollar el proyecto. Desde entonces, y tras los

diversos cambios en el concepto de producto ya mencionados, el proyecto se mantiene firme y en proceso de puesta en marcha. Debido a cuestiones de financiación, y a otros ajenos a este proyecto, el lanzamiento del producto se ha visto atrasado. Ello no quita la ilusión y las ganas de trabajar y sacar adelante la marca, con pensamiento de lanzar el primer resultado para la primavera de 2024.

4.1 LOGO Y NOMBRE

Como se decía anteriormente, la idea de la marca VØNES nace durante la pandemia. Desde un primer momento el concepto era claro: algo sencillo y que llamara la atención. Además, se suma el interés por darle un aspecto elegante a la vez que aventurero, y que mantuviera la esencia del interés por la naturaleza. Surgió entonces lo que será el sello de identidad de la empresa:

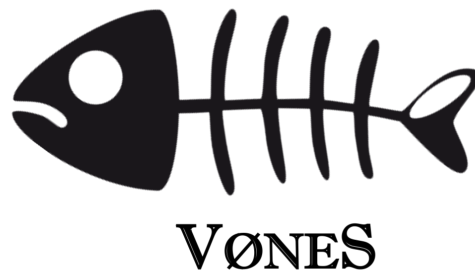


Figura 1. Logo de VØNES

El logo, una espina de pescado sencilla, en blanco y negro y sin grandes detalles, muestra ese concepto de naturaleza acuática. El motivo principal: que los elementos más afectados por los residuos plásticos, como se ve en las noticias y redes continuamente, son los océanos y los mares. Y no hay elemento más fundamental en el mar, aparte de sus aguas, que uno de los seres que habitan en él, por ello la espina de pescado.

Por otro lado, el concepto sencillo y sobrio, una espina, aporta lo elegante de la marca, la exclusividad. Un dibujo que llama la atención y que, seguramente, permitirá identificar la marca a cualquiera que la viera.

El nombre, que escrito como tal no tiene traducción, parte del original *bones*, la palabra “huesos” en inglés. Debido a que en el registro de patentes consta ya esa palabra, *bones*, se pensó en sustituir simplemente la “B” por una “V”, pero, manteniendo el pensamiento de la originalidad, se sustituyó también la “O” por una “Ø”, dándole un toque especial que hará que el público se fije aún más en este nombre.

Así, a partir de este razonamiento, surgieron un logo y un nombre que, si algún día la empresa realmente alcanza sus objetivos y crece lo suficiente, será mundialmente conocido.

4.2 METODOLOGÍAS INNOVADORAS PARA CREAR EMPRESAS

Son muy numerosas las posibles metodologías a seguir tanto al emprender un negocio como para el día a día de cualquier empresa. Muchas de ellas están enfocadas a compañías consolidadas que se centran en cómo mejorar su actividad diaria o su productividad, una vez tienen claramente definido su producto o servicio. Si bien para el caso de VØNES, como startup que es, no todas aparentan ser igualmente válidas. Quizás una metodología que se centre en cómo gestionar los errores y el riesgo sería más adecuado para lo que esta empresa joven necesita.

Con esta reflexión en mente, se seleccionan cuatro metodologías que pueden acompañar a esta empresa emergente al menos en sus primeros pasos en el mercado y, más adelante, replantear la situación y adoptar posibles cambios. Estos cuatro planes se conocen como Kaizen, Lean Startup, JTBD (Jobs To Be Done) y Metodología 3D.

La metodología Kaizen es aplicable a todos los ámbitos, incluso a nivel personal y social, y está basada en la eliminación del despilfarro en el proceso productivo y, de forma especial, en la mejora continua. De hecho, una de sus premisas es la de que no debe pasar un solo día sin que se haya logrado, al menos, una mejora. Es estricta en cuanto al empeño, y busca siempre abordar los fallos en vez de evitarlos.

Lean Startup, como su nombre indica, está especialmente enfocada a la creación de empresas, y es muy utilizada entre los jóvenes emprendedores por su adaptación al riesgo que empezar un negocio conlleva. En ella, se contemplan como normales tanto el fallo como la incertidumbre en la toma de decisiones, pero siempre teniendo en mente que esto no suponga un gasto importante para la startup, puesto que entre sus objetivos está la eficiencia en el uso del capital invertido.

JTBD, siglas de la expresión inglesa *Jobs To Be Done*, se centra fundamentalmente en el mercado y la innovación. Trata de definir el mercado objetivo del producto o servicio que se desee lanzar, especialmente quiénes pagarían más por este. Su enfoque es encontrar tareas o necesidades aún no satisfechas y darles una solución, tratando siempre que sea lo más innovadora posible.

Por último, la metodología 3D, que no es más que una combinación de otras tantas metodologías similares. En ella, se trata siempre de ahondar en el porqué de las dificultades y los problemas encontrados, para conseguir así abordarlos desde la raíz y no mitigarlos de forma superficial, es decir, a la ligera. Se basa también en la mejora continua, iterando una y otra vez en los ciclos de trabajo, buscando incansablemente encontrar fallos y mejoras y pulirlos.

La siguiente tabla muestra un resumen de estas cuatro metodologías (véase Tabla 1):

<p>JTBD</p> <p>TAREAS INNOVADORAS AJUSTADA AL CLIENTE DEFINE EL MERCADO DEFINE AL MAYOR POSTOR</p>	<p>KAIZEN</p> <p>MEJORA CONTINUA FALLO = ARREGLO ELIMINA DESPILFARROS METODOLOGÍA CLARA</p>
<p>LEAN STARTUP</p> <p>CENTRADA EN STARTUPS EMPRESAS INNOVADORAS ADMITE INCERTIDUMBRE AGILIDAD PARA CAMBIOS EFICIENCIA EN USO DEL CAPITAL</p>	<p>3D</p> <p>RESPONDE A LAS NECESIDADES POR QUÉ ANTES DEL QUÉ Y CÓMO TRABAJO EN CICLOS CORTOS IMPLEMENTAR E ITERAR</p>

Tabla 1. Comparativa entre metodologías para creación de negocios.

Finalmente, por afinidad y acompañar mejor sus características a lo que se busca este momento, se seguirá la llamada metodología Lean StartUp.

4.3 METODOLOGÍA LEAN STARTUP

Eric Ries, autor del libro Lean Startup, hace un buen resumen del fundamento de esta metodología: «Fracasa rápido, fracasa pronto, ...pero, sobre todo, fracasa barato». Sin duda es una descripción dramática, a la par que realista, de lo que supone el lanzamiento al mercado de una startup.

Cualquier nuevo negocio acarrea un riesgo intrínseco, de ahí surge esta metodología. Usada no solo por emprendedores en la puesta en marcha de innovadoras empresas, sino también por las grandes a la hora de afrontar nuevos negocios, Lean Startup nace como herramienta para combatir la incertidumbre que cualquiera de las dos situaciones supone. Su objetivo: atravesar esos primeros momentos de desasosiego hasta alcanzar la estabilidad del negocio, un trampolín hacia la sostenibilidad.

La metodología supone acortar el tramo de desarrollo de ese producto o negocio que se quiere afrontar. Una evaluación periódica del proceso de forma objetiva, mediante indicadores realistas, acercan al empresario al conocimiento veraz y fiable de la necesidad del consumidor y de cuál será su mercado objetivo. Modificar, o incluso renovar, ideas rápidamente, gracias a esta constante evaluación, ponen a prueba la visión del emprendedor y su capacidad de adaptarla, y corregirla si fuera necesario, lo más rápido posible. Ese es el objetivo de toda empresa, buscar mejorar sus productos o servicios incansablemente, tratando de mejorar y ofrecer nuevas alternativas al cliente de forma continua.

Lean Startup, como toda metodología, tiene unas bases que sustentan todo lo que dictamina. Unas bases que permiten desarrollar un método que se repetirá continuamente en el tiempo hasta que la empresa emergente deje de serlo para convertirse en un negocio consolidado. Cuatro son los pilares que conforman Lean Startup:

- Un **producto mínimo viable**: permitirá al emprendedor obtener del consumidor gran cantidad de información valiosa sin mucho esfuerzo, algo vital para negocios jóvenes con limitada fuente de financiación. En este caso, el producto mínimo viable será el bañador de características tan especiales. Un artículo que no resulta costoso de producir y que se espera sea el primero de una amplia gama de productos que se VØNES podrá ofrecer en un futuro. Con él, además, se dará a conocer la marca y se tratará de conseguir que los clientes se hagan fieles y se identifiquen con ella, de forma que tengan intención de adquirir productos futuros.
- La terna “**crear-medir-aprender**”: sin duda uno de los puntos vitales de esta metodología, consiste en el proceso iterativo de la creación de ideas y productos, su evaluación, y finalmente la implementación de mejoras. Como se viene diciendo, este proceso será de mejora continua. A partir de la opinión de los consumidores se podrán determinar puntos fuertes y puntos débiles del producto, de forma que se podrá ir rediseñando continuamente para conseguir que queden plenamente satisfechos. Además, lo más probable es que ocurran fallos durante todo el ciclo de creación y lanzamiento de la firma, fallos que se registrarán y tratarán de solventar y aprender para que no vuelvan a ocurrir. Se podrán medir multitud de parámetros, como número de visitas a la página web, que indicará lo atractiva y cómoda que sea de manejar, la satisfacción del cliente con el producto a través de encuestas virtuales, que darán lugar a nuevos diseños, durabilidad de los artículos, etc. Todos ellos serán fuente de datos para constantes tomas de decisiones que permitirán ir mejorando el

servicio y el producto con el paso del tiempo.

- **Pivotar:** relacionado con el punto anterior, se trata de analizar el *feedback* que ofrece el cliente, lo que permite a la empresa detectar ideas de mejora para incrementar la calidad y prestaciones del producto, así como una mayor satisfacción de su usuario. A pesar de que se piense que la idea inicial es buena, siempre se podrá mejorar. No existe el producto ni el servicio perfecto, y eso lo hacen ver los clientes. Para la empresa, estos consumidores son una herramienta muy valiosa, ya que son los que experimentan de primera mano las prestaciones y calidad del producto. Conocer su opinión permitirá pivotar de una idea a otra, tratando siempre de mejorar la anterior, y volviendo a evaluar el resultado.
- Un **lienzo del modelo de negocio:** generar y plasmar un modelo de negocio en el lienzo que A. Osterwalder bautizó como modelo “Canvas”. Un conjunto de cuadrículas que representan los aspectos más fundamentales del modelo, como son, entre otros, la propuesta de valor de la empresa, ingresos y gastos, canales de adquisición e infraestructuras, etc. (Véase Figura 2)

Para VØNES, este modelo Canvas, en la situación actual de la empresa, se describe de la siguiente forma:

1. **Problemas encontrados en el mercado actual.** La mayoría de los bañadores actuales tardan demasiado en secarse, lo cual anima al que los utiliza a llevar consigo uno de repuesto o similar en caso de que tenga que montarse después en el coche o que tenga que sentarse en una silla a comer. Además, algunos de ellos duran una temporada de verano, como mucho, por la escasa calidad de su tejido, lo que obliga al cliente a pagar un mayor precio por uno de mejor calidad, si no quiere comprar uno nuevo cada mes de mayo.
2. **Soluciones.** Ante estos problemas, VØNES ofrece una alternativa útil: un bañador-bermuda de un tejido elástico resistente de calidad, que incluye el plus de ser reciclado, y que, además, presenta propiedades que permiten el secado rápido.
3. **Propuesta de valor única.** Dado que los bañadores convencionales no suelen presentar estas propiedades, y mucho menos una combinación de estas, la propuesta de VØNES es única: un híbrido bermuda-bañador original, cómodo, de secado rápido, de calidad y comprometido con el medioambiente.
4. **Ventaja injusta.** Se juega no solo con la mejora de las prestaciones de un simple bañador, sino que, además, estas se aplicarán a un producto original en cuanto a tejido y forma y en cuanto a funciones que puede desempeñar, entre ellas, ser idóneo para la práctica de deporte.
5. **Segmentos de clientes.** Dadas la función y forma del bañador, el principal nicho de mercado del producto será el conjunto de jóvenes y adultos varones, principalmente deportistas y aventureros, que podrán encontrar un bañador que les permita disfrutar del deporte y la naturaleza con estilo y comodidad.
6. **Métricas clave.** Partiendo del punto primero, de problemas encontrados, será primordial poder ofrecer este gran producto, de calidad y cualidades especiales que satisfagan la necesidad del cliente, a un precio moderado, para lo cual se tendrá que hacer énfasis en la obtención de materia prima de calidad y en el mínimo coste de fabricación posible.

7. **Canales.** Para dar a conocer la marca se tendrán que emplear herramientas de publicidad adaptadas a la actualidad, especialmente las redes sociales, donde se publicará contenido llamativo como fotos y vídeos de promoción de la marca y el producto. Contactar con otras marcas más conocidas y colaborar con ellas también será un buen canal de venta y publicidad.
8. **Estructura de costes y flujo de ingresos.** Los ingresos que obtenga la firma provendrán únicamente de la venta de bañadores, al menos en un principio, mientras que entre los costes principales se tendrán los de fabricación de los bañadores, que se pagarán a un tercero, costes de embalaje y envío de los productos finales a los clientes, costes de personal contratado por la empresa y costes de publicidad, para dar a conocer la marca e incrementar así las ventas.

LEAN CANVAS



Figura 2. Modelo Lean Canvas de VØNES

5 PRODUCTO

Si alguien no está agradecido de lo que tiene, probablemente nunca estará agradecido de lo que reciba

- Frank Clark-

El producto que VØNES ofrece, al menos el primero de ellos, consiste, como se viene contando, en un híbrido entre bañador y bermuda. Pero no es uno cualquiera, y es que la prenda trae consigo características que la diferencian del resto de bañadores y bermudas comunes, entre ellas el tejido, la forma y otros muchos detalles que lo hacen único.

5.1 TEJIDO

La composición del tejido del bañador consiste en una combinación entre el denominado poliéster reciclado, procedente del PET, y el elastano, concretamente en una proporción 90%/10% respectivamente, con un gramaje de 220 gramos por metro cuadrado, para aportar consistencia al conjunto.

El elastano trata de una fibra sintética cuya característica principal es la elasticidad. El elastano puede estirarse hasta un 500% sin llegar a romper, y hacerlo un gran número de veces volviendo siempre a su forma original. Además, otra cualidad de la fibra, que la hace ideal para el bañador, es el secado rápido, gran atractivo a la hora de elegir entre uno u otro bañador.

Respecto al poliéster, este proviene del reciclado del Tereftalato de Polietileno, lo que comúnmente se conoce como PET, del inglés *Polyethylene Terephthalate*. Consiste en un tipo de plástico ligero, transparente y resistente, que se utiliza principalmente en la fabricación de envases de bebidas.

Actualmente existen toneladas y toneladas de desechos de PET en el planeta, por lo que es fundamental su reutilización. Tras un proceso de reciclaje, que además no implica la extracción de petróleo, se reducen los hilos, siendo con estos con los que se elabora este poliéster, material del que se elaboran multitud de prendas ecológicas hoy en día. Este tejido resultante es muy resistente, tanto a temperaturas extremas como al desgaste, y, además, es flexible e impermeable, características que lo hacen ideal para conformar un bañador como el de VØNES.

Por otro lado, es el plástico más reciclado del mundo, y entidades como Greenpeace luchan por que su reciclaje esté subvencionado, ya que se contribuye enormemente a la reducción de los envases de plástico.

En definitiva, el material es, sin duda, un factor clave en la prenda. La combinación de elastano y poliéster supone la formación de un tejido elástico, resistente y de secado rápido, características ideales para un bañador perfectamente útil y cómodo para practicar cualquier deporte en contacto con el agua.

5.2 COLOR Y FORMA

Los colores de los bañadores serán claros o rotos, con aspecto envejecido. En concreto, se han elegido tres tonalidades: gris plomo claro, amarillo mostaza y azul marino.

Otro punto clave en la diferenciación del producto de VØNES es la forma que adopta este híbrido de bañador y bermuda. Principalmente, el bañador será algo más corto de lo habitual, de forma que caiga alrededor de unos cinco o diez dedos por encima de las rodillas. Además, presenta los siguientes detalles:

- Bolsillo francés en los laterales
- Bolsillo con tapeta en la parte posterior derecha
- Bragueta abotonada oculta, con tres botones de diferente color
- Botón de cierre plateado con ojal
- Ceñidores laterales con hebilla plateada o dorada, según color, a ambos lados de la cadera

Como se puede ver, son características que no suelen aparecer en prendas de este tipo. Aportan un aspecto elegante a una prenda deportiva, algo que no se ve todos los días. Es por ello por lo que se mantiene el espíritu de la empresa de exclusividad, de diferenciarse del resto.

Los ceñidores laterales aportan también una ventaja que, a priori, puede no apreciarse, pero que facilita enormemente la decisión en cuanto a cantidad de producción. El hecho de permitir ajustar la envergadura de la cintura conlleva disminuir los rangos de tallas a producir, ya que en una misma talla se pueden abarcar diferentes tamaños de cinturas, simplemente ajustando el ceñidor al gusto. Así, con las tres tallas básicas: S, M y L, se puede abastecer un gran rango de tamaños, al menos mayor que si la cintura fuera fija. Esto reduce, por tanto, el riesgo de equivocarse con respecto a la cantidad producida de cada una de las tallas, un elemento importante en este tipo de negocios.

Por último, la importancia de dar visión a la marca, a VØNES, para que todo el mundo sepa cuándo alguien lleva un producto de esta empresa u otro cualquiera. Todas las prendas llevarán consigo el logo del pescado grabado en tamaño pequeño, de color negro sobre un fondo blanco en forma de rombo, en la parte lateral inferior de la pierna derecha.

6 ESTUDIO DE MERCADO

No faltan las oportunidades para que tú vivas de la manera que deseas, lo que falta es la voluntad para dar el primer paso

- Wayne Dyer -

Realizar un estudio de mercado supone un punto fundamental a la hora de lanzar un nuevo producto o servicio a la venta. Conocer y estimar el número de clientes potenciales que este pueda tener es vital para conseguir la aceptación de aquello que se quiere comercializar.

El objetivo principal consiste en obtener un número determinado de clientes potenciales, de aquel segmento de población que está, o podría estar, interesado en adquirir un producto. Esto no tiene por qué significar que ese conjunto de personas seguro comprará aquello que se quiere vender, sino que son susceptibles, mediante el empleo de campañas invasivas de marketing y publicidad, de acabar adquiriéndolo.

VØNES, como se viene diciendo, trata de una startup que comienza con el propósito de lanzar al mercado un primer producto, al que el método Lean Startup se refiere como “mínimo viable”, y, posteriormente, ampliar el número de referencias en venta y crecer en volumen. Es por ello por lo que, al menos en los primeros pasos de la empresa, se pretende el comercio únicamente en los territorios de España y Portugal. Esto se debe a cuestiones tanto de conocimiento del mercado, por ser territorios con costumbres, gustos y tendencias muy similares, como de simplicidad en lo que a la logística de publicidad y envíos se refiere.

En España y Portugal hay gran gusto y afición tanto por la playa como por los deportes acuáticos. La zona costera de ambos países es, además, de las más atractivas turísticamente hablando, tanto a nivel europeo como intercontinental. Presenta condiciones ideales para practicar todo tipo de deportes acuáticos, deportes como surf, kitesurf o windsurf, y derivados de estos. Existen playas como la de Mundaka, en el País Vasco, o la Villa de Nazaré, hogar de la ola más grande jamás surfеada, que son mundialmente conocidas en este mundo del surf. La playa de Tarifa y alrededores son zonas de fuertes vientos que suponen, también, un grandísimo atractivo para la práctica de deportes como el windsurf o el kitesurf. Es por ello por lo que gente de todas partes del mundo visitan este tipo de lugares emblemáticos cada año.

Por otro lado, la logística de envíos de pedidos se simplifica y abarata mucho cuando estos no suponen grandes distancias, tomando por grandes distancias aquello que suponga abandonar la península ibérica, a excepción de las Islas Canarias y Baleares. El hecho de contratar servicios de transporte a tan gran escala resultaría, en cierto modo, más rentable en el caso del comercio de grandes volúmenes de producto, algo que, por el momento, no está en la mente del empresario de VØNES.

Por todo ello, el estudio de mercado que se va a realizar tendrá el foco puesto en este territorio, península ibérica e Islas Canarias y Baleares, por ser considerados por los promotores del proyecto fuentes de clientes potenciales reales del producto que VØNES

ofrece en sus comienzos como empresa.

Para llevar a cabo la estimación de clientes potenciales se empleará el que se conoce como *Método de los Ratios Sucesivos*, frecuente en este tipo de estudios.

6.1 MÉTODO DE LOS RATIOS SUCESIVOS

La metodología consiste en encadenar porcentajes en que se puede descomponer el mercado con el objetivo de concretar la demanda que pueda existir de un producto o servicio de cualquier tipo. Es empleada tanto por startups, como es VØNES, que pretenden entrar como nuevos al mercado con un único producto, como por compañías ya consolidadas que buscan ampliar su número de referencias, y que necesitan estimar la demanda que tendrá su nuevo bien o servicio al ser lanzado.

Elaborar este estudio, siguiendo este método, supone, principalmente, llevar a cabo una segmentación del mercado en función de multitud de criterios. Entre ellos podrían considerarse criterios de localización, demográficos, según hábitos de compras, costumbres, cultura, hábitos de vida, etc.

Lo complicado de la aplicación del método de los ratios sucesivos reside, al igual que en otros métodos con finalidad similar, en la obtención de información válida, de información útil, ya sea por la simple inexistencia de datos, o por la falta de fiabilidad de la fuente de la que se obtienen.

Obtenida la información necesaria, o una estimación en caso de la imposibilidad de recaudarse, lo único que haría falta para obtener ese número de clientes potenciales sería aplicar los porcentajes de forma encadenada sobre una población de partida, hasta llegar al conjunto deseado.

6.1.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para la recogida de datos se tomará como referencia el año 2021, dado que, al ser un año terminado recientemente, la actualidad de la información será mayor. En caso de no existir información tan reciente, o de falta de fiabilidad de la fuente, se trataría de obtener datos relativos a años anteriores, pese a que el efecto no pudiera ser tan efectivo.

Al escoger dos territorios, España y Portugal, como principales objetivos de venta para este comienzo, se ejecutará en primer lugar un estudio del mercado en el país español, procediendo después análogamente con el país vecino. Finalmente, el número de clientes potenciales buscado será la suma del obtenido en ambos territorios.

6.1.1.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO EN ESPAÑA

Como punto de partida se tiene la población Española en ese año, 47.326.687 habitantes según el Instituto Nacional de Estadística (en adelante, INE).

Por otro lado, se sabe que el producto va dirigido exclusivamente a la población masculina, salvo casos puntuales. Al tratarse de un bañador con forma de bermuda, lo común sería que fueran los hombres los que llevaran puesta la prenda, y no las mujeres, al menos se toma esta hipótesis a efectos de estos cálculos.

Además, la franja de edad a la que se enfoca el bañador, dadas sus peculiares características y su función adicional en el ámbito del deporte, sería desde los 20 hasta los 54 años. Nuevamente, estas cifras son una estimación, para un caso general. Habrá casos

en los que gente mayor de 54 y menor de 20 muestre interés por la prenda, y siempre serán bien recibidos, pero, al menos a efectos de estudio, no se tendrán en cuenta.

Dicho esto, se obtiene, a través del portal oficial del INE, la pirámide poblacional relativa al año veintiuno, de donde se extrae que el porcentaje de hombres con edad comprendida entre los 20 y los 54 años de edad en España rondaba, aproximadamente, el 23.9%:

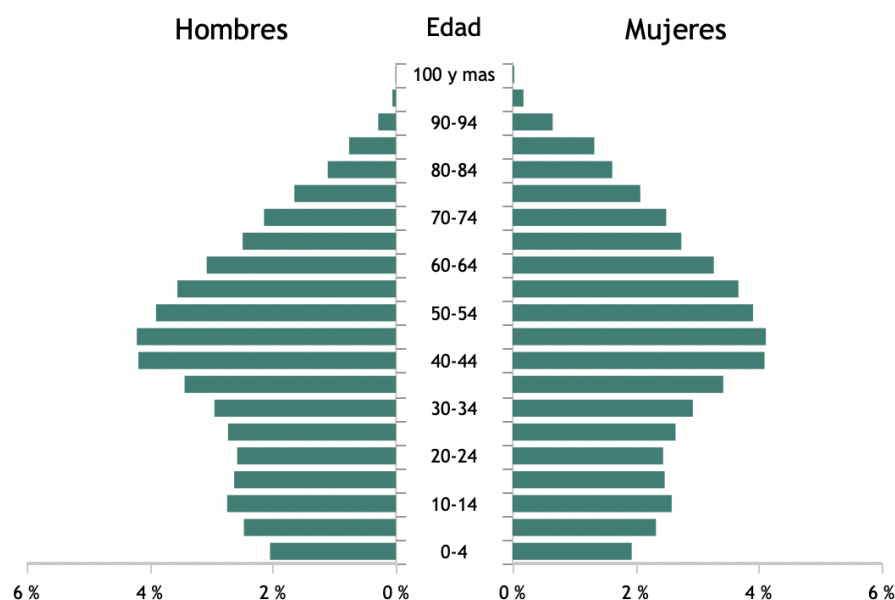


Figura 3. Pirámide Poblacional España 2021. Fuente: INE

Como segundo criterio, se puede aplicar, basándose en el hecho de que el bañador presenta propiedades óptimas para el deporte en el agua, la distinción entre personas que realizan deportes acuáticos del cualquier tipo y las que no. Las características técnicas del tejido del producto de VØNES podrían significar un atractivo para este sector de deportistas.

Dado lo específico de ese sector, no se encuentran fuentes que aporten información suficientemente detallada sobre deportistas acuáticos. Como alternativa, se asimilará como porcentaje de población que realiza deportes en el agua, tales como vela, surf, remo... el que se corresponde con el tanto por cierto de espacios acuáticos para realizar actividades deportivas y físicas respecto al número total de instalaciones en las que se puede realizar algún deporte en España. Indagando en el Ministerio de Cultura y Deporte del Gobierno de España, se halla, en el anuario de estadísticas deportivas del año 2021, que las denominadas *Áreas de Actividad*, es decir, lo que dicho Ministerio describe como espacios naturales, terrestres, aéreos o acuáticos, adaptados y frecuentemente utilizados para la práctica de actividades físicas y deportivas; suponen un 3% del número de instalaciones y espacios deportivos totales, de las cuales el 17,8% se corresponden con *Zonas Acuáticas*, lo que hace un total de 0,534%.

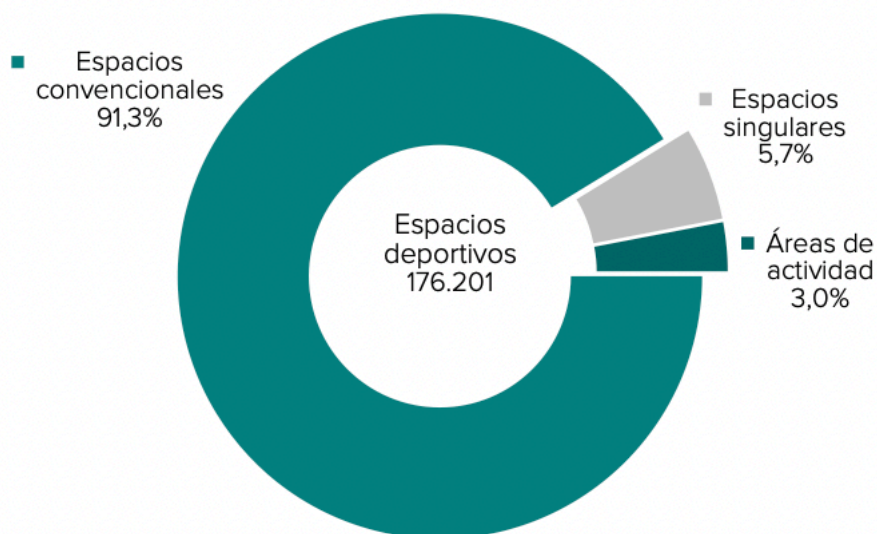


Figura 4. Espacios deportivos por tipología

Por último, cabe hacer una distinción entre ese conjunto de personas que ciertamente muestran interés por la moda. VØNES pretende ser una marca exclusiva y, en cierto modo única, con un precio a la altura de ello. Aquel que esté dispuesto a llevar una prenda de este tipo, con estas características, será aquel que sienta que la moda es una forma de expresarse, y no le importará gastar algo más de dinero por llevar un bañador de VØNES. Alguien a quien le es indiferente vestir con una u otra prenda no se preocupará, como norma general, de comprar este tipo de bañadores.

Según un artículo del diario ABC publicado el pasado julio de 2014 y titulado: «*los hombres prefieren calidad y marcas y las mujeres tendencia y rebajas*», el 35,6% de los hombres el que muestra verdaderamente interés por la moda y la forma de vestir.

Con todo ello, se tienen todos los datos necesarios para ejecutar el análisis de clientes potenciales en España.

6.1.1.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO EN PORTUGAL

Procediendo análogamente al caso del territorio español, se parte de la base de la población portuguesa del año 2021, siendo esta de 10.167.922 habitantes.

De este total de población, el porcentaje masculino con edades comprendidas entre los 20 y los 54 años representa el 21,7%:

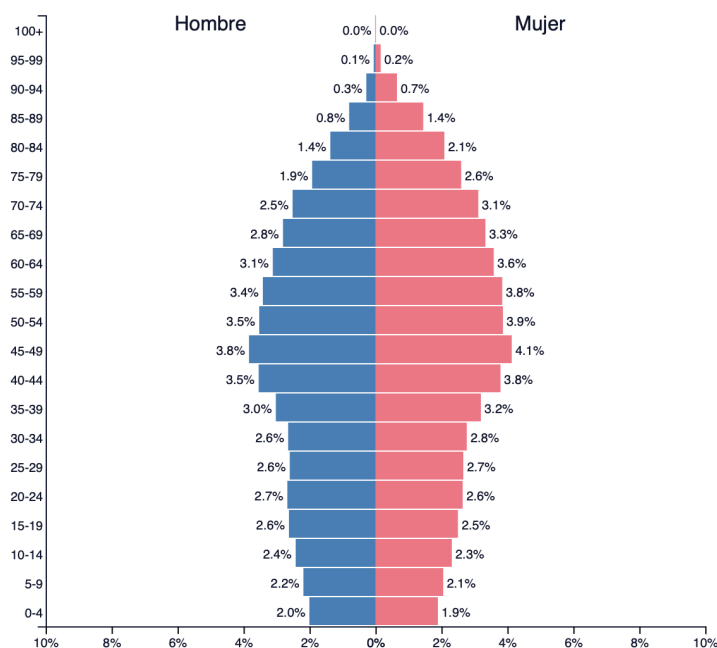


Figura 5. Pirámide Poblacional Portugal 2021

Respecto al porcentaje de deportistas acuáticos, dado que también resulta extremadamente complicado encontrar datos relativos a ello, se asumirá que es el mismo que el asignado para España, un 17,8% sobre el 3% de población.

Finalmente, es el 28,2% de los hombres de Portugal el porcentaje que muestra cierto interés por la moda.

6.1.2 ESTIMACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES

Tras el proceso de recopilación de datos, se tiene el siguiente resumen de información obtenida:

Segmento	España	Portugal
Población	47.326.687	10.167.922
Hombres de 20-54 años	23,9	21,7
Deportes acuáticos	0,534	0,534
Interés moda	35,6	28,2

Tabla 2. Segmentación del Mercado

Con dicha información, lo único que falta es completar el método calculando un número estimado de clientes potenciales del producto. Para ello, se van a distinguir dos tipos de

clientes, clientes potenciales primarios y clientes potenciales secundarios, cuya diferencia reside en la importancia que ellos tienen para la empresa.

Cliente potencial primario

Se considerará cliente potencial primario a aquella persona que cumpla todos los requisitos de segmentación, es decir, un hombre que practique algún deporte acuático o náutico, y que muestre interés por su forma de vestir. Siguiendo el método de los ratios sucesivos:

$$CPPrimario_{España} = 47.326.687 \cdot 0,239 \cdot 0,00534 \cdot 0,356 \approx 21.503$$

$$CPPrimario_{Portugal} = 10.167.922 \cdot 0,217 \cdot 0,00534 \cdot 0,282 \approx 3.322$$

$$CPPrimario_{total} = CPPrimario_{Esp} + CPPrimario_{Por} = \mathbf{24.825 \text{ clientes}}$$

Cliente potencial secundario

Este tipo de cliente será similar al primario, salvo que, al tratarse de un bañador, no será absolutamente necesario practicar un deporte acuático para comprarlo. Esta condición es una ventaja más de la prenda, pero no resulta ser fundamental. De tal modo, obtenemos el segundo conjunto de clientes:

$$CPSecundario_{Esp} = 47.326.687 \cdot 0,239 \cdot 0,356 \approx 4.031.835$$

$$CPSecundario_{Por} = 10.167.922 \cdot 0,217 \cdot 0,282 \approx 622.097$$

$$CPSecundario_{total} = CPSecundario_{Esp} + CPSecundario_{Por} = \mathbf{4.653.932 \text{ clientes}}$$

Entorno a veinticinco mil personas se pueden considerar clientes primarios, que cumplen todos los requisitos de segmentación, y alrededor de cuatro millones y medio formarán parte de ese grupo secundario, todos ellos susceptibles de adquirir el primer producto de VØNES, lo cual puede ser muy útil a la hora de estimar la cantidad a producir, stocks, etc.

7 PLAN ESTRATÉGICO

Nunca dé una orden que no pueda ejecutarse

- Douglas MacArthur -

Para toda empresa, tanto emergente como ya asentada, resulta imprescindible definir y adoptar un plan estratégico que se adapte tanto a ella misma, como a la situación que la rodea. Tanto la situación económica, como política, social y tecnológica del país en el que se desarrolle y de su entorno, como la situación dentro de la propia compañía, definirán la estrategia a seguir.

El hecho de conocerse a sí mismo, habilidades y fortalezas, formas de trabajar, valor añadido que se puede aportar, etc. marcarán la diferencia entre una empresa u otra, una de ellas tendrá más éxito y otra menos. Que VØNES destaque entre el resto no depende solamente de la propia compañía, sino también del resto de factores que lo rodean y de cómo estos se analicen.

Una vez definidos el mercado, la idea de negocio y el producto, lo siguiente será analizar todo lo que rodea a la empresa, para adaptar a ello un plan que permita desarrollar el negocio con la mayor eficiencia posible.

7.1 MISIÓN, VISIÓN Y PROPÓSITO

La misión de VØNES no es solamente la de servir de soporte de estos tres jóvenes para que cumplan su sueño de crear una empresa de la nada, su primera empresa. El proporcionar beneficios se podría decir que también es algo secundario. La verdadera meta de esta startup es servir de docencia en cuanto a trabajo y experiencia. A base de tiempo y resultados se irá aprendiendo cada día más, hasta que cualquier error que surja sea simplemente puntual. Todo ello se consigue a través de la mejora continua, mejora en cuanto a conocimientos, en cuanto a formación y en cuanto a trabajo.

Además, el compromiso con el medio ambiente jugará un papel importante, donde promover la conciencia social sobre su cuidado formará parte del día a día de la empresa.

La visión es clara. Partir de un solo tipo de producto y entrar con fuerza en el mercado. A raíz de esto, conseguir que se haga nombre y se conozca qué es VØNES y qué puede llegar a ofrecer. Posicionarse en el mercado aumentando poco a poco el número de referencias, de alternativas que buscar dentro de la misma marca. Colaborar con otras empresas similares, promoviendo siempre el reciclaje y el cuidado de la naturaleza. Por supuesto, mejorar día a día para obtener cada vez mejores soluciones. Dar el máximo para preservar la calidad de los productos, y mantener así siempre la fidelidad por parte del cliente.

Todo suena como un proceso ideal, lo cual no quita que sea perfectamente posible. Partiendo de unas bases bien asentadas, empleando adecuadamente las técnicas del *Lean Startup*, y trabajando como se debe, VØNES podrá llegar a convertirse en un referente

para otros jóvenes como estos tres que hoy emprenden su negocio, y en proceso de convertirse en grandes empresarios.

7.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Se dice que la supervivencia de una especie depende de su capacidad de adaptarse a los cambios que suceden en su entorno. Pues bien, el término “macroentorno” hace referencia a los elementos externos influyentes en la empresa. Elementos que no solo afectan a esta empresa, sino que también afectan al resto de compañías del mercado. De tal forma, la formulación de una estrategia óptima, que proporcione el mayor rendimiento posible para la empresa, depende del conocimiento profundo y real de este entorno competitivo, de su capacidad de adaptarse a él y de responder a los cambios que en él se produzcan.

Todos estos factores no se pueden cambiar desde la propia empresa, pero sí se puede determinar el nivel de incidencia en ella, y en función de este, cambiar las consecuencias que pudieran producir. De la misma forma, conocer el macroentorno puede ser útil para identificar los aspectos sobre los que se puede sacar provecho, como subvenciones o premios por seguir determinadas conductas o cumplir ciertos hitos.

Asimismo, es realmente importante realizar este tipo de análisis de forma periódica, ya que el mundo está en constante cambio, y cualquier pequeña variación en el entorno puede suponer una grande para la organización.

Para analizar estas variables externas a la empresa, pero tan importantes para ella, se empleará la herramienta básica de análisis **PESTEL**, acrónimo de los factores del entorno que analiza: **P**olítico, **E**conómico, **S**ociocultural, **T**ecnológico, **E**cológico-medioambiental y **L**egal.

7.2.1 ENTORNO POLÍTICO

Los factores del entorno político de la empresa son los que condicionan, o pueden condicionar, la actividad de la empresa por cuestiones ideológicas de los partidos dirigentes. Esta ideología puede influir en tanto y en cuanto se promuevan ayudas o, por el contrario, barreras, para el desarrollo de la compañía. Bien a nivel local, por comunidad autónoma, a nivel nacional o, inclusive, a nivel europeo.

Es importante destacar que, en los tiempos que corren, independientemente del gobierno y la ideología, la idea de preservar y proteger el medioambiente es un ideal en todo el mundo. A nivel nacional e internacional se promueven, de forma continua, leyes y programas con tal fin, así como subvenciones por la correcta gestión de residuos y aplicación de políticas empresariales que tengan por objetivo el cuidado del entorno natural. Al fin y al cabo, los recursos naturales son los que nutren la producción, la riqueza, y por supuesto, la vida.

Un ejemplo claro, y aplicable al caso, es la ley básica para las pymes de responsabilidad ambiental o **Ley 26/2007 de 23 de octubre**. Esta se aplica a todo tipo de actividades económicas, regulando la responsabilidad de cada organización de prevenir, evitar y reparar daños ambientales, resultando, por tanto, de gran importancia su conocimiento para todas las empresas para conocer los límites a respetar. A modo de resumen, esta ley contempla dos cláusulas de obligatorio cumplimiento para toda empresa operadora:

1. Obligación de comunicación inmediata a la autoridad competente de la existencia

de daños ambientales, o amenaza inminente de los mismos, así como de las medidas de prevención adoptadas.

2. Obligación de, ante una amenaza de daños, adoptar de forma inmediata las medidas preventivas apropiadas, así como la obligatoriedad de la adopción de medidas apropiadas para evitar nuevos daños.

También es de carácter fundamental, y en este caso muy relacionada con VØNES, la ley de envases y residuos de envases, la **Ley 11/1997, de 24 de abril**. Se aplica a aquellas empresas que son agentes relacionados con productos envasados, como son las que emplean botellas de plástico, fuente de recursos para esta startup.

Existen también, como se viene diciendo, programas que promueven el cuidado e interés por el medioambiente. Ejemplo de ello es el programa LIFE, de la Unión Europea, que cuenta con un presupuesto de 450 millones de euros para financiar la creación de empresas que tengan la sostenibilidad como eje, y que estén enfocadas a concienciar e informar sobre el cuidado de la naturaleza.

Por otro lado, se han de tener en cuenta las leyes promovidas para el fomento y creación de nuevas empresas. El gobierno aprobó en 2021 la remisión a las Cortes del Proyecto la denominada Ley de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, más conocida como Ley de Startups. Una ley enfocada al impulso del emprendimiento innovador, pensada especialmente en la generación de oportunidades para los jóvenes. Esta, entre otras medidas, facilita los trámites para la creación de empresas emergentes con ingresos de hasta 5 millones de euros, eliminando aranceles notariales y registrales, es decir, suprime ciertos impuestos y tasas que, hasta ahora, debían ser pagados por todas las empresas, independientemente de si era de nueva creación o de sus ingresos. Esto beneficia a VØNES, al menos durante estos primeros pasos en el mercado, ya que, entre otras, una de las ventajas que esto supone es la rebaja del Impuesto de Sociedades, que pasa del 25% al 15% durante un máximo de cuatro años, contados desde el primer período en que la base imponible resulte positiva.

7.2.2 ENTORNO ECONÓMICO

Influirá también en la empresa la situación económica del entorno. La evolución o no de la empresa se verá afectada en las situaciones de crisis económica, las fluctuaciones de los precios, crecimiento o decrecimiento del PIB, deuda pública, etc.

Actualmente, el entorno económico no es favorable ni en España ni Europa. Tras dos acontecimientos históricos, como son la pandemia mundial de la COVID-19 y la guerra en Ucrania, la situación económica tanto en España como en todo el mundo se ha visto afectada negativamente. Y es que aún se estaba recuperando la normalidad tras la “crisis del COVID”, cuando estalló una guerra sin precedentes en Europa desde la Segunda Guerra Mundial. Además, esta engloba a dos países que, hasta el momento, eran potencia mundial en cuanto a exportación de gas y exportación de trigo y cereales. La consecuencia: una crisis en Europa que deja estragos en la economía de todos sus constituyentes.

España, por suerte, no tenía una dependencia vital de estos países en cuanto a estos recursos, ya que este país es gran productor de cereal y trigo, y que el gas que se importa proviene, principalmente, de Argelia (África). Es por ello por lo que España, con respecto al resto de países miembros, es considerado el menos expuesto a esta problemática desde el punto de vista comercial y energético. Aun así, el precio del gas y del carburante

permanece en máximos históricos, y la recuperación no se prevé temprana.

Los efectos de la inflación se hacen notar en el consumo de las familias españolas, que durante el primer trimestre de este año 2022 ya se ha reducido un 3,7% según el INE. Además, el crecimiento del PIB se ve lastrado por este descenso del consumo de los hogares, cayendo las previsiones de crecimiento del 7% al 4,3%, y la deuda pública se multiplica por momentos.

La recuperación de la economía española, pese a que este país no está fuertemente influenciado por el conflicto bélico del este de Europa, sigue siendo la más rezagada de toda la zona euro, lo cual no es una situación que acompañe a la hora de crear una empresa. No obstante, pese a que en todo negocio influye el poder económico de sus clientes, desde VØNES se piensa que esta situación actual tiene una mayor influencia en otros campos de mayor inversión económica, como podría ser el menor número de desplazamientos de larga distancia en la temporada de verano o la disminución de alquileres de alojamientos vacacionales, pero el público, se espera, seguirá comprando bañadores.

7.2.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL

La sociedad del momento se renueva continuamente, especialmente a causa de cambios en las tendencias y costumbres de la población. Es por ello por lo que este es uno de los factores que más influye a una marca de ropa, además de ser uno de los que más cambian.

El estilo de vida de la ciudadanía se renueva constantemente. Las redes sociales están propiciando que, desde pequeños, los niños se eduquen rodeados de un mundo de influencia e información muy diferente al de hace años. Cada vez se sabe más de todo y desde más joven. La influencia por parte de ciertos famosos, los llamados *influencers*, que cuelgan contenido en las redes sociales mostrando su estilo de vida, sus ideas y sus pensamientos, hacen que por momentos haya más y más gente que los siga, copiando sus hábitos y formas de vivir y de pensar. Este hecho podrá ser una baza a favor de VØNES, hacer uso de estos personajes tan influyentes sobre tanta gente para hacer conocer la marca y sus ideales al mayor número de personas posibles.

Además, el interés por la moda se ha incrementado notablemente en comparación con años anteriores, especialmente en los hombres, a los que, por tradición, siempre les fue algo más indiferente, lo cual resulta interesante para VØNES. En tan solo diez años, el número de hombres interesados en su forma de vestir, a los que les preocupa qué llevar y cómo llevarlo, se ha incrementado en un 15%. Esto, en parte, tiene que ver con el factor de las redes que se mencionaba anteriormente. El número de *influencers* masculinos es cada vez mayor. Más jóvenes, y algunos adultos, que muestran su estilo para dar nuevas ideas a los que los siguen, y esto es un hecho que se puede aprovechar para hacer ver la marca e incrementar las ventas de forma considerable.

Por otro lado, el deporte y culto al cuerpo es algo que se ha desarrollado mucho en la sociedad actual, y que cada vez va a más. Se puede ver como cada vez es mayor el número de gimnasios nuevos que son abiertos, el número de dietistas que fundan nuevas clínicas, el número de personas que sale a correr a diario, etc. Y es que, a la mayoría de la sociedad le gusta verse bien, lucir un cuerpo bonito y sentirse cómodo consigo mismo, algo que se consigue, en parte, con deporte y alimentación sana. Este factor podrá aumentar notablemente las ventas de VØNES, ya que el principal uso del bañador que ofrece es el de practicar actividades deportivas, de ahí sus propiedades tan características.

Igual que el entorno económico no parece ser muy positivo para el negocio, estos factores

socioculturales parecen muy favorables de cara a formar una empresa como VØNES, que mezcla moda y deporte, dos elementos que están al alza en la sociedad del momento.

7.2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

En parte, este entorno se refiere al mundo de las tecnologías de información, las TICs. Hoy en día están presentes en prácticamente todo el mundo y, por supuesto, en la inmensa mayoría de negocios. Adaptarse a la evolución de estas, evolución continua e imparable, será de carácter fundamental en cuestiones de rendimiento y costes para cualquier empresa.

Uno de los puntos donde más se ha evolucionado en el sentido de estas tecnologías es en lo que se conoce como BIG DATA, algo así como mega-almacenes de información de cada uno de los ciudadanos que en algún momento han utilizado internet. Día a día son más las empresas que se unen al uso de este tipo de sistemas de información donde se recopilan datos sobre hábitos de consumo, gustos, preferencias...de los usuarios de internet. Sin duda, se trata de un sistema extremadamente útil en lo que a publicidad y ventas se refiere, ya que se puede saber exactamente qué busca una persona tan solo con que use su teléfono móvil.

También se ha mejorado, especialmente a raíz de la pandemia, el comercio por internet. Dada la prohibición de salir a la calle y de abrir las tiendas físicamente, la alternativa fue lanzarse al mundo de la venta online. Esto es lo que ha propiciado, en gran parte, un avance importante en cuanto a gestión de páginas web, de logística de envíos y de contacto con el cliente. Dado que VØNES, al menos en sus comienzos, utilizará un portal de venta online, este hecho la favorece en tanto que el hábito de la compra por internet se ha multiplicado, por lo que no existe la necesidad de establecer puntos de venta físicos para conseguir lanzar el negocio.

Y no solo de internet e información tratan las tecnologías. En lo que a VØNES respecta, la fabricación de tejidos técnicos también está en continuo desarrollo. Tejidos con resistencia extra, impermeables, extremadamente ligeros, que no arrugan, que secan rápido... son muchas las cualidades que tienen cada vez más tejidos innovadores, que suponen una gran diferencia entre una prenda u otra. Así, se podrá ir mejorando continuamente en las características de los productos, adaptando los nuevos tejidos y las nuevas tecnologías en favor de la marca. Es vital tener constancia de todos estos avances, para buscar nuevas prendas que crear donde se pueda destacar y en encontrar el punto que diferencie a VØNES del resto.

7.2.5 ENTORNO ECOLÓGICO-MEDIOAMBIENTAL

Cada día más son las personas, empresas y organizaciones que se preocupan por el cuidado del medioambiente. Sin ir más lejos, existe ya una extensa normativa vigente que trata de preservar el entorno natural y fomentar su cuidado. Además, puede suponer un factor de diferenciación entre unas empresas y otras, como es el caso de VØNES.

La contaminación en exceso durante tantísimos años ha condicionado fuertemente el estado actual del planeta. El exceso de vertidos y de emisiones de gases contaminantes han supuesto un grave peligro para la salud, tanto de la Tierra como de todo ser que habita en ella. Esto, tras tantos años y tras la información que se tiene ahora sobre el daño que se

ha hecho, ha causado un movimiento social en masa donde la preocupación por mejorar la situación se ha vuelto imparable. Las energías procedentes de fuentes fósiles, las no renovables, van dejando paso a las energías verdes y limpias. Los vertidos en vertederos dejan paso a políticas y costumbres de reciclado y reutilización. Los medios de transporte que funcionan por acción de combustibles delegan en vehículos eléctricos con cero emisiones. En definitiva, parece que todo va enfocado a paliar la contaminación y conseguir un mundo más sostenible.

Como se decía anteriormente, existen multitud de medidas para incentivar este buen uso de los recursos y disminuir los malos hábitos contaminantes. Leyes para ciudadanos y empresas, y políticas ambientales que regulan estas, están implantadas en la mayoría de los países desarrollados. Existen también programas de subvención a empresas que contribuyan con este cambio, subvenciones procedentes de fondos mil millones europeos que dan parte de la voluntad inherente de Europa de mejorar la salud del planeta.

Además, no solo hay incentivos monetarios, sino que el factor social influye también en el desarrollo de empresas verdes. El hecho de que una marca comercie con productos reciclados, o que emplee en su elaboración recursos renovables y verdes, supone un gran atractivo para compradores y usuarios. Este factor es muy favorable para esta startup, ya que, por el simple hecho de la utilización de un tejido reciclado para la fabricación del producto, el interés en adquirirlo resulta ser, en la mayoría de los casos, mayor que el de comprar otro similar aunque fabricado con una tela que no tuviera esta procedencia. Marcas como Eco Alf[®] están triunfando en el mercado, gracias a la calidad de sus productos y al hecho de que estos estén fabricados con materiales 100% reciclados. Sin duda, un referente para VØNES.

7.2.6 ENTORNO LEGAL

Conocer la normativa vigente podría suponer la diferencia entre un éxito fructuoso y próspero de uno breve y con pésimas consecuencias.

Existen leyes que rigen la formación de empresas emergentes y de pymes, y leyes que, actualmente, favorecen su creación. Parece ser que cada vez se trata más de favorecer al pequeño comerciante, al empresario local, para fomentar la creación de empresas y de empleos. Esto se debe, en gran parte, a que los pequeños empresarios y las pequeñas empresas son los grandes damnificados cuando la sociedad pasa por malos momentos económicos, ya que su poder para aguantar estos períodos es menor que en los grandes negocios.

Pero el crear una empresa, bien como autónomo, bien como sociedad, supone también una responsabilidad legal. Impuestos fiscales, contratos en regla, seguridad social, pagos en los plazos acordados, prevención de riesgos laborales y seguridad del personal, etc. son aspectos a tener en cuenta cuando se quiere afrontar un negocio cualquiera. Por ello la gran importancia de conocer la ley.

Además, no solo dentro de la empresa se debe atender a este aspecto. Existe otro aspecto importante dentro de este entorno legal, que son las políticas de privacidad y protección de datos. Los usuarios de redes sociales y de páginas web ceden continuamente datos personales a empresas, y aquí juega un papel muy importante esta política de privacidad y protección. Cuando alguien se registra en una página web, como será el caso de VØNES, introduce datos en la página que son de carácter personal, es decir, tanto datos de identidad como información bancaria. No todo el mundo cede a cualquiera información personal relevante, por lo que es fundamental asegurar que los datos no serán mal empleados ni

vendidos a terceros, además porque las consecuencias pueden llegar a ser gravísimas. Proporcionar la confianza y seguridad de que esto será así supone una diferencia entre la decisión de comprar o no comprar, por lo que interesa, y mucho, darle esa confianza al cliente.

7.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno, o también entorno específico, incluye todos los factores externos y no controlables que influyen en la empresa, pero, esta vez, más próximos a las operaciones de la empresa, influyendo, por tanto, en la actividad de esta de un modo más directo.

El análisis del microentorno del sector en que actuará la empresa permitirá conocer factores muy influyentes en el marco de la producción y las ventas, factores como la fluctuación de la oferta y la demanda, el tamaño del mercado, la estructura del sector o proveedores de otras industrias. Para este análisis, se suele utilizar una herramienta básica en este tipo de estudios, común en la mayoría de planes de negocio. Esta herramienta se conoce como *Las Cinco Fuerzas de Porter*.

Este modelo, que lleva el nombre del economista y profesor del *Harvard Business School* Michael Porter, quien lo desarrolló por primera vez, sostiene que el potencial de rentabilidad de una empresa viene determinado por cinco fuerzas (véase Figura 6):

- El poder de los clientes
- El poder de los proveedores
- La amenaza de nuevos competidores
- La amenaza que generan los productos competitivos
- La naturaleza de la rivalidad

Analizando estas, se puede determinar la intensidad con la que puede competir la empresa y sus posibilidades de éxito futuras.



Figura 6. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

7.3.1 EL PODER DE LOS CLIENTES

El cliente, como se suele decir, siempre tiene la última palabra, y esto es bastante cierto. Al final, son ellos los que deciden desembolsar el dinero o no. Acabará comprando cierto producto si la oferta que tiene es la que más le convence de entre todos los puntos de venta. Es por ello por lo que tienen un poder intrínseco de negociación.

Además, cuanto más organizados estén los consumidores, cuanto más grande sea el grupo, más exigencias tendrán y, por tanto, impondrán condiciones de precio y calidad del producto con mayor rigurosidad.

Para evitarlo, puesto que, a mayor poder del cliente, menor margen para la empresa, se pueden llevar a cabo varias estrategias:

- Se puede bajar el precio del producto o aumentar su calidad, algo que no está entre los planes de VØNES, ya que desde un principio se mantiene que bajar los precios no será un recurso de la empresa para vender más.
- Se pueden llevar a cabo campañas de marketing y publicidad muy atractivas, que hagan que el cliente tenga la idea clara de dónde quiere comprar, cosa que sí que es intención de la empresa. A pesar de requerir una inversión extra, a día de hoy, las buenas campañas de publicidad son tan importantes como vender un buen producto.
- Ofrecer algo que no ofrecen los demás, el valor añadido que determine hacia donde cae la balanza. Otra estrategia que VØNES empleará, proporcionando un producto único, de características diferentes al resto, además de un trato personalizado y de calidad, que afiance la relación empresa-cliente.

7.3.2 EL PODER DE LOS PROVEEDORES

Cuando se habla de poder del proveedor, se habla de poca variedad de fuentes de suministro y, por tanto, de libertad de estos para hacer con sus productos y sus precios lo que quieran. Y no solo con los precios, sino también con plazos de entrega, de pago, calidad que ofrezcan, etc.

Para esta empresa, además, es un factor determinante el del proveedor, ya que no se tiene nada en propiedad: toda la materia prima y todos los servicios serán subcontratados. Por ellos es sumamente importante controlar este poder que puedan tener los proveedores sobre la organización.

Para evitarlo, existen dos opciones: eliminar directamente la dependencia proporcionando la materia prima propia o aumentar la capacidad de negociación con los proveedores. La primera opción está descartada, al menos por ahora, ya que elaborar tejidos, de por sí, requiere grandes maquinarias e inversiones, por no hablar de la difícil tarea de poder conseguir poliéster a partir de botellas de plástico. La segunda, sin embargo, es más sencilla de conseguir. Para poder negociar con los proveedores se debe tener una amplia cartera de estos, así, su poder de negociación estará sometido a la posibilidad de perder la oportunidad de negocio ante su competencia. Por ello la importancia de tener un amplio abanico de proveedores, puesto que la negociación será posible siempre y cuando esta empresa cuente con alternativas de abastecimiento. Otra opción sería negociar, de primera mano, un acuerdo a largo plazo que favorezca a ambos, proveedor y contratante, con condiciones que beneficien a los dos. Aunque esto es algo que tendría que esperar a que

la confianza entre ambas partes sea suficiente.

7.3.3 LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Desde un principio se tuvo miedo de ello. El ser una empresa pequeña, con poco poder de mercado, poco capital y recursos escasos, supone una debilidad frente a otras compañías que sí que tengan experiencia y volumen suficiente como para hacer frente a una gran parte de la demanda.

El hecho de que el producto triunfe y gane fama podría suponer, perfectamente, que cualquier empresa ya asentada decida plagiarlo y comerciar con ello por su cuenta, pudiendo además disminuir sus precios de venta debido a su mayor poder, lo que se conoce como economías de escala.

Sin embargo, esto es algo que siempre puede ocurrir, y se debe saber manejar la situación. Es fundamental conseguir una fuerte diferenciación del producto e identificación de la marca. El cliente no solo estará comprando un bañador especial, de características especiales, sino que debe saber que está comprando un producto VØNES. Debe preferir llevar un bañador con la espina de pescado que uno con cualquier otro logo, algo que también se consigue demostrando que la calidad no es la misma, que la de esta empresa es uno de sus sellos de identidad.

Es evidente que, si alguien quiere plagiar y vender productos como los que se ofrecerán por arte de esta pequeña firma lo hará. Y no será cuestión de evitar que lo hagan, sino de conseguir que, a pesar de que su volumen de ventas sea mayor, el cliente prefiera adquirir el de VØNES.

7.3.4 LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Cuando se trata de un bañador, siempre hay productos sustitutivos, es un hecho. Cualquier bañador hace la función de bañador. Sin embargo, no todos poseen las características adecuadas para realizar deportes acuáticos, ni todos pueden parecer unas bermudas con los detalles de un VØNES. Si bien no todos poseen características como estas, mucho menos serán una combinación de ambas. Se podrá sustituir el bañador-bermuda que desde esta empresa se ofrece por un bañador deportivo, o por uno que parezca un pantalón corto. Pero ya sería diferente, y no cumpliría la doble función. Eso es lo que VØNES tiene que hacer ver a sus clientes. Campañas de marketing que hagan fijar la idea clara de que no es un producto cualquiera y de que no solo es diferente al resto, sino que además la calidad es especial. Eso hará que el poder de los productos sustitutivos mengüe.

7.3.5 LA RIVALIDAD COMPETITIVA

Como resultado de los cuatro apartados anteriores, reuniendo todo, se puede estimar cuan poderosos son los competidores de VØNES, y qué es lo que la diferencia a esta marca del resto.

Si bien es cierto que marcas de ropa hay muchas, miles de ellas, y que todas podrían considerarse competidoras, no todas lo son de la misma forma. Especialmente las líneas de ropa más deportivas, por un lado, y más elegantes por el otro, serán las que realmente puedan influir considerablemente en esta empresa.

Sin embargo, al igual que todas ellas tienen sus puntos fuertes y débiles, desde esta marca se tiene claro qué es lo que la diferencia del resto, cómo hacerlo ver y cómo sacar partido de la competencia. La rivalidad no es solo algo por lo que preocuparse, y que puede complicar la vida de la empresa, sino que supone también un esfuerzo por conseguir ser mejor que el resto. Trabajar para sacar lo mejor del grupo y ofrecer algo que nadie más pueda ofrecer.

Marcas como Nike® o Adidas®, seguramente las firmas deportivas más conocidas a nivel mundial, proporcionan prendas de gran calidad y comodidad, perfectas para practicar cualquier deporte. Por otro lado, Scalpers® o Massimo Dutti® venden prendas con ese carácter juvenil a la par que elegante, siendo, sin duda, potentes competidoras al menos a nivel nacional. Sin embargo, la ventaja competitiva de VØNES frente a estas comercializadoras reside en la combinación de las características de sus productos. VØNES combina lo deportivo y de calidad con lo juvenil y elegante. Este hecho será lo que permitirá competir a esta joven marca con las ya veteranas y bien asentadas en el mercado.

La rivalidad siempre fue una motivación por ser mejor que el de al lado, y ese será el punto de vista desde VØNES: un incentivo para mejorar día a día, sacar lo mejor del grupo y proporcionar productos mejores que los de cualquier competidor. Aportando calidad al cliente, tanto del producto como en el servicio de venta y postventa, renovando la empresa día a día, ofreciéndoles una prenda diferente al resto, etc. se conseguirá que las marcas mencionadas anteriormente vean a VØNES como un competidor potencial más.

Además, esta competencia no solo se debe ver como un obstáculo o como un incentivo para mejorar, sino que de ella también se pueden aprender gran cantidad de cosas. Se puede aprender de sus formas de hacer publicidad, de sus estrategias de precios, de sus estrategias logísticas... todo ello supone una fuente de información constante que, especialmente para una pequeña empresa, servirá como fuente inagotable de ideas para su propia gestión.

7.4 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Analizados todos los factores externos, tanto del macro como del microentorno, se puede conocer qué es lo que diferenciará a VØNES del resto de empresas del mercado semejantes a ella. No se trata solo de en qué se es mejor que el resto, sino hacer ver por qué comprar esta marca y no otra.

VØNES es diferente al resto en varios aspectos. Para empezar, como se dijo en un principio, no se conocen tiendas en España que proporcionen bañadores de estas características, deportivamente hablando. Las cualidades del tejido del bañador que se ofrece desde VØNES son óptimas para realizar deporte dada su elasticidad y resistencia, y además deportes acuáticos por sus propiedades de impermeabilidad y secado rápido. Estas cuatro características suponen un factor de diferenciación que, de por sí, ya son una gran ventaja competitiva.

Por otro lado, el diseño innovador, lleno de matices y detalles que no son comunes en una prenda como esta. Dotar a un bañador de características propias de un pantalón de traje de chaqueta marcará la diferencia respecto al bañador tradicional. Lo que aportan, además, los bolsillos, la bragueta abotonada y los ceñidores laterales es a parte de detalles que aportan elegancia, complementos que suponen una comodidad extra frente otro tipo de

prendas similares. La versatilidad que suponen estos detalles, por el hecho de servir tanto para ir a la playa como para salir a la calle, también serán factor diferenciador frente al resto.

Por último, la calidad. El tejido resistente y la calidad de fabricación harán que merezca la pena adquirir uno de estos artículos. Es fundamental que un bañador que esté diseñado para hacer deporte garantice que su uso será prolongado, y que no sufrirá daños con movimientos bruscos y estiramientos fuertes.

Todo ello hace de este bañador un producto exclusivo, el término clave de éxito de esta empresa. Se venderá la exclusividad, el sentir que se lleva puesto algo que nadie más tiene. Eso es lo que diferenciará a VØNES del resto de firmas del mercado.

7.5 ANÁLISIS INTERNO

Como se ha visto, el ambiente empresarial puede llegar a ser tremendamente complejo. La entrada de nuevas empresas al mercado constantemente, y las que ya figuran en él, suponen una competencia con la que toparse, y se tiene que saber lidiar con ella.

Para la propia empresa, lo más importante es cumplir sus propios objetivos: obtener los mejores resultados. Para ello, estudiarse a sí misma en profundidad, para buscar soluciones a los problemas internos supone un hito clave para adaptarse a este mercado tan competitivo.

El análisis interno consiste en ese estudio de la propia productividad. Cómo se obtienen los resultados y en qué puntos se puede mejorar para obtener los óptimos. Significa un análisis completo de lo que es la capacidad de la misma organización para hacer frente al resto de empresas competentes, y conseguir ser superiores a ellas.

7.5.1 CADENA DE VALOR DE PORTER

Para ejecutar este análisis interno existe cierta herramienta estratégica, cuyo nombre también acuñó el economista estadounidense Porter, conocida como la “*Cadena de Valor*”.

La Cadena de Valor es un concepto en el que, partiendo de un conjunto de nueve actividades principales de la empresa, se crea una serie de relaciones o eslabones, que tienen por objetivo aportar el mayor valor posible para el cliente. Con ella, se pueden identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado, partiendo del análisis de los diferentes departamentos internos para obtener así información valiosa en cuanto a la posición que se ocupa en el propio mercado.

Este conjunto de actividades que conforman la Cadena de Valor de Porter se divide en dos grandes grupos: el grupo de las actividades de valor primarias y el de actividades de apoyo o secundarias (véase Figura 7).

Las actividades primarias son las asociadas a aportar un mayor valor al cliente de la empresa, es decir, las que sustentan la ventaja competitiva por aportar más valor a los consumidores que la competencia. Entre ellas, las cinco principales son:

- Logística Interna
- Operaciones
- Logística Externa
- Marketing y Ventas
- Servicios de Post Venta

Por otro lado, las actividades consideradas como de apoyo son aquellas que no aportan valor directamente, pero sí que refuerzan las actividades anteriores aumentando su capacidad. Destacan cuatro:

- Infraestructura de la empresa
- Gestión de Recursos Humanos
- Desarrollo de la Tecnología
- Compras

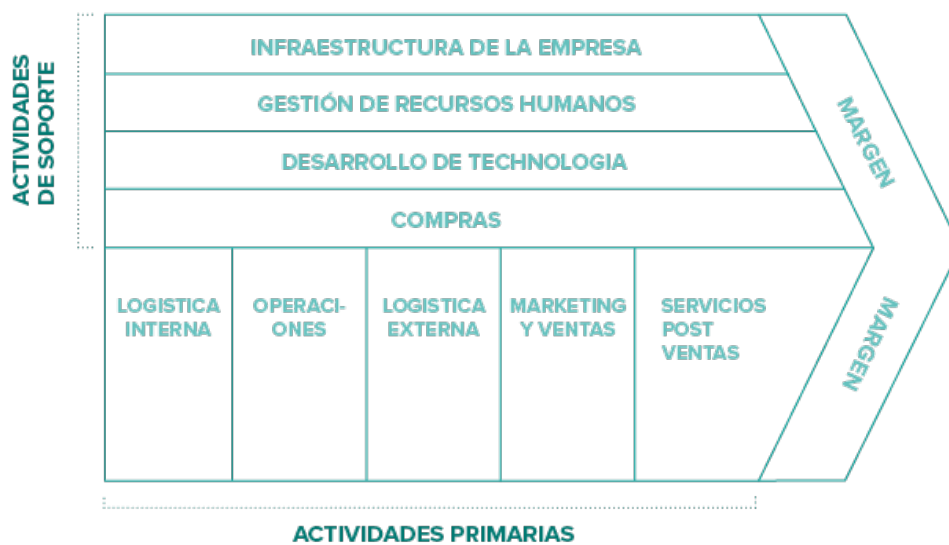


Figura 7. Cadena de Valor

En cuanto a las actividades principales, agilizar todo lo posible los movimientos de mercancía, tanto de entrada como de salida al almacén, lo que repercutirá directamente en la capacidad de abastecer la demanda en tiempo y forma. A la par que se trata de reforzar esto, se hará hincapié en el marketing y la publicidad durante los primeros pasos de la marca, para poder así hacerla visible a un mayor número de personas y, por ende, aumentar el número de ventas. Finalmente, proporcionar un servicio de postventa eficiente, tratando de subsanar errores que se produzcan con el cliente dándole total confianza de que VØNES estará disponible para cualquier problema o duda que se les presente.

Respecto a las actividades que hacen de soporte, se irá mejorando la infraestructura de la empresa en la medida que vaya siendo posible, ampliando almacén o proporcionando equipo informático actualizado, entre otras, es decir, se tratará de facilitar el trabajo a los recursos humanos de la empresa. Estos hechos se reflejarán en un mayor rendimiento laboral.

Aplicar esto a VØNES, es decir, centrar los esfuerzos en reforzar todas estas actividades, tanto primarias como secundarias, ayudará a generar más valor y situar los resultados por encima de los de los competidores.

7.5.2 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es otra de las técnicas indispensables para analizar un negocio y contribuir a la toma de decisiones en lo que a estrategia se refiere. Es una de las herramientas más habituales en cuanto a estudios de mercado y planes de negocio, ya que es muy clara y visual, y de ella se pueden sacar elaboradas conclusiones.

Consiste, simplemente, en una matriz de dos por dos, donde se situarán:

1. **Debilidades** de la empresa. Se refiere, a nivel interno, a las limitaciones de capacidad de desarrollo del negocio. Para VØNES, se consideran debilidades las siguientes:
 - Recurso económico escaso, que hacen que haya que conseguir financiación a base de programas de empresas emergentes.
 - Desconocimiento del funcionamiento del mercado, por la inexperiencia en el mundo de los negocios.
 - Negocio estacional, al tratarse de un bañador, la temporada de ventas se reduce a la primavera y el verano.

2. **Amenazas.** Se refiere únicamente a factores externos, y serán todo aquello que puede poner en peligro la viabilidad del negocio, o bien impedir que se desarrolle con normalidad la ejecución del plan estratégico de la empresa. Para VØNES, se consideran amenazas las siguientes:
 - Largos trámites. A pesar de tratar de facilitar la creación de empresas, los trámites administrativos siguen siendo largos y tediosos.
 - Competencia fuertemente implantada en el sector, marcas famosas de surf que captan una inmensa parte del mercado.
 - Plagios del producto por parte de empresas con más poder de mercado, pudiendo ser capaces acaparar la ventas de VØNES.

3. **Oportunidades.** Aquellos factores ajenos a la propia empresa que favorecen el desarrollo del negocio, e incluso propician la oportunidad de implantar mejoras. Para VØNES, se consideran oportunidades las siguientes:
 - Producto poco implantado en el país, es innovador y no existen en España empresas que vendan algo como esto.

- Programas de fomento de empresas que giran en torno a la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente.
 - Comercio online fuertemente implantado, lo que favorece la creación de empresas sin tiendas físicas.
4. **Fortalezas.** Reúnen el conjunto de recursos propios de la empresa y las ventajas competitivas que se tienen frente al resto de negocios del mercado. Para VØNES, se consideran fortalezas las siguientes:
- Marketing poderoso, a través de redes sociales, fomentando el cuidado del medioambiente.
 - Producto innovador y diferente al resto, con propiedades y detalles que lo hacen perfecto para sus funciones.
 - Estructura de la empresa pequeña, favoreciendo la colaboración entre el grupo y simplificando la organización interna.

<p>FORTALEZAS</p> <p>MARKETING PODEROSO PRODUCTO INNOVADOR ESTRUCTURA PEQUEÑA</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>RECURSO ECONÓMICO ESCASO INEXPERIENCIA ESTACIONALIDAD</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>PRODUCTO POCO IMPLANTADO FOMENTO DE EMPRESAS VERDES COMERCIO ONLINE</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>ADMINISTRACIÓN COMPETENCIA IMPLANTADA RIESGO DE PLAGIO</p>

Tabla 3. Análisis DAFO

8 PLAN DE MARKETING

Todos comienzan con fuerza. El éxito llega a quienes tienen un compromiso inquebrantable de mantenerlo así hasta el final

- Howard Schultz-

EL marketing, y su estrategia, son las herramientas que posee la empresa para hacer llegar la oferta de sus productos y servicios al mercado de consumidores, buscando siempre su satisfacción y cumpliendo objetivos comerciales fijados por la propia organización.

Siendo una empresa nueva, un marca desconocida y con un producto innovador, este marketing puede suponer la diferencia entre alcanzar el éxito o quedarse por el camino. Se puede tener un gran producto, inclusive el mejor producto del mercado, pero si no se vende, si no se hace ver y llegar al público, jamás triunfará. Se podría decir, con total seguridad, que ha habido grandes ideas que nunca llegaron al éxito por culpa de no haberse vendido correctamente. Eso es lo que desde VØNES se quiere evitar a toda costa, el fracaso por no darse a conocer como es debido.

Con este plan de marketing, se pretende dar un sentido y organización a ese objetivo de hacer llegar la oferta de VØNES al público, combinando las conocidas como las *5 P del Marketing*: Producto, Precio, Plaza, Promoción y Post venta.

8.1 PRODUCTO

El producto se podría definir como el conjunto de características tangibles, es decir, forma, color o tamaño, que el comprador busca para lograr satisfacer una necesidad. Este producto debe tener unas características claramente definidas, entre las que destacan la calidad, un precio acorde a esa calidad, envase, diseño, marca e imagen.

Como se viene diciendo, la calidad es una de las principales características del producto de VØNES. Fabricado con un material resistente y duradero, será un bañador apto para todo tipo de actividades deportivas, especialmente las de modalidad acuática. Vender la calidad del producto es fundamental, pero esta cualidad no se promociona simplemente con publicidad, sino que serán el tiempo y la satisfacción de los clientes los que hagan eco de la verdadera calidad de este artículo. Desde la empresa todo esto se publicitará, solo faltará que, efectivamente, cumpla con las expectativas creadas.

El precio será proporcional a la calidad. En ningún momento se busca vender más volumen a base de bajar los precios, sino a base de satisfacer las necesidades de los consumidores. La calidad se paga, y tiene un precio. Lo fácil sería bajar la primera, para disminuir también lo segundo, pero esa no es la política de VØNES. Desde aquí, se quiere crear el concepto de seriedad y compromiso con los productos que se venden, de no

engañar a nadie, y todo ello al precio que supone.

El envase es otro de los detalles que pueden atraer la clientela. Últimamente se ve mucho, en las redes sociales, a los *influencer* abriendo los paquetes de regalos que le envían en directo, lo que se conoce como *unboxing*, por mostrar cómo es la puesta en escena del producto. Es algo que, sin duda, se ha puesto de moda entre las empresas de venta online, los envíos personalizados y elaborados. Cajas decoradas y tarjetas de presentación, detalles simples pero que, a la hora de abrir un paquete, marcan la diferencia. Además, se mantendrá el emblema de sostenibilidad, utilizando cajas también procedentes de reciclado.

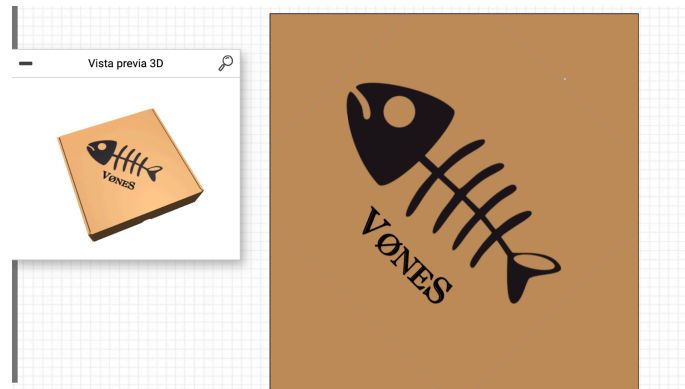


Figura 8. Empaquetado VØNES

A parte del característico tejido del bañador de VØNES, sin lugar a duda, es el diseño repleto de detalles lo que marca la diferencia, haciendo del bañador un producto único en el mercado. Es evidente que no a todo el mundo le gustará, por lo atrevido del diseño, pero, aun así, hay que saber vender la originalidad del producto, que se vea que realmente es especial, y el que se atreva a vestir algo así, irá seguro a buscarlo.

La marca, sello de identidad de la empresa, es otro aspecto que saber vender. Cuando se ha hablado de plagio, y del miedo a que una gran empresa acaparara todo el mercado de este producto, lo fundamental ha sido refugiarse en la marca. Mientras la gente conozca qué es VØNES, su calidad y sus valores, no debería haber problema con la pérdida de cuota de mercado. Por ello es realmente imprescindible dar a conocer la marca, qué es VØNES, qué es esa espina de pescado y cómo son los productos que venden.

Por último, la imagen de VØNES. Una imagen verde, a la par que aventurera y elegante. Todo eso es, o pretende ser, esta empresa. Por un lado, verde, comprometida con el medioambiente, algo que sin duda supone un plus social hoy en día. Por otro, aventurera, imagen rebelde de espíritu libre y viajero. Y, para terminar, elegante, por sus detalles sobrios y atrevidos únicos en una prenda como esta. Tres adjetivos claros que podrían definir perfectamente lo que es VØNES, y que se van a dar a conocer.

8.2 PRECIO

Como se ha dicho ya varias veces, no es intención de VØNES obtener un mayor volumen de ventas a raíz de vender sus productos a un precio por debajo de la media. De hecho, ocurre todo lo contrario. Desde la empresa se piensa que, todo aquello que tenga calidad, debe tener un precio de venta acorde a esa calidad, algo que, por supuesto, tendrán los productos de VØNES.

Será en función de los costes totales, y del margen de beneficio que se quiera obtener, cuando se fije un precio real. Pero sí que se puede adelantar que no será bajo, y menos aun teniendo en cuenta la situación actual.

Sabiendo que el precio de la electricidad está disparado, es consecuencia directa que los costes de producción se catapulten de la misma forma. Poner en marcha las fábricas, y su maquinaria, supone ahora un coste desmesuradamente mayor que tan solo hace unos años, todo ello debido a esos precios disparatados de la luz. Este hecho repercute de forma indirecta a VØNES, que tendrá que pagar un mayor precio a su proveedor a cambio del producto.

A estos costes totales, se le sumarán también los precios de transporte que, de igual forma, alcanzan en estos tiempos niveles estrepitosos. Dados los precios de los combustibles, transportar hoy un camión supone pagar dos veces lo que se pagaba antes. Todo ello se ha visto reflejado en todos los productos del mercado, no solo del sector textil, sino que de todo lo demás también.

En definitiva, los precios de venta de VØNES no serán extremadamente bajos, pero tampoco serán demasiado altos. La intención es vender la calidad al precio que esta tiene. Es por ello que, hablando de marketing, se venderá más el producto que su precio, el cual quedará en un segundo plano a la hora de darse a conocer.

8.3 PLAZA

Se entiende como plaza el canal de distribución a través del cual se hará llegar el producto al cliente.

Para definir este, es necesario tener en cuenta multitud de factores, como son la situación geográfica del cliente, el costo que tiene, las dificultades de llegar a todos y cada uno de ellos, etc. Además, no está de más el tener más de una alternativa, y tener así un mayor grado de cobertura, y, sobre todo, encontrar formas originales de hacer llegar los productos.

Desde VØNES, se establecerá un primer canal de distribución que será la página web oficial de la empresa. Este será el principal punto de venta, dada su versatilidad y las ventajas que presenta frente a las tiendas físicas. Gracias a este portal, se mantendrán las noticias actualizadas en todo momento, y se tendrá una vía de contacto fácil y cómoda. Además, al ser a través de internet, el alcance es global, y se puede cubrir el cien por cien de la demanda. Y, por supuesto, el ahorro en costes de disponer de tiendas físicas, es decir, costes de alquiler, personal dependiente, limpieza, suministros...

Otro de los puntos de venta será a través de las redes sociales. Actualmente, plataformas como Instagram se han convertido en escaparates reales, como si de una tienda física se tratase. A través de fotos, bien del producto directamente, bien de modelos con la ropa

puesta, se pueden etiquetar las prendas con sus respectivos precios, etiqueta que aparecerá sobre la misma publicación. Solo con clicar en él, la propia aplicación conduce a la plataforma final de compra, donde se podrá efectuar el pago. El resto es tarea de VØNES.

Otra opción a llevar a cabo será la venta directa a través de mercadillos. Los mercadillos son muy comunes en todos lados y, por supuesto, zonas muy concurridas donde se dará a conocer fácilmente la marca. Durante el verano, en las zonas de costa, en las playas y paseos marítimos. Durante el invierno, son típicos los domingos donde, en cualquier parque de cualquier ciudad, se suelen organizar puestos para que cualquiera pueda vender sus productos, y pagando solo una pequeña cantidad por el alquiler del puesto. Sin duda, es una buena opción de punto de venta, especialmente durante los primeros compases de vida de la marca. La facilidad para dar a conocer la marca en este tipo de eventos será una pieza clave del marketing de VØNES.

Por último, gracias a un contacto interno, y especialmente durante el primer año de venta, se pondrá un pequeño *stand* en una pequeña tienda del pueblo de Tarifa, en Cádiz. La tienda se llama “*Summer Stories*”, y es un pequeño local en la calle San Francisco del pueblo tarifeño. Los valores de dicha marca son similares a los de VØNES, aventura y elegancia, por lo que casan perfectamente una firma con la otra. Así, se pondrá en un pequeño sector de la tienda un muestrario con algunos bañadores de VØNES, con carteles e información de la marca.

De esta forma, más que vender productos, lo que se pretende es dar a conocer VØNES y lo que es, con el objetivo de expandir su conocimiento. Además, Tarifa es el emplazamiento ideal para esta desarrollar esta estrategia, puesto que es un pueblo conocido mundialmente por sus playas y su afición y buenas condiciones para practicar *kitesurf* y *windsurf*. Por ello, año tras año reciben cientos de miles de turistas que buscan todo eso, y que resultan ser clientes potenciales para esta marca.

Dicho esto, esos cuatro serían los principales canales de distribución de los productos de VØNES, al menos durante los primeros años, siempre teniendo en mente, a largo plazo, ampliar el abanico de posibilidades, e incluso abrir tiendas físicas en las grandes ciudades de España y Portugal.

8.4 PROMOCIÓN

La promoción o publicidad es, sin duda alguna, el pilar fundamental para que arranque el negocio en toda empresa emergente. Se puede tener el mejor producto del mercado, la mejor idea jamás pensada, pero si no se vende, jamás triunfará.

Partiendo de esta filosofía, la estrategia de publicidad de VØNES deberá estar a la altura del producto que se quiere vender. Si se consigue promocionar, ya no de forma adecuada, sino sobresalientemente, se podría decir que el 50% del trabajo para triunfar estaría hecho.

Para empezar, se utilizarán, por supuesto, las redes sociales como canal publicitario. Estas ya permiten, con su correspondiente coste y contrato, publicitar marcas y productos como si de un anuncio de la televisión se tratase. Consisten en imágenes o vídeos que la propia empresa diseña, y que paga por que aparezcan en las pantallas de cierta selección de usuarios, en función de costumbres y características. En el propio anuncio, aparecerá siempre un enlace que, en caso de estar interesado, redirigirá al usuario la cuenta de VØNES al clicar.

Además, algo positivo de estas cuentas, las cuentas de empresas, es que la propia red social ofrece información de seguimiento de las acciones que realizan los usuarios en interacción con ella. Darán información de cuánta gente visita la cuenta, cuánta gente visita la página web, cuánta gente omite las publicaciones directamente, cuánta se queda pendiente o dudoso, etc. En definitiva, no solo sirve para promocionar, sino que también sirve como una recopilación de la información de la actividad de los usuarios con la cuenta, un análisis del *feedback* que se tiene con la marca.

Otra estrategia que se lleva a cabo últimamente en multitud de marcas y pequeñas empresas son los sorteos de productos a través de estas redes sociales. Realmente, si se hace con criterio, merece mucho la pena prescindir de la venta de un producto por el alcance y la difusión que tiene la marca al convocar un sorteo. De hecho, la única condición que se tiene para poder participar es difundir el sorteo. Al hacerlo, no solo se estará conociendo el sorteo, sino que todo aquel que no conociera la marca lo estará haciendo.

Finalmente, y dado el seguimiento y efectividad que tienen en estos tiempos, se utilizará la herramienta del *influencer*. Este tipo de personas, a los que simplemente habría que proporcionar una prenda para que la promocionen con unas fotos o algún vídeo, tienen tantos fieles que el alcance por contratar a uno de ellos será de miles y miles de personas. La inversión es elevada, puesto que los honorarios de estos personajes lo son, pero la difusión que tienen hace que las ventas se disparen de forma estrepitosa.

8.5 POST VENTA

Dada la fuerte competencia y la evolución del mercado, resulta ser prioritario mantener la relación con los clientes una vez han realizado su compra.

Lograr la satisfacción del cliente supondrá que dé buena referencia de VØNES, lo que generará nuevos clientes, además de que este volverá seguro a comprar más productos de la marca.

Para ello, se abrirá un portal de contacto con el equipo de VØNES, donde se podrá consultar en todo momento cualquier duda que surja, o bien comunicar de un problema en caso de haber comprado un producto que no haya llegado en condiciones óptimas. En tal caso, se valorará el problema y, en función de la situación, se tomará una medida u otra. Estas medidas irán desde proporcionar una prenda nueva con coste cero, en caso de ser un fallo irreparable, hasta regalar cheques regalo o descuentos como medida compensatoria, en caso de ser pequeños detalles.

Aun así, se pretenderá siempre, a toda costa, proporcionar la mayor calidad al producto, dado que esta es seña de identidad de la empresa. La intención de VØNES es alcanzar un cien por cien de clientes plenamente satisfechos con la marca, sin necesidad de tener que subsanar ninguna situación.

9 PLAN OPERATIVO

No necesitas un equipo de cien personas para tener una idea

- Larry Page -

Se establecerá aquí un plan de funcionamiento, tanto interno de la empresa como con otras organizaciones externas cuyos servicios se subcontratarán para poder obtener un producto que vender y hacer llegar al cliente.

9.1 LOCALIZACIÓN

Dado que VØNES no se encargará de la propia producción de su producto, servicio que se subcontratará a un tercero, actualmente un emplazamiento grande no supone una necesidad.

Dicho esto, sí que habrá que establecer una localización tanto para una zona de trabajo del equipo, donde se facilite la cooperación, como para almacenar el stock del que se disponga.

En cuanto al almacén, puesto que se trata de productos poco voluminosos, bultos que ocupan lo mínimo, se alquilará un espacio de 35 m², situado en el polígono industrial Calonge, un lugar accesible y cómodo, cerca de la ciudad de Sevilla. Se tiene acceso las 24 horas del día los 365 días del año, lo que permitirá trabajar libremente. Además, el espacio es suficiente para almacenar tanto los bañadores como los materiales de embalaje, y permitirá una pequeña zona de trabajo para preparar los pedidos.

Respecto a zona de trabajo, de oficina, no se adquirirá ningún tipo de espacio reservado a tal efecto por el momento. Por motivos de falta de presupuesto, y siguiendo la metodología Lean Startup, durante el primer año de trabajo se trabajará desde las propias casas, manteniendo reuniones en ellas cuando haga falta. De esta forma, se minimizan los gastos en el período de incertidumbre que supone el comienzo de una empresa emergente como esta.

Sin embargo, sí que se prevé, en función de los beneficios obtenidos, asentar la empresa, su oficina y lugar de trabajo, en un espacio de *coworking* para el segundo año. Una vez finalizado el ejercicio del año 2024, que realmente para VØNES terminará a finales del mes de septiembre dada la estacionalidad del negocio, se sopesará tomar dicha alternativa. Entre las opciones, la que más fuerza ha tomado es la de incorporarse al “espacio RES”, en Sevilla. Un lugar de trabajo para startups donde, además de disponer de un espacio donde trabajar y cooperar, se tiene la mentorización por parte de expertos en la formación de empresas como VØNES. Una oportunidad que permitirá guiar la empresa a la expansión de forma eficiente gracias a la ayuda de estos profesionales.

9.2 PRODUCCIÓN

Dada la costosa maquinaria y la complicación que supone elaborar una prenda, y manteniendo la ideología de reducir riesgos y gastos, la producción de los bañadores se subcontratará. Se tiene manteniendo ya contacto con cierta empresa, especializada en producción textil, la cual será la que proporcione los productos. Esta misma empresa es la que, además, suministrará el tejido, lo que ahorra el coste de transporte de una fábrica a otra.

Ellos mismos serán los que, a partir del diseño gráfico de la prenda que se les proporciona, servicio que se subcontratará igualmente a un profesional, fabricarán el conjunto de bañadores, incluidos sus detalles. El conjunto de complementos que se incorporarán al bañador, tales como botones y hebillas, se proporcionarán a la fábrica también desde VØNES.

Además, gracias a la velocidad de fabricación de la factoría, por su gran tamaño, se facilitará el planteamiento de plazos temporales en cuanto a pedidos y almacenaje.

La parte de diseño gráfico será un punto fundamental, ya que es el modelo exacto que la máquina producirá. Por ello, se contratará a un profesional que desarrolle el diseño en función de las órdenes que se den desde la empresa. Este diseño se trasladará a la fábrica, que elaborará una única prenda de prueba, y a efectos de ser validada por VØNES. Una vez se le dé el visto bueno, se fabricarán los lotes completos.

Una vez tengan fabricado el lote de prendas, se enviarán al almacén alquilado, donde se revisarán y culminarán los detalles. Posteriormente, en el mismo almacén, se plancharán, doblarán y empaquetarán para su envío. Cada caja se etiquetará con la talla y color de la prenda que contenga, para facilitar el registro de inventario y la salida del bulto del almacén.

9.3 LOGÍSTICA

En cuanto a la logística, es importante una buena planificación, ya que los gastos en que se incurren en este ámbito son considerablemente notables.

9.3.1 APROVISIONAMIENTO

Respecto a estrategias de aprovisionamiento, se harán pedidos que se “sepa” se van a vender, es decir, en función de la demanda que se estime, se mandará a producir una u otra cantidad de bañadores. La primera remesa será la que mayor riesgo entrañe, puesto que todavía no se conocerá el producto. A partir de esta, y en función de la aceptación que se haya tenido, se irá variando en las cantidades.

Con esto se consigue incrementar la calidad y la satisfacción del cliente, entregando los pedidos en el menor tiempo posible. Al estar los pedidos ya preparados en el almacén, el único tiempo de espera sería el de transporte final. En este sentido se abandona, en cierto modo, la metodología Lean, ya que se asume riesgo de exceso de stock y, por tanto, gastos irre recuperables.

Se mantendrá siempre un stock de seguridad suficiente para abastecer un pico de demanda

en un momento determinado.

Los plazos de aprovisionamiento son realmente breves, lo que facilita la estrategia de pedidos permitiendo planear el abastecimiento con poco margen temporal, minimizando así el riesgo.

Aun así, en caso de percibir una demanda por debajo de lo esperado, se profundizará más en publicidad con objeto de estimular el deseo de comprar del público, y conseguir así recuperar gastos vendiendo esas unidades rezagadas.

El embalado y etiquetado se hará por parte del equipo de VØNES. Como ya se ha dicho, una vez lleguen los pedidos de la fábrica al almacén, se plancharán y doblarán adecuadamente. Al ir recibiendo pedidos, se irán empaquetando debidamente envueltos en papel protector fino, de 20 g/m², en sus correspondientes cajas, serigrafiadas con el logo de VØNES y, posteriormente, entregadas al transportista para su distribución y entrega.

Dicho esto, los proveedores de material y servicio que harán posible la creación y venta de los productos son los siguientes:

ELEMENTO	PROVEEDOR
Tejido	Waixo Fashion & Digital Solutions, S.L.
Fabricación	Waixo Fashion & Digital Solutions, S.L.
Diseño gráfico	<i>Freelance</i>
Cajas y bolsas de embalaje	Tribu 3, S.L.
Papel de embalaje	BORMAN Industria Textil, S.L.
Botones y Hebillas	BORMAN Industria Textil, S.L.

Tabla 4. Proveedores

9.3.2 DISTRIBUCIÓN

Para hacer llegar los productos a su destinatario final, se contratará una empresa de logística de transporte. Para optimizar al máximo el proceso y disminuir los gastos todo lo posible, se tratará de enviar el máximo número de pedidos de una sola vez, aprovechando así los gastos de cada viaje.

10 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Un líder es un vendedor de esperanza

- Napoleón Bonaparte -

La organización interna y la estructura y jerarquía de la empresa son, a nivel interno, piezas clave para desarrollar el trabajo de forma eficiente y óptima. Una estructura bien definida solucionará problemas presentes y futuros en cuanto a roles dentro de la empresa, tanto a nivel de responsabilidades como a nivel salarial. De ahí la importancia de una correcta y clara definición de este plan organizativo.

10.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es claro que, al ser una pequeña empresa emergente, el nivel de organización se reduce a los pocos integrantes que conforman actualmente el negocio.

Así, al ser tres los promotores, tres serán los trabajadores y tres conformarán el equipo directivo de VØNES, al menos con el tamaño actual de la empresa. Dicho esto, y atendiendo a las capacidades de cada miembro, la distribución funcional es la siguiente:

- Miguel Martínez Franco, graduado en Derecho y Administración de Empresas, llevará la parte fiscal, conformación de sociedad, etc. así como materia de contabilidad y financiación.
- Carlos Parejo Arévalo, estudiante de Administración y Dirección de Empresas, se encargará, junto a Miguel, del área contable y financiera y de gestión de costes.
- Ignacio Pou Cobos, estudiante del grado en Ingeniería de Tecnologías Industriales y especializado en organización y producción industrial, llevará la parte de planificación de producción y el área de logística, así como la negociación con los proveedores.

Asimismo, y como se viene diciendo desde un principio, todo el equipo colaborará de la forma más compenetrada posible. Trabajos más manuales, como puede ser el almacenamiento o el *packing* de pedidos salientes, se harán de forma conjunta.

Por otro lado, el plan de recursos humanos es cada vez más importante en cualquier organización, importancia ligada directamente a la gestión del talento. Y es que, su correcta gestión puede suponer un ahorro importante de costes a la empresa.

Entre otras cosas, en este plan se define un organigrama de la organización, aunque en este caso no será necesario dado el tamaño de la empresa. Aun así, una forma simbólica de representar esta constitución de igualdad entre los socios y promotores sería a través

del siguiente (véase Figura 9):

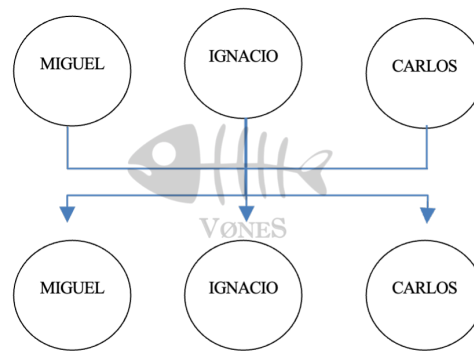


Figura 9. Organigrama

Como se ve, todo el equipo está por encima y a la vez por debajo de todo el equipo, en señal de la colaboración total entre los miembros.

El equipo directivo, de igual forma, se compone de los tres promotores por igual. En esta fase inicial, preliminar incluso, llena de incertidumbre y riesgo, la motivación característica que debe imprimir un líder se asumirá por el trío al completo. De esta forma, se puede garantizar que esta no decaerá, ya que será relevada en caso de que a alguien le flaquee.

El equipo humano de una empresa es el motor fundamental de su actividad. El trabajo cooperativo y la motivación, además del talento de cada uno de los miembros, determinarán cómo de efectiva es la productividad de la organización. Por ello, el hecho de tener una relación de amistad, además de laboral a partir de ahora, facilitará esta cohesión y colaboración sana entre los miembros.

En cuanto a retribuciones, por otro lado, dada la situación actual de la empresa, todavía joven y a falta de asentarse, se basará en un reparto a partes iguales entre los socios. En aquellos ejercicios en que la situación lo permitiese, parte del beneficio se repartirá en forma de dividendos, y otra parte se destinará a reservas a modo de reinversión.

10.2 RÉGIMEN JURÍDICO DE LA EMPRESA

Entre las opciones que existen dentro de este ámbito, se barajaron dos alternativas: constituir VONES como una sociedad limitada o dar de alta como autónomo a uno de los socios.

La segunda opción sería tan solo a corto plazo, constituyendo después la sociedad limitada, más interesante para operar. Esto se barajó por una cuestión de impuestos. Al darse de alta como autónomo, en vez de tributar por Impuesto de Sociedades (en adelante, IS) se tributaría por Impuesto sobre Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Finalmente, se ha optado por constituir VONES como una sociedad de responsabilidad limitada (S.L.), forma jurídica con las siguientes características fundamentales:

1. Es el tipo de sociedad más habitual, sobre todo para pequeños empresarios.
2. El número mínimo de socios es uno, aunque en este caso serán tres, con una

participación del 33,33% cada uno:

- Miguel Martínez Franco
- Carlos Parejo Arévalo
- Ignacio Pou Cobos

Estos socios podrán ser trabajadores y/o capitalistas. En este caso, ambas.

3. El capital mínimo es de 3.000€, a pesar de que se quiere implantar el cambio a 1€ de mínimo, una cantidad simbólica.
4. La responsabilidad de los socios será solidaria entre ellos, y limitada en todo caso a la aportación de cada uno.
5. La división del capital social se hará por medio de participaciones, en función de la contribución de cada uno.
6. Los administradores y socios soportarán el Régimen Seguridad Social.

Por otro lado, este tipo de sociedad tiene sus correspondientes ventajas e inconvenientes, reflejados en la siguiente tabla:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social	Participaciones no fácilmente transferibles
Trámites burocráticos sencillos, en comparación con otro tipo de sociedades	
Coste de constitución asequible	
Capital mínimo exigido bajo	

Tabla 5. Sociedad Limitada: Ventajas e inconvenientes

A expensas de necesidades futuras, todo el marco regulatorio, a efectos legales, queda definido en el Real Decreto Legislativo 1/2021, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

11 PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

No hay nada tan inútil como hacer de forma eficiente algo que no debe hacerse

- Peter Drucker -

En este apartado se abordan las cuestiones de cuánto, en qué, cómo y dónde se invierte el dinero del inversor que decide apostar por esta empresa. Acometer una inversión en un negocio nuevo es algo que no se sabe a ciencia cierta si realmente dará o no resultados positivos, de ahí la importancia de este análisis.

Por ello, entre otras razones, se aborda este plan económico y financiero. Principalmente, se evaluarán y detallarán tanto las inversiones como los gastos de la empresa, ya sean fijos o variables, y se estimará una cifra de ventas, en función de la cual, se analizarán los resultados esperados en un horizonte temporal de cinco años.

11.1 ANÁLISIS DE INVERSIONES

Dado el modelo de negocio, no es necesaria una gran inversión para poner la máquina a funcionar. Al no ser esta empresa misma la que fabrica su producto, se ahorran cantidades significativas de dinero en maquinaria o similares, lo cual, tratándose de una startup, supone un menor riesgo de pérdidas para el inversor.

Así, el capital social aportado para conformar la empresa será de 4.500 €, repartido en tres partes iguales de 1.500€ entre los socios, quedando, por tanto, la participación de cada uno en un 33,33%. Dado que la suma de dinero no es excesivamente alta, no se tendrá que adquirir financiación a corto o medio plazo con entidades bancarias, sino que se aportará desde el mismo bolsillo del socio.

Dicho esto, el destino de las inversiones a acometer, desde el primer año y durante el horizonte temporal, se detalla en la siguiente tabla (véase Tabla 6):

INVERSIONES (€)	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Constitución Sociedad	250,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diseño Web	560,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario almacén	1.047,80	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo Informático	0,00	1.497,00	799,00	0,00	0,00
Muestrarios	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Notaría Sociedad	250,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Registro Marca	120,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	2.427,80	1.497,00	799,00	0,00	0,00

Tabla 6. Inversiones

Por un lado, se tienen los gastos en concepto de constitución de la sociedad, que incluyen la propia constitución y aspectos burocráticos, los gastos en notaría para que esta tenga validez legal, y el inscripción de la marca en el registro de patentes, indispensable para evitar plagios futuros de la marca, el nombre o el logo. Todos ellos suman un total de 620€.

La página web, puesto que se trata, además, del escaparate y portal de venta de VØNES, deberá ser, aparte de atractiva, clara y fácil de usar, plenamente funcional. Por ello, se quiere acometer una inversión importante en conseguir tener una página web que cumpla todos estos requisitos, para lo cual se requiere un equipo profesional que la proporcione. Por otro lado, al ser la intención alcanzar, no solo público español, sino también portugués, se debe invertir un porcentaje de este dinero en un traducción de la página al idioma luso. Esto supone un costo de 0,04 € por palabra traducida, lo que supone, estimando unas 1.500 palabras, el coste es de 60 €.

Otro de los puntos a tener en cuenta son los muestrarios, tanto de tejidos y colores como de productos terminados. Dada la gran variedad de tonalidades de colores dentro de una misma gama, y de cualidades que tienen los tejidos en función de su gramaje, se requiere solicitar muestras de todo ello, lo cual, evidentemente, tiene un coste. Por otro lado, al no ser VØNES quien fabrica su producto, sino que esto es tarea de un tercero, se debe conocer el resultado final antes de acometer la producción en masa. Es por ello por lo que el fabricante, antes de activar la cadena de producción, envía una muestra del bañador terminado, y, hasta que no se le dé el visto bueno, no se comienza a fabricar el lote completo. Al tratarse de un solo producto, de un único bañador de muestra, el coste de producirlo y enviarlo es mucho mayor que el de hacerlo con grandes cantidades, pero esta inversión es absolutamente necesaria si no se quiere incurrir en pérdidas por producir un producto que no es el realmente deseado.

Respecto al mobiliario del almacén, se va a dotar el espacio de estanterías industriales, concretamente de 2.000 x 1.200 x 300 mm, de 4 niveles y ángulo ranurado, para poder variar la altura entre baldas, siendo el coste de cada estantería 52,39 €. Dado el espacio disponible en el almacén y los volúmenes de producción de cada año, se adquirirán 20 estanterías de dichas características. Se podrían comprar poco a poco, en función del volumen de ventas de cada año, pero de esta forma se comienzan a amortizar desde el primer año.

Por último, se va a invertir en equipos informáticos necesarios para el funcionamiento de VØNES. El primer año no se comprará ninguno, dado que se trabajará con el propio portátil para evitar grandes gastos en ese momento. A partir del segundo, se comprará un portátil *Microsoft Surface Laptop Go, 12.45", Intel® Core™ i5-1035G1, 4 GB, 64 GB, Windows 10 Home S Mode* para cada socio, con un coste de 499 € la unidad. Este equipo es suficientemente versátil y útil para la tarea que tendrá que soportar, y tiene un precio más que razonable. El siguiente curso se comprará, con la incorporación de un administrativo y un mozo de almacén, otros dos equipos. Al administrativo, dado que su función y trabajo requiere también el uso constante de un ordenador, se le proporcionará uno igual que el ya mencionado, mientras que al mozo de almacén, puesto que su función con el portátil será la de actualizar el estado del inventario y pocas tareas más, se le entregará un equipo *Primux ioxbook 1406F, 14.1" FHD, Intel® Celeron® N4000, 4 GB RAM, 128 GB SSD, Windows 11 Pro, Plata*, perfectamente válido para su labor, y por un precio de 300 €.

11.2 COSTES FIJOS

Los costes fijos, a diferencia de las inversiones, son desembolsos de dinero de los que no se espera retorno. A fin de cuentas, estos gastos suponen la utilización de un bien o un servicio a cambio de una contraprestación, permaneciendo, además, invariables en cambios de niveles de producción hasta ciertas cantidades límite.

Para VØNES, los gastos fijos esperados durante los próximos cinco años se pueden resumir en la siguiente tabla:

COSTES FIJOS (€)	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Alquiler Almacén	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00
Mantenimiento Web	0,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Licencia Office Empresas	183,60	183,60	306,00	306,00	306,00
Viajes y dietas	500,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Dominio	39,60	39,60	39,60	39,60	39,60
Sueldos + SS	0,00	0,00	28.935,46	28.935,46	28.935,46
Espacio RES	0,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00
Patronaje y Diseño Gráfico	250,00	160,00	160,00	160,00	160,00
Publicidad, Propaganda y RRPP	500,00	250,00	250,00	250,00	250,00
TOTAL	3.633,20	7.513,20	36.571,06	36.571,06	36.571,06

Tabla 7. Costes Fijos

Comenzando por el almacén, este será un espacio de 35 m², situado en el polígono industrial Calonge, en la ciudad de Sevilla. Al tratarse de un polígono industrial, el precio por metro cuadrado desciende con respecto al suelo urbano. El costo de alquiler de este almacén es de 180 € mensuales, y tiene capacidad suficiente para albergar tanto las 20 estanterías, llegado el momento, como todo el inventario del que se dispondrá, al menos durante estos primeros cinco años, además del espacio destinado al *packing*.

Por otro lado, la página web necesitará actualizarse, incorporar nuevos elementos, nuevas facilidades que se vayan planteando. Por ello, cada año se recopilarán los errores y fallos que se detecten, y se tratarán de solucionar con ayuda profesional. Además, se encontrarán puntos de mejora que, de igual forma, se implantarán con el tiempo.

Para poder trabajar con un conjunto de herramientas común para todos los trabajadores y socios, se comprarán también licencias *Office* para empresas, una por cada uno de los equipos informáticos que se vayan adquiriendo. Este paquete básico para empresas de *Office* incluye las aplicaciones comunes, las de uso habitual, como son *Word*, *Excel*, etc. además de la plataforma *Teams*, que será el medio de comunicación entre los trabajadores. El coste de esta licencia es de 5,10 €/mes por cada ordenador.

Se debe tener en cuenta, también, el coste que supondrán los desplazamientos de los socios por los diferentes motivos que surjan. El primer año, dado que se tendrá que visitar más de una vez la fábrica que proporciona los bañadores, y puesto que esta se emplaza en el País Vasco, el coste por desplazamiento, dietas y alojamiento ascenderá al doble de los siguientes años. Entre estos costes también se contemplan viajes a Tarifa, por el acuerdo ya mencionado de la posesión de un pequeño mostrador en la tienda *Summer Stories*, y otros que se vayan requiriendo, como a Portugal, por ser uno de los focos de ventas.

El dominio web es algo fundamental, y que a veces se pasa por alto, para este tipo de negocio, cuyo portal de ventas es internet. Además, el coste de tener uno es bajo en

comparación con los demás, siendo este de tan solo 3,30 € mensuales.

Respecto a los sueldos, los socios no dispondrán de una retribución directa por el tiempo que dediquen a la empresa, sino que su esfuerzo se recompensará en concepto de la repartición de dividendo. Sin embargo, se contratará dos empleados: un auxiliar administrativo a jornada completa, que se encargará de realizar los pedidos a los proveedores y gestionarlos, de atender a los clientes en concepto de pre y post venta, y de otras tareas propias de este cargo; y un mozo de almacén a jornada parcial, encargado de la recepción de los pedidos, del mantenimiento del almacén y del *packing*. Ambos se incorporarán a la empresa a partir del tercer año, cuando la carga de trabajo empiece a ser mayor. No obstante, dada la estacionalidad del negocio, la empresa no necesita disponer del mozo de almacén durante todo el año, por lo que tendrá un contrato fijo discontinuo, es decir, un contrato intermitente pero estable. Así, este trabajador estará contratado durante 8 meses al año, otorgándole su correspondiente indemnización una vez terminado el período de trabajo. El primero de ellos tendrá un sueldo bruto de 1.420 €, a lo que se suma el 30,9 % de la seguridad social. El segundo, un sueldo por su media jornada de 612,50 €, sumando, de igual forma, el coste de seguridad social. A este último, le corresponden otros 216 € de indemnización por sus ocho meses trabajados.

En cuanto a entorno de trabajo, se ha considerado como mejor opción el alquiler de una zona dentro del Espacio RES. Este consiste en un espacio ideado para la creación de startups, situado en Sevilla, en el barrio de los Remedios. Ofrece, además de un entorno de trabajo diáfano, donde se comparte la zona con otros emprendedores y trabajadores, la opinión y ayuda de mentores especializados en cualquier ámbito de la empresa, es decir, en un mismo precio se está contratando tanto el lugar de oficina, como servicios de consultoría. Dado que el administrativo teletrabaja, y que el mozo de almacén estará casi el 100% de su tiempo en este, tan solo se alquilará el espacio para los tres socios.

Por otro lado, dado que ninguno de los socios es experto en fabricación de prendas de ropa, se ha de encargar a un tercero la cuestión del patronaje y el diseño gráfico del bañador. La propia fábrica requiere, para poder reproducir exactamente lo que se le pide, un diseño gráfico del producto, es decir, un copia digital exacta de la prenda, con todo los detalles que esta debe incluir. Para ello, se necesita la ayuda de un profesional. Además, lo más probable es que cada año se encuentren mejoras en el bañador, o que se quiera modificar algún aspecto para proporcionar algo diferente, por lo que cada año se ideará una variante del producto, lo cual requerirá, de nuevo, la colaboración de un tercero.

Por último, el gasto en publicidad y relaciones públicas. Como se dijo en su momento, dados los tiempos que corren, donde prácticamente todo el mundo está en las redes sociales, es de vital importancia estar presente en ellas y utilizarlas para dar publicidad al producto. El primer año, para darse a conocer, hará falta dedicarle más tiempo y, en consecuencia, más dinero. Los siguientes, cuando ya se conozca la marca, seguirá siendo necesario publicitarse, para que nunca se llegue a perder el foco de clientes. Además, en ocasiones habrá que promocionar ofertas y descuentos, en aquellos momentos donde esté resultando más difícil cumplir los objetivos de ventas.

11.3 COSTES VARIABLES

A diferencia de los fijos, estos costes sí que dependen, en su totalidad, del volumen de producción. A mayor cantidad de productos y mayor actividad de la empresa, mayores serán estos gastos.

Básicamente, estos costes variables son los que hacen posible la producción y entrega de los productos. En el caso de VØNES, hacen referencia a gastos en tejido, confección de la prenda, complementos del bañador, embalaje y costes de envío.

El tejido, de poliéster reciclado y elastano de 220 g/m², tiene un precio de 11,66 € el metro cuadrado de tela, habiéndole aplicado los correspondientes descuentos por volumen. Sin duda, se trata de una fibra costosa, al menos en comparación con otras del mercado, no obstante, presenta unas propiedades y unas prestaciones que la hacen de especial calidad. Con ello, cada bañador, que supone de media el uso de 0,54 m² de tela, tiene un coste total en tejido de 6,30 € por unidad.

La confección de cada bañador, según previsiones del comercial de la fábrica, supondrá entorno a 6,00 € por unidad producida. No obstante, este incluye el transporte desde la fábrica hasta el almacén de Sevilla. A esto se suman los gastos extra en complementos, como son la botonadura, hebilla, etiquetado y marcado, que en conjunto tienen un coste de 0,75 € por bañador.

El *packaging*, un detalle que ha cobrado protagonismo en los últimos tiempos de la venta online, también tiene su coste asociado. La caja serigrafiada, también procedente del reciclaje, papel de seda, marcado con elementos de VØNES, y tarjetas de bienvenida, supondrán un costo de 2,00 € por cada unidad vendida.

Finalmente, el coste de envío al cliente. De media, suponiendo que el trayecto promedio sea el de Sevilla-Madrid, el gasto de enviar una unidad supone alrededor de 2,04 €. Esta cantidad es orientativa, pero resulta útil para calcular estos costes variables.

Sumando todos los costes que supone fabricar una unidad, embalarla y transportarla, se tiene la cantidad de 17,09 € por bañador producido (véase Tabla 8 y Figura 11)

COSTES VARIABLES (€/ud)	
TEJIDO	6,30
CONFECCIÓN	6,00
PACKAGING	2,00
EXTRAS	0,75
ENVÍOS	2,04
TOTAL	17,09

Tabla 8. Costes Variables

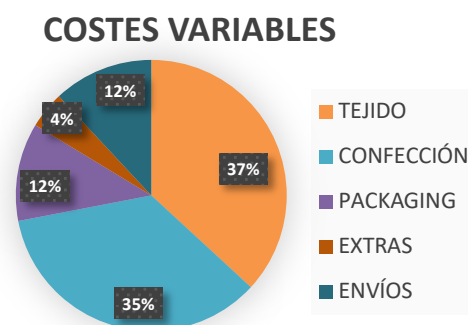


Figura 10. Costes Variables

11.4 INGRESOS PREVISTOS

Este apartado trata de hacer una estimación de las ventas en el horizonte temporal, algo que, sin duda, resulta ser del todo impredecible. No obstante, es un paso necesario para poder estimar, de igual forma, las necesidades de tesorería, necesidades operativas de fondos, la viabilidad del proyecto, etc.

Pese a que estimar estas ventas es sumamente delicado, se pueden aproximar en función de la cuota de mercado potencial que se quiere cubrir durante el primer ejercicio. Haciendo esto, y considerando un crecimiento anual para los siguientes años, se puede llegar a tener una imagen de lo que se va a vender durante este tiempo.

Siguiendo esa línea, se va a tratar de cubrir, en el primer ejercicio, un 0,5% del mercado potencial primario y el 0,01% del secundario. Estas cifras se cree son realistas, ni muy ambiciosas, ni muy pesimistas. Con esto, solo queda estimar el crecimiento que se tendrá de un año a otro. En este caso, y siendo las cifras el factor multiplicador respecto al ejercicio anterior, se piensa será algo como figura en la siguiente tabla (véase Tabla 9):

Tasa de crecimiento de ventas anual 24-25	1,50
Tasa de crecimiento de ventas anual 25-26	2,00
Tasa de crecimiento de ventas anual 26-27	1,25
Tasa de crecimiento de ventas anual 27-28	1,25

Tabla 9. Estimación del crecimiento anual de ventas

Así, partiendo del número de clientes potenciales que se estimó en apartados anteriores, y tomando dicha cuota de mercado y factores de crecimiento, se obtiene la estimación de ventas siguiente (ver Tabla 10):

ESTIMACIÓN DE VENTAS ANUAL (uds)													
AÑO	2024												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS	0	0	11	76	153	117	135	76	17	0	0	0	585
AÑO	2025												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS	0	0	17	114	230	176	203	114	26	0	0	0	878
AÑO	2026												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS	0	0	33	228	459	351	405	228	51	0	0	0	1.755
AÑO	2027												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS	0	0	41	285	574	439	506	285	64	0	0	0	2.194
AÑO	2028												
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
VENTAS	0	0	52	356	717	548	633	356	80	0	0	0	2.742

Tabla 10. Estimación de ventas

Cabe destacar que la distribución mensual de ventas no es aleatoria. Resulta lógico pensar que el porcentaje de las salidas de prendas de baño es más alto durante los meses de verano y próximos a él. Así, los meses de mayo, junio y julio acaparan el 69% de las ventas totales; abril y agosto se llevan el entorno al 26%; y el 5% que resta se atribuye a los meses de marzo y septiembre.

Estimada la cantidad de bañadores que se prevé vender, lo único que falta será ponerles un precio de venta al público. Como se viene diciendo, no es un objetivo vender más a cambio de poner un precio bajo, lo cual no significa que se pueda establecer un precio desorbitado. Cada unidad, en principio, salvo posibles ofertas futuras o promociones, tendrá un precio para el cliente de 35 €, independientemente de la talla o el color, donde se incluye el coste de envío.

A los clientes, dado que el portal de venta es exclusivamente online, a través de la página web, se les cobrará mediante un terminal en punto de venta (TPV) virtual, lo cual tiene un coste de entorno al 1,2% sobre el precio que se cobre a través de él. Así, de esos 35 euros iniciales, se recibe la cantidad neta de 34,58 €. Además, otro punto positivo de esta forma de recaudar el pago es la agilidad en el cobro, eliminando la cuenta de clientes del balance y la posibilidad de impagos.

11.5 NECESIDADES DE TESORERÍA

Estimadas las ventas, se puede llevar a cabo un cálculo de las necesidades de tesorería que se espera tener. Estas necesidades de tesorería hacen referencia a la caja mínima que se ha de tener para afrontar la actividad de la empresa.

Para ello, se van a desglosar tanto los cobros como los pagos previstos, que servirán de referencia para calcular esa caja necesaria.

Cabe destacar que los dos primeros años se pagará a los proveedores en el acto, de forma inmediata, dado que no quieren asumir impagos. Esto es algo perfectamente común en las relaciones proveedor-startup, ya que, dada la incertidumbre que se maneja entre estas empresas emergentes, puede ser que llegado el momento no se tenga el dinero suficiente para abonar el montante correspondiente a los bienes recibidos o a los servicios prestados. No obstante, siempre y cuando se mantenga la relación con la fábrica, y esta sea fructífera, permitirán ejecutar los pagos a 60 días a partir del año 2026.

También se incluye en este apartado el pago de la Seguridad Social a cargo de la empresa por cada trabajador. Este supone un total del 30,9 % del sueldo bruto, que incluye la cotización por contingencias comunes (23,6 %), la cotización por desempleo (5,5 %), la cotización por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (1 %), la cotización por formación profesional (0,6 %) y la cotización al Fondo de Garantía Social (0,2 %).

Dicho esto, el siguiente paso es describir la estrategia de fabricación y aprovisionamiento. Dado el coste de la fabricación, es decir, el de poner en marcha las máquinas y todo lo que ello conlleva, se ha llegado a un acuerdo con la fábrica en lo que a la cantidad a producir se refiere. Puesto que a esta no le conviene fabricar pequeñas cantidades cada cortos períodos de tiempo, ni a VØNES que fabriquen todos los lotes de una vez, se hará lo siguiente:

- En el mes de febrero fabricarán los productos correspondientes a los meses de marzo y abril.
- La cantidad de producto necesaria para afrontar los meses de mayo, junio y julio, los de mayor volumen de ventas, se mandarán fabricar el mes anterior a cada uno, es decir, en abril se fabricará lo correspondiente a mayo, en mayo lo de junio, y en junio lo correspondiente a las ventas de julio.
- En el mes de julio se mandará a fabricar lo que se venderá en agosto y septiembre.

También cabe recalcar la existencia de un stock de seguridad mensual, que se fijará en un 10% del volumen de productos del mes correspondiente.

Dicho esto, la siguiente será la previsión de flujos de caja esperados para los próximos cinco años, junto a la tesorería mínima considerada para hacer frente a la actividad. (Véase Tablas 11, 12, 13, 14 y 15)

2024												
TESORERÍA (€)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS			380,38	2.628,08	5.290,74	4.045,86	4.668,30	2.628,08	587,86			
SUELDOS												
TEJIDO		547,79		963,35	736,68	850,01	585,57					
GASTOS FABRICACIÓN		522,00		918,00	702,00	810,00	558,00					
AUXILIARES		416,73		732,87	560,43	646,65	445,47					
ALQUILERES		55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
STOCK SEGURIDAD		136,69		119,60	-68,35	34,17	-85,43					
FLUJO MONETARIO TOTAL	0,00	-1.678,21	325,38	-160,74	3.304,98	1.650,02	3.109,70	2.573,08	532,86	-55,00	-55,00	-55,00
CAJA DIARIA	0,00	-55,94	10,85	-5,36	110,17	55,00	103,66	85,77	17,76	-1,83	-1,83	-1,83
TESORERÍA MÍNIMA CONSIDERADA												2.658,00

Tabla 11. Flujo de Caja año 2024

2025												
TESORERÍA (€)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS			570,57	3.942,12	7.936,11	6.068,79	7.002,45	3.942,12	881,79			
SUELDOS												
TEJIDO		821,68		1.445,02	1.105,02	1.275,02	878,35					
GASTOS FABRICACIÓN		783,00		1.377,00	1.053,00	1.215,00	837,00					
AUXILIARES		625,10		1.099,31	840,65	969,98	668,21					
ALQUILERES	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00	415,00
STOCK SEGURIDAD		68,35		170,86	-85,43	51,26	-119,60					
FLUJO MONETARIO TOTAL	-415,00	-2.713,12	155,57	-565,07	4.607,88	2.142,53	4.323,50	3.527,12	466,79	-415,00	-415,00	-415,00
CAJA DIARIA	-13,83	-90,44	5,19	-18,84	153,60	71,42	144,12	117,57	15,56	-13,83	-13,83	-13,83
TESORERÍA MÍNIMA CONSIDERADA												4.186,00

Tabla 12. Flujo de Caja año 2025

2026												
TESORERÍA (€)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS			1.141,14	7.884,24	15.872,22	12.137,58	14.004,90	7.884,24	1.763,58			
SUELDOS	1.420,00	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	1.420,00	1.420,00	1.420,00
SEGURIDAD SOCIAL (30,9 %)	438,78	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	438,78	438,78	438,78
TEJIDO				1.643,36		2.890,05	2.210,04	2.550,04	1.756,70			
GASTOS FABRICACIÓN				1.566,00		2.754,00	2.106,00	2.430,00	1.674,00			
AUXILIARES				1.250,19		2.198,61	1.681,29	1.939,95	1.336,41			
ALQUILERES	415,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
STOCK SEGURIDAD				205,04		341,73	-170,86	85,43	-222,12			
FLUJO MONETARIO TOTAL	-2.273,78	-3.200,54	-2.059,40	19,11	12.671,68	752,65	4.977,90	-2.321,73	-5.981,94	-2.398,78	-2.398,78	-2.398,78
CAJA DIARIA	-75,79	-106,68	-68,65	0,64	422,39	25,09	165,93	-77,39	-199,40	-79,96	-79,96	-79,96
TESORERÍA MÍNIMA CONSIDERADA	6.973,00											

Tabla 13.Flujo de Caja año 2026

2027												
TESORERÍA (€)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS			1.426,43	9.855,30	19.840,28	15.171,98	17.506,13	9.855,30	2.204,48			
SUELDOS	1.420,00	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	1.420,00	1.420,00	1.420,00
SEGURIDAD SOCIAL (30,9 %)	438,78	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	438,78	438,78	438,78
TEJIDO				2.054,20		3.612,56	2.762,55	3.187,55	2.195,87			
GASTOS FABRICACIÓN				1.957,50		3.442,50	2.632,50	3.037,50	2.092,50			
AUXILIARES				1.562,74		2.748,26	2.101,61	2.424,94	1.670,51			
ALQUILERES	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
STOCK SEGURIDAD				85,43		427,16	-239,21	119,60	-273,38	0,00	0,00	0,00
FLUJO MONETARIO TOTAL	-2.398,78	-3.200,54	-1.774,12	994,89	16.639,73	1.740,95	7.048,13	-2.114,84	-6.681,57	-2.398,78	-2.398,78	-2.398,78
CAJA DIARIA	-79,96	-106,68	-59,14	33,16	554,66	58,03	234,94	-70,49	-222,72	-79,96	-79,96	-79,96
TESORERÍA MÍNIMA CONSIDERADA	7.683,00											

Tabla 14.Flujo de Caja año 2027

2028												
TESORERÍA (€)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INGRESOS			1.783,03	12.319,13	24.800,34	18.964,97	21.882,66	12.319,13	2.755,59			
SUELDOS	1.420,00	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	2.032,50	1.420,00	1.420,00	1.420,00
SEGURIDAD SOCIAL (30,9 %)	438,78	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	628,04	438,78	438,78	438,78
TEJIDO				2.567,75		4.515,70	3.453,18	3.984,44	2.744,84			
GASTOS FABRICACIÓN				2.446,88		4.303,13	3.290,63	3.796,88	2.615,63			
AUXILIARES				1.953,42		3.435,33	2.627,02	3.031,17	2.088,14			
ALQUILERES	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
STOCK SEGURIDAD				102,52		529,68	-290,47	153,78	-358,81			
FLUJO MONETARIO TOTAL	-2.398,78	-3.200,54	-1.417,51	2.048,02	21.599,80	2.980,60	9.601,76	-1.847,68	-7.534,74	-2.398,78	-2.398,78	-2.398,78
CAJA DIARIA	-79,96	-106,68	-47,25	68,27	719,99	99,35	320,06	-61,59	-251,16	-79,96	-79,96	-79,96
TESORERÍA MÍNIMA CONSIDERADA	8.738,00											

Tabla 15.Flujo de Caja año 2028

11.6 CUENTA DE RESULTADOS

Para cerrar este apartado económico y financiero, se muestra la que, en función de todos los datos y previsiones anteriores, será la cuenta de resultados esperados para cada uno de los ejercicios de este horizonte temporal.

El impuesto de sociedades, desde la aprobación de la Ley Startups ya mencionada, se corresponde con un 15% para el primer ejercicio con beneficios, ascendiendo en los años posteriores a este hasta el 25%.

Para las amortizaciones, se ha tomado de referencia los porcentajes procedentes de las tablas de amortización para empresas y autónomos que figuran en la **Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades**. El inmovilizado de que dispone la empresa será, únicamente, mobiliario de almacén y equipos informáticos, y su amortización se rige según la siguiente tabla (ver Tabla 16):

Tipo de elemento	Coficiente lineal máximo	Período de años máximo
Mobiliario y enseres		
Mobiliario	10%	20
...
Equipos electrónicos e informáticos. Sistemas y programas		
Equipos electrónicos	20%	10
...

Tabla 16. Tablas de Amortización

Con ello, la siguiente sería la cuenta de pérdidas y ganancias esperada (ver tabla 17):

Cuenta Pérdidas y Ganancias (€)	2024	2025	2026	2027	2028
INGRESOS	20.229,30	30.343,95	60.687,90	75.859,88	94.824,84
COSTES FIJOS	3.633,20	7.513,20	36.571,06	36.571,06	36.571,06
COSTES VARIABLES	9.995,54	14.993,32	29.986,63	37.483,29	46.854,11
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	6.600,56	7.837,43	-5.869,79	1.805,53	11.399,67
EBITDA	6.600,56	7.837,43	-5.869,79	1.805,53	11.399,67
Amortizaciones	104,78	404,18	563,98	563,98	563,98
EBIT	6.495,78	7.433,25	-6.433,77	1.241,55	10.835,69
BAI	6.495,78	7.433,25	-6.433,77	1.241,55	10.835,69
IMPUESTOS	974,37	1.858,31	0,00	310,39	2.708,92
BDI	5.521,41	5.574,94	-6.433,77	931,16	8.126,77

Tabla 17. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

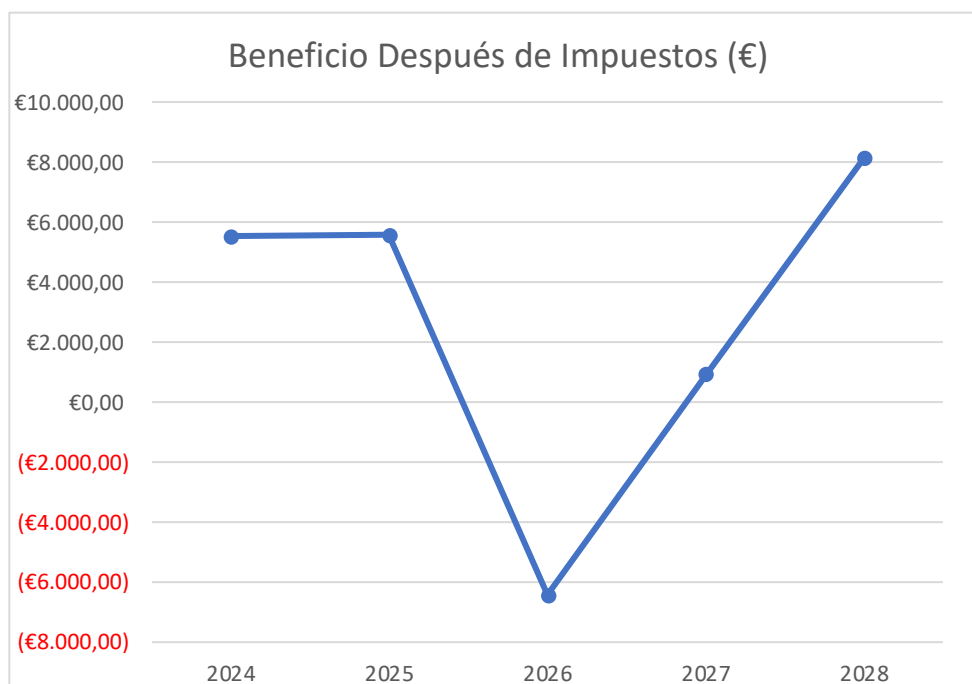


Figura 11. Evolución del beneficio esperado para cada ejercicio

Se puede ver que se prevén pérdidas para el año 2026 (véase Figura 11). Esto se debe a que es el primer ejercicio en que se contrata a trabajadores y, por ende, el primero en que se debe abonar sus sueldos correspondientes. El saldo negativo es, por lo tanto, consecuencia del desembolso de dos nóminas, que antes no existían, cuando la facturación de la empresa aún no lo soporta. El crecimiento esperado de las ventas es elevado, pero no lo suficiente para proporcionar beneficio ese ejercicio si se asumen esos gastos.

El tercer año de horizonte es, por tanto, un período crítico para la empresa, que, sin duda, generará dudas. El éxito o fracaso estará en la decisión de continuar con el negocio y apostar por que todo saldrá bien y confiar en los cálculos y predicciones que se han hecho en este plan de negocio.

En cualquier caso, para el año 2027 sí que se estima un resultado positivo, que crece durante los dos ejercicios hasta cerrar 2028 con un beneficio de más de ocho mil euros para la empresa.

12 BALANCES Y RATIOS

Si tu no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos

- Steve Jobs-

Descritos los costes e inversiones, así como los ingresos previstos y resultados esperados, lo siguiente será analizar cómo cuadran las cuentas, para lo que se estudiarán las cuentas de balance en función de todo lo anterior.

12.1 BALANCES

En VØNES, dada la estacionalidad del negocio y que hay épocas del año en que no se tiene actividad suficiente, el período contable se desplazará con respecto al habitual, el que sigue la mayoría de las empresas. Para esta, el ejercicio contable se cerrará el 28 de febrero, lo cual quiere decir que todas las cuentas que se mostrarán a continuación tienen fundamento en esta fecha. De esta forma, el balance de febrero 2025 hará referencia al período comprendido desde febrero de 2024 hasta esa fecha, procediendo de igual forma los siguientes años.

Como norma general, en todos ellos aparece en la cuenta del Pasivo Corriente la cantidad correspondiente al Impuesto de Sociedades pendiente de pago. Esto se debe a que la declaración de este impuesto se declara en el plazo de los 25 días naturales posteriores a los 6 meses siguientes a la declaración del período impositivo, es decir, de coincidir el período impositivo con el año natural, la empresa deberá abonar este impuesto hasta el 25 de julio del año siguiente. Esto es, por tanto, una fuente de financiación a corto plazo para la empresa, y por ello figura en el balance. Además de esta partida, figuran en el balance, en la parte del Activo, el inmovilizado que posee la empresa, la amortización acumulada de ese inmovilizado, las existencias y la tesorería, y en el lado del Pasivo y Patrimonio Neto, el capital aportado por los socios para la conformación de la empresa, la parte del beneficio obtenido en el ejercicio destinado a reservas, la cantidad de ese beneficio que queda pendiente de aplicación, que salvo imprevistos será repartida en forma de dividendos, la cuenta pendiente de pago a los proveedores y, como se ha dicho, la parte correspondiente al Impuesto de Sociedades.

A continuación, se muestra el cuadro de balance de cada uno de los años de estudio de este plan de negocio (véase Figuras 12, 13, 14, 15 y 16):

FEBRERO 2025			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
NO CORRIENTE		CAPITAL	4.500,00
INMOVILIZADO	1.047,80	RESERVAS	3.500,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-104,78	RESULTADOS POSITIVOS	
		PENDIENTES DE APLICACIÓN	2.021,41
CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EXISTENCIAS	2.298,12	PROVEEDORES	0,00
TESORERÍA	7.754,64	I.S. PENDIENTE DE PAGO	974,37
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	
10.995,78		10.995,78	

Figura 12. Cuadro de Balance Febrero 2025

En este primer período, la cuenta correspondiente a proveedores permanece a cero, ya que hasta el mismo ejercicio de 2026 no empiezan a ser una fuente de financiación, por lo que la cuenta permanece a cero. En este año se tiene un resultado positivo de 5.521,41 €, de los cuales se destinan 3.500 € a reservas, quedando el resto pendiente de aplicación. En principio, esa parte pendiente se repartirá entre los socios, correspondiendo a cada uno una cantidad de 673,80 €.

FEBRERO 2026			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
NO CORRIENTE		CAPITAL	4.500,00
INMOVILIZADO	2.544,80	RESERVAS	7.000,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-299,40	RESULTADOS POSITIVOS	
		PENDIENTES DE APLICACIÓN	4.096,35
CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EXISTENCIAS	4.664,59	PROVEEDORES	3.414,40
TESORERÍA	9.862,72	I.S. PENDIENTE DE PAGO	1.858,31
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	
16.772,71		16.772,71	

Figura 13. Cuadro de Balance Febrero 2026

La cuenta de proveedores, que hace referencia únicamente a lo que proporciona la fábrica de Waixo, con quien se tiene acordado el pago a 60 días, aparece ya como positiva. Es por ello por lo que ya comienza a aparecer esta figura de financiación mediante proveedores.

De los beneficios obtenidos, que ascienden a 5.574,94 € se destinarán de nuevo 3.500 € a reservas, quedando pendientes de aplicación 4.096,35 € que, de ser repartidos entre los socios, cada uno de ellos recibirá 1.365,45 €.

FEBRERO 2027			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
NO CORRIENTE		CAPITAL	4.500,00
INMOVILIZADO	3.343,80	RESERVAS	566,23
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-863,38	RESULTADO DEL EJERCICIO	-6.433,77
CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EXISTENCIAS	5.659,87	PROVEEDORES	4.097,13
TESORERÍA	1.023,07	I.S. PENDIENTE DE PAGO	0,00
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	
9.163,36		9.163,36	

Figura 14. Cuadro de Balance Febrero 2027

El año 2026 es el año en que se tienen pérdidas, que figuran en el balance cerrado en febrero 2027. Para afrontar dichas pérdidas, se disminuyen las reservas desde los 7.000 € hasta los 566,23 €. Además, dado el resultado negativo, la parte correspondiente al IS es nula.

FEBRERO 2028			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
NO CORRIENTE		CAPITAL	4.500,00
INMOVILIZADO	3.343,80	RESERVAS	1.497,39
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-1.427,36		
CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EXISTENCIAS	7.070,57	PROVEEDORES	5.117,14
TESORERÍA	2.437,91	I.S. PENDIENTE DE PAGO	310,39
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	
11.424,92		11.424,92	

Figura 15. Cuadro de Balance Febrero 2028

En este ejercicio se vuelve a tener un beneficio positivo, el cual se reinvierte en su totalidad en la empresa, destinando los 931,16 € obtenidos a aumentar las reservas, que se sitúan en 1.497,39 €. La cuenta de IS pendiente de pago vuelve a aparecer como positiva, recuperando la normalidad.

FEBRERO 2029			
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
NO CORRIENTE		CAPITAL	4.500,00
INMOVILIZADO	3.343,80	RESERVAS	3.500,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-1.991,34	RESULTADOS POSITIVOS PENDIENTES DE APLICACIÓN	6.124,16
CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
EXISTENCIAS	7.790,51	PROVEEDORES	6.345,94
TESORERÍA	7.911,90	I.S. PENDIENTE DE PAGO	2.708,92
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	
17.054,87		17.054,87	

Figura 16. Cuadro de Balance Febrero 2029

Este último año, 2028, el negocio ha adquirido cierta estabilidad, y los resultados son mejores. Aunque en 2027 se tenga beneficio escaso, en 2028 se vuelven a tener buenos resultados. Además, el crecimiento es notable y la tendencia positiva, por lo que lo más probable es que con el tiempo los resultados mejoren con el paso del tiempo. Del beneficio obtenido, 8.126,77 €, se destina parte a las reservas hasta que estas se sitúan en los 3.500€ de nuevo, y quedan pendientes de aplicación 6.124,16 €. Nuevamente, de ser destinados finalmente a retribuir a los socios, a cada uno le corresponderían 2.041,39 €.

También cabe destacar que la opción de repartir dividendos, es decir, retribuir a los socios con esa cantidad monetaria que figura en los balances como *Resultados positivos pendientes de aplicación*, podría ser empleado en otras formas de inversión, como podría ser el depósito en cuentas bancarias a plazo e interés fijo, inversión en otras empresas, en bolsa, etc.

12.2 RATIOS

Los ratios son herramientas que permiten conocer, entre otras muchas cosas, cómo de bien, o mal, se han utilizado los recursos de la empresa. Además, suponen una herramienta muy potente desde el punto de vista de estrategia y control, ya que facilitan la visión de cómo se gestiona la empresa, favoreciendo así la toma de decisiones.

Estos ratios, que no dejan de ser relaciones entre variables, pueden dar la información sobre lo que uno quiera, es decir, pueden ser infinitos. Consiste en saber qué relación se quiere estudiar, entre qué dos aspectos de la empresa se quiere conocer el funcionamiento relativo; después, solo dividir y sacar conclusiones. No obstante, en este caso se estudiarán los más habituales ratios, tanto financieros como económicos, para evaluar desde un punto de vista profesional la gestión de los recursos de VØNES.

12.2.1 RATIOS FINANCIEROS

Este tipo de ratios se centra en el análisis de la relación entre dos variables, bien del balance de situación, o bien de la cuenta de resultados, o una combinación entre ambos. Con ello se consigue información sobre la situación financiera de la empresa, y se pone de manifiesto si se está ejecutando una buena o mala gestión de esta.

Para VØNES, los más interesantes resultan ser:

- Ratio de liquidez general, que mide el grado de solvencia de la empresa, es decir, si se es capaz o no de pagar las deudas a su vencimiento:

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Rotación de activos totales, que indica cuántas ventas genera la empresa por cada euro invertido:

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

- Ratio de endeudamiento, que informa del nivel de endeudamiento que se tiene con relación al patrimonio:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

La siguiente tabla (ver Tabla 18) muestra el valor de dichos ratios para esta empresa, en función de los cálculos previos desarrollados, obviando aquellos períodos en los que no se tienen datos suficientes:

RATIOS FINANCIEROS	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Liquidez General	10,32	2,76	1,63	1,75	1,73
Rotación de Activos	1,84	1,81	6,62	6,64	5,56
Endeudamiento	1,10	1,08	-6,70	1,90	1,21

Tabla 18. Ratios Financieros

Como se puede apreciar, exceptuando el ratio de endeudamiento, que conviene esté por debajo de la unidad, lo cual indica que el nivel de solvencia es positivo y las deudas no superan a los recursos propios, los otros dos indican tanto una gran capacidad para afrontar las deudas como una muy buena capacidad para generar ventas en función de lo invertido en activo. Además, la evolución es positiva en cuanto a liquidez general y rotación de activos, mientras que el endeudamiento se mantiene constante y por debajo del 55% en casi todo el horizonte.

12.2.2 RATIOS ECONÓMICOS

Estos muestran la rentabilidad de la empresa desde el punto de vista económico. En ellos, se comparan resultados obtenidos de la actividad de la empresa con diferentes partidas del balance o la cuenta de resultados. Con estos ratios, se mide cómo de eficiente es la utilización de los activos por parte de la empresa, siendo los más comunes y útiles:

- Margen sobre ventas, que calcula el margen bruto que se obtiene sobre estas.

Al ser bruto, no tiene en cuenta impuestos, proporcionando una imagen real del margen de la actividad:

$$\text{Margen sobre Ventas} = \frac{\text{Resultado de Explotación}}{\text{Ingresos de Explotación}}$$

- Rentabilidad general, que mide la rentabilidad del negocio:

$$\text{Rentabilidad General} = \frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Activo Total}}$$

- Rentabilidad del capital, que proporciona una medida del rendimiento que se ha dado al capital aportado por los inversores:

$$\text{Rentabilidad del Capital} = \frac{\text{Resultado de Explotación}}{\text{Fondos Propios}}$$

- Rentabilidad de las ventas, indica la capacidad de sacar rentabilidad por la operaciones de ventas:

$$\text{Rentabilidad de Ventas (ROS)} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}}$$

Para VØNES, estos ratios toman los siguientes valores (ver Tabla 19):

RATIOS ECONÓMICOS	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Margen Sobre Ventas	0,33	0,26	-0,10	0,02	0,12
Rentabilidad General	0,59	0,44	-0,70	0,11	0,64
Rentabilidad del Capital	1,44	1,65	-1,43	0,28	2,41
Rentabilidad de Ventas	0,27	0,18	-0,11	0,01	0,09

Tabla 19. Ratios Económicos

En el año 2026, dada la situación esperada, todos los ratios aparecen como negativos, dado que el resultado del ejercicio resulta ser negativo, generando una situación comprometida en la empresa.

En cuanto a los demás ejercicios, el margen sobre ventas, al igual que la rentabilidad de estas ventas, comienzan siendo elevados, aunque con el tiempo pasan a ser menores dada la necesidad de incursión en mayores y más numerosos gastos. No obstante, a partir de 2027, el crecimiento vuelve a ser notable.

La rentabilidad general, se mantiene entre el 40% y el 60% en los años 24 y 25, disminuyendo en 2027 dada la necesidad de recuperación del ejercicio anterior. Por otro

lado, la rentabilidad del capital muestra cómo de moderada es la inversión en comparación con los resultados que se esperan. Pese a la correspondiente al año 26, los números reflejan una gran rentabilidad de estos fondos propios.

13 VIABILIDAD Y ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Donde veas un negocio exitoso, alguien tomó alguna vez una decisión valiente

- Peter Drucker -

Al tratar de invertir en una empresa nueva, emergente, en una startup, todo inversor quisiera conocer, lógicamente, la viabilidad que tiene el proyecto. Nadie acomete un desembolso de dinero en algo que no sabe si realmente le reportará una rentabilidad. Al invertir se asume ese riesgo de desprenderse del dinero, sin saber a ciencia cierta si se va a recuperar. Por ello se estudiará la viabilidad del negocio, procediendo como se viene haciendo, en función de los datos y resultados vistos.

Asimismo, dada la incertidumbre que conlleva el emprendimiento, se añadirá a este plan de negocio un análisis de tres escenarios distintos: uno pesimista, uno realista y otro optimista; todos ellos posibles, donde se añadirá a los cálculos la variabilidad que acarrea intrínseca el estimar los cálculos, como se ha hecho, y se estudiará así la probabilidad de que el negocio sea, realmente, rentable o no.

13.1 ANÁLISIS DE VIABILIDAD

Para calcular la viabilidad de una inversión, lo más útil, y comúnmente utilizado, es calcular el Valor Actual Neto (VAN) de ese desembolso. Si este VAN resulta ser positivo, significa que el proyecto es viable, y que se puede acometer la inversión.

Existen otros indicadores de viabilidad, como son el período de recuperación de la inversión (o *payback*) o el índice de rentabilidad. Sin embargo, estos no son los mejores métodos para valorar las inversiones, por lo que no serán objeto de estudio.

Para calcular el VAN, primero se han de calcular los flujos de caja que se tendrán en el horizonte temporal, en este caso, desde 2024 hasta el año 2028. Estos flujos de caja, o *cash flow*, indican los cobros y desembolsos monetarios que se tienen durante cada ejercicio, es decir, son entradas y salidas de dinero reales. Se incluyen también en esta tabla el concepto de otras inversiones, que se refiere a la adquisición del material informático, lo cual supone también un desembolso de dinero a tener en cuenta.

Para los cinco años de horizonte temporal se tiene lo siguiente (ver Tabla 20):

CASH FLOW (€)					
2024	2025	2026	2027	2028	
Inversión	-4.500,00				
Ventas	585,00	Ventas 877,50	Ventas 1.755,00	Ventas 2.193,75	Ventas 2.742,19
Precio Unitario	34,58	Precio Unitario 34,58	Precio Unitario 34,58	Precio Unitario 34,58	Precio Unitario 34,58
Coste Variable Unitario	17,09	Coste Variable Unitario 17,09	Coste Variable Unitario 17,09	Coste Variable Unitario 17,09	Coste Variable Unitario 17,09
Ingresos	20.229,30	Ingresos 30.343,95	Ingresos 60.687,90	Ingresos 75.859,88	Ingresos 94.824,84
Coste Variable	9.995,54	Coste Variable 14.993,32	Coste Variable 29.986,63	Coste Variable 37.483,29	Coste Variable 46.854,11
Coste Fijo	3.633,20	Coste Fijo 7.513,20	Coste Fijo 36.571,06	Coste Fijo 36.571,06	Coste Fijo 36.571,06
Otras Inversiones	0,00	Otras Inversiones 1.497,00	Otras Inversiones 799,00	Otras Inversiones 0,00	Otras Inversiones 0,00
Beneficio Antes de Impuestos	6.600,56	Beneficio Antes de Impuestos 6.340,43	Beneficio Antes de Impuestos -6.668,79	Beneficio Antes de Impuestos 1.805,53	Beneficio Antes de Impuestos 11.399,67
Impuestos	990,08	Impuestos 951,07	Impuestos 0,00	Impuestos 451,38	Impuestos 2.849,92
Beneficio Después de Impuestos	5.610,47	Beneficio Después de Impuestos 5.389,37	Beneficio Después de Impuestos -6.668,79	Beneficio Después de Impuestos 1.354,14	Beneficio Después de Impuestos 8.549,75
Cash Flow	5.610,47	Cash Flow 3.892,37	Cash Flow -7.467,79	Cash Flow 1.354,14	Cash Flow 8.549,75

Tabla 20. Cash Flow

Estos serían los flujos de caja anuales que se tendrán en los próximos cinco años. Como se puede ver, al igual que pasaba en la cuenta de pérdidas y ganancias, el año 2026 será un ejercicio en que el desembolso de dinero será mayor que los ingresos, generando, por tanto, pérdidas. Esto supondrá que el resultado del VAN disminuya de forma considerable.

No obstante, pese a ese desplome, se espera un crecimiento notable para los siguientes dos años, donde se acabará con un *cash flow* positivo de más de ocho mil euros.

Estas cifras sirven ahora para calcular dos valores de vital importancia en el análisis de inversiones, el VAN, como se venía diciendo, y la Tasa Interna de Rentabilidad Modificada (TIRM).

Esta TIRM tiene que ver con la TIR, que no deja de ser aquella tasa de descuento que anula el VAN, pero corrige ciertos aspectos que esta última no tiene en cuenta. En concreto, el motivo por el que se usa en este caso es que la TIR presenta problemas al realizar el cálculo con flujos de caja negativos, como es el caso de VØNES en 2026. Su funcionamiento se basa en tratar de distinta forma los flujos de caja positivos de los negativos. Estos últimos se descuentan a la fecha inicial del proyecto a un tipo de interés indicado, en este caso del 10%, pasando a formar parte de la inversión inicial. Los flujos positivos se capitalizan a la fecha inicial del proyecto, también a un tipo de interés indicado, en este caso de nuevo el 10%.

Así, para este caso, el VAN se calcularía de la siguiente forma:

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^5 \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Donde r hace referencia a la tasa de descuento, el término C_0 la inversión inicial, y CF_t el flujo de caja del año t .

Para valores diferentes de tasa de descuento, se tiene lo siguiente (ver Tabla 21):

TASA DESCUENTO	VAN(€)
5%	5.462,72 €
7%	4.837,53 €
10%	4.036,57 €
12%	3.579,32 €
15%	2.988,38 €
20%	2.204,82 €
25%	1.609,78 €
30%	1.151,28 €
35%	793,19 €
40%	510,05 €
45%	283,61 €
50%	100,64 €
55%	-48,61 €

Tabla 21. VAN

Como se puede ver, a valores menores de tasa de descuento, mayor valor toma el VAN. Por debajo del 50%, los números indican que la inversión es rentable. Sin embargo, para tasas mayores del 50% el valor neto de la inversión tiende a cero, lo cual quiere decir que la TIR se situará en ese rango.

Al centrar ahora los cálculos en la TIRM, se obtiene lo siguiente (véase Tabla 22):

TASA FINANCIACIÓN SALDOS NEGATIVOS	10%
TASA DE REINVERSIÓN DE SALDOS POSITIVOS	10%
TIR MODIFICADA	18,31%

Tabla 22. TIRM

Esta TIRM refleja una tasa de retorno del 18,31% frente a la que proporciona la TIR, que se situaba por encima del 50%. Es una tasa más realista y acorde a la situación de la empresa, y positiva desde el punto de vista del inversor, ya que, normalmente, esta se sitúa en torno al 5%, lo cual generaría una mayor incertidumbre.

13.2 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Pese a que estos indicadores, los calculados anteriormente, pueden mostrar una imagen positiva de lo que se espera de la inversión, sus valores no incluyen la incertidumbre que existe a la hora de invertir en cualquier proyecto.

Todos los cálculos que se han ido realizando se han basado en una predicción de ventas y otros datos que, por supuesto, no son números verdaderos, números que reflejen la realidad de lo que vaya a ocurrir desde hoy hasta dentro de cinco años. Por ello es por lo que se ejecuta este análisis de posibles escenarios.

La diferencia fundamental, con respecto a lo que se viene haciendo hasta ahora, reside en la inclusión de variables aleatorias dentro del modelo de flujos de caja. Concretamente, estas variables tomarán valores aleatorios, siguiendo un comportamiento regido por una distribución normal, con sus correspondientes media y desviación estándar.

Las variables que figuran ahora como aleatorias serán las ventas anuales, el coste variable de cada unidad y, como consecuencia, el margen que se obtiene por esas ventas. Cada una tendrá, para poder aplicar la aleatoriedad de la distribución normal, una media y una desviación típica. Para todas estas variables, la media se corresponderá con el valor con el que se han venido haciendo los cálculos hasta ahora. No obstante, la media de las ventas anuales será un porcentaje de las estimadas anteriormente, y será mayor o menor según el escenario. Así, en un escenario pesimista, el porcentaje de ventas estimado será menor que en uno realista u optimista. La desviación estándar será proporcional a lo que se cree puede variar ese número en la realidad.

Planteado esto, se ejecutará una serie de simulaciones, a modo de simulación Monte-Carlo, utilizando una hoja Excel, donde se calcula el flujo de caja de cada año, bajo la influencia de la variabilidad de los datos comentada. A partir de esos *cash flow*, se volverá a calcular el VAN para cada simulación, que será distinto en cada una. De estas, se analizará una serie de parámetros, que serán útiles para analizar la inversión. Se obtendrá un histograma para cada caso, en el que figuran tres columnas: una para el límite inferior que toma el VAN en esa fila (el límite superior lo marca su igual de la siguiente fila), otra para el número de veces que se ha obtenido un valor en ese rango en las simulaciones, es decir, la frecuencia de obtención de esos valores, y una última con la frecuencia acumulada hasta esa fila (en tanto por ciento).

Los datos de partida serán los mismos para los tres escenarios que se van a estudiar, a excepción, como se ha dicho, del número de ventas. Aparte de este, la media y desviación típica, a excepción de los costes fijos, que no tendrán variabilidad, será la siguiente (véase Tabla 22):

	Media	Desviación Estándar
Ventas (uds/año)	Según Escenario y Año	100,00
Coste Variable Unitario (€/ud)	17,09	2,00
Coste Fijo (€)	Según Año	0,00
Margen sobre PVP (€/ud)	17,49	1,50

Tabla 23. Datos para el análisis de escenarios

Con todo ello, faltaría únicamente estimar qué porcentaje de ventas se asigna a cada escenario. Este tampoco debe ser muy diferente a lo hecho hasta ahora, puesto que sería contradecir todo el trabajo realizado, significaría que no se ha seguido criterio alguno al estimar las ventas elegidas. Tampoco sería conveniente que este porcentaje fuese demasiado similar a lo ya estipulado, pues se quiere evaluar escenarios diferentes al actual. Se escogerá, por tanto, un margen del 5% en cada situación con respecto al 100%, que haría referencia a los números utilizados hasta el momento.

Determinadas las ventas anuales, caracterizadas por su media y desviación típica, y que siguen, al igual que los demás parámetros comentados, una distribución normal, se obtiene una serie de valores del VAN, uno para cada simulación. Estos serán positivos y negativos, mayores o menores, y darán una imagen de la viabilidad de la inversión.

Se representarán estos valores en un gráfico de barras, agrupados en ciertos intervalos entre los que estarán comprendidos. Se mostrará en este la frecuencia con que ha resultado cada rango de valores, así como una representación del porcentaje acumulado, que será útil a la hora de estimar la probabilidad de que ocurra cada uno de ellos.

A continuación, se analizará cada uno de los escenarios propuestos.

13.2.1 ESCENARIO PESIMISTA

Para este escenario, se supondrá un volumen de ventas del 95% con respecto al volumen de ventas inicial asignado a cada año.

Con esto, se obtienen los siguientes resultados (ver Tabla 24 y Figura 18):

VAN	FRECUENCIA	% ACUMULADO	VAN	FRECUENCIA	% ACUMULADO
-4.932	1	0,63%	0	11	46,25%
-4.615	0	0,63%	135	9	51,88%
-4.299	0	0,63%	452	9	57,50%
-3.982	1	1,25%	768	11	64,38%
-3.665	1	1,88%	1.085	12	71,88%
-3.349	0	1,88%	1.402	10	78,13%
-3.032	2	3,13%	1.719	5	81,25%
-2.715	2	4,38%	2.035	9	86,88%
-2.399	2	5,63%	2.352	5	90,00%
-2.082	8	10,63%	2.669	4	92,50%
-1.765	3	12,50%	2.985	5	95,63%
-1.448	10	18,75%	3.302	3	97,50%
-1.132	10	25,00%	3.619	1	98,13%
-815	4	27,50%	3.936	0	98,13%
-498	11	34,38%	4.252	2	99,38%
-182	8	39,38%	4.569	1	100,00%
0	11	46,25%	y mayor...	0	100,00%

Tabla 24. Resultados análisis escenario pesimista

Escenario Pesimista

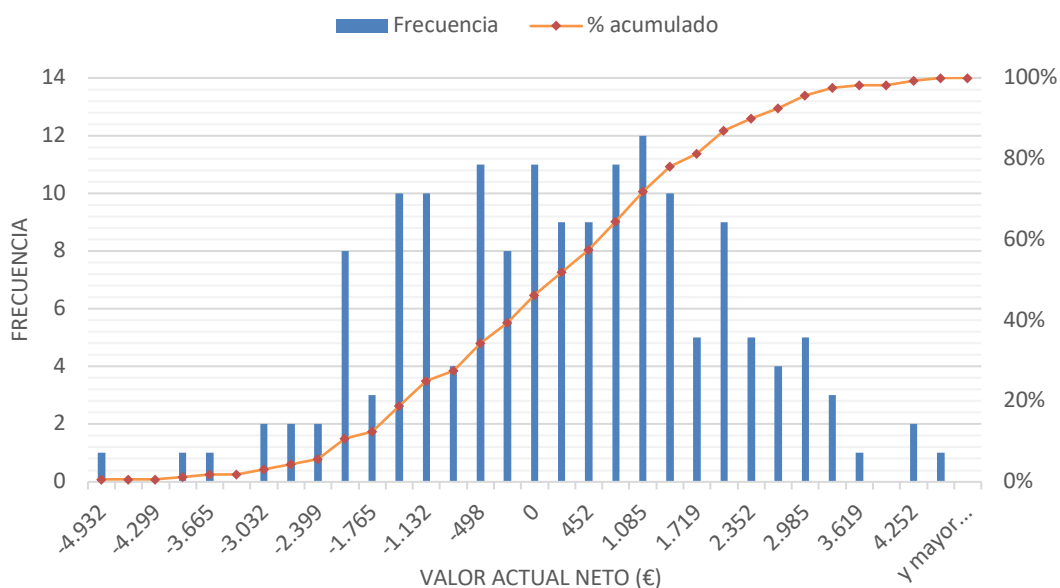


Figura 17. Análisis del escenario Pesimista

Se puede ver que, en este caso, existe casi la misma posibilidad de que el valor actual neto sea positivo o que resulte ser negativo. Además, los valores mínimo y máximo que toma este son prácticamente igual en módulo, cada uno a un lado del cero en la recta real.

Pese a que no son resultados alentadores, desde una posición pesimista se sigue teniendo una mayor probabilidad de que el VAN sea positivo, concretamente del 53,75%. No obstante, tan solo por encima de alrededor del 20% de los casos este se sitúa por encima de los 1.500 €, y por encima de los 2.500 €, este desciende al 10%.

13.2.2 ESCENARIO REALISTA

En este caso, el volumen de ventas se corresponderá con el mismo que se viene trabajando hasta el momento. Todo hasta ahora se ha hecho siguiendo un criterio lógico, tratando de ajustarse a la realidad. Es por ello por lo que se cree este será el escenario con más probabilidad de ocurrir, el más realista.

Aplicando este razonamiento, se obtiene lo siguiente en el análisis Monte-Carlo (ver Tabla 25 y Figura 19):

VAN	FRECUENCIA	% ACUMULADO	VAN	FRECUENCIA	% ACUMULADO
-2.293	1	0,63%	2.112	9	40,63%
-2.000	1	1,25%	2.406	12	48,13%
-1.706	1	1,88%	2.700	15	57,50%
-1.412	1	2,50%	2.994	13	65,63%
-1.119	2	3,75%	3.287	8	70,63%
-825	1	4,38%	3.581	8	75,63%
-531	3	6,25%	3.875	9	81,25%
-237	5	9,38%	4.168	5	84,38%
0	2	10,63%	4.462	10	90,63%
56	0	10,63%	4.756	3	92,50%
350	6	14,38%	5.050	3	94,38%
644	8	19,38%	5.343	2	95,63%
938	5	22,50%	5.637	1	96,25%
1.231	9	28,13%	5.931	3	98,13%
1.525	6	31,88%	6.225	2	99,38%
1.819	5	35,00%	6.518	1	100,00%
2.112	9	40,63%	y mayor...	0	100,00%

Tabla 25. Resultados análisis escenario realista

Escenario Realista

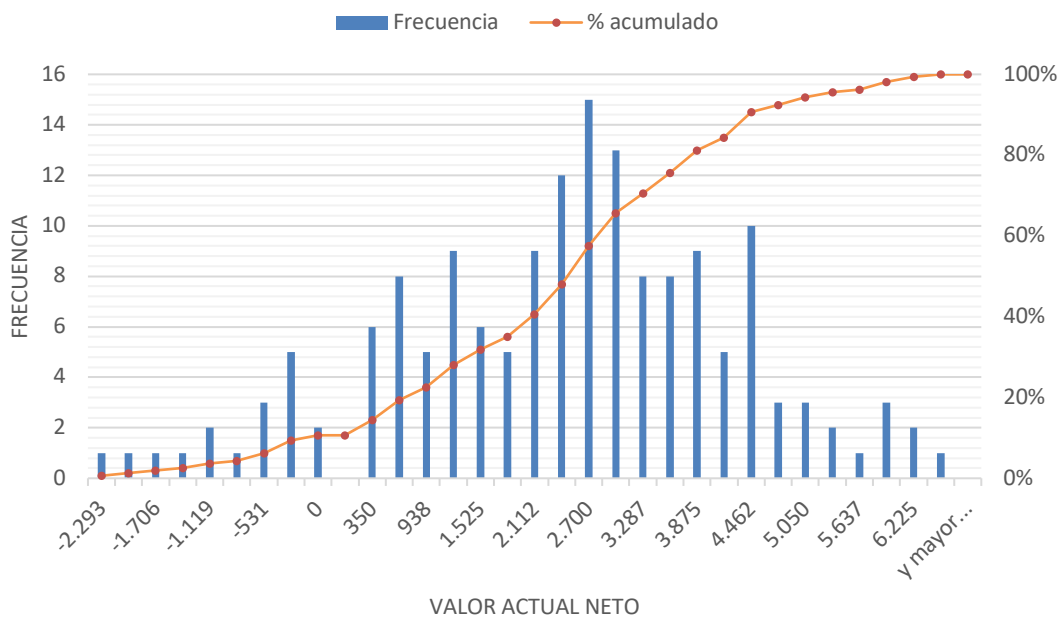


Figura 18. Análisis del escenario realista

Las obtenidas en este escenario resultan ser, en su mayoría, cifras positivas. Suponiendo que este fuera el caso más probable, los resultados obtenidos proporcionan una visión optimista de la inversión.

Casi el 90% de las veces, el VAN ha sido, al menos, positivo, y toma como valor máximo los 6.500 €. Además, el rango más frecuente se sitúa entre los 2.400 € y los 2.900 €, lejos de los valores típicos obtenidos anteriormente en el escenario pesimista, que situaba la mayoría de las situaciones alrededor del cero.

13.2.3 ESCENARIO OPTIMISTA

En este último caso, se plantea la posibilidad de que las estimaciones anteriores hayan sido, en parte, modestas, proporcionando el negocio ventas mayores a las esperadas, concretamente, un 5% por encima de lo estipulado (ver Tabla 26 y figura 20):

VAN	FRECUENCIA	% ACUMULADO	VAN	FRECUENCIA	% ACUMULADO
-1.131	1	0,63%	4.581	18	55,00%
-750	1	1,25%	4.962	8	60,00%
-369	1	1,88%	5.343	8	65,00%
0	2	3,13%	5.724	11	71,88%
11	0	3,13%	6.104	4	74,38%
392	1	3,75%	6.485	10	80,63%
773	2	5,00%	6.866	13	88,75%
1.154	1	5,63%	7.247	5	91,88%
1.535	4	8,13%	7.628	4	94,38%
1.915	7	12,50%	8.008	0	94,38%
2.296	5	15,63%	8.389	2	95,63%
2.677	7	20,00%	8.770	4	98,13%
3.058	9	25,63%	9.151	2	99,38%
3.439	9	31,25%	9.532	0	99,38%
3.819	13	39,38%	9.912	0	99,38%
4.200	7	43,75%	10.293	1	100,00%
4.581	18	55,00%	y mayor...	0	100,00%

Tabla 26. Resultados análisis escenario optimista

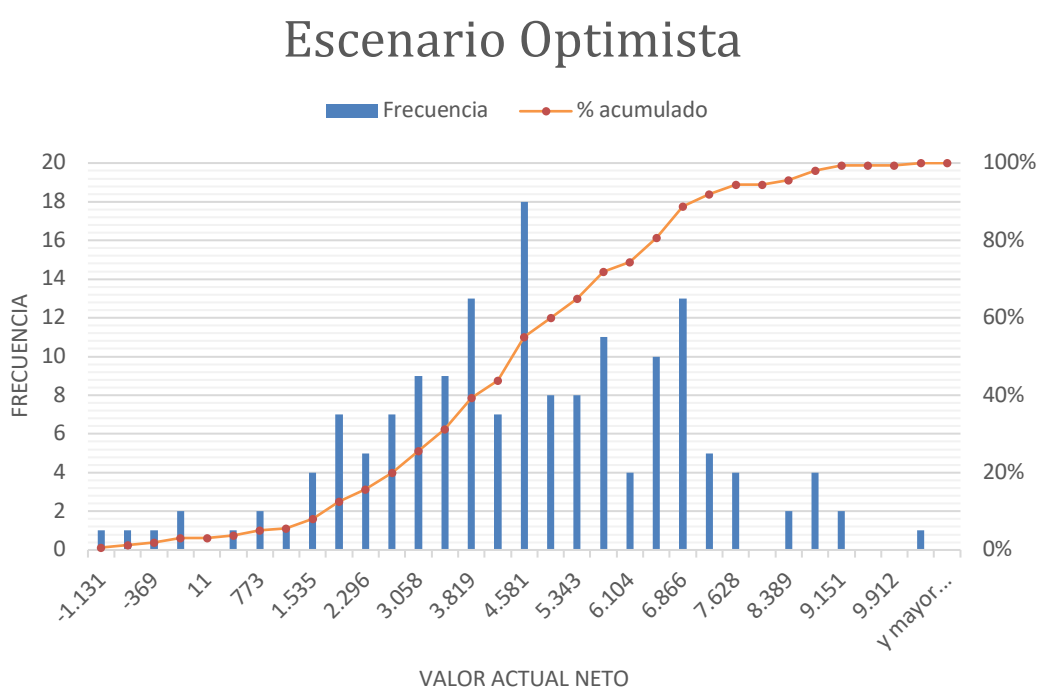


Figura 19. Análisis del escenario optimista

Como era de esperar, este último caso refleja una situación muy positiva, con más del 95% de los casos con un VAN mayor que cero. Además, el valor máximo se sitúa por encima de los 10.000 €, mientras que el mínimo ronda los 1.000 € por debajo del cero, es decir, diez veces mayor uno que otro, lo cual ofrece una notable esperanza en el negocio. La

mayoría de los casos se sitúan en torno a los 4.500 €, un valor actual muy positivo a la hora de analizar inversiones.

13.3 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Cualquiera que fuera el escenario en que se encuentre la empresa, sea pesimista, realista u optimista; existe un punto, denominado “de equilibrio”, que permite determinar el número mínimo de unidades que se deben vender para operar sin pérdidas, es decir, aquel punto donde no se tiene beneficio económico, pero la operación no supone una pérdida de dinero.

Este punto resulta de gran utilidad en varios aspectos. Determina el número de unidades que se han de vender para que la operación de la empresa comience a ser rentable. A partir de él, conforme más se venda, mayor será el beneficio obtenido por dichas ventas. También resulta útil para planear la producción, determinando un límite inferior de esta, con la posibilidad de aumentarla en función de las expectativas de venta. Otra utilidad de este es el hecho de que da a conocer la situación en un momento determinado del ejercicio. En caso de que en cierto estado de avance del año se hayan vendido unas determinadas unidades, por debajo de este punto de equilibrio, por ejemplo, se pueden plantear estrategias de venta para conseguir, al menos, alcanzar este número de productos vendidos, y lograr así no tener pérdidas en dicho año. O, en caso contrario, de haber vendido a cierta altura del ejercicio más unidades de las que este punto de equilibrio marca, será señal de que ese año se tendrán ganancias, y que serán mayores conforme más unidades se vendan hasta el final del ejercicio.

Se puede calcular bien gráficamente, bien analíticamente. En el método gráfico, el punto de equilibrio queda definido por la intersección entre la curva de ingresos y la correspondiente a los costes totales sumados a la amortización. Además, muestra de forma clara la frontera entre la zona de pérdidas, donde los curva de ingresos está por debajo de los costes, y la zona de ganancias, por encima de ella. Conforme más alejado del punto de equilibrio, mayor será esta diferencia, y mayores serán las pérdidas o las ganancias, respectivamente. (Véase Figura 20).

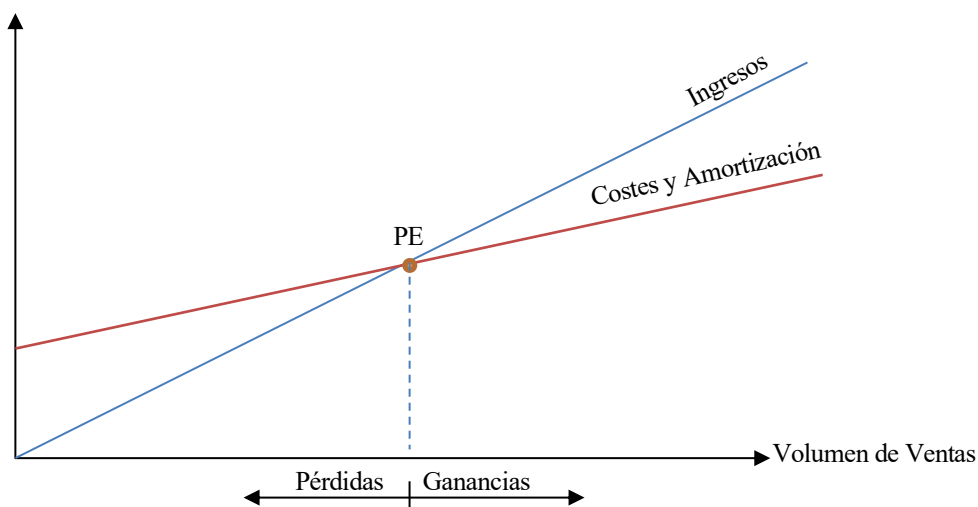


Figura 20. Gráfico representativo del Punto de Equilibrio

Analíticamente, el proceso es el mismo: igualar la expresión de los ingresos a la expresión de costes y amortizado. Aplicando esto a un año genérico i :

$$\begin{cases} I_i = V \cdot PVP \\ C_i = V \cdot CVU + CF_i + Amortizaciones_i \end{cases}$$

Con:

- I_i : ingresos asociados al año i [€]
- V : volumen de ventas [uds]
- PVP : precio de venta al público $\left[\frac{€}{ud}\right]$
- C_i : costes totales asociados al año i [€]
- CVU : coste variable unitario $\left[\frac{€}{ud}\right]$
- CF_i : costes fijos asociados al año i [€]

Igualando ambas expresiones, y despejando el volumen de ventas V , se obtiene la siguiente expresión para obtener el volumen de ventas en el punto de equilibrio:

$$I_i = C_i \rightarrow V_{PE_i}(uds) = \frac{CF_i(€) + Amortizaciones_i(€)}{PVP\left(\frac{€}{ud}\right) - CVU\left(\frac{€}{ud}\right)}$$

Aplicándolo al año 2024:

$$V_{PE_{2024}} = \frac{3.630,20 + 104,78}{34,58 - 17,09} = 213,54 \rightarrow 214 \text{ unidades}$$

Para dicho ejercicio, el número mínimo de unidades que se deben vender para operar sin pérdidas son 214. Para esta cifra de bañadores vendidos, los ingresos se sitúan en los 7.400,12 €, siendo la suma de costes y amortizado igual a 7.392,24 €, proporcionando un resultado positivo de 7,88 €.

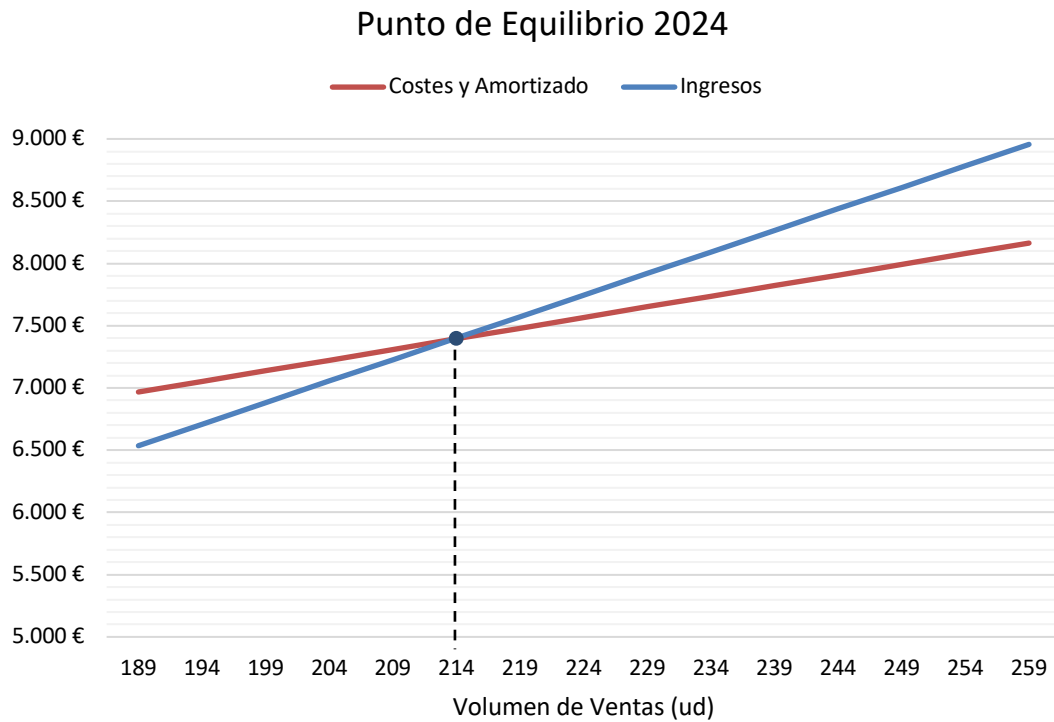


Figura 21. Análisis del Punto de Equilibrio. Año 2024

Procediendo de igual forma con el siguiente ejercicio, 2025, se tiene:

$$V_{PE_{2025}} = \frac{7.513,20 + 404,18}{34,58 - 17,09} = 452,68 \rightarrow 453 \text{ unidades}$$

En este caso, la empresa debe ser capaz de vender, como mínimo, 453 unidades, lo cual le proporcionará unos ingresos de 15.664,74 €, poco más de lo que supondrán los costes y amortizado, 15.659,15€. La diferencia entre estas dos cifras, es decir, el resultado que proporciona la venta de dicha cantidad de bañadores, es de 5,59 €.

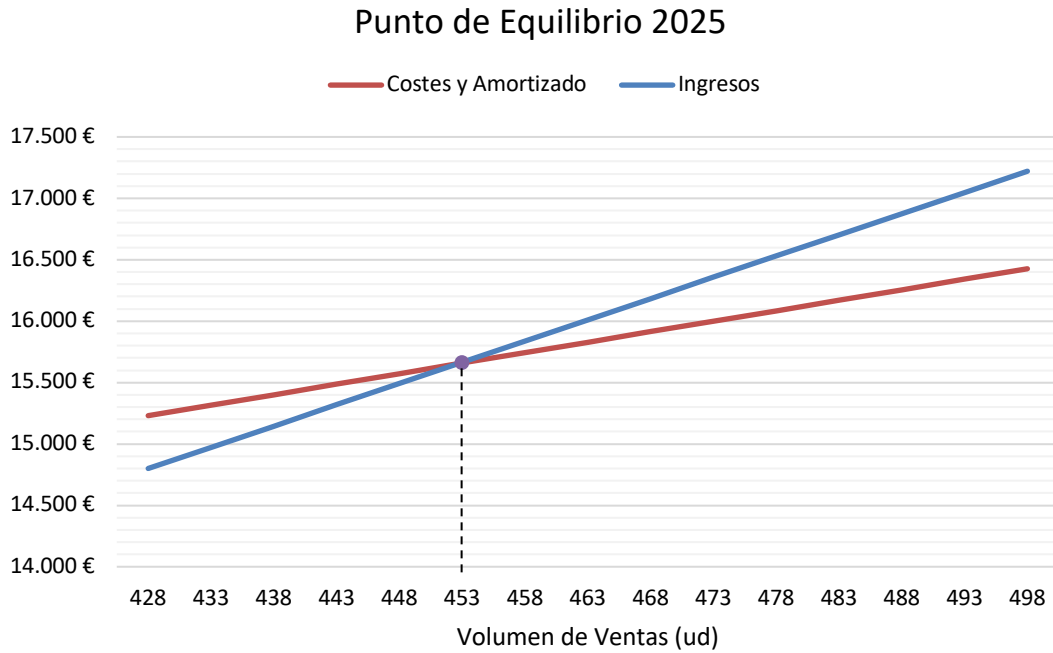


Figura 22. Análisis del Punto de Equilibrio. Año 2025

Para los siguientes tres años, 2026, 2027 y 2028, puesto que tanto la cantidad amortizada como los costes fijos son iguales (véase Tabla 17), este punto de equilibrio tomará el mismo valor. Esto explica, desde otro punto de vista, el porqué del resultado negativo del ejercicio de 2026. Para superar los costes, se deben vender una cantidad de unidades que todavía no se espera ser capaz de vender, por lo que estos costes superarán a los ingresos obtenidos. Para los siguientes dos años, si se espera llegar a vender más bañadores que los que determina el punto de equilibrio, obteniéndose, por el contrario, ganancias. Además, dado que el volumen de ventas se aleja cada año más del punto de equilibrio, el beneficio aumenta por la mayor diferencia entre ambas curvas.

Aplicando la fórmula para estos:

$$V_{PE_{2026}} = V_{PE_{2027}} = V_{PE_{2028}} = \frac{36.571,06 + 563,98}{34,58 - 17,09} = 2.123,21 \rightarrow 2.124 \text{ unidades}$$

En caso de vender exactamente esta cantidad de producto, los ingresos ascenderían a 73.447,92€, a lo que se restarían los costes, un total del 72.870,22€. A la cantidad anterior se le suma la cantidad amortizada en ese año, 563,98€, obteniendo un resultado del ejercicio de 13,72€.

Punto de Equilibrio 2026, 2027 y 2028

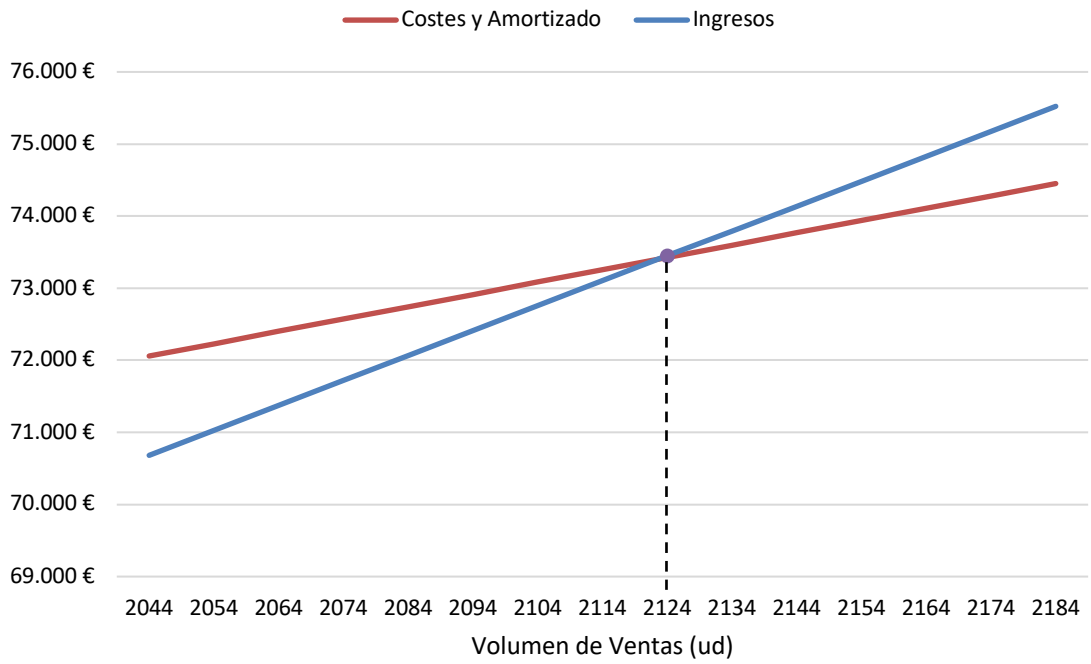


Figura 23. Análisis del Punto de Equilibrio. Años 2026, 2027 y 2028

14 CONCLUSIÓN

Si tu no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos

- Steve Jobs-

Llegados al punto final de este plan de negocio, es el momento de analizar todo el proceso y los resultados obtenidos, así como la calidad de estos, y sacar las conclusiones oportunas en virtud de todo ello, estimando si verdaderamente puede ser rentable este proyecto de empresa emergente, esta startup bautizada como VØNES. Se analizará, entonces, tanto la idea de negocio en sí, como la viabilidad económica del proyecto y los planes de futuro y expansión que se tienen en mente en función de esta.

La idea fundamental del negocio, el producto con el que se quiere comercializar, trata de un artículo original, un producto que las empresas competentes no han llegado a explotar, de ahí esta oportunidad de mercado. Existen ciertos productos con características parecidas, aunque siempre tratadas por separado, pero una combinación de todas ellas, donde cada una aporta su función principal, nunca ha sido llevada a la venta. Además, consiste en un elemento de fácil y rápida fabricación, aunque de la cual no se encargará esta empresa, lo que, sin duda, facilita la gestión y puesta en marcha del negocio.

El proyecto, en vista de los resultados obtenidos, resulta ser viable desde el punto de vista económico y financiero, o al menos es lo que reflejan los análisis ejecutados. La cantidad de dinero necesaria para acometer la inversión no es demasiado elevada, por lo que no será absolutamente necesario recurrir a concursos de emprendimiento para obtener financiación. No obstante, no está de más participar en este tipo de eventos, puesto que las ayudas que proporcionan suelen ser cantidades elevadas de dinero, que siempre resultan ser muy útiles, y pueden dar lugar a otras estrategias en la gestión de la empresa. Es por ello por lo que esa ventana siempre quedará abierta, y se tratará de participar y, por supuesto, de ganar concursos para startups, para así seguir creciendo como empresa.

Como se viene diciendo, los resultados obtenidos reflejan una inversión rentable y un proyecto viable. Incluso desde una posición pesimista, donde el número de ventas estimadas cae por debajo de lo esperado, el número de supuestos en los que el proyecto resulta ser viable está por encima del 50%. También resulta esperanzador saber que, con una probabilidad de alrededor del 90%, este proyecto refleja un valor actual positivo, es decir, resultará ser rentable, desde el punto de vista más realista.

Respecto a aquellos períodos en los que se tiene resultado positivo, estos figuran en los balances de cada ejercicio contable como un resultados pendientes de aplicación, compensados en la tesorería. Esto se debe a que la idea de repartir ese beneficio entre los socios no es la única que se contempla. Se barajan opciones como la de reinvertir ese capital en nuevos aspectos del negocio, o de invertir en otras empresas o en acciones de bolsa. Es sabido que un euro hoy vale menos que mañana, precisamente por esa opción de invertir el dinero, y eso es lo que se pretende hacer. Mientras tanto, una de las opciones más atractivas es la de retirar ese dinero de la tesorería, puesto que ahí no reportará ningún

beneficio, y mientras se tomen las decisiones pertinentes, se podrá abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa a plazo e interés fijos, del 3%, de liquidación trimestral, que podrá reportar un pequeño interés mientras tanto. Lo primordial es que el dinero nunca esté en reposo, sino que se pueda mover y generar más con el menor riesgo posible.

Por otro lado, si bien es cierto que, en vista de la gestión de la empresa en los cinco próximos años, se llegará a tener un año de pérdidas, esto se remontará en tan solo un año, y se podría cerrar el horizonte temporal con un resultado positivo de más de ocho mil euros, lo cual deja un saldo positivo del horizonte de 13.700 €. Esto significa que, mientras que otras empresas tienen pérdidas en el año cero de su horizonte, donde acometen la inversión más significativa, en el caso de VØNES se crea un colchón monetario para acometer una inversión más poderosa en ese tercer año, y el primero de ellos, a diferencia del resto de empresas emergentes, se aborda expectativas de ganancias. Así, se evita el gran riesgo que tiene cualquier inversión a gran escala, y esta se acomete una vez la empresa ya está consolidada en el mercado, donde ya se tendrá claro, en cierto modo, qué tan exitosa ha sido la entrada de la empresa en el sector. Realmente, es una estrategia fiel a la metodología Lean Startup, donde se trata de asumir el menor riesgo posible y de evitar la posibilidad de perder grandes cantidades de dinero.

Retomando la idea de la metodología Lean Startup y su aplicación para este proyecto, se podría decir que supone una ventaja y unos cimientos para poder abordar la inversión y conformar la empresa. Es una metodología que prima la mejora continua sobre cualquier otro aspecto, lo cual es una estrategia más que adecuada cuando se tiene cierta incertidumbre sobre cómo conformar un negocio y cuál será la aceptación en el mercado del producto que se va a lanzar. Además, de evitar grandes desembolsos de dinero y grandes pérdidas cuando se falle, el hecho de analizar el *feedback* de los clientes, cómo se está gestionando la empresa, si se están obteniendo resultados esperados o si hay alguna forma de conseguir mejorarlos, etc. son los aspectos que esta metodología contempla enfocándolo a la mejora permanente. Por todo ello es por lo que se ha escogido como herramienta para fundar VØNES.

Finalmente, este plan de negocio, elaborado como Trabajo de Fin de Grado, ha resultado ser una herramienta para afianzar los conocimientos adquiridos durante la formación como Ingeniero Industrial. Los métodos de análisis utilizados, como son los estudios de mercado, de clientes potenciales, de desarrollo de productos, análisis logístico y organizativo, planes económico y financiero, entre ellos de ingresos y costes, y cuentas de resultados y flujos de caja, análisis de balances de cada ejercicio y ratios, y finalmente el estudio de viabilidad con la simulación Monte Carlo, son herramientas y lecciones aprendidas en diversas asignaturas cursadas en la intensificación de Organización y Producción. Todas ellas han sido importantes y más que adecuadas para poder desarrollar este trabajo y este plan de negocio, y, de forma inversa, este proyecto ha servido para afianzar todos esos conocimientos y poder ponerlos en práctica en un caso real, que es el objetivo principal en la formación de un estudiante de ingeniería: la capacidad de abordar con éxito problemas y situaciones reales.

15 BIBLIOGRAFÍA

RIES, Eric. *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. 2011.

ESPAÑA. Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes. Boletín Oficial del Estado, 22 diciembre 2022, núm. 306, p. 179017-179060.

ESPAÑA. Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental. Boletín Oficial del Estado, 24 octubre 2007, núm. 255, p. 43229-43250.

ESPAÑA. Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases. Boletín Oficial del Estado, 25 abril 1997, núm. 99, p. 13270-13277.

ESPAÑA. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades del Capital. Boletín Oficial del Estado, 3 julio 2010, núm. 161.

ESPAÑA. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. Boletín Oficial del Estado, 28 diciembre 2014, núm. 288, Artículo 12.1 a).

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR. Repositorio Institucional del Departamento de Ciencias de la Administración. *La TIR modificada como herramienta complementaria a la evaluación Financiera*. Septiembre 2004.

ADALID FEDRIANI, José María. *Plan de Negocio Start-Up ACES*. Dirigido por María Rodríguez Palero. Sevilla: Escuela Técnica Superior de Ingeniería (Universidad de Sevilla), 2016. Trabajo Fin de Máster.

FUENTES RODRÍGUEZ, José. *Estudio de viabilidad para la implantación de una fábrica de pellets en el entorno comarcal de Jerez de la Frontera*. Dirigido por María Rodríguez Palero. Sevilla: Escuela Técnica Superior de Ingeniería, (Universidad de Sevilla), 2015. Trabajo Fin de Grado.