

Proyecto de Fin de Grado

Área de Organización Industrial

**Plan de Negocio de una Empresa de Relojería
Personalizada**



Autor: JUAN MAZARRASA CHÁVARRI

Grado de Ingeniería de Tecnología Industriales



Abstract

During the last years most of the economies of countries around the world have suffered a crisis. This has resulted that some of most important banks of the world have closed, despite the fact that there have been enormous injections of capital by the government to save others from bankruptcy and some countries, such as Ireland, Portugal, Spain and Greece have suffered economic bailouts by the European Central Bank (ECB). All this helps to understand the seriousness of the economic situation through the past years.

For that reason, the consumption of the population has suffered a setback in recent years, caused by the fear of the current situation and the future expectations. This has made that the activity in many sectors has been reduced, causing the closure of many companies and increasing the difficulty of undertaking.

Taking into account the current economic situation and the various forecasts that occur, the purpose of this document is to study the feasibility of undertaking a company that will market a customized brand watches.

In this project we are going to study the engagement of business in the market, the strategy long and short term, the sector and competition to be had, production of different models, project profitability, etc.



Índice General

Capítulo 1 - Introducción	7
1.1 Elección y Justificación de la empresa	7
1.2 Historia del reloj. Diferentes tipos.....	9
Capítulo 2 - Presentación de la Empresa	13
2.1 Objetivos	13
2.2 Misión y Visión.....	14
2.2.1 Misión.....	14
2.2.2 Visión.....	14
Capítulo 3 - Análisis del mercado	15
3.1 Estudio Demográfico de España	15
Capítulo 4 - Análisis del sector	21
4.1 Evolución del Sector. Relojería	22
4.2 Análisis de la competencia	24
4.2.1 Mr Boho.....	25
4.2.2 Elephant & Castle.....	27
4.2.3 Suunto	30
4.2.4 Swatch	32
4.2.5 Conclusiones del Análisis de la Competencia.....	33
4.3 Poder de negociación de los clientes	34
4.4 Poder de negociación de los proveedores	34
4.5 Amenaza de nuevos competidores.....	35
4.6 Amenaza de productos sustitutivos.....	36
Capítulo 5 - Análisis de la empresa.....	37
5.1 Análisis DAFO.....	37
5.1.1 Características Internas	37
5.1.2 Características externas.....	38
5.2 Plan de acción	40
5.2.1 Potenciar fortalezas	40
5.2.2 Fortalecer debilidades	41
5.2.3 Aprovechar oportunidades.....	42
5.2.4 Actuación frente a amenazas	42
Capítulo 6 - Plan de Marketing.....	44
6.1 Estrategia de Marketing	44
6.2 Diseño de la página web	46
6.3 Diseño del logo	51
6.4 Estructura de RRHH de Marketing	52
Capítulo 7 - Plan de Operaciones	53
7.1 Descripción de los diferentes modelos	53
7.2 Estimación de ventas	55
7.3 Elección y gestión de proveedores	58
7.4 Proceso de producción.....	62
7.5 Local y Maquinaria.....	66
7.5.1 Local.....	66
7.5.2 Maquinaria	68



7.6	Aspectos legales.....	69
Capítulo 8 - Plan Financiero		72
8.1	Introducción	72
8.2	Facturación	72
8.3	Plan de Inversiones	74
8.3.1	Plan de Financiación	74
8.3.2	Activo de la empresa	78
8.3.3	Patrimonio Neto	82
8.3.4	Pasivo de la empresa	82
8.4	Balance de situación	83
8.5	Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	83
8.6	Cash – Flow (Flujo de Caja).....	84
8.7	Resultados	85
8.8	Ratios Financieros	91
8.8.1	Apalancamiento.....	91
8.8.2	Ratios de rentabilidad.....	91
8.8.3	Valor Actual Neto.....	93
Capítulo 9 - Plan de Recursos Humanos		95
9.1	Organigrama.....	95
9.2	Personal.....	95
9.3	Descripción de los puestos	97
9.4	Cuadro gastos de personal	100
Capítulo 10 - Plan Jurídico.....		101
10.1	Elección de la forma jurídica	101
10.2	Forma jurídica elegida: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L).....	103
10.3	Trámites a la realizar para la constitución de la empresa.....	104
10.4	Trámites a seguir tras la constitución de la empresa	105
Capítulo 11 - Conclusiones		106
ANEXO I - Formas Jurídicas		111
ANEXO II - Plan de Tesorería		112
Bibliografía.....		114

Índice de Figuras

Figura 1. Distintos conceptos de reloj clásico.	10
Figura 2. Diseños típicos de reloj de buceo.	11
<i>Figura 3. Relojes de carrera, de izquierda a derecha, Rolex Daytona, Omega Speedmaster y Tag Heuer Carrera.</i>	<i>11</i>
Figura 4. Relojes del tipo aviador.	12
Figura 5. Típico reloj militar (modelo A-11, muy popular durante la segunda Guerra Mundial).	12
Figura 6. Evolución de la población total en España. Fuente: INE.	15
Figura 7. Evolución de la población por sexos. Fuente: INE.	16
Figura 8. Evolución del saldo migratorio en España.	17
Figura 9. Pirámide de población. Fuente: INE.	18
Figura 10. Evolución del PIB español. Fuente: INE.	19
Figura 11. Evolución del consumo español. Fuente: Europapress.	20
Figura 12. Evolución segmentada del consumo español. Fuente: Europapress.	20
Figura 13. Esquema de las 5 fuerzas del Método Porter.	21
Figura 14. Evolución de las exportaciones españolas en millones de €. Fuente: DBK.	22
Figura 15. Evolución de las ventas del sector relojes en millones de €. Fuente: DBK.	23
Figura 16. Evolución de las ventas de MR BOHO. Fuente: SABI.	25
Figura 17. Ejemplos de la línea de gafas.	26
Figura 18. Ejemplo de los diferentes tipos de relojes.	26
Figura 19. Diferentes tipos de relojes.	28
Figura 20. Tabla comparativa de los diferentes precios de las correas.	29
Figura 21. Diferentes tipos de tarjeteros de la marca.	29
Figura 22. Evolución de la facturación del Grupo Swatch en España. Fuente: SABI. Elaboración propia.	32
Figura 23. Tabla comparativa de los competidores.	33
Figura 24. Evolución del número de empresas.	35
Figura 25. Matriz DAFO.	40
Figura 26. Tarifas Shopify.	49
Figura 27. Modelo para la página web.	50
Figura 28. Vista de la página web en una Tablet.	51
Figura 29. Vista de la página web en un ordenador.	51
Figura 30. Logo de la empresa.	52
Figura 31. Personalización interna del producto.	54
Figura 32. Precios (IVA incluido) de la correa en función del material.	54
Figura 33. Diferenciación de la gama de productos.	55
Figura 34. Cuota de mercado, caso REALISTA.	56
Figura 35. Cuota de mercado, caso PESIMISTA.	57
Figura 36. Demanda de los diferentes productos en el caso REALISTA.	58
Figura 37. Demanda de los diferentes productos en el caso PESIMISTA.	58
Figura 38. Información del proveedor.	59



Figura 39. Precios del proveedor (IVA incluido).	61
Figura 40. Diagrama de flujos del proceso productivo (A/C).	63
Figura 41. Estimación de la demanda trimestral de los productos B/D en el caso REALISTA.	64
Figura 42. Estimación de la demanda trimestral de los productos B/D en el caso PESIMISTA.	65
Figura 43. Diagrama de flujos del proceso productivo (B/D).	65
Figura 44. Planos del local.	67
Figura 45. Máquina seleccionada para llevar a cabo la personalización.	69
Figura 46. Logo certificación CE.	71
Figura 47. Estimación de los márgenes a lo largo del primer año (Caso Realista).	73
Figura 48. Estimación de los márgenes a lo largo del primer año (Caso Pesimista).	73
Figura 49. Previsión de financiación durante el primer trimestre.	74
Figura 50. Condiciones del crédito solicitado.	75
Figura 51. Desarrollo del préstamo.	77
Figura 52. Inversión en el local.	78
Figura 53. Inversión inicial necesaria en equipamiento.	79
Figura 54. Desglose de las amortizaciones.	79
Figura 55. Gastos para iniciar la actividad.	80
Figura 56. Estimación del nivel de inventario (caso REALISTA).	81
Figura 57. Estimación del nivel de inventario (caso PESIMISTA).	81
Figura 58. Cuenta de Pérdidas y Ganancias (REALISTA).	86
Figura 59. Cash Flow (REALISTA).	87
Figura 60. Balance de situación (REALISTA).	87
Figura 61. Cuenta de Pérdidas y Ganancias (PESIMISTA).	88
Figura 62. Cash Flow (PESIMISTA).	89
Figura 63. Balance de situación (PESIMISTA).	89
Figura 64. Evolución del beneficio (REALISTA).	90
Figura 65. Evolución del beneficio (PESIMISTA).	90
Figura 66. Ratio de apalancamiento.	91
Figura 67. Ratio de Rentabilidad económica (REALISTA).	92
Figura 68. Ratio de Rentabilidad económica (PESIMISTA).	92
Figura 69. Ratio de Rentabilidad financiera (REALISTA).	93
Figura 70. Ratio de Rentabilidad financiera (PESIMISTA).	93
Figura 71. Organigrama de SUNNO.	95
Figura 72. Gastos de personal.	100
Figura 73. Nivel de complicación en la constitución de una empresa.	102
Figura 74. Pasos a seguir para la constitución de la empresa.	105
Figura 75. Diagrama de flujo de los pasos a seguir para iniciar la actividad de la empresa.	109



Capítulo 1 - Introducción

El presente documento conforma el entregable final del Trabajo de Fin de Grado (TFG) “PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE RELOJES PERSONALIZADOS”.

Durante los últimos años la mayoría de las economías de los países de todo el mundo han sufrido una gran crisis. Esta ha dado lugar a que algunas de las principales entidades bancarias del mundo cerrasen, se han producido enormes inyecciones de capital realizadas por las administraciones para salvar a otras de la quiebra y algunos países, como Irlanda, Portugal, España o Grecia han sufrido rescates económicos por parte del Banco Central Europeo (BCE). Todo esto ayuda a entender la gravedad de la situación económica a lo largo de los últimos años.

Por esa razón, el consumo de la población ha sufrido un retroceso durante los últimos años, provocado por el miedo a la situación actual así como a las previsiones futuras. Esto ha provocado que la actividad en muchos de los sectores se reduzca, originando el cierre de numerosas empresas y aumentando la dificultad de emprender.

Teniendo muy en cuenta la situación económica actual, así como las diferentes previsiones que se dan, se va a estudiar la viabilidad de emprender una empresa que comercializará una marca de relojes personalizados.

Durante este proyecto se va a estudiar el encaje del negocio en el mercado, la estrategia a largo y corto plazo, el sector y la competencia que se tendrá, la producción de los diferentes modelos, la rentabilidad del proyecto, etc.

1.1 Elección y Justificación de la empresa

Durante los últimos años la tendencia de personalización de los diferentes objetos y complementos ha tenido un incremento muy considerable. Esto se debe a que gran cantidad de clientes buscan tener objetos más “a medida”, lo que hace que se diferencien del resto y haga que el producto sea más exclusivo. En la actualidad se puede encontrar gran cantidad de artículos que ofrecen esta opción, tales como:

- Zapatillas.
- Neceseres, Maletas.
- Gorras.
- Bolsos.
- Relojes.
- Camisas.
- Bicicletas.
- Etc.



Esta tendencia es tan fuerte que empresas tan importantes como Nike, Adidas, Rolex, Elephant & Castle, etc., han incluido esta posibilidad en gran cantidad de sus artículos. Una de las ventajas de ofrecer esta opción a los clientes es que ofertarla no implica que ésta excluya a la otra, de manera que los productos normales (sin personalizar) se pueden seguir ofreciendo sin aumentar su coste de producción.

La empresa se va a centrar en la personalización de los diferentes aspectos externos de un reloj, tales como el color y forma de la esfera, agujas, correas e incluso poder llegar a poner cualquier texto que el cliente desee en la zona elegida por el mismo.

El estudio va a centrarse en el análisis del sector y de la situación actual del mercado objetivo, haciendo más énfasis en aquellas empresas que tengan una estrategia parecida y con unos precios de mercado similares a los que se ofertarán.

Uno de los aspectos que puede dar lugar a una ventaja competitiva frente a los competidores es el método de personalización de los productos, el cual se estudiará en profundidad más adelante. Este método se basa principalmente en una máquina de Laserización, llamada *Nano Laser* de la marca *JEANOLOGIA*. Esta, mediante un haz de láser, es capaz de marcar/imprimir el producto con el texto/forma que se le haya indicado a través de un programa de ordenador. Actualmente es utilizada para la producción de diferentes artículos de todo tipo, entre los que se encuentran pantalones vaqueros, bolsos, cinturones, etc.

Según una encuesta publicada por Mintel (Agencia de Inteligencia de Mercado, líder en el mundo), las personas que se compran un reloj lo hacen dependiendo de múltiples factores, variando algunos de ellos en función de la franja de edad que se esté analizando. Prueba de esto es que aproximadamente solo el 25 % de los clientes de la industria compran dicho producto con el objetivo de mantenerse informados acerca de la hora, mientras que el 27% asegura que uno de los aspectos que más influye para llevar un reloj es el componente estético como complemento. Este dato se incrementa aún más cuando se habla de los sectores más jóvenes de la población que adquieren dichos objetos, entre 20 y 24 años, donde esta proporción llega a suponer el 50% del total.

Por último, aunque el producto que se plantea no entraría dentro de este grupo, no hay que olvidar que una parte de las personas compra un reloj debido a que es un símbolo de estatus social, en torno al 12,5% según el estudio citado anteriormente. Saber esto tiene vital importancia a la hora de poder analizar correctamente el sector, ya que para cada cliente es importante una característica determinada.

Aprovechando la nueva era digital, se ha pensado que para desarrollar las principales actividades de Marketing se utilizarán las diferentes redes sociales, las cuales tienen entre sus integrantes a la mayoría del público objetivo, personas de entre 16 y 35 años. A través de éstas se lanzarán diferentes promociones, anuncios y publicidad mediante diferentes “bloggers”, los cuales ayudarán a que el cliente interesado se dirija a la página web, donde podrá encontrar la tienda online.



1.2 Historia del reloj. Diferentes tipos

La medición del tiempo ha sido algo que siempre ha estado presente en la sociedad. Se estima que en el año 600 a.c. apareció el primer reloj, que medía el tiempo del día con base en el movimiento solar, mediante el principio de refracción solar. Uno de los principales problemas de este sistema era el momento de medir por la noche. Para solucionar esto aparecieron los relojes de arena, la clepsidra (también conocida como reloj de agua) y el del fuego; los cuales se basaban en el agotamiento progresivo de los materiales para llevar a cabo la medición.

El primer reloj de pulsera fue creado por el joyero francés Marie-Étienne Nitot en el año 1806. Este recibió un encargo de la esposa de Napoleón Bonaparte e hizo dos brazaletes como regalo de bodas para Amalia Augusta, hija de Maximiliano I, quien se casaría con su hijo Eugène de Beauharnais. El uso de estos objetos fue exclusivo del género femenino hasta la Guerra de los Boer en Sudáfrica (1899-1902), donde fueron utilizados por los soldados para poder tener un control del tiempo sin tener que perder tiempo al sacarlos del bolsillo.

La mayoría de las marcas más famosas de relojes (Rolex, Omega, Tissot, Patek Philippe, etc.) fueron fundadas a lo largo del siglo XIX y principios del XX. Durante este siglo empezaron a surgir las marcas con precios más asequibles, gracias en gran parte a la irrupción del reloj digital.

En cuanto a los tipos de relojes se pueden clasificar según varios criterios, por ejemplo:

❖ Según el tipo de mecanismo:

* **Relojes analógicos** ⇒ son los modelos más elegantes y algunos de ellos no necesitan pilas para funcionar. Suelen ser diseños más clásicos, generalmente ajenos a las modas, con lo que son los que más demanda tienen en el mercado.

* **Relojes digitales** ⇒ son modelos mucho más precisos y que incorporan más funciones que los otros tipos, tales como cronómetro, alarma, etc. Necesitan la alimentación de una pila para funcionar y suelen quedarse obsoletos con bastante rapidez.

* **Relojes híbridos** ⇒ son un tipo de reloj analógico que incorpora una pantalla digital detrás de las agujas. Debido a esta mezcla, tienen los mismos inconvenientes que los relojes digitales.

Dentro de los relojes de agujas se pueden encontrar dos tipos: Mecánicos o de Cuarzo. Los primeros son aquéllos que funcionan dándoles cuerda ya sea de una manera manual, en la que el movimiento de la corona comprime un muelle que va tirando del mecanismo poco a poco hasta que se le agota la energía potencial elástica; o automática, donde el muelle se va tensando de una manera instantánea con el

movimiento habitual del brazo. Este hecho es muy valorado por los clientes, ya que hace que el producto sea muy cómodo lo que hace que la mayoría de los relojes de gama alta opten por este sistema.

Por otro lado, están los relojes de Cuarzo que fueron inventados en Suiza en el año 1969. Estos mueven las manecillas con un mecanismo electrónico alimentado a pilas. Son extremadamente precisos al basar su funcionamiento en los impulsos que emite una pieza de cuarzo.

Otra forma por la que se puede clasificar los relojes es en función de su diseño, ya que con el paso de los años han surgido diferentes categorías en las que se pueden englobar la mayoría de los modelos. Entre ellas destacan:

- * **Relojes clásicos** ⇒ se trata de diseños simples, cajas con aspecto de ser más frágiles, en ocasiones pueden llevar números romanos en los diales, diferentes tipos de correa (cuero, aluminio, acero inoxidable o el oro). También se encuentran dentro de esta categoría relojes más complicados como cronógrafos o relojes deportivos.



Figura 1. Distintos conceptos de reloj clásico.

- * **Relojes de buceo** ⇒ se trata de uno de los estilos favoritos debido a su gran resistencia en cuanto a la construcción se refiere, así como su atractivo diseño. La caja y el cristal suelen ser de gran tamaño, son resistentes a la presión y al agua para que no se rompan durante la inmersión. Además de esto, suelen contar con un marco giratorio alrededor del cristal con señales lineales o numéricas, de manera que cuando la flecha central coincide con la manilla de los minutos, indica el tiempo que se ha estado sumergido.



Figura 2. Diseños típicos de reloj de buceo.

* **Relojes de carreras** ⇒ relojes con una estética relacionada con el mundo del motor o cualquier otro deporte en el que se celebre una carrera, por ejemplo las regatas de veleros. Entre sus principales características se engloban un cronómetro con sub-diales extra para indicar con precisión el tiempo exacto transcurrido durante un evento determinado, y un marco girado que funciona como taquímetro, el cual ofrece una lectura rápida de la velocidad media durante una determinada distancia.



Figura 3. Relojes de carrera, de izquierda a derecha, Rolex Daytona, Omega Speedmaster y Tag Heuer Carrera.

- * **Relojes de aviador** ⇒ relojes que siguen la estética de los indicadores analógicos que había en la cabina de mandos de los aviones.



Figura 4. Relojes del tipo aviador.

- * **Relojes militares** ⇒ suelen tener un diseño muy simple, de manera que la lectura del mismo sea rápida y sencilla



Figura 5. Típico reloj militar (modelo A-11, muy popular durante la segunda Guerra Mundial).



Capítulo 2 - Presentación de la Empresa

“SUNNO” relojes es una empresa basada en la personalización total del producto por parte de los clientes, ya que éstos pueden elegir desde el formato de la carcasa del reloj, el tipo y color de las manillas, la correa e incluso grabar cualquier tipo de texto en la correa o en la esfera del reloj. Este último elemento es la característica de diferenciación más importante, ya que se pueden encontrar diferentes empresas en el mercado que ofrecen un diseño personalizado del producto pero ninguna da la posibilidad de poder grabar cualquier carácter en la zona que el cliente elija.

Posteriormente, en función del éxito que se tenga con el artículo de venta principal, relojes, se podrá estudiar la expansión a otros productos ya que la máquina con la que se pretende llevar a cabo dicha personalización puede utilizarse para infinidad de objetos.

SUNNO relojes debido al tamaño inicial que tendrá será una PYME, formada por 3 socios los cuales aportarán la inversión inicial necesaria según los porcentajes que se acuerden.

2.1 Objetivos

El proyecto consiste en la creación de una empresa de relojes, de manera que se garanticen unos patrones de personalización y calidad que ofrezcan una diferenciación frente a la competencia.

Se trata de comenzar con una primera fase de dirección más conservadora, de forma que en función de los resultados de los primeros ejercicios se pueda evaluar y decidir la expansión a nuevos mercados (resto de países de Europa), así como la oferta de nuevos productos personalizados (fundas de móvil, ordenador, correas para los Smartwatches, etc.).

Se ha decidido establecer el mercado objetivo inicial en España, ya que todos los socios son españoles y es más sencillo establecer la empresa y comprender la regulación del país. Se puede acceder a todo el territorio español debido a que el principal punto de venta será la página web, con lo que el mayor problema a solucionar será el suministro del producto al cliente. Para ello se ofrecerán diferentes plazos de envío, que dependerán de las agencias que se subcontraten para realizar estos servicios; serán función del precio que el cliente esté dispuesto a pagar.



2.2 Misión y Visión

2.2.1 Misión

Garantizar un alto estándar de calidad, personalización y novedad en la fabricación de relojes de pulso, para así obtener la satisfacción total de los clientes al adquirir el producto.

2.2.2 Visión

Se pretende ser una empresa líder en el sector de los relojes personalizados en el mercado español, aportando nuevas opciones para los clientes. Estará enfocado en conseguir un diseño, calidad y diseño adecuados, con el fin de lograr la excelencia, sin dejar de lado el compromiso con el cuidado del medio ambiente y los derechos humanos, siendo de esta forma una empresa socialmente responsable.

Capítulo 3 - Análisis del mercado

3.1 Estudio Demográfico de España

Desde del año 1950 hasta el año 1981 se produjeron unas migraciones muy importantes desde el campo a la ciudad. Consecuencia de esto fue el aumento de población que sufrieron las ciudades, por ejemplo Madrid aumentó su población en 2.800.675 habitantes; o al núcleo urbano de Barcelona se trasladaron 2.386.615 personas. Con estos flujos la sociedad española se urbanizó, asimilándose a los demás países desarrollados.

A partir de 1976 se produjo un descenso de la tasa de fertilidad en la sociedad española provocando una disminución del crecimiento de la población, hasta el punto de que las peores previsiones auguran un crecimiento negativo de la misma en el año 2030. Estas previsiones han adquirido más consistencia debido al efecto que tuvo la crisis financiera de 2008 en las familias, ya que en el año 2010 se registró la tasa de natalidad más baja desde el año 2003, donde el número medio de hijos por mujer se situó en 1,38 lo que significa un descenso de un 1,96% en el número de nacidos respecto a los datos de 2009.

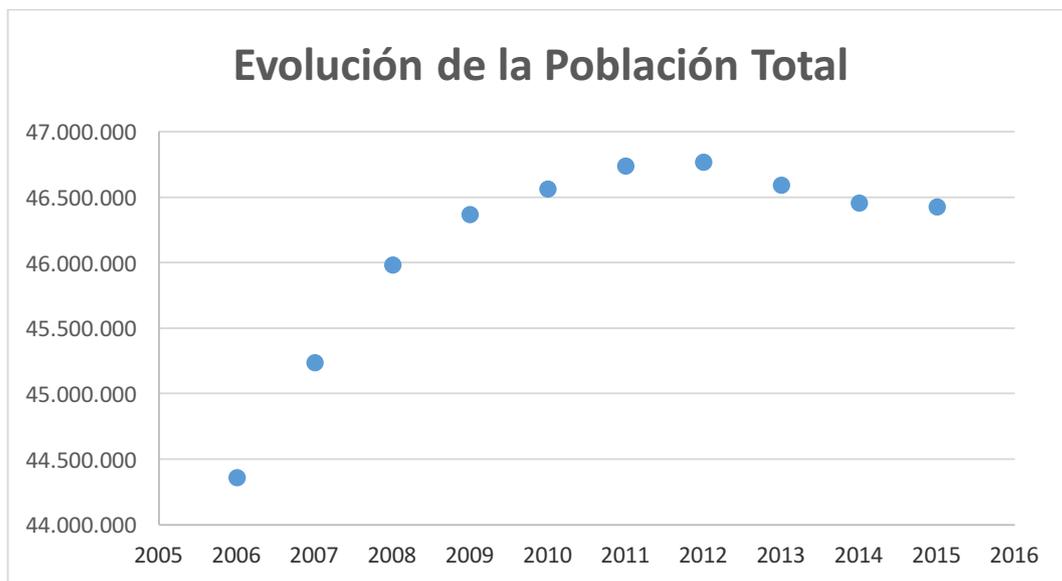


Figura 6. Evolución de la población total en España. Fuente: INE

Como se puede observar en la figura 6, las consecuencias de los efectos comentados no se aprecian hasta el año 2012-2013, donde se puede observar un descenso aproximado de medio millón de personas. Además hay que considerar el hecho de que gran cantidad de personas, la mayoría jóvenes, han emigrado a otros países durante el transcurso de la crisis debido a la falta de oportunidades que hay en España.

Uno de las conclusiones a destacar de este estudio es que el descenso de la población masculina es casi el doble en comparación con la femenina. La explicación más razonable para este factor es que los varones tienen una mayor predisposición a emigrar que las mujeres, sobre todo en los sectores de población adulta (40-60 años) donde esta diferencia se observa con mayor claridad.

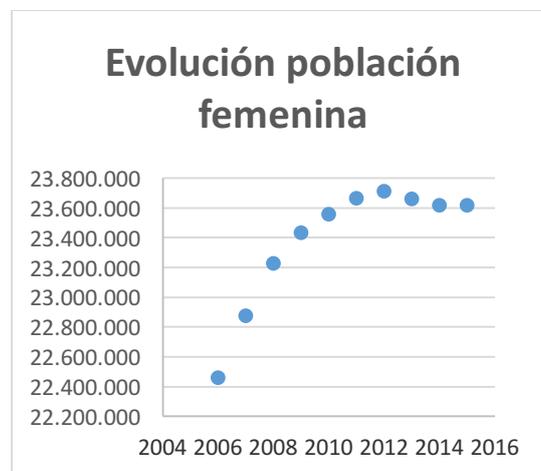
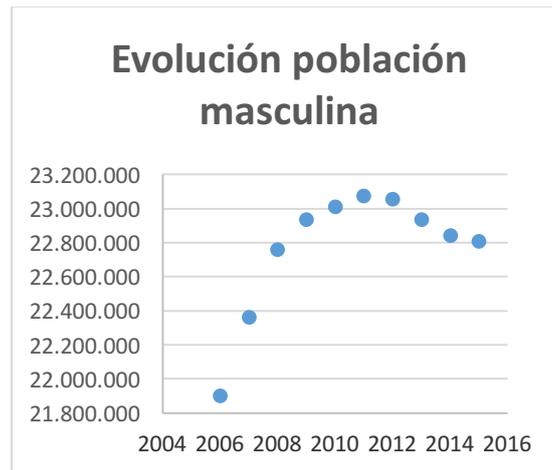


Figura 7. Evolución de la población por sexos. Fuente: INE

Por otro lado, la inmigración se ha reducido en los últimos años ya que España no resulta tan atractiva como antes para las personas que vienen a buscar oportunidades. En la siguiente gráfica se observan algunos factores discutidos, tales como el aumento de la emigración y el descenso de la inmigración durante los últimos años. A su vez se puede observar que durante los próximos años la tendencia va a ser positiva, haciendo que para el año 2023 el saldo migratorio vuelva a ser positivo.

Migración exterior de España proyectada

Año	Inmigraciones	Emigraciones	Saldo Migratorio
2009	392.963	380.118	12.845
2010	360.704	403.379	-42.675
2011	371.335	409.034	-37.698
2012	304.054	446.606	-142.552
2013	291.041	547.890	-256.849
2014	332.522	417.191	-84.669
2015	332.522	398.908	-66.386
2018	332.522	356.025	-23.503
2023	332.522	311.885	20.637
2028	332.522	288.152	44.370
2033	332.522	275.733	56.789
2043	332.522	262.809	69.713
2053	332.522	253.082	79.440
2063	332.522	245.903	86.619

Fuente: 2008-2013, Estadística de Migraciones (2013 provisional);

Figura 8. Evolución del saldo migratorio en España.

Envejecimiento demográfico

De mantenerse las tendencias demográficas actuales, la tasa de dependencia (entendida como el cociente, en tanto por ciento, entre la población menor de 16 años o mayor de 64 y la población de 16 a 64 años) se elevaría más de siete puntos, desde el 52,1% actual hasta el 59,2% en 2029. Y en 2064 alcanzaría el 95,6%.

Esto es uno de los principales problemas a los que se enfrentan las sociedades modernas, ya que todos estos factores hacen que se ponga en duda la sostenibilidad futura de principios sociales, como las pensiones.

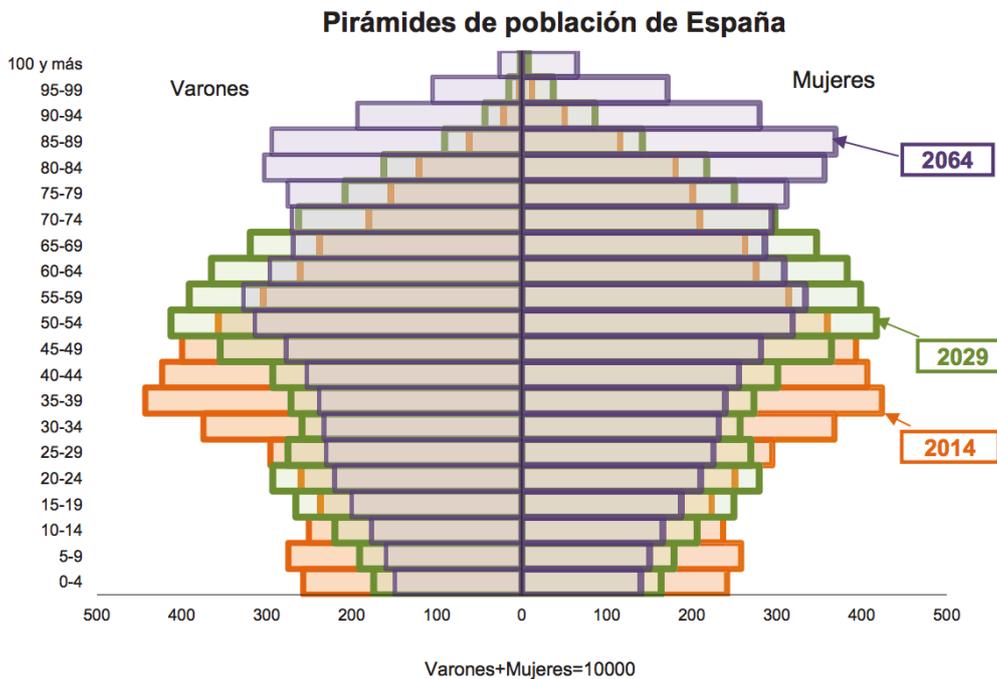


Figura 9. Pirámide de población. Fuente: INE.

Como se puede observar en el diagrama de barras, hoy en día en España existe una pirámide de población del tipo “regresiva”, ya que la parte central de la misma presenta una anchura mayor que la de los extremos superior e inferior. Esto, en términos de población, significa que la mayor parte de la población se concentra en edades entre los 30 y 60 años, lo que está provocado principalmente por un descenso de la tasa de natalidad y un aumento de la de mortalidad.

Estos datos, teniendo en cuenta que la mayoría del público objetivo está concentrado en esas franjas de edad, hacen que se puedan estimar unas previsiones de ventas optimistas para SUNNO debido a que es el segmento de la población con mayor número de integrantes.

Evolución del PIB

Los datos del PIB, Producto interior bruto, permiten valorar la situación económica de un país para así poder entender mejor incógnitas de vital importancia para este proyecto, como el consumo, el cual representa casi el 60% del PIB español.

Se puede definir el PIB como una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país, o una región, durante un periodo determinado de tiempo. También hay que conocer el concepto de PIB per cápita, el cual se obtiene dividiendo el valor del PIB entre el número

de habitantes. Este parámetro es de gran utilidad si se quiere comparar el nivel de bienestar de los habitantes de un país con el de otros.

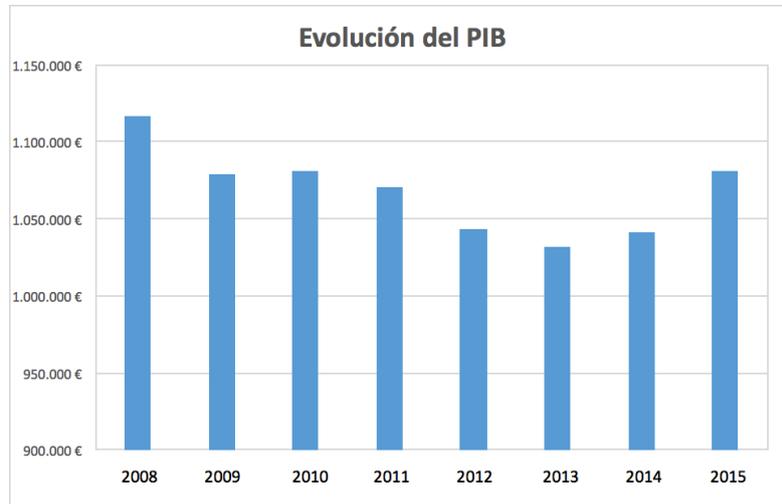


Figura 10. Evolución del PIB español. Fuente: INE

Como se puede observar en la figura 10, los años de crisis han tenido un impacto negativo en el PIB, produciéndose los descensos más pronunciados en los años 2009 y 2012, con una caída del 3,6% y 2,6%, respectivamente. Por otro lado, ha habido un crecimiento positivo a partir del 2014, lo que muestra que en teoría los peores momentos de la crisis económica se han dejado atrás. Durante el último año se produjo un crecimiento del 3,2% de este parámetro y las previsiones según el FMI (Fondo Monetario Internacional) son optimistas, previendo un crecimiento de un 2,7% este año y un 2,3% el siguiente.

Evolución del Consumo

Como es lógico el consumo también sufrió caídas en los años en los que duró la crisis, pero como el resto de parámetros estudiados está teniendo un proceso de recuperación.



Figura 11. Evolución del consumo español. Fuente: Europapress

Para estudiarlo correctamente se puede llevar a cabo una clasificación según la evolución que han tenido diferentes tipos de productos, de manera que se consiga identificar aquellos productos que están sufriendo un ascenso más rápido en la actualidad o aquéllos que apenas varían su consumo durante las épocas de crisis, como sería el caso de los productos de primera necesidad.

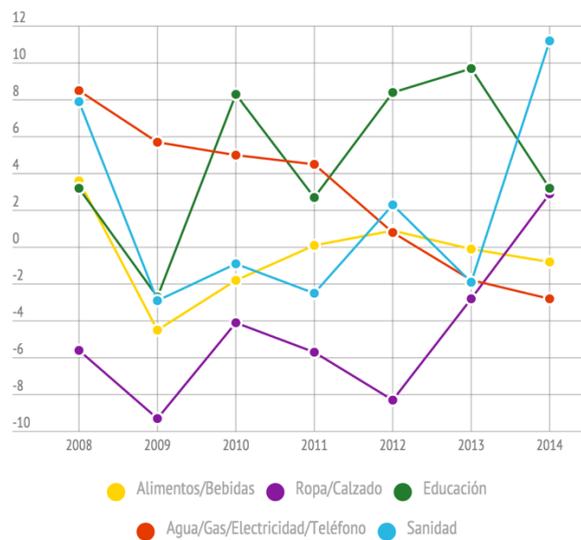


Figura 12. Evolución segmentada del consumo español. Fuente: Europapress

Tras observar la gráfica, se puede concluir que la Sanidad y Ropa/Calzado (donde se incluyen complementos como los relojes) son los segmentos que han sufrido un ascenso más pronunciado en esta etapa de recuperación posterior a la crisis. Estos datos son muy alentadores para poder estimar un ascenso de la facturación y ventas en el sector de la relojería durante los siguientes años.

Capítulo 4 - Análisis del sector

Para realizar correctamente el análisis sectorial se va a utilizar el modelo estratégico de Porter, creado por Michael Porter (Profesor de la Universidad de Harvard). Este permite establecer un marco y analizar el grado de competencia que hay en un sector, para así poder definir correctamente la estrategia del negocio.

Está fundamentado en el estudio de 5 fuerzas que operan en el entorno inmediato de la organización y afectan en la habilidad de ésta para conseguir la satisfacción de los clientes. Estas son:

- * Poder de Negociación de los Compradores
- * Poder de Negociación de los Proveedores
- * Amenaza de nuevos competidores
- * Amenaza de productos sustitutivos
- * Rivalidad entre los competidores

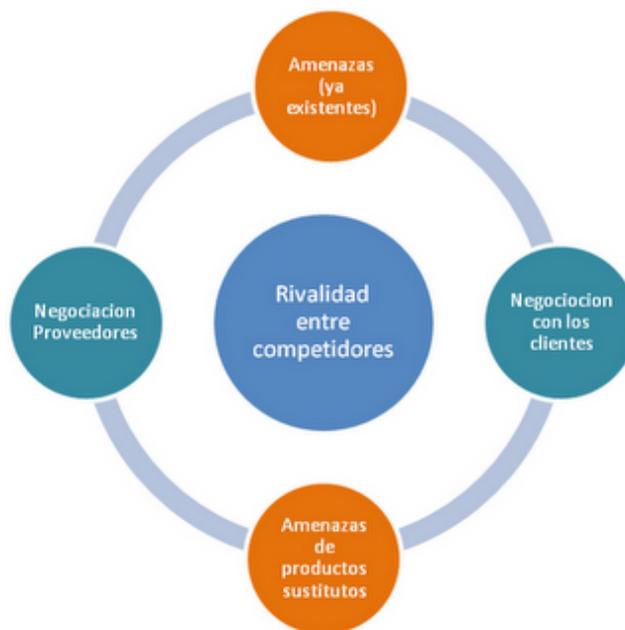


Figura 13. Esquema de las 5 fuerzas del Método Porter.

Antes de realizar dicho análisis se va a proceder a estudiar la evolución que ha sufrido el sector a lo largo de los últimos años para así poder entender mejor los distintos factores contemplados en el análisis.

4.1 Evolución del Sector. Relojería

Para realizar dicho estudio se utilizará como fuente de información el “Estudio Sectorial de Relojes” realizado por el Observatorio Sectorial DBK de INFORMA D&B. En dicho estudio se analiza la información conjunta de las principales 28 empresas del sector, pudiendo dar datos fiables acerca de la facturación total. Además de esto también establece una diferenciación en función del tipo de reloj, dividiéndose en reloj de pulsera o relojes de mesa/pared.

En el año 2014 las ventas de relojes de pulsera alcanzaron los 506 millones de euros, lo que representa un crecimiento de un 3,1%, copando un 94% de la facturación total. Los de gama alta volvieron a mostrar la evolución más favorable, con un incremento del 4,5%, correspondiendo el menor crecimiento (+1,5%) a los de gama media. Dentro de los relojes de gama media los que más crecieron, un 2,8%, fueron aquéllos con precios inferiores a 100 euros, donde se puede englobar a los productos de la empresa que se está proponiendo.

En cuanto a las importaciones españolas el principal país de origen es Suiza, con el 54% del valor total importado. A continuación China, con el 25%. En lo que respecta a las exportaciones, los países de la Unión Europea reunieron el 44% del valor total exportado en 2014. De esta forma puede establecerse que las importaciones crecieron el 8,6% hasta alcanzar los 647 millones de euros en 2014, al tiempo que las exportaciones lo hicieron en un 12,5%, situándose en 342 millones. Con estos datos, el saldo de la balanza comercial finalizó con un déficit de 305 millones de euros. A pesar de esto, se pueden estimar unas previsiones muy favorables en cuanto a las exportaciones durante los próximos años, ya que durante los últimos dos años han sufrido un aumento de más del 50%.

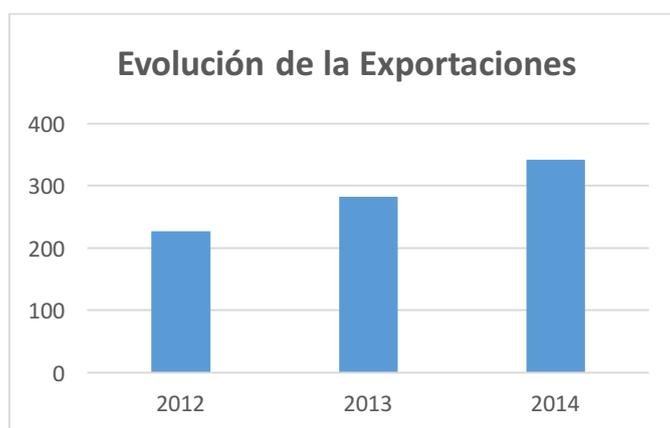


Figura 14. Evolución de las exportaciones españolas en millones de €. Fuente: DBK

La evolución de la factorización global del sector se puede observar a continuación:

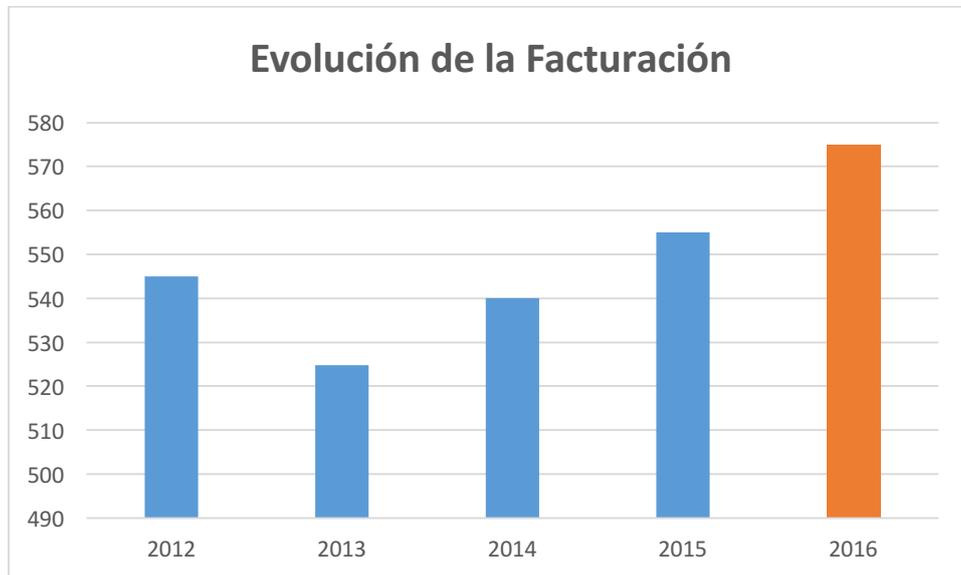


Figura 15. Evolución de las ventas del sector relojes en millones de €. Fuente: DBK

El valor que alcanzaron las ventas del sector relojero en el año 2015 fue de 555 millones de euros, lo que supone un incremento del 3% con respecto a 2014, año en el que previamente se produjo otro ascenso del 2,9%. Sin embargo, a pesar del repunte, el valor del mercado todavía se sitúa un 30% por debajo del máximo alcanzado en 2007 (740 millones de euros).

En naranja se muestran las previsiones para el año 2016, donde todos los expertos coinciden que se producirá un aumento superior al 4% en comparación con el año anterior, llegando a alcanzar los 575 millones de euros. Estas previsiones optimistas están principalmente fundamentadas en la consolidación del incremento del consumo privado.

Por otro lado, se puede observar con gran claridad una estacionalidad en la facturación del sector, ya que las épocas del año donde se encuentra un mayor volumen de ventas son la Navidad y la etapa pre-veraniega (mayor concentración de bodas, bautizos, comuniones, etc. del año), lo cual es de gran importancia para poder planificar correctamente la producción y los inventarios. Esta estacionalidad tiene lógica, ya que, según dicho informe, un 40% de los relojes comprados tiene como finalidad ser regalado a otra persona.

Según Fernando Zher, director general de Tag Heuer en España, se augura para el futuro inmediato un mayor número de unidades por consumidor. "Los relojes", dice, "cada vez están más integrados al ámbito de la indumentaria, y el mercado demanda de la



industria una mayor especialización para cubrir diferentes aspectos de la vida: el trabajo, los eventos sociales, las vacaciones... Para cada momento hay un modelo a la medida”. Además, el reloj de pulsera ha perdido parte de su función práctica para convertirse en un guiño de identidad, en un “dime qué reloj llevas y te diré cómo eres”. De estas declaraciones se puede concluir que la filosofía de la empresa que se propone concuerda absolutamente con lo que dicho empresario cree que los clientes demandaran en un futuro cercano.

Demografía Sectorial

En España hay alrededor de 150 empresas conformando el sector, con aproximadamente 1.600 trabajadores, por lo que se puede establecer una media de 11 trabajadores por empresa. De hecho, en los últimos años se ha notado una ligera disminución en el número de operadores, debido en gran medida al incremento de la automatización en los diferentes procesos de producción de los relojes.

El sector presenta un alto grado de concentración de la oferta, donde los cinco primeros operadores reunieron en 2014 una participación conjunta del 43,7% del valor del mercado, porcentaje que se situó en el 59,3% al considerar a los diez primeros.

Canales de Comercialización

Según el estudio de DBK, las joyerías se configuran como el primer canal de comercialización en España ya que un 40% de los consumidores se decantan por este tipo de establecimientos a la hora de comprar. El resto de las ventas se reparten entre relojerías (28%), El Corte Inglés (9%) y otro tipo de locales (23%). Las cifras que mueve el negocio son tan atractivas que otros sectores, fundamentalmente la moda, se han animado a participar en el mercado.

4.2 Análisis de la competencia

Se van a considerar como competencia aquellas empresas que tengan un precio de venta similar al de SUNNO y, a la vez, aumentará el nivel de competencia a medida que se incremente el nivel de personalización de sus productos, ya que ésta supone la principal ventaja competitiva de la organización que se propone. Este filtro en los competidores dará una visión más realista de las oportunidades que tiene dicha compañía.

Los principales competidores son:

4.2.1 Mr Boho

Empresa española fundada en el año 2012 por 4 socios emprendedores con idea de montar una tienda de gafas de sol. La idea de dicha empresa era “desarrollar productos de calidad a precios asequibles y dotarlos de una personalidad propia”. Esta marca fue fundada con una inversión aproximada de 8.000 euros, dato que es de gran ayuda para poder estimar correctamente la inversión necesaria para SUNNO ya que son empresas con una filosofía parecida.

A los 2 años de tener la empresa constituida se les ocurrió la idea de ampliar su gama de productos y meterse en el mundo de la relojería. Estos ofrecen una posibilidad de personalización de los mismos pero en un menor grado del que se pretende conseguir con la empresa propuesta, ya que no ofrecen la posibilidad de añadir cualquier tipo de texto a las diferentes zonas que componen un reloj.

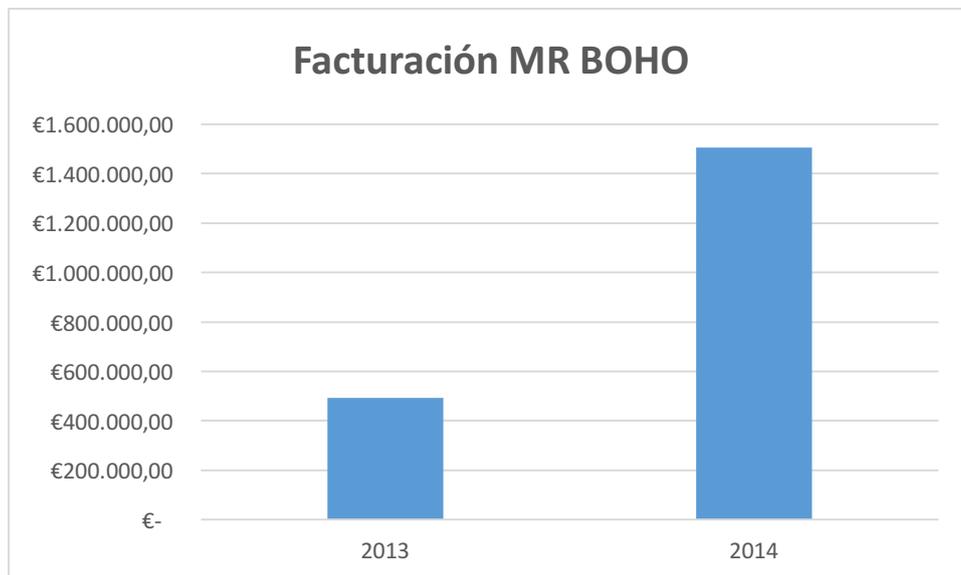


Figura 16. Evolución de las ventas de MR BOHO. Fuente: SABI

Se puede observar en la facturación, obtenida a través de SABI, que a partir de tomar la decisión de incluir los relojes en su oferta de productos, se produjo un aumento del 3,06 % en sus ventas. Estos datos muestran que el mercado de la relojería tiene gran demanda entre los clientes y que la posibilidad de personalización resulta muy atractiva para los mismos. A día de hoy también se sabe que quieren lanzarse a la producción de zapatos, para ampliar su línea de negocio.

* **Línea de Productos**

- Gafas de sol: se trata del primer producto que pusieron a la venta y lo que dio lugar a la creación de la empresa. Observaron que la tendencia de las

gafas de sol con cristales de espejos iba a sufrir un aumento considerable y se dieron cuenta de que había una oportunidad en dicho sector, por lo que decidieron llevar a cabo la inversión y desarrollar su idea de negocio. Actualmente ofrecen 10 tipos diferentes entre sus modelos de gafas, variando la forma, color y cristales de las mismas. En cuanto a los precios éstas oscilan en un intervalo de 50-60 €, dependiendo del modelo.



Figura 17. Ejemplos de la línea de gafas.

- Relojes: transcurridos dos años de la constitución de la empresa decidieron llevar a cabo una diversificación de la cartera de productos y realizar una inversión para poder ofrecer relojes económicos que pudiesen tener cierto grado de personalización por los clientes. Se ofrecen 2 modelos diferentes en cuanto a la forma de la carcasa se refiere (Gomato y Acero Inoxidable), pero al incluir factores como el color de la misma y el material y forma de la correa, las posibilidades de personalización para los clientes aumentan considerablemente llegando a ofrecer hasta 10 modelos diferentes de dicho producto. Estos se encuentran a la venta a partir de 60 € pudiendo llegar a valer 80 € los modelos más caros.



Figura 18. Ejemplo de los diferentes tipos de relojes.



* **Puntos de Venta**

Los productos se pueden adquirir mediante dos vías: tiendas físicas o a través de la página web. Han conseguido posicionarse en más de 80 puntos físicos a lo largo de gran parte de la geografía española, gracias a los diferentes stands que tienen en tiendas de terceros. Por otro lado, también se pueden adquirir los productos a través de la tienda online donde se oferta toda la gama de productos con un envío a domicilio completamente gratuito si el cliente está dispuesto a aceptar un plazo de entrega estándar (1-7 días). Si por el contrario el cliente desea recibir el producto en un tiempo menor se ofrece el envío express (24-48 horas) el cual tiene un coste de 7,00 €.

Los clientes valoran positivamente el hecho de poder visualizar físicamente el producto antes de realizar la compra, ya que de esta forma tienen la posibilidad de probárselo y de ver cómo les queda. Según uno de los socios de la marca, “En el comienzo de Mr.Boho las ventas online eran un 10% del total, frente al 90% de las ventas que procedían de los establecimientos multimarca. Este año hemos rediseñado la web, y con este cambio las ventas han aumentado un 25% en lo que llevamos de año, pero esperamos conseguir llegar al 30% al cierre del ejercicio”. Con estas declaraciones se puede observar la importancia que tiene tener un diseño adecuado de la página web.

Debido a que llevan 4 años creciendo se plantean en el corto plazo montar una tienda física donde ofrecerán toda su gama de productos, así como llevar a cabo la presentación de las diferentes colecciones.

* **Publicidad**

Una vez se constituyó la empresa, se tomó la decisión de llevar a cabo una publicidad utilizando las diferentes redes sociales disponibles hoy en día, donde se puede conseguir gran cantidad de impactos con un coste muy bajo. Debido a esto se crearon diferentes perfiles de la marca en las siguientes redes sociales:

- Facebook.
- Instagram.
- Twitter.
- Tumblr.

A su vez debido al éxito que estaban teniendo entre la clientela realizaron entrevistas y reportajes con diferentes medios de comunicación, lo que les sirvió de publicidad. Por último regalaron diferentes productos a personas famosas o bloggers, con el objetivo de que éstas dieran a conocer la marca a todos sus seguidores de las redes sociales.

4.2.2 Elephant & Castle

Empresa fundada por dos jóvenes emprendedores de menos de 30 años a principios del año 2014. Según uno de los socios, la idea se les ocurrió debido a que les apetecía

comprar un reloj pero no encontraban nada que se adecuara en diseño, precio y personalización a lo que buscaban. Así que decidieron lanzarla en lo que vieron que era un nicho de mercado.

La principal novedad que aporta esta marca es que su idea de negocio se basa en el intercambio de las correas del reloj de una manera sencilla, de forma que éstas se puedan cambiar sin la necesidad de acudir a un relojero. Así se consigue tener la posibilidad de ir variando el diseño del mismo y evitar el cansancio que puede llegar a producir llevar todos los días el mismo reloj.

La empresa fue fundada a partir de una inversión propia de los socios y compran un mecanismo fabricado en Suiza y ensamblado en Hong Kong. Las correas, clave de su diseño, se elaboran en Ubrique (Cádiz) en materiales como nailon, ante, corcho, neopreno o acero.

Actualmente se pueden conseguir alrededor de 100 combinaciones con las esferas y correas que poseen. Se espera que en un futuro cercano éstas lleguen a las 300.

* **Línea de Productos**

- Reloj: ofrecen 6 tipos diferentes de relojes, variando el color tanto en la esfera como en los bordes de la misma. Todos los modelos tienen el mismo precio, 65 €, y están producidos con los mismos materiales y calidades. Cualquier modelo que se elija se puede combinar con la correa que se desee y todos llevan incorporado el sistema para realizar el intercambio sencillo de las mismas.



Figura 19. Diferentes tipos de relojes.

- Correas: se trata de uno de los productos estrellas de la firma, ya que basan su idea de negocio en el intercambio de las mismas. Hay aproximadamente 50 modelos diferentes que se clasifican en función del material del que estén compuestos. Dentro de cada tipo se pueden encontrar variaciones tanto en el color de la propia correa como en la forma de las hebillas.

Los precios también varían en función del tipo de material que se elija, como se puede observar en la siguiente tabla:

Precio (€)	Material
19	Neón (plástico), neopreno
24	Nylon
29	Classic (cuero)
34	Metal, piel, corcho
44	Ante

Figura 20. Tabla comparativa de los diferentes precios de las correas.

- Tarjeteros: último producto en incorporarse a la línea que ofertan. Se trata de unos tarjeteros simples fabricados en piel donde la única variación que se puede encontrar es el color del mismo, pudiendo encontrar 8 colores diferentes. Tienen un precio de venta de 34 €.



Figura 21. Diferentes tipos de tarjeteros de la marca.

*** Puntos de venta**

El mayor porcentaje de sus ventas lo consiguen a través de su página web, donde se puede encontrar la gama completa de productos. Ofrecen dos tipos diferentes de envío en función del plazo de entrega que desee el cliente: normal (3-5 días hábiles) con un precio de 5,00 €; y express (1-2 días hábiles) con un precio de 7,50 €.

Por otro lado, poseen una tienda física en Madrid en la que también se puede encontrar la mayoría de la gama de productos. También se comercializa esta marca en diferentes mercados, como el Mercado de Motores de Madrid, el Mercado de las Alturas de Barcelona o el Pop Up de Londres.



* **Publicidad**

Como la mayoría de las Startups que se montan hoy en día, utilizan las diferentes redes sociales disponibles para llevar a cabo la publicidad. Por esto tienen perfiles en:

- Facebook.
- Instagram.
- Twitter.
- Tumblr.

Desde hace relativamente poco tiempo, 4 meses, han empezado la segunda fase del plan de marketing que consiste en invertir parte de los beneficios obtenidos en los ejercicios anteriores en publicidad en las diferentes redes, con lo que además de tener sus propios perfiles actualmente se pueden encontrar anuncios de la marca.

4.2.3 Suunto

Empresa finlandesa fundada en el año 1936 cuando el participante en campeonatos de orientación y entusiasta del deporte al aire libre Tuomas Vohlonen inventó el método de producción masiva de brújulas rellenas de líquido.

RECTA fue fundada en el año 1897, dedicándose en sus inicios principalmente a la fabricación de cronógrafos. La experiencia y conocimientos adquiridos mediante estas actividades de precisión permitieron a la empresa diseñar y fabricar la primera brújula en carcasa de reloj de bolsillo en 1914. Recta desarrolló su famoso modelo con formato "caja de cerillas rellena de líquido" en 1941: este modelo sigue utilizándose en ejércitos de todo el mundo, que han demostrado y establecido su indiscutible reputación. Recta también ha desarrollado el exclusivo "Sistema global" patentado, que permite utilizar una misma brújula en todo el mundo sin disminución del rendimiento.

En 1996, tras la adquisición de Recta por parte de Suunto, ambas empresas aunaron sus fuerzas para fortalecer aún más sus conocimientos expertos en brújulas. Todas las brújulas de Recta se fabrican en la planta de Suunto Oy en Finlandia.

Aunque la empresa basa principalmente su negocio en la venta de relojes clásica, desde hace poco han añadido la posibilidad de que el cliente lleve a cabo una personalización del producto mediante la herramienta "customizer". Esta permite a los usuarios escoger sus colores y materiales preferidos para prácticamente todas las partes visible del reloj. La variedad de elementos de diseños a seleccionar permite miles de combinaciones únicas. Añadir tu propio nombre al reloj hará que lo sientas como parte de ti mismo tan pronto como lo tengas en tus manos.



* **Línea de Productos**

Ofrecen principalmente relojes con una estética deportiva ya que se trata de una empresa especializada en producir estos complementos para deportes muy variados, como escalada, ciclismo, fitness, carrera, natación, triatlón, etc. Para cada una de las diferentes modalidades las características técnicas del reloj van a variar, incorporando diferentes funcionalidades para aumentar la practicidad del mismo.

Por otro lado también ofrecen productos como brújulas o elementos de buceo, los cuales no se van a analizar en profundidad debido a que no se trata de una competencia real de la empresa que se propone en este documento.

Los precios de los productos varían considerablemente en función de las características técnicas que se elijan, encontrando los más baratos con un precio en torno a los 450 \$ pudiendo llegar a valer cerca de 1.000 \$.

Esta es la principal razón por la que no se va a considerar a esta empresa como un competidor real, ya que los consumidores que están dispuestos a pagar ese precio por un reloj no van a barajar la posibilidad en ningún momento de adquirir un producto de la empresa que se propone. Por otro lado, se podría optar por la fabricación de este tipo de relojes pero hay que ser conscientes de las complejidades que esto implicaría, ya que son un tipo de productos muy especializados y con unas características técnicas muy complicadas, lo que haría que la producción de los mismos elevase considerablemente la inversión inicial necesaria.

* **Puntos de venta**

Al tratarse de una empresa con gran cantidad de años con actividad en el sector se pueden encontrar todos los diferentes tipos de venta, ya que tienen:

- Tiendas físicas en las principales ciudades del mundo.
- Outlet.
- Venta por página web.

Hay que destacar la gran presencia internacional que tiene esta marca estando presente en más de 80 países. No en todos tiene tiendas físicas propias pero poseen acuerdos de colaboración con otras empresas o con centros que distribuyen sus productos.

* **Publicidad**

En este aspecto sí que se pueden encontrar más similitudes con el resto de empresas analizadas, ya que también van a aprovechar los recursos disponibles hoy en día, las redes sociales, mediante la creación de perfiles en Facebook, Instagram o Twitter.

Como es lógico, al tener una facturación mucho mayor que las otras empresas, invertirán más cantidad de dinero en anuncios en los diferentes medios de comunicación.

4.2.4 Swatch

Grupo relojero suizo formado a partir de la fusión de dos grandes grupos, SSIH y ASUAG, en el año 1998. Este fue controlado por el creador de la empresa Swatch, el cual fue el principal partícipe de que se llevase a cabo la fusión y se creara el Grupo Swatch.

Se trata del mayor grupo relojero del mundo y a pesar de que la marca que le da nombre es la que más repercusión tiene, también posee gran cantidad de firmas con una gran historia y tradición. Dentro de éstas se pueden encontrar marcas de diferentes niveles en cuanto a calidad o precio, pudiendo clasificarlas según:

- **Gran Lujo:** Omega, Jaquet Droz, Harry Winston, Blancpain, Glashütte Original, Breguet, Léon Hatot.
- **Gama alta:** Mido, Rado, Longines, Union Glashütte.
- **Gama media:** Hamilton, Certina, Tissot, Pierre Balmain.
- **Gama baja:** Swatch, Calvin Klein, Endura, Flik Flak.

La crisis económica que ha vivido España desde el 2008 afectó notablemente a la facturación del sector en el país y esta firma no fue una excepción. A pesar de esto llevan 4 años consecutivos creciendo en ventas, llegando a los mejores niveles de facturación de su historia en España, que se ha incrementado desde el año 2011 en un 44,15 %, llegando a la cifra de 53.459.000 €.

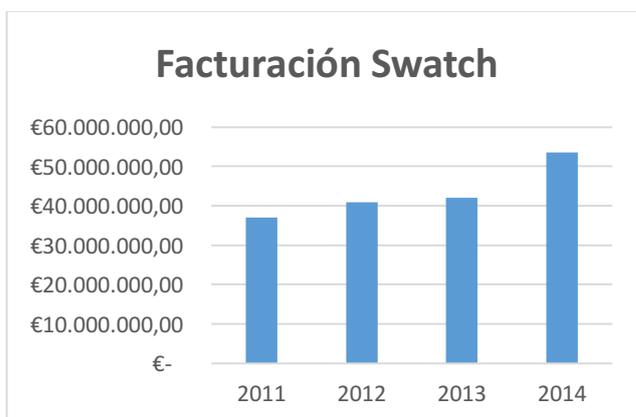


Figura 22. Evolución de la facturación del Grupo Swatch en España. Fuente: SABI. Elaboración propia

Como se puede observar este grupo tiene un nivel de facturación tan alto que no se puede considerar competencia real de la empresa que se propone, además de otros muchos factores como el número de puntos de venta, valor de la marca, etc.

Se ha incluido en este análisis de competencia ya que se considera que se puede tener este grupo como modelo al que parecerse en un futuro.

4.2.5 Conclusiones del Análisis de la Competencia

	Línea de Productos	Precio (relojes)	Puntos de Venta	Grado de Personalización	Publicidad
Mr Boho	Relojes, Gafas de sol	60 €	Físicos, Internet	Medio	Redes sociales, artículos en los medios
Elephant & Castle	Relojes, Correas, Tarjeteros	Entre 70 - 110 €	Físicos, Internet	Alto	Redes sociales principalmente
Suunto	Relojes	Desde 450 €	Físicos, Internet	Bajo	Redes sociales, personajes públicos
Swatch	Relojes	Desde 60 €	Físicos, Internet	Bajo	Redes sociales, anuncios televisivos y en Internet
SUNNO	Relojes	70 €	Físicos, Internet	Alto	Redes sociales

Figura 23. Tabla comparativa de los competidores.

A partir del análisis de la competencia realizado se ve que la mayoría de las empresas han optado por una estrategia publicitaria y de gama de productos más o menos parecida, ya que basan principalmente su línea de productos en los relojes y utilizan las redes sociales como la principal forma de publicitarse, a excepción de Swatch.

Uno de los factores donde más diferencias se pueden encontrar es el grado de personalización del producto, factor que es de vital importancia para la empresa que se propone, ya que basa la idea de su negocio en conseguir un grado de personalización alto que le aporte una ventaja competitiva frente a sus competidores debido que se cree que va a ser la tendencia que va a seguir el mercado.



4.3 Poder de negociación de los clientes

En una empresa de las características que se proponen va a haber una concentración baja de las ventas, ya que al tratarse de productos muy personalizables por lo general no se van a recibir pedidos de grandes dimensiones. Un caso en el que se podría apreciar una mayor concentración sería el de una empresa grande que quisiera hacer un regalo a sus empleados adquiriendo los relojes que se ofrecen, todos con la misma personalización.

Por otro lado, se puede observar una diferenciación notable con respecto a la competencia, ya que en el análisis que se ha realizado con anterioridad se ha podido observar que ninguno de los mismos ofrece una personalización tan completa de los productos (poder poner texto en diferentes partes del objeto), con lo que los compradores van a tener un abanico reducido de posibilidades si quieren adquirir un reloj con estas características. En cambio si los compradores no tienen una predisposición tan grande por llevar a cabo una personalización del producto, la competencia aumenta exponencialmente haciendo que el precio sea un factor fundamental para captar la clientela.

Con la facilidad que se tiene en la actualidad para poder llevar a cabo una búsqueda en Internet para comparar determinados productos, se puede decir que los clientes poseen una gran cantidad de información haciendo que aumente su capacidad negociadora. Esto va a hacer que su poder de negociación aumente.

Se puede decir que el poder de negociación de los clientes se encuentra en un nivel medio, ya que hay factores que indican que es bajo (baja concentración de las ventas, gran diferenciación) y otros que muestran que es alto (gran cantidad de información). Debido a esto hay que estar muy pendientes de las tendencias que vayan afectando a la clientela, ya que un cambio radical de éstas pondría en una situación poco favorable a la empresa que se propone si no se lleva a cabo una anticipación de las mismas.

4.4 Poder de negociación de los proveedores

Para el sector de la relojería se pueden encontrar gran cantidad de proveedores que se pueden englobar según el país en el que se estén. De este modo hay proveedores chinos, japoneses o suizos, donde los dos últimos poseen una mayor calidad que el primero y como es lógico un precio más alto. La selección del proveedor dependerá principalmente del precio, siempre y cuando garantice un nivel de calidad adecuado, ya que la selección de unos componentes muy caros haría que no se pudiese ofrecer el precio de venta que se desea.

En caso de que se deseara cambiar de proveedor los costes en los que se incurriría no serían excesivamente altos, ya que toda la maquinaria y personal que se contrate serviría, independientemente del proveedor que se elija.

Por otro lado, durante los primeros años de actividad de la empresa no se recibirán pedidos lo suficientemente grandes para poder conseguir una ventaja en la negociación con los mismos, con el objetivo de conseguir economías de escala.

Debido a estos factores se puede decir que el poder de negociación es bastante bajo, ya que el hecho de que se tenga gran cantidad de posibilidades en cuanto a la elección del proveedor y que no sea excesivamente caro llevar a cabo un cambio del mismo, hace que sea un sector bastante atractivo. En cuanto a la dificultad para conseguir economías de escala durante los primeros años, se considera que es un factor que no depende del sector en el que se esté, debido a que una empresa recién creada no va a tener el volumen de ventas necesario para conseguir dichas economías.

4.5 Amenaza de nuevos competidores

En un estudio publicado por el INE denominado “MOVIMIENTOS EN EL DIRCE A 1 DE ENERO DEL 2015” se indica que en el año 2015 se ha producido un aumento de 70.054 empresas (haciendo la resta de altas menos bajas) lo que supone un aumento de un 2% con respecto del total.

Además de las empresas creadas hay que considerar que un porcentaje de las empresas consideradas como bajas van a ser reactivadas en un futuro y, por consiguiente, no deberían ser consideradas como bajas definitivas. Se estima que en torno a un 7 u 8 % de éstas, volverán a retomar la actividad al año siguiente.

Tabla 2. Datos de empresas por situación de actividad

Situación de actividad	Total	Porcentaje
TOTAL	3.516.182	100
Altas	399.358	11,3
Altas puras	378.108	10,7
Reactivaciones	21.250	0,6
Permanencias	2.787.520	79,3
Bajas	329.304	9,4

Figura 24. Evolución del número de empresas.

Durante el periodo de crisis el número de empresas se redujo en la mayoría de los sectores y el de la relojería no es una excepción. A pesar de esto una vez superada dicha crisis se empieza a observar un aumento de la actividad en España y prueba de ello es la gráfica que se muestra en la figura anterior.



Por ello ahora es el mejor momento para llevar a cabo una inversión y poner en marcha una empresa como SUNNO, ya que la economía empieza a despegar y se puede aprovechar todo el hueco que han dejado aquellas empresas que no han sobrevivido a la crisis. Una de las claves que hay que perseguir es establecerse en un sector bien diferenciado, ofreciendo un producto novedoso para la clientela.

El hecho de haber superado la época de crisis no quiere decir que la amenaza de agentes entrantes sea muy grande, ya que aún existe incertidumbre en la población como para llevar a cabo una inversión para montar un negocio.

4.6 Amenaza de productos sustitutivos

En cuanto a la amenaza de los productos sustitutivos hay que destacar la irrupción de un nuevo concepto de reloj: **el Smartwatch**. Se trata de un reloj inteligente que tiene como función, además de proporcionar la hora al usuario, servir de complemento con el teléfono móvil, así como aportar diferentes funciones como el ritmo cardíaco, GPS, información del ejercicio diario, etc. Además de que se trata de un producto muy novedoso hay que destacar que las empresas tecnológicas más importantes del mundo, como Apple o Samsung, son las encargadas de llevar a cabo la introducción del mismo en el mercado.

Según una encuesta realizada por Research Now más del 60% de los consumidores chinos planea comprar un reloj inteligente el año próximo. Lo mismo piensan hacer el 48% de los italianos y el 35% de los franceses, mientras que en el caso de los suizos el porcentaje baja al 17%. Esto hace que las principales empresas relojeras del mundo, las suizas, tengan una gran preocupación acerca del auge de estos productos, planteándose diferentes estrategias para poder seguir manteniendo su cuota de mercado.

Por esto hay que considerar este producto sustitutivo como una amenaza importante, explicando la forma en la que se actuaría para poder detenerla, lo que se hará en el análisis DAFO.



Capítulo 5 - Análisis de la empresa

Se va a realizar el análisis de la empresa a través de uno de los conceptos estudiado a lo largo de la especialidad, la matriz DAFO. Se trata de una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

Se utiliza para conocer la situación real en la que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y poder desarrollar correctamente su estrategia futura. Este análisis va a determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia a emplear que más le convenga en función de sus características propias y del mercado en el que se encuentre.

Para realizar correctamente el análisis DAFO y desarrollar el planteamiento estratégico hay que responder a las siguientes preguntas:

- * ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- * ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- * ¿Cómo se puede defender cada debilidad o carencia?
- * ¿Cómo se pueden detener las amenazas?

5.1 Análisis DAFO

5.1.1 Características Internas

Fortalezas

Determinan los puntos fuertes del negocio, es decir, lo que hace mejor. La idea es poder conocer las fortalezas de la empresa para así hacer énfasis en ellas y convertirlas en ventajas competitivas.

Las fortalezas que se han detectado son:

- * **Precios competitivos:** se ofrecen productos con precios muy competitivos, siendo de los relojes personalizables más baratos que se pueden encontrar en la actualidad, haciendo que sean asequibles para gran cantidad de público.
- * **Novedad en los diseños:** se ofertarán diseños extravagantes y graciosos, esto se puede considerar como una fortaleza ya que identifica una oportunidad de mercado, en el que hay pocas compañías que ofrezcan modelos con un toque menos formal



- * **Alto grado de personalización:** es el principal factor de diferenciación de la empresa que se propone con respecto de la competencia. Esto hace que el cliente, si quiere obtener un producto con estas características, tenga que acudir a SUNNO.
- * **Venta online:** debido a esto muchos más clientes potenciales van a poder efectuar una compra que si se tratase de una tienda física. Hay que destacar que los competidores también ofrecen esta posibilidad.

Debilidades

Se trata de unos de los aspectos de análisis de mayor importancia para el estudio DAFO. Se considera una debilidad cualquier actividad en la que el negocio tenga cierto tipo de dificultad o de la cual carezca. Además también hay que tener en cuenta aquellos factores en los que la competencia tenga una posición más favorable.

Las debilidades que se han detectado son:

- * **Demanda limitada:** durante los primeros años de actividad de la empresa no se podrá asumir una demanda por encima de la que se haya planificado, ya que el proceso productivo será muy joven como para soportar un hecho de estas características.
- * **Inserción en el mercado:** al tratarse de una empresa recién constituida hay que considerar el hecho de que los competidores poseen una imagen de cara a los clientes.
- * **Endeudamiento inicial:** a pesar de que la estrategia de la empresa que se propone se basa en ofrecer precios competitivos de los productos, a la vez se aporta la posibilidad de llevar a cabo la personalización del mismo. Para ello habrá que destinar gran parte de la inversión inicial a la adquisición de las máquinas necesarias para llevar a cabo dicho proceso, tales como la máquina de laserización o la de ensamblaje,.

5.1.2 Características externas

Oportunidades

Se trata de identificar aquellos escenarios emergentes mediante los cuales se pueda hacer que el negocio crezca. Se puede considerar como oportunidad la irrupción de una nueva tecnología o un mercado que esté mal atendido. A su vez van a facilitar a la empresa la determinación y logro de objetivos estratégicos.



Las oportunidades que se han detectado son:

- * **Crecimiento del mercado y de la demanda de los productos de relojería:** la facturación del sector aumentó un 3% a lo largo del año anterior; y en cuanto a las previsiones para el año 2016 se sitúan en un crecimiento del 4%.
- * **Aumento de las exportaciones:** en el año 2014 éstas sufrieron un incremento de un 12% y se espera que sigan aumentando durante los próximos años.
- * **Creciente tendencia a la personalización del producto:** según el informe realizado por DBK los clientes buscan cada vez más un producto hecho a medida, factor que hace que la personalización del producto se pueda convertir en una ventaja competitiva.
- * **Irrupción del Smartwatch:** como es lógico la empresa que se propone no se plantea competir con las empresas encargadas de producir este tipo de productos, ya que para ello se necesitaría una tecnología muy avanzada lo que va a ligado a una inversión inicial muchísimo mayor. Pero este tipo de productos se pueden ofertar con correas o diferentes complementos que pueden ser personalizables y ofrecidos por la empresa que se propone.
- * **Aumento de la población objetivo:** la población objetivo se ha establecido en el rango de los 15 a los 44 años, correspondiente a un 43,9% de la población total de España según datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Amenazas

Se trata de situaciones externas a la empresa que pueden poner en riesgo su supervivencia o la consecución de los objetivos deseados. Es imprescindible poder reconocerlas con tiempo para así poder afrontarlas con éxito o, incluso, poder convertirlas en oportunidades.

Las amenazas que se han detectado son:

- * **Demanda estacionaria:** gran parte de los clientes que adquieren un reloj tienen como fin regalárselo a una segunda persona. Por esto en épocas en las que las celebraciones aumentan, como puede ser navidad o la época de primavera-verano (debido a bodas, comuniones, bautizos, confirmaciones, etc.), habrá que planificar un ascenso de la demanda con respecto al resto del año.
- * **Gran competencia:** a pesar de que en el rango de precios y en el grado de personalización en los que se mueve SUNNO, no hay que olvidar que se trata de un sector con presencia importante de empresas muy poderosas, como pueden ser Rolex, Swatch, Tag Heuer, etc.

- * **Productos sustitutos:** aparición de nuevas tecnologías en el mercado de la relojería, como por ejemplo el ya comentado Smartwatch.
- * **Débiles barreras de entrada:** al no necesitarse una inversión muy alta para montar una marca de relojes/complementos, las barreras de entrada no son muy altas en este mercado.

Tras haber realizado el análisis externo e interno se procede a elaborar la matriz DAFO con las conclusiones obtenidas.

Fortalezas	Debilidades
Precios competitivos Novedad en los diseños Alto grado de personalización Venta online	Demanda limitada Inserción en el mercado Endeudamiento inicial
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento del mercado y de la demanda de los productos de relojería Aumento de las exportaciones Creciente tendencia a la personalización del producto Irrupción del Smartwatch Aumento de la población objetivo	Demanda estacionaria Gran competencia Productos sustitutos Débiles barreras de entrada

Figura 25. Matriz DAFO.

5.2 Plan de acción

Una vez realizado el análisis DAFO se va a poder configurar una estrategia adecuada para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, así como para intentar corregir las debilidades y evitar las amenazas detectadas.

5.2.1 Potenciar fortalezas

La potenciación de las mismas es de vital importancia ya que cuando se está llevando a cabo la creación de una organización hay que intentar conseguir unos cimientos sólidos



para que ésta se sostenga a lo largo del tiempo. Las estrategias elegidas para llevar a cabo esta tarea son:

- * **Precios competitivos:** se ha de mantener esta política de precios ya que de otra forma la clientela buscaría marcas con más experiencia en el sector. No solo hay que mantenerlas sino que hay que incrementarlas mediante el lanzamiento de diferentes promociones o códigos de descuento.
- * **Novedad en los diseños:** mantener este factor va a hacer que se siga despertando la curiosidad a los clientes, de manera que los productos se puedan ir adaptando a las modas que se detecten.
- * **Venta online:** habrá que potenciarlo para poder llevar a cabo una captación de clientes en diferentes mercados internacionales. Para ello la página web tendrá que tener la posibilidad de poder ser leída en diferentes idiomas (al principio Castellano e Inglés)
- * **Grado de personalización:** al tratarse de la principal ventaja competitiva que posee SUNNO hay que intentar mantener dicha característica en cualquier producto que se lance.

5.2.2 Fortalecer debilidades

- * **Demanda limitada:** este aspecto va a ser muy difícil de combatir, ya que durante los primeros meses de actividad todas las decisiones van a basarse en las estimaciones que se hagan. Una de las soluciones para que conseguir que este impacto disminuya es realizar dichas previsiones con la mayor precisión posible, ya que así se evitarían excesos de existencias así como no poder atender a todos los clientes que quisiesen adquirir algún producto.
- * **Endeudamiento inicial:** el principal objetivo es hacer que se reduzca al mínimo ya que evitarlo completamente no es realista. Para ello se han tomado decisiones como:
 - Alquilar el local necesario en vez de comprarlo para que la inversión sea menor y minimizar las pérdidas económicas en el caso en el que no se obtuviesen los resultados esperados.
 - Dependiendo de la demanda estimada se podría analizar la opción de no llevar a cabo la inversión en la adquisición de cierta maquinaria y optar por subcontratar ciertas fases del proceso productivo.
 - Dedicación completa por parte de los socios de manera que formen parte de la plantilla de la empresa. Obviamente habrá ciertas

funciones más técnicas, como el ensamblaje de las diferentes piezas o el manejo de maquinaria, que no serán capaces de realizar, pero, en cambio, trabajos relacionados con el marketing, la administración o las finanzas sí que serán asumibles por ellos.

- * **Inserción en el mercado:** será imprescindible la correcta elaboración de una página web fácil y sencilla de comprender, de manera que los clientes sigan fácilmente los diferentes pasos de la configuración del producto. A su vez hay que tener la suficiente actividad a través de las redes sociales para causar los impactos esperados.

5.2.3 Aprovechar oportunidades

La innovación debe ser una parte muy importante de las actividades de una empresa si pretende sobrevivir a lo largo del tiempo. Para ello es de vital importancia poder aprovechar las oportunidades que se vayan presentando.

- * **Crecimiento del mercado:** según las conclusiones aportadas por el análisis sectorial de DBK el mercado va a sufrir un crecimiento durante los próximos años por lo que es un buen momento para emprender con una empresa relacionada con los productos de la relojería.
- * **Irrupción del Smartwatch:** esta nueva tecnología, a pesar de que se trata de un producto sustitutivo, puede suponer una fuente de oportunidades para empresas jóvenes que ofrezcan productos como complementos del reloj, tales como fundas, correas, etc. Cualquier tipo de complemento mencionado se puede someter al grado de personalización que ofrece SUNNO. Poder aprovechar las oportunidades brindadas por esta tecnología será más fácil para empresas jóvenes diversificadas, que obtengan la mayor parte de sus beneficios de la venta del mecanismo del reloj.
- * **Aumento de las exportaciones:** es otro factor que indica la importancia de ofrecer a los clientes la posibilidad de encontrarse la página web en diferentes idiomas, de modo que se facilite la comprensión de la misma a los clientes que no hablen castellano.

5.2.4 Actuación frente a amenazas

Una vez que se han detectado las amenazas se pueden establecer diferentes estrategias para hacerlas frente. Las principales actuaciones se exponen a continuación:

- * **Demanda estacionaria:** encontrar una estacionalidad en la demanda significa que, además de que va a ser necesario prever correctamente el flujo de



materiales para no tener demasiados inventarios, la liquidez de la empresa también se verá afectada, ya que está íntimamente relacionada con el volumen de ventas.

Para minimizar el efecto de la estacionalidad se ofrecerán descuentos y promociones en aquellas épocas en las cuales se cree que el volumen de ventas será menor, como puede ser el otoño o el verano.

- * **Competencia:** debido al nivel de competencia que hay en el sector el plan de actuación para hacer frente a la misma es una política de diferenciación, que en el caso de SUNNO estará basada principalmente en un alto grado de personalización.

Por esto se puede afirmar que la empresa seguirá una estrategia de especialista frente a la competencia, la cual se define como “El especialista es aquél que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio”.

- * **Débiles barreras de entrada:** para poder actuar frente a esta amenaza hay que hacer hincapié en :

- Intentar conseguir economías de escala ya que así se conseguirá un coste unitario más bajo del producto, lo que permitirá ofrecer a la empresa precios más atractivos para la clientela.

- Diferenciación del producto de manera que se logre establecer una marca y una lealtad por parte del cliente. Esto va a hacer que aumenten las barreras de entrada para los posibles entrantes, ya que tendrían que realizar una inversión mayor para conseguir una imagen de marca.

- Avanzar en la curva de aprendizaje para marcar una importante limitación en los posibles competidores que pretenden adentrarse en el mercado.

Capítulo 6 - Plan de Marketing

Se trata de una herramienta vital y necesaria para que una organización en la época actual pueda tener éxito. Hoy en día el entorno es altamente competitivo y dinámico, lo que hace que las empresas tengan que enfrentarse continuamente a nuevos retos. Factores como la globalización de mercados, Internet, la inestabilidad económica o el continuo avance de las tecnologías van a influir en el grado de triunfo que pueda tener la organización.

El principal objetivo de este capítulo es establecer las estrategias a seguir desde un punto de vista del marketing para poder conseguir los objetivos marcados por la empresa. Por esto dicho plan tiene que estar alineado con el plan estratégico general de la empresa, para que tenga sentido.

6.1 Estrategia de Marketing

Se dispone de numerosas formas para poder llevar a cabo la inserción en el mercado y darse a conocer. Para un negocio como el que se propone darse a conocer durante los primeros momentos es de vital importancia, y esto estará íntimamente relacionado con el volumen de ventas que se obtengan, debido a que cuanto mayor sea dicha cantidad mayores beneficios se obtendrán.

Además hay que considerar el hecho de que este factor no solo es importante al principio de la vida de la empresa, sino que a lo largo de toda ella va a ser un elemento en el que habrá que hacer mucho hincapié debido a las características del sector. Por ello a medida que se vaya avanzando en el tiempo se irá revisando dicha estrategia para así poder ir adaptándola a las necesidades del momento.

En primer lugar para darse a conocer se realizarán diferentes acciones, entre las que se pueden destacar:

- * Creación de perfiles en Twitter, Instagram o Facebook a través de los cuales las personas podrán decidir seguir a la marca y estar atentos a las diferentes promociones que se vayan lanzando. A su vez también se mantendrá informados a los diferentes seguidores de las novedades empresariales que afecten a la empresa, como podría ser el lanzamiento de nuevos productos.

En cuanto a las promociones que se lanzarán se pueden dividir principalmente en dos grupos, en función del tiempo que estén disponibles para los clientes:

- a) Larga duración: se trata de códigos promocionales para los diferentes productos de manera que se consigan descuentos en los mismos. Estarán disponibles durante un periodo de tiempo

aproximado de un mes, de manera que los clientes tengan tiempo suficiente para poder aprovecharlos.

Están pensados para poder paliar los efectos que produzca la estacionalidad en la demanda. Por otro lado, en el caso de que al final de una temporada se observe una cantidad mayor de excedentes de la recomendada también se podrá llevar a cabo esta política.

- b) Corta duración: enfocados principalmente para que la clientela sea activa en cuanto al seguimiento de los perfiles públicos, ya que solo estarán disponibles durante un periodo de tiempo corto (horas). Consistirán en códigos promocionales mucho más altos, incluso llegando a ofrecer productos gratis, lo que hará que sean más atractivos para los clientes. Un ejemplo de esto puede ser: *Durante la próxima hora todos los minutos la última persona que comente una foto determinada de una red social, como Instagram, se llevará un reloj gratis.*

Con esto se consigue generar una gran expectación en la clientela y además, al tratarse de campañas de publicidad novedosas y agresivas, se confía en que el boca a boca haga que la marca tenga una gran cantidad de impactos debido a este tipo de promociones.

* Se realizarán diferentes eventos en salas de Madrid con las que se tenga algún tipo de contacto con los dueños y puedan ofrecer la posibilidad de hacerlos por un precio reducido. Actualmente los diferentes socios tienen contactos para hacer dichos eventos en: Sala Teatro Barceló, Joy Eslava o Commodoro.

En estas fiestas se llevará a cabo una promoción de los productos donde los clientes puedan ver físicamente los objetos que se comercializarán y se llevarán a cabo diferentes sorteos entre los asistentes.

* Hay que intentar aprovechar los contactos que se tengan en los diferentes periódicos para que se escriban artículos sobre la marca. Hay un gran número de consumidores que se deciden por una marca u otra en función de las recomendaciones de los diarios. Se debe escoger con cuidado el periódico y la sección en la que se pretende aparecer, buscando siempre realzar el estatus de SUNNO y que su oferta y su categoría estén bien definidas. En este momento se dispone de un contacto en ABC, que a su vez tiene un blog con gran repercusión.

* Se tratará de aprovechar la relación que se tenga con determinadas personas públicas, las cuales tienen una gran cantidad de seguidores en las redes sociales anteriormente mencionadas, de manera que pueden hacer una gran promoción de los productos. En la actualidad se podría conseguir la colaboración desinteresada por parte de: Álvaro Morata (Futbolista), Carlos



Sainz Jr (piloto de F1), Pablo Andújar (tenista) o Luis Domecq (Jugador de Polo).

* Se repartirán Flyers en aquellas zonas donde se pueda encontrar una cantidad numerosa de personas que se encuentren dentro de la población objetivo. Estas zonas podrán ser bibliotecas, zonas Universitarias o diferentes acontecimientos deportivos. Este método de publicidad resulta muy barato ya que, por aproximadamente 65 €, se pueden conseguir 8.000 flyers de tamaño A5.

En éstos se explicará la idea de negocio que se propone de una manera muy gráfica mediante las imágenes de diferentes modelos, así como las diferentes promociones de “larga duración” de las que se puedan beneficiar en ese momento.

Como se puede observar la utilización de los contactos disponibles por parte de los socios de la organización es una de las principales bases del plan de marketing que se propone, sobre todo durante la fase de inicio. Además, también hay que ser conscientes del potencial que tiene la red de contactos que 3 personas pueden ofrecer, ya que si se consigue imprimir suficiente energía y entusiasmo a aquellos contactos que estén más cerca se puede crear una red de miles de personas. De un familiar o conocido, al que pongamos al corriente sobre la marca, puede llegar un rumor similar hasta dos, o incluso tres, niveles más.

Por último, la fidelización de los clientes va a ser uno de los mayores retos a afrontar por parte de la empresa, ya que cada vez son más exigentes en cuanto a calidad y atención se refiere. Conseguir esta fidelización hará que los propios clientes ejerzan de mensajeros de información, pudiendo llegar a generar una moda con el producto que se ofrece.

Para fidelizar a la clientela todas las técnicas promocionales anteriormente descritas son válidas. En cuanto a los clientes ya fidelizados va a haber que hacer un gran trabajo en cuanto innovación se refiere para que éstos se sigan sintiendo atraídos por los productos se ofrecerán.

En conclusión, se ha planteado la estrategia de marketing con una inversión baja debido a que se ha decidido utilizar en esta primera fase el uso de las redes sociales e Internet, publicidad tradicional (flyers y boca a boca) y una fidelización de los clientes a través de eventos y promociones.

6.2 Diseño de la página web

Hoy en día todas las empresas de éxito sienten una preocupación por su presencia en Internet donde no solo basta con estar sino que hay que intentar hacerlo de la mejor manera posible.



En cuanto al diseño de la página web éste tiene que estar fundamentado según las siglas COI (Claro, Organizado e Inteligente). Según un artículo escrito para Crece Negocios, web especializada en Estrategias de atracción y captación de clientes en Internet, los aspectos más importantes a controlar son:

- * **Diseño profesional:** la página web de la empresa debe basarse en un diseño profesional que dé la imagen de una organización seria, a diferencia de un diseño poco trabajado que podría proyectar la imagen de una empresa informal o austera.
- * **Diseño atractivo:** además de un diseño profesional, éste debe ser atractivo, hasta el punto de captar la atención del usuario y le incite a comprar o, simplemente le lleve a permanecer el mayor tiempo posible en la página web.
- * **Fácil y rápida navegación:** es vital que sea sencilla para que el cliente pueda buscar con facilidad el producto que desee y, a la vez, debe ser rápida de modo que evitemos que el usuario pueda decidir abandonar la web por falta de paciencia.
- * **Información de productos o servicios:** los productos deben contar con una clara descripción que resalte sus principales características y, de ser posible, incluir sus imágenes. Esto hará que el cliente tenga una idea más clara de lo que se le está ofreciendo, ya que siempre es mucho más fácil comprar algo cuando se puede ver en una imagen.
- * **Formas de contacto:** no hay que olvidarse de incluir varias formas a través de las cuales el público pueda llevar a cabo una comunicación con la empresa. Esto se hará disponiendo de varios números telefónicos y direcciones de correo electrónico. A largo plazo también se podría implantar un formulario de contacto y/o un chat en vivo, sistema que significaría la contratación de personal específico para atender esta función y que no se considera necesaria en la primera fase del proyecto
- * **Sección de sugerencias:** contar con una sección para que el público realice comentarios o sugerencias ayudará a obtener información valiosa sobre qué se podría estar haciendo mal, pero también, para conocer mejor los gustos y preferencias del público.

Teniendo en cuenta todas estas características se ha procedido a diseñar la página web. Para ello se ha optado por acudir a un portal para startups especializado en el tipo de empresa que se propone, denominado *shopify*. Se trata de una plataforma que permite crear tiendas de comercio electrónico sin necesidad de tener conocimientos técnicos informáticos. Shopify es una plataforma SaaS (Software as a Service), es decir, una herramienta que se puede utilizar sin necesidad de comprar una licencia, únicamente



se paga un alquiler o renta mensual por el uso del servicio. Las principales características de este servicio son:

- * Se ofrecen más de 100 plantillas disponibles en cuanto al diseño se refiere, que el usuario puede adaptar y modificar según sus necesidades de una forma sencilla e intuitiva.
- * La seguridad es uno de los aspectos más importantes. Para ello ofrecen certificado Nivel 1 de conformidad con las normas PCI y usa encriptación de 128 bits para garantizar que la información de las tarjetas de crédito esté segura. A su vez éstos no proporcionan la información de sus clientes a terceros para la comercialización de sus productos o servicios.
- * En cuanto a los pagos ofrecen un carrito de compras seguro, que acepta diferentes monedas de uso corriente. Se pueden hacer mediante tarjeta de crédito, transferencia bancaria o usando Paypal.
- * Con respecto a la entrega se encargan de rastrear el producto desde el momento que sale de las instalaciones de la empresa hasta que llega al lugar de entrega elegido por el cliente.
- * Shopify brinda la posibilidad de contar con herramientas específicas que permiten promocionar la marca, tales como:
 - * Blog Integrado.
 - * Regalo de un crédito limitado para hacer promoción de la empresa en Adwords.
 - * Realización de un análisis web en el que se muestran diferentes estadísticas en cuanto a las visitas recibidas.
 - * Creación de cupones de promociones y descuentos.
 - * Además da la posibilidad de saber qué clientes aceptaron ser contactados por e-mail, por tanto, cuando se ofrezca alguna promoción, oferta especial o el lanzamiento de algún producto nuevo, tan sólo se tendrá que copiar y pegar la lista en el servicio de mailing preferido para realizar el envío masivo de correos electrónicos a la lista de clientes.
- * Ofrecen soporte técnico de la página web y demás productos contratados.
- * Por último, cuentan con una aplicación móvil para iPhone de manera que se pueda acceder al manejo de la tienda online desde cualquier lugar.

Debido a todas estas características se cree que es la mejor opción para poder ofrecer el servicio de tienda online, ya que la otra opción sería diseñar la página web mediante el uso de Adobe Indesign, comprar un dominio y hosting, subcontratar las empresas

especializadas en envíos, etc. Como se puede ver hay muchos factores a tener en cuenta, con lo que el uso de Shopify simplifica mucho las tareas.

Se ofrecen 4 posibilidades en cuanto al precio se refiere de manera que, como es lógico, cuanto más se paga más servicios se incluyen. De todas ellas se ha optado por la opción “Pro”, la cual tiene un coste mensual de 79 \$, porque se considera que el hecho de pagar 50 \$ extra, respecto a la anterior tarifa, la Basic, es una opción mejor debido a que este paquete incluye el servicio de *Reportes Profesionales o la Recuperación de carritos perdidos en el envío*.

A continuación se muestran las diferentes opciones disponibles:

	Lite Comienza de a poco sin una tienda online	Basic Vende con tu propia tienda online	Pro Lleva tu negocio al nivel siguiente	Unlimited Experimenta lo mejor de Shopify
Precio mensual	\$9	\$29	\$79	\$179
MANERAS DE VENDER				
Facebook	✓	✓	✓	✓
Botón de compras de Shopify	✓	✓	✓	✓
Tienda virtual	-	✓	✓	✓
CARACTERÍSTICAS				
Numero de productos	ilimitado	ilimitado	ilimitado	ilimitado
Almacenamiento de archivos	ilimitado	ilimitado	ilimitado	ilimitado
Soporte 24/7	✓	✓	✓	✓
Gastos de transacción	2.0%	2.0%	1.0%	0.5%
Análisis de fraude	-	-	✓	✓
Creación de pedido manual	✓	✓	✓	✓
Códigos de descuento	✓	✓	✓	✓
Website y blog	-	✓	✓	✓
Certificado SSL Gratis ⓘ	-	✓	✓	✓
Tarjetas de regalo	-	-	✓	✓
Reportes profesionales	-	-	✓	✓
Recuperación de carritos abandonados	-	-	✓	✓
Generador de reportes avanzados	-	-	-	✓
Envío en transporte en tiempo real	-	-	-	✓

Figura 26. Tarifas Shopify.

Para finalizar dicho apartado se ha realizado un boceto del aspecto que se pretende que tenga la página para que así sea más fácil llevar a cabo la configuración de las diferentes plantillas disponibles.



Figura 27. Modelo para la página web.

También se ha realizado un montaje de su visualización tanto en el caso de que se esté utilizando un ordenador, portátil o de sobremesa, o una Tablet. De esta forma se puede ver de una manera gráfica el resultado final que se pretende conseguir.

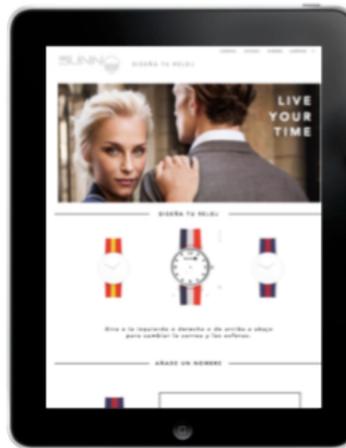


Figura 28. Vista de la página web en una Tablet.

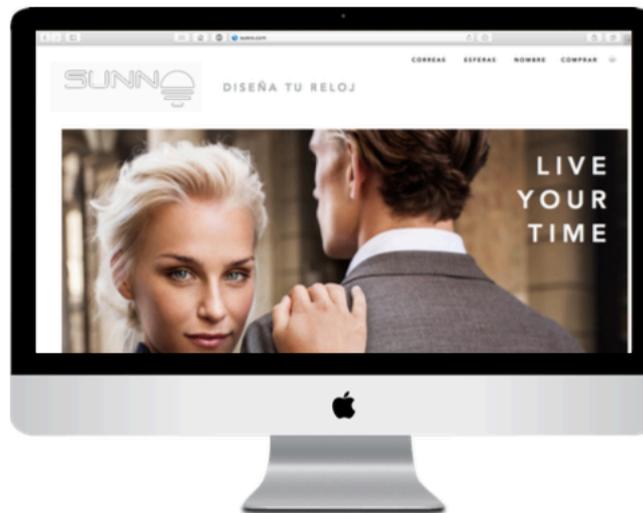


Figura 29. Vista de la página web en un ordenador.

6.3 Diseño del logo

Para llevar a cabo el diseño del logo se ha acudido a uno de los hermanos de los socios que trabaja como diseñador gráfico. Se ha buscado que sea simple para que el cliente pueda entenderlo rápidamente. A su vez se han seguido las siguientes pautas:

- * **Único:** tiene que diferenciarse bien de la competencia.
- * **Adaptable:** tiene que poder usarse tanto en una tarjeta de visita como en un anuncio publicitario.
- * **Adecuado:** debe reflejar los valores y cultura de una empresa.
- * **Atemporal:** la neutralidad en el diseño hace que permanezca inalterable a lo largo de los años.



Figura 30. Logo de la empresa.

6.4 Estructura de RRHH de Marketing

Los principales encargados de llevar a cabo las funciones propias de marketing serán los diferentes socios, ya que debido a que uno de ellos tiene el grado en Marketing será perfectamente capaz de llevar a cabo las principales funciones así como de guiar a los otros socios.

Para desarrollar estas actividades en Internet se ha decidido optar por Shopify con todos los servicios que incluye, ya que las funciones técnicas, como el mantenimiento de la página web, serán realizadas por técnicos especializados de dicha organización.

Los socios tendrán que encargarse de:

- * Actividad de las redes sociales.
- * Diseño de las diferentes campañas publicitarias y promociones que se vayan lanzando.
- * Diseño del merchandising.



Capítulo 7 - Plan de Operaciones

En este capítulo se va a desarrollar el plan de operaciones, que trata el proceso completo desde que se idean los diferentes productos hasta su materialización final y su llegada al cliente.

Al no ser una empresa de servicios sino una empresa que comercializa productos, relojes, el plan de operaciones abordará los siguientes aspectos:

- * Descripción de los diferentes modelos.
- * Estimación de las ventas.
- * Elección y gestión de los proveedores.
- * Proceso de producción.
- * Local y maquinaria necesaria.
- * Aspectos legales de los productos.

7.1 Descripción de los diferentes modelos

Debido a las características de la empresa se van a ofrecer diferentes productos dependiendo de los materiales que elija el cliente, hay diferentes opciones en función de los materiales o el grado de personalización que éste elija. Es de vital importancia diferenciar bien los tipos de productos que se ofrecen ya que en función de estos aspectos el precio y el plazo de envío serán diferentes.

El proceso de elección por parte del cliente va a consistir en dos pasos principalmente. En el primer paso éste elegirá el tipo de esfera (se denomina esfera a todas las partes que forman el reloj a excepción de la correa, tales como el mecanismo, agujas, corona, pulsadores, etc.) de los 3 modelos diferentes que se ofrecen, donde la única diferencia que se puede encontrar entre éstos es estética. Una vez elegido el tipo de esfera que se quiere se podrá elegir la opción de “personalización interna de la esfera” donde el cliente procederá a poner el texto que desee en la parte interior de la misma (véase gráficamente en la figura 31).

La elección de esta opción hará variar el plazo de entrega y el precio del producto debido a que implica una mayor complejidad en cuanto al suministro del mismo por parte del proveedor.

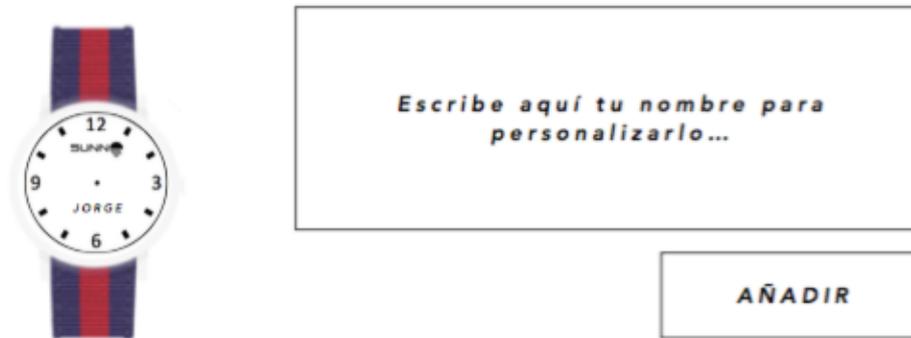


Figura 31. Personalización interna del producto.

El segundo paso en la configuración del producto será la elección de la correa. En este caso se ofrecerán diferentes materiales disponibles divididos principalmente en dos categorías:

- * **Premium:** Cuero o Piel.
- * **Classic:** Nylon o Plástico.

Precio (€)	Material
15	Nylon, Plástico
25	Cuero, Piel

Figura 32. Precios (IVA incluido) de la correa en función del material.

Debido a la combinación de estas características se van a ofrecer 4 tipos de productos diferentes, variando las especificaciones y el precio (IVA incluido).

- * **Producto A:** formado por la combinación de la esfera personalizable (50 €) y una de las correas Premium. De esta forma va a ser el producto que tenga el mayor precio. PRECIO: 75 €.
- * **Producto B:** Se puede englobar dentro de la gama media de productos de la empresa ya que en este caso la esfera no es personalizable (40 €), pero la correa va a ser de tipo Premium. PRECIO: 65 €.

* **Producto C:** Se encuentra dentro de la gama media de los productos que va a ofrecer la empresa, ya que va a ofrecer una esfera personalizada pero en cambio los materiales de la correa van a ser de menor calidad, los llamados "Classic". PRECIO: 65 €.

* **Producto D:** Producto perteneciente a la gama más baja, siendo, como es lógico, el más asequible para la clientela. Esto se debe a que se conformaría con la esfera sin personalizar y con los materiales "Classic" para la correa. PRECIO: 55 €.

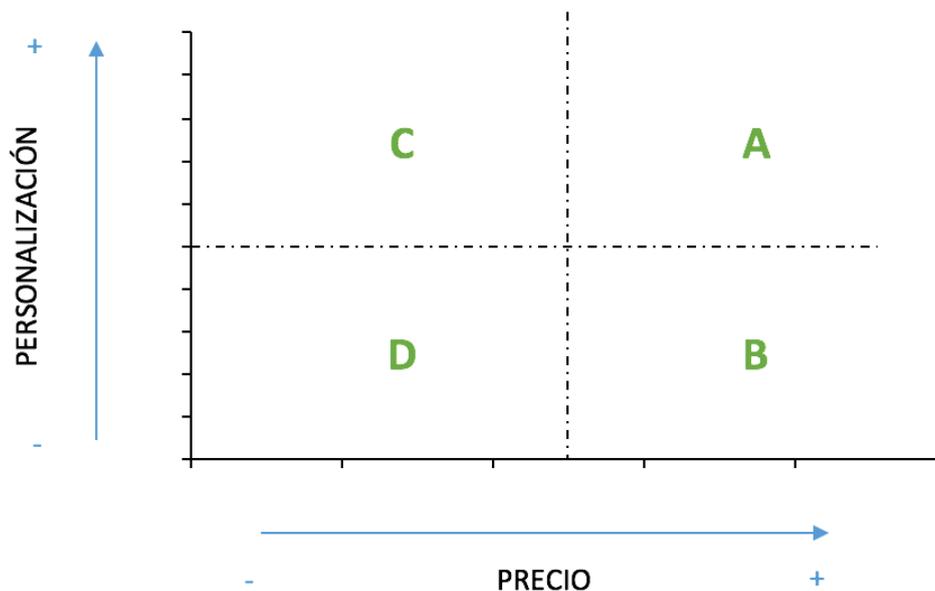


Figura 33. Diferenciación de la gama de productos.

7.2 Estimación de ventas

La estimación de ventas se va a obtener a partir de la interpolación de la población objetivo que se cree que puede tener la empresa, así como de la cuota de mercado que sería lógico obtener de dicha población.

Este valor habrá que combinarlo con la distribución de la demanda de los diferentes tipos de productos, la cual se obtendrá mediante una encuesta, que se considera imprescindible para la correcta elaboración de la estimación de la facturación, debido a que SUNNO dispone de 4 productos diferentes (con precios de venta y de fabricación distintos) con lo que no es viable estimar solamente el número total de relojes vendidos durante un ejercicio, sino que hay que precisar cómo se distribuirá dicha cantidad entre la gama de productos de la marca.

Tal y como se ha mencionado, la población objetivo incluye tanto a los hombres y mujeres con edades comprendidas entre 16-40 años. Se ha definido este intervalo de

edades debido a que se cree que van a ser los más interesados en poder adquirir un producto de las características que se propone, mientras que, por ejemplo, una persona de mayor edad se decantaría por relojes de pulsera de marcas más conocidas.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) la mayor tasa de natalidad de los últimos años se produjo en el año 2002, con lo que todas las personas nacidas ese año entrarán dentro de la población objetivo establecida a partir de 2018. Además, tal y como se analizó en el estudio demográfico, la emigración de los españoles va a tener una tendencia positiva durante los próximos años y se sabe que la mayoría de personas que emigran están dentro de los clientes potenciales.

La combinación de ambos factores permite establecer un crecimiento positivo de la población objetivo, en concreto, un aumento de un 2% cada año durante el próximo lustro.

En cuanto a la cuota de mercado que puede obtener la empresa se van a analizar dos casos, uno realista y uno pesimista, con el objetivo de valorar las diferentes situaciones para tener un mayor grado de asimilación a la realidad.

* **Cuota estimada en el caso realista:** Al inicio de la actividad de la empresa se establece como cuota de mercado un 0,025 % de la población objetivo. A su vez se cree que, debido a la aceptación que tendrá la oferta entre la clientela durante los próximos 2 años, habrá un aumento de un 0,005%. A partir del tercer año este incremento aumentará llegando hasta el 0,01%. Una de las razones que justifican la posibilidad de dicha subida es que se producirá un aumento en el mercado español e incluso, en algunos casos, podrán llegar pedidos desde fuera de España, principalmente desde Europa.

De esta forma se puede estimar la captación de clientes como se muestra a continuación:

	2017	2018	2019	2020	2021
Población Objetivo	14.508.000	14.798.000	15.094.000	15.396.000	15.704.000
Cuota de Mercado	0,025%	0,030%	0,035%	0,045%	0,055%
Clientes captados	3.600	4.450	5.300	6.900	8.650

Figura 34. Cuota de mercado, caso REALISTA.

* **Cuota estimada en el caso pesimista:** En este caso se establece como cuota inicial de mercado un 0,015 % debido a que en el caso pesimista hay que considerar que la empresa puede no tener la aceptación esperada por parte de la clientela. A su vez durante los siguiente años no se establecerá un crecimiento anual, sino que el crecimiento del 0,005% antes indicado se

producirá cada dos años y no se considerará la expansión internacional que se abordó en el caso realista. De esta manera en el próximo lustro sólo habría crecimiento en los años 2016 y 2018.

De esta forma se puede estimar la captación que se conseguirá tal y como se muestra en la siguiente tabla:

	2017	2018	2019	2020	2021
Población Objetivo	14.508.000	14.798.000	15.094.000	15.396.000	15.704.000
Cuota de Mercado	0,015%	0,020%	0,020%	0,025%	0,025%
Clientes captados	2.200	2.950	3.000	3.850	3.950

Figura 35. Cuota de mercado, caso PESIMISTA.

Estimación de la demanda en función del tipo de producto

Como es lógico al tratarse de una marca con diferentes tipos de productos, cada uno con un precio distinto, se tiene que calcular la demanda individual de cada uno de los mismos para obtener datos correctos para el abastecimiento, la facturación, etc.

Para ello se ha realizado una encuesta a través del portal web “Survey Monkey” (www.surveymonkey.es) donde se planteaban a los encuestados diferentes preguntas con el objetivo de conseguir una proporción que mostrase los productos más demandados.

Tras descartar determinadas respuestas por su incoherencia se consiguió una población aproximada de 200 personas. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las personas encuestadas están comprendidas en una edad de 21-25 años, debido a que se utilizó la red social “Facebook” para conseguir una población aceptable. De esta forma puede ser que la muestra esté un poco sesgada, pero se piensa que es suficiente para hacer una buena aproximación.

Los resultados de la misma son:

Caso Realista						
	Ponderación	2017	2018	2019	2020	2021
Producto A	13%	450	600	700	900	1.100
Producto B	32%	1.150	1.400	1.700	2.200	2.750
Producto C	29%	1.050	1.300	1.550	2.000	2.500
Producto D	26%	950	1.150	1.350	1.800	2.250
TOTAL	100%	3.600	4.450	5.300	6.900	8.600

Figura 36. Demanda de los diferentes productos en el caso REALISTA.

Caso Pesimista						
	Ponderación	2017	2018	2019	2020	2021
Producto A	13%	300	400	400	501	500
Producto B	32%	700	950	950	1.250	1.250
Producto C	29%	650	850	850	1.100	1.150
Producto D	26%	550	750	800	1.000	1.000
TOTAL	100%	2.200	2.950	3.000	3.850	3.900

Figura 37. Demanda de los diferentes productos en el caso PESIMISTA.

7.3 Elección y gestión de proveedores

Para llevar a cabo la elección del proveedor se ha realizado una búsqueda dirigida a través de un portal, de manera que se ha tratado de encontrar aquél que reúna las mejores características para SUNNO.

Debido a que se ha decidido que el proveedor sea de origen chino se ha realizado la búsqueda mediante el portal “AliExpress”. Esta es una compañía fundada en el año 2009 con el objetivo de abrir un mercado que ofrezca productos a precios de fábrica, directos de China a los consumidores. Las órdenes al comprar en “AliExpress” pueden ser tan pequeñas como de un solo producto o tan grandes como cientos del mismo producto.

Las principales ventajas de elegir al proveedor a través de este portal son:

- * **Seguridad:** Se basa en un sistema de fideicomiso lo que significa que el portal mantiene el dinero antes de pagar al proveedor hasta comprobar el grado de satisfacción del cliente.

Una de las mayores preocupaciones al comprar en China es la calidad y entrega de productos, así que esta compañía realmente hace una buena labor al actuar de juez ante el vendedor y el comprador. En caso de problemas, las dos partes quedan satisfechas y hay menor riesgo de fraude.



- * **Tipos de ventas:** A pesar de que la empresa está concebida para poner en contacto a proveedores con compradores que quieran realizar grandes pedidos de artículos, también se ofrece la posibilidad de realizar compras a proveedores de pedidos mucho menores o incluso de productos individuales.
- * **Rapidez en los envíos:** Las compras en “AliExpress” son enviadas por transporte aéreo y muchas veces ofrecen envíos gratuitos. Este factor es de vital importancia para SUNNO ya que en los productos con mayor grado de personalización (C,D) se fabricará bajo demanda, con lo que la rapidez de entrega al cliente marcará el éxito de esta gama de productos.

Tras conocer todas estas ventajas se ha procedido a llevar a cabo un análisis dentro del propio portal con el objetivo de poder seleccionar aquel proveedor que fuese más interesante para la empresa. De esta forma se ha seleccionado a “XIAMEN ZERY ELECTRONIC CO.LTD”, cuya información respecto a la compañía se pone a continuación:

Tipo de negocio:	Empresa de Trading
Producto/Servicio:	Reloj de silicona , led reloj , reloj de cuero , reloj de acero , reloj digital
Ubicación:	Fujian, China (Mainland)
Año de Fundación:	2012
Núm. de Empleados:	101 - 200 personas
Ingresos totales(Año anterior):	US\$1 Million - US\$2.5 Million
Principales Mercados:	Norte América , América del Sur , Europa del Este , Sudeste Asiático , África
Certificados del producto:	health certificate,CE
Tiempo de entrega promedio:	20 días

Figura 38. Información del proveedor.

Se trata de un fabricante y exportador de todo tipo de relojes con más de cuatro años de experiencia. Tiene su propia fábrica en Dongguan y la oficina de exportación en Xiamen. La fábrica tiene una extensión de 5.000 m², con un taller de producción de cerca de 4.000 m² y cuenta con más de 150 empleados.

En cuanto a la gama de productos ofrecen relojes de hombre, relojes para señoras, relojes para niños, relojes de silicona, relojes de acero, relojes de cuero, relojes digitales, relojes de moda, relojes de lujo y más modelos. A su vez ofrecen la posibilidad de llevar a cabo la producción del modelo que diseñe el comprador.



En cuanto a los aspectos legales los relojes poseen el certificado RoSH, ya que se les realiza la prueba de RoSH2.0. Este certificado es necesario para llevar a cabo la comercialización de este tipo de productos en España. A su vez poseen la certificación CE, que es obligatoria para aquellos productos que vayan destinados a los niños y como en el caso de SUNNO también existe la posibilidad de que los relojes sean adquiridos por este tipo de clientela, con lo que se considera un aspecto a destacar el hecho de que tengan dicha certificación.

Llevan un control de calidad exhaustivo de los diferentes pedidos ya que realizan inspecciones tanto durante el proceso de producción como antes de llevar a cabo el envío al cliente, con el objetivo de asegurar que todos los bienes expedidos cumplen los patrones de calidad de la empresa.

A su vez hay que considerar el hecho de que “AliExpress” ha comprobado que el lugar de trabajo es real mediante una agencia externa de verificación, CCIS (PRC).

Los pasos a seguir para la elaboración de un pedido son:

- 1) Diseño del producto a fabricar.
- 2) Envío del diseño al proveedor.
- 3) Comunicación de la magnitud del pedido.
- 4) Pago del 30% antes de iniciar el proceso de producción en forma de depósito.
- 5) Comienzo del proceso de producción por parte del proveedor.
- 6) Pago del 70% restante antes de que el proveedor lleve a cabo el envío.
- 7) Realización del envío. El plazo de entrega para pedidos normales es de 7-15 días tras la recepción del pago.
- 8) Recepción del pedido. En este momento el portal “AliExpress” transfiere el dinero pagado por el comprador al proveedor, siempre y cuando éste tenga la valoración positiva del comprador.

El hecho de que el proveedor ofrezca la posibilidad de que el cliente lleve a cabo el diseño del producto significa que éste puede incorporar cualquier logo si se desea sin coste alguno.

En cuanto a la capacidad de producción de dicho proveedor, aseguran que pueden satisfacer una demanda mensual de 10.000 unidades, con lo que, tras haber realizado

las previsiones de la demanda a la que se tendría que hacer frente, es más que suficiente dicha capacidad.

A pesar de que hasta ahora solo se ha tratado a este proveedor como fabricante de la “esfera” del reloj, como es lógico también se puede adquirir a través de ellos el suministro de los diferentes tipos de correas que se quieren ofrecer, las cuales varían su precio en función del material del que se trate.

Tal y como se ha comentado con anterioridad, se realizarán pedidos diferentes en función del producto que se necesite. Esto hace que se tengan precios de fabricación distintos en función de este parámetro. Tras haber contactado con ellos la tabla de precios que ofrecen es la siguiente:

Producto	Precio (€/unidad)
Esfera tipo “A”	20
Esfera tipo “B”	30
Correa Premium	5
Correa Classic	3

Figura 39. Precios del proveedor (IVA incluido).

NOTA: La esfera tipo “A” es aquella que tiene el logo de la empresa pero no incluye el nombre personalizado. En cambio, la esfera tipo “B” sí que incluye el nombre del cliente. En todos los productos se incluyen los gastos de envío.

Como se puede observar el producto más caro en cuanto a la fabricación se refiere es el que lleva la “esfera tipo B” ya que, además de implicar una mayor complejidad en el proceso de fabricación, por necesitar una inscripción del texto seleccionado en la esfera, hay que considerar el hecho de que al tratarse de pedidos mucho más pequeños no se aprovecharán las ventajas procedentes de las economías de escala, con lo que los costes de envío aumentarán considerablemente por unidad de producto. En cambio el resto de productos a adquirir sí se van a beneficiar de dichas ventajas, de manera que los gastos de envío se repartirán entre una cantidad mucho mayor de productos haciendo que el gasto por unidad por este concepto disminuya.

A pesar de que el margen de beneficio sea menor en el producto con la “esfera tipo B” que con el de la “esfera tipo A” se considera que es imprescindible tener dicho producto en la gama de la marca, ya que se trata uno de los principales puntos de diferenciación de la empresa que se propone con respecto a la competencia.



7.4 Proceso de producción

En este apartado se analizará el proceso de producción de los diferentes productos así como el abastecimiento de materiales para dicho proceso. Hay que tener en cuenta que, dependiendo del producto del que se trate, la forma de abastecerse y de producir variará, ya que se seguirán diferentes estrategias.

Debido a estos motivos se va a dividir el análisis en dos partes:

Productos A/C

Se trata de la línea de productos caracterizada por la “esfera personalizable” de manera que se llevará a cabo el suministro del mismo siguiendo la estrategia JIT (JUST IN TIME) definida como “una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo”. De esta manera no se realizaría el pedido al proveedor hasta que el cliente no haya confirmado el mismo a través de la página web.

Debido a las características de esta línea de productos es obligada la adopción de esta estrategia, que, a su vez, aporta ciertas ventajas, como pueden ser:

- * Reducción de los niveles de inventario, que producen una disminución de gastos. A su vez hay que considerar el hecho de que otros gastos, como los de envío, van a aumentar. Por esto se decidió que los productos de esta categoría tuviesen un precio de venta superior.
- * Minimización de las pérdidas por productos obsoletos.
- * Posibilidad de tener una planificación no tan precisa como la del resto de estrategias, ya que no se van a producir pérdidas debidas a la excedencia de productos.

Como es lógico no todo en esta estrategia son ventajas, con lo que las principales desventajas a destacar son:

- * Se pueden originar retrasos en el plazo de entrega de los productos debido a que éste no depende solamente de la marca sino que también el proveedor tiene un papel muy importante.
- * Aumento del coste ocasionado por cambiar de proveedor.
- * Debido a que las órdenes de compra van a ser pequeñas, el proveedor puede subir el precio de las mismas. Pero con el establecimiento de una

relación a largo plazo con el mismo se puede negociar una bajada del precio de las materias primas o un aumento de su calidad.

Por lo tanto, a continuación se muestra el proceso productivo que se implantará para este tipo de productos, así como una breve descripción del mismo.



Figura 40. Diagrama de flujos del proceso productivo (A/C).

1) Recepción de la orden de compra enviada por el cliente. En este momento ya se sabrán las especificaciones concretas de dicho pedido, ya que ha sido él mismo el que ha realizado la configuración del reloj a través de la página web eligiendo el modelo que desea así como el texto que quiere que aparezca grabado en la esfera.

2) Comunicación del pedido al proveedor quien, inmediatamente, se pondrá a trabajar en él, según las conversaciones que se han mantenido.

3) Al mismo tiempo que se envía el pedido al proveedor se realizará la personalización de la correa en el taller de Madrid con las características elegidas. De esta forma se dejará preparada para que en cuanto llegue el pedido del proveedor se proceda al ensamblaje de las diferentes partes del producto final.



- 4) Recepción de la esfera enviada por el proveedor, que tendrá lugar entre 3 y 5 días después de la realización del pedido.
- 5) Ensamblaje con la correa seleccionada por el cliente.
- 6) Envío del producto al cliente, que se hará de 5 a 7 días después de la recepción del pedido)

Productos B/D

Para este tipo de productos los factores antes analizados van a cambiar, ya que se llevará a cabo una previsión de ventas para conseguir el abastecimiento óptimo.

Esta previsión debido a las características del producto que se ofrece considerará el hecho de que la demanda va a seguir unos patrones estacionales, coincidiendo los picos de ventas con los meses en los que se producen una mayor cantidad de regalos, como pueden ser Navidad o Primavera-Verano donde el número de comuniones o bodas aumenta considerablemente.

Así se ha decidido dividir el ejercicio en trimestres en cuanto a términos de previsión se refiere, de manera que la demanda anual antes calculada pueda ser ponderada en función del trimestre en el que se trate. Esta ponderación se ha obtenido también a través de la encuesta mencionada con anterioridad, en la que, además de preguntar cuestiones relacionadas con el tipo de producto que les gustaría adquirir, se ha preguntado por el periodo temporal en que tendrían una mayor predisposición para adquirir dicho bien.

A continuación se indica la previsión de la demanda que se tendrá en los diferentes periodos temporales para ambos casos, Realista y Pesimista.

Caso Realista						
	Ponderación	2017	2018	2019	2020	2021
Invierno	38%	800	950	1.150	1.500	1.900
Primavera	22%	450	550	650	900	1.100
Verano	29%	600	750	900	1.150	1.450
Otoño	11%	250	300	350	450	550
TOTAL	100%	2.100	2.550	3.050	4.000	5.000

Figura 41. Estimación de la demanda trimestral de los productos B/D en el caso REALISTA.

Caso Pesimista						
	Ponderación	2017	2018	2019	2020	2021
Invierno	38%	500	650	650	850	850
Primavera	22%	250	350	400	500	500
Verano	29%	350	500	500	650	650
Otoño	11%	150	200	200	250	250
TOTAL	100%	1.250	1.700	1.750	2.250	2.250

Figura 42. Estimación de la demanda trimestral de los productos B/D en el caso PESIMISTA.

Estos datos serán los que van a determinar el abastecimiento de las diferentes materias primas para poder hacer frente a la demanda correspondiente. De todas formas debido a las características del proveedor se realizarán pedidos mensuales en lugar de trimestrales, con el objetivo de tener una mejor reacción a la demanda y a los gustos de los clientes y con ello llevar a cabo una reducción del riesgo.

Es decir, el proceso productivo para este tipo de productos será el siguiente:



Figura 43. Diagrama de flujos del proceso productivo (B/D).

- 1) Recepción de la orden de compra del cliente con la consiguiente búsqueda del modelo seleccionado por éste en el catálogo.
- 2) Preparación de la esfera seleccionada.
- 3) Elaboración de la personalización de la correa si es necesario.



- 4) Ensamblaje de las diferentes partes del producto final.
- 5) Envío del producto al cliente, 1 o 2 días después de la recepción del pedido.

Para toda la gama de productos, una vez que ya se tenga el producto listo para su envío se ofrecerán dos formas posibles con respecto a este aspecto en función del plazo que desee el cliente. Por ello se pueden diferenciar dos clases diferentes:

- * Estándar: Plazo de 1 a 7 días.
- * Express: Plazo de 24 a 48 horas.

7.5 Local y Maquinaria

A continuación se describirán las diferentes características que tiene el local que se ha elegido para poder establecer el taller de la marca. Además se explicará la máquina de laserización necesaria para personalizar las correas.

7.5.1 Local

Se ha realizado una búsqueda dirigida a través del portal "Idealista" para poder encontrar un local que cumpliera con todas las especificaciones que se creen que son necesarias. Estas son principalmente:

- * Precio asequible.
- * La ubicación no es un factor de vital importancia, con lo que se ha decidido situar el taller en una localidad de Madrid que este próxima al domicilio de los socios. Debido a esto se ha elegido Majadahonda.
- * Tener la posibilidad de aparcar fácilmente el vehículo gratuitamente en los alrededores de la oficina.
- * Disponer de salida de humos, ya que al haber una máquina en el taller se van a producir este tipo de residuos.
- * Poseer una instalación eléctrica moderna.

Debido a todas estas especificaciones se ha elegido el siguiente local:

<http://www.idealista.com/inmueble/28322398/>

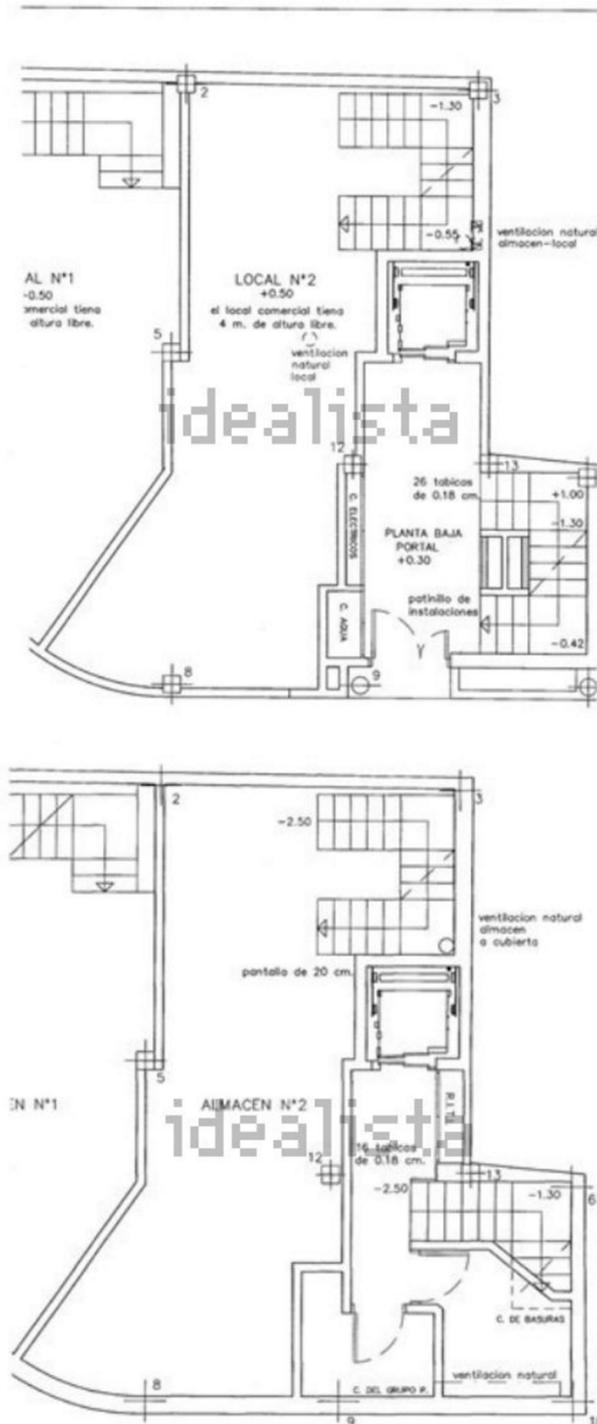


Figura 44. Planos del local.



Cuenta con 90 m² distribuidos en dos plantas. El hecho de que tenga dos plantas es bueno para poder diferenciar la zona de oficinas y el taller propiamente dicho, donde se encontrarán la máquina de laserización, el almacén con las materias primas y el espacio del operario.

La primera planta, que da a la calle, tiene 45 m² con una altura libre de 4 m. En ésta se establecerán las oficinas de los socios donde se llevarán a cabo las funciones de tipo administrativo de la organización.

Por otro lado, posee un sótano almacén con 46 m² con una altura de 2,5 m. Aquí se instalará el taller de la compañía en el que se encontrará la máquina para personalizar los productos. A su vez en el almacén se colocarán las materias primas que vayan llegando desde el proveedor.

7.5.2 Maquinaria

Se ha decidido adquirir una máquina de laserización para llevar a cabo la personalización, fabricada por “Jeanologia”. Esta empresa española fue fundada en el año 1993 por José Vidal y Enrique Silla en Valencia. Hoy en día cuentan con una plantilla de más de 120 profesionales encargados de desarrollar las diferentes máquinas.

Se ha elegido la máquina Laser NANO. Se trata de la más básica de todas las que ofrecen pero para es suficiente para el tipo de producto que se comercializará. Sus principales características son:

- * Máquina con el mejor precio de todo el mercado que posee esta tecnología. La adquisición de la misma supone una inversión de 13.600 €.
- * Puede hacer cualquier tipo de diseño que se programe en el ordenador. La máquina va conectada a un ordenador en donde se encuentran diferentes carpetas con todas las opciones que se pueden “imprimir” en el material seleccionado. Tal y como se muestra en el siguiente video (<https://www.youtube.com/watch?v=uyNreeXMBEs&feature=youtu.be>) el funcionamiento de la misma es muy sencillo e intuitivo. A pesar de esto el operario tendrá que tener nociones acerca de su utilización.
- * El fabricante ha asegurado a través de una conversación telefónica que el consumo de la misma es aproximadamente el mismo que el que tendrían dos ordenadores normales, por lo que no es un consumo alto, que pudiese preocupar por generar un coste excesivo.
- * Por otro lado, habrá que realizar una revisión del filtro (gratuita) a las 700 marcaciones y su cambio a las 2.000. Estos factores van a representar un

coste de 0,2 € por marcación, los cuales serán contemplados en los gastos correspondientes.

* Necesita un área de trabajo de 15x15 cm.



Figura 45. Máquina seleccionada para llevar a cabo la personalización.

7.6 Aspectos legales

Al tratarse de una marca de relojes, SUNNO tendrá que cumplir una serie de requisitos para poder comercializar sus productos. Se exigen las siguientes certificaciones:

RoHS

Se refiere a la directiva 2002/95/CE de “Restricción de ciertas sustancias peligrosas en aparatos eléctricos y electrónicos”, adaptada en Febrero de 2003 por la Unión Europea. Una legislación europea establecida en el año 2002 restringe significativamente el uso de plomo (Pb), mercurio (Hg), cadmio (Cd), cromo hexavalente (CrVI) y dos sustancias retardantes de llamas que contienen bromo: PBB (bifenilo polibromado) y PBDE (éteres de difenilo polibromado). Esta ley entró en vigor el 1 de julio de 2006 y está



principalmente diseñada para reducir el impacto ambiental y de la salud, así como también para ayudar a reducir la exposición a sustancias peligrosas en las fábricas.

La Directiva de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (Waste Electrical and Electronic Equipment, WEEE), 2002/96/CE, es una ley en vigor desde el 13 de agosto del 2005 en todo el ámbito de la Unión Europea. Pretende promover el reciclaje, la reutilización y la recuperación de los residuos de estos equipos para reducir su contaminación.

En España, la Directiva RoHS junto con la WEEE han sido transpuestas al mismo Real Decreto, el R.D. 208/2005. Sin embargo, la primera es una directiva de “mercado único”, es decir, aplica a todos los estados miembros y debe implantarse de la misma manera en todos ellos evitando de esta forma barreras burocráticas, mientras, que la segunda no lo es, sino que establece unos criterios mínimos que los estados miembros deben implementar en su legislación nacional, e incluso pueden sobrepasarlos.

A menudo se hace mención a RoHS como la directiva “libre de plomo”, pero restringe el uso de las siguientes seis sustancias:

- * Plomo.
- * Mercurio.
- * Cadmio.
- * Cromo VI (también conocido como cromo hexavalente).
- * PBB.
- * PBDE.

Las concentraciones máximas fijadas mediante la enmienda 2005/618/CE son:

- * 0.1% para plomo, mercurio, cromo VI, PBB y PBDE del peso en materiales homogéneos
- * 0.01% para cadmio del peso de material homogéneo.

CE

El mercado CE es el proceso mediante el cual el fabricante/importador informa a los usuarios y autoridades competentes de que el equipo comercializado cumple con la legislación obligatoria en materia de requisitos esenciales.

Cuando un producto esté cubierto por varias Directivas que dispongan la colocación del marcado "CE", éste señalará que el producto cumple las disposiciones aplicables de todas esas Directivas de aplicación al mismo.

Sin embargo, en caso de que una o varias autoricen al fabricante a elegir, durante un periodo transitorio, aplicarlas o no (en cuyo caso deberán cumplir la legislación nacional que esté vigente), el marcado "CE" se referirá únicamente a la conformidad con las disposiciones de aquellas Directivas que se hayan aplicado y deberán indicarse en los documentos establecidos por los procedimientos de evaluación de la conformidad únicamente las referencias de tales Directivas.

El mercado CE es obligatorio para determinados grupos de productos en el Espacio Económico Europeo (EEE), formado por los 27 Estados miembros de la UE y los países de la AELC, Islandia, Noruega y Liechtenstein (Suiza, el restante país de la AELC, rechazó mediante referéndum formar parte de la EEE). Asimismo es obligatorio para todos los productos fabricados en terceros países y que son vendidos en el EEE. En este caso, el importador debe asegurar que el fabricante fuera de la UE ha seguido los pasos necesarios para dotar al producto del marcado CE.

Las principales características de dicho marcado son:

- * Debe ser añadido por el fabricante (o su representante autorizado en la Comunidad Europea) de acuerdo al formato previsto por ley, de manera visible, legible e indeleble en el producto.
- * El tamaño del marcado CE debe ser al menos de 5 mm.
- * Si el aspecto y la fabricación de un producto no permiten añadir el marcado CE al mismo, éste debe situarse en el embalaje y los documentos que acompañan al producto, como sería el caso de los productos de la marca.



Figura 46. Logo certificación CE.



Capítulo 8 - Plan Financiero

8.1 Introducción

En este apartado se va a describir el modelo financiero del proyecto, que incluye todos los gastos en los que incurrirá para llevar a cabo dicha idea de negocio, así como la estimación de los ingresos que se irán obteniendo.

Se van a tener en cuenta aspectos como los costes de materiales, inversiones en la maquinaria necesaria para la producción, costes de personal, etc. Estos se van a combinar con la estimación de ventas realizada en el apartado 7.2, a partir de la cual se obtendrán los ingresos para cada uno de los periodos.

Este análisis se va a realizar durante los primeros 5 años de vida de la empresa mostrando los estados financieros de la misma, asumiendo dos casos diferentes en cuanto al nivel de ventas, de manera que se tengan varios escenarios posibles.

Los principales estados financieros son:

- * Cuenta de Resultados.
- * Balance.
- * Flujo de caja.
- * Plan de Inversiones.

8.2 Facturación

En este apartado se estimará la facturación durante los próximos 5 años. Para ello se va a utilizar la información obtenida en el *apartado 7.2 (Estimación de ventas)* ya que el único método de ingresos de SUNNO será la comercialización de relojes, con lo que si se sabe el número total de los que se venderán a lo largo de un ejercicio y el precio de venta (IVA incluido) que van a tener, será muy sencillo sacar dicha estimación.

Hay que tener en cuenta que a los datos obtenidos de dicho apartado se les aplicará un porcentaje del 5 % correspondiente al nivel de existencias que se prevé tener al final de cada ejercicio. Como es lógico solo va a afectar a los productos del tipo B y D, ya que los otros se fabricarán bajo demanda.

Se ha decidido aplicar este porcentaje debido a que, al tratarse de una empresa de nueva creación, se va a intentar tener la menor cantidad de inventarios posibles, con el objetivo de controlar la liquidez para continuar con la actividad empresarial. A su vez

esto es posible debido a las características de envío del proveedor elegido antes descritas.

Como es lógico al tener dos casos de ventas diferentes, uno REALISTA y otro PESIMISTA, se van a tener también dos casos distintos en cuanto a la facturación se refiere.

Además de los datos de la facturación también se estimará el margen bruto que van a aportar los diferentes productos a lo largo del primer año, considerando los costes de fabricación asociados a los mismos. De esta manera se obtendría un primer resultado del beneficio esperado aunque hay que considerar que no es exacto, ya que no incluye aspectos como los sueldos de los empleados, alquiler del local, gasto en consumibles, electricidad, etc.

Caso realista

	Ventas	Precio de Venta	Coste de Fabricación	Margen Bruto por Producto	Estimación del resultado anual	Estimación del resultado Mensual
A	450	75,00 €	35,00 €	40,00 €	18.000,00 €	1.500,00 €
B	1.100	65,00 €	25,00 €	40,00 €	44.000,00 €	3.666,67 €
C	1.050	65,00 €	33,00 €	32,00 €	33.600,00 €	2.800,00 €
D	900	55,00 €	23,00 €	32,00 €	28.800,00 €	2.400,00 €
TOTAL	3.500	-	-	-	124.400,00 €	10.366,67 €

Figura 47. Estimación de los márgenes a lo largo del primer año (Caso Realista).

Caso Pesimista

	Ventas	Precio de Venta	Coste de Fabricación	Margen Bruto por Producto	Estimación del resultado anual	Estimación del resultado Mensual
A	300	75,00 €	35,00 €	40,00 €	12.000,00 €	1.000,00 €
B	650	65,00 €	25,00 €	40,00 €	26.000,00 €	2.166,67 €
C	650	65,00 €	33,00 €	32,00 €	20.800,00 €	1.733,33 €
D	500	55,00 €	23,00 €	32,00 €	16.000,00 €	1.333,33 €
TOTAL	2.100	-	-	-	74.800,00 €	6.233,33 €

Figura 48. Estimación de los márgenes a lo largo del primer año (Caso Pesimista).

Tras observar las gráficas, se puede destacar que en el caso pesimista el resultado se reducirá a poco más de la mitad. Esto puede hacer que, tras incluir los diferentes costes asociados a la empresa, como los gastos de constitución, sueldos de los trabajadores,

intereses, etc. la empresa no sea rentable. Estos detalles se analizarán a lo largo de los siguientes apartados.

8.3 Plan de Inversiones

En este apartado se realizará un análisis de las inversiones que va a tener que acometer la empresa en activos fijos y circulantes en un horizonte temporal determinado, en este caso 5 años.

8.3.1 Plan de Financiación

A continuación se estimarán los gastos en los que habrá que incurrir para poder iniciar la actividad de SUNNO. Estos determinarán el capital que deberá aportar cada uno de los socios y el valor del crédito que se va a solicitar al banco.

Debido a que la idea de la empresa es que a medida que se vayan vendiendo productos los ingresos que se obtengan de dichas ventas se vayan reinvertiendo en la adquisición de materias primas y en el pago de los diferentes gastos asociados a la actividad de la misma, solamente se van a tener en cuenta para esta estimación los productos que se prevé vender a lo largo del primer trimestre del año, así como los gastos que se producirán durante dicho periodo temporal.

De esta forma la financiación necesaria será:

	Coste
Gastos 1º trimestre 2017 (coste ventas)	9.993,50 €
Gastos 1º trimestre 2017 (operativos)	11.405,20 €
Gastos de primer establecimiento	780,00 €
Inversiones en inmovilizado	18.947,00 €
Adecuación del local	2.050,00 €
TOTAL	43.175,70 €

Figura 49. Previsión de financiación durante el primer trimestre.

Nota: Los gastos operativos incluyen el alquiler del local, personal, Shopify, suministros (luz, agua, internet, etc.) y publicidad.

Hay que destacar que en esta tabla habría que incurrir el gasto correspondiente a la LICENCIA DE APERTURA (4.000 € al tratarse de actividad cualificada), pero según la Ley 12/2012 del BOE “se establece que si la nueva empresa es un comercio minorista cuya superficie útil de exposición y venta al público no es superior a 300 metros cuadrados se

sustituye la licencia por una Declaración Responsable de inicio o modificación de actividad al Ayuntamiento de la localidad”, con lo que en el caso de SUNNO no hará falta incluir dicho gasto a pesar de que se posea cierto tipo de maquinaria en el taller.

De esta forma sabiendo el gasto total al que se va a tener que hacer frente, se ha decidido que repartirlo entre el capital aportado por los socios, todos con el mismo porcentaje, y el crédito bancario. Además, el valor antes calculado se incrementará en aproximadamente un 10% de dicha cifra, con el objetivo de poder hacer frente a los imprevistos que puedan surgir, de manera que la cifra final asciende a 45.000 €. El reparto de dicha inversión será:

* **Capital aportado por los socios:** 30.000 €, a razón de 10.000 € cada uno. En este apartado hay que mencionar que la inversión desde el punto de vista contable (capital social que aparecerá en el balance) va a ser la que esté destinada a la inversión en inmovilizado material, la cual tendrá un valor de 6.000 €. El resto del capital aportado por los socios irá destinado a la adquisición de las primeras materias primas y al pago de los diferentes gastos asociados a la actividad del negocio, de manera que no se pueden contabilizar como capital social sino que se recogerán a través de la cuenta de pérdidas y ganancias.

* **Crédito bancario:** 15.000 €, con una tasa de interés del 4,5% sin carencia a amortizar linealmente en 5 años.

Capital	15.000 €
Frecuencia de pago	Mensual
Tipo de interés nominal	4,50%
Duración en años	5
Número total de pagos	60

Figura 50. Condiciones del crédito solicitado.

Para elegir este crédito se barajaron diferentes opciones hasta que se dio con la que tenía el plazo y los intereses más adecuados. Se trata de un crédito ofrecido por BANKINTER en el cual ofrecen dos tipos de crédito:

a) Interés variable: Este está relacionado con el valor que vaya teniendo el Euribor más un 2,5%. Este tipo de crédito supone un mayor riesgo para el solicitante, ya que depende del valor de un parámetro volátil y esto puede hacer que si dicho parámetro sube por determinadas circunstancias el interés del crédito se incremente considerablemente.

Hay que destacar que dicho crédito posee una cláusula por si el Euribor es negativo, como en la actualidad, de manera que se aplicaría como si valiese 0.



b) Interés fijo: A pesar de que este tipo de crédito va a suponer una tasa de interés más alta (4,5%) supone un menor riesgo para la planificación de la compañía, ya que todos los meses se pagará la misma cuota (gastos financieros). Debido a esta razón, se ha seleccionado esta opción.

Tal y como se ha dicho, se pagará una cuota mensual de manera que se vaya abordando tanto el pago del crédito como el de los intereses. Debido a que el plazo para pagar el crédito es de 5 años y se pagará una cuota todos los meses, habrá que realizar 60 pagos con una cuota de 283,88 €. Esta sale como la suma de los intereses a pagar del capital vivo y del porcentaje destinado a la amortización del crédito. (*Figura 51*)

A su vez una vez que se ha calculado la inversión necesaria para iniciar la actividad de la empresa, hay que calcular el flujo de dinero que habrá a lo largo del primer año para asegurar que la compañía no va a sufrir una falta de liquidez la cual haga que se tenga que llevar a cabo una ampliación de capital para que siga siendo posible su actividad. Como es lógico se va a estudiar principalmente el caso PESIMISTA, ya que en éste se van a tener peores resultados que en el caso REALISTA.

Las tablas del análisis se van a recoger en el ANEXO II y en él se puede observar que SUNNO podrá continuar su actividad sin tener que aumentar el crédito o realizar una ampliación de capital a lo largo del primer año, con los cálculos realizados con anterioridad en cuanto a la inversión inicial se refiere.

Periodo	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital Vivo	Capital Amortizado
1				15.000,00 €	
2	283,88 €	56,25 €	227,63 €	14.772,37 €	227,63 €
3	283,88 €	55,40 €	228,49 €	14.543,88 €	456,12 €
4	283,88 €	54,54 €	229,34 €	14.314,53 €	685,47 €
5	283,88 €	53,68 €	230,20 €	14.084,33 €	915,67 €
6	283,88 €	52,82 €	231,07 €	13.853,26 €	1.146,74 €
7	283,88 €	51,95 €	231,93 €	13.621,33 €	1.378,67 €
8	283,88 €	51,08 €	232,80 €	13.388,53 €	1.611,47 €
9	283,88 €	50,21 €	233,68 €	13.154,85 €	1.845,15 €
10	283,88 €	49,33 €	234,55 €	12.920,30 €	2.079,70 €
11	283,88 €	48,45 €	235,43 €	12.684,86 €	2.315,14 €
12	283,88 €	47,57 €	236,32 €	12.448,55 €	2.551,45 €
13	283,88 €	46,68 €	237,20 €	12.211,35 €	2.788,65 €
14	283,88 €	45,79 €	238,09 €	11.973,25 €	3.026,75 €
15	283,88 €	44,90 €	238,98 €	11.734,27 €	3.265,73 €
16	283,88 €	44,00 €	239,88 €	11.494,39 €	3.505,61 €
17	283,88 €	43,10 €	240,78 €	11.253,61 €	3.746,39 €
18	283,88 €	42,20 €	241,68 €	11.011,93 €	3.988,07 €
19	283,88 €	41,29 €	242,59 €	10.769,34 €	4.230,66 €
20	283,88 €	40,39 €	243,50 €	10.525,84 €	4.474,16 €
21	283,88 €	39,47 €	244,41 €	10.281,43 €	4.718,57 €
22	283,88 €	38,56 €	245,33 €	10.036,10 €	4.963,90 €
23	283,88 €	37,64 €	246,25 €	9.789,85 €	5.210,15 €
24	283,88 €	36,71 €	247,17 €	9.542,68 €	5.457,32 €
25	283,88 €	35,79 €	248,10 €	9.294,58 €	5.705,42 €
26	283,88 €	34,85 €	249,03 €	9.045,55 €	5.954,45 €
27	283,88 €	33,92 €	249,96 €	8.795,59 €	6.204,41 €
28	283,88 €	32,98 €	250,90 €	8.544,69 €	6.455,31 €
29	283,88 €	32,04 €	251,84 €	8.292,85 €	6.707,15 €
30	283,88 €	31,10 €	252,79 €	8.040,06 €	6.959,94 €
31	283,88 €	30,15 €	253,73 €	7.786,33 €	7.213,67 €
32	283,88 €	29,20 €	254,68 €	7.531,64 €	7.468,36 €
33	283,88 €	28,24 €	255,64 €	7.276,00 €	7.724,00 €
34	283,88 €	27,29 €	256,60 €	7.019,41 €	7.980,59 €
35	283,88 €	26,32 €	257,56 €	6.761,84 €	8.238,16 €
36	283,88 €	25,36 €	258,53 €	6.503,32 €	8.496,68 €
37	283,88 €	24,39 €	259,50 €	6.243,82 €	8.756,18 €
38	283,88 €	23,41 €	260,47 €	5.983,35 €	9.016,65 €
39	283,88 €	22,44 €	261,45 €	5.721,91 €	9.278,09 €
40	283,88 €	21,46 €	262,43 €	5.459,48 €	9.540,52 €
41	283,88 €	20,47 €	263,41 €	5.196,07 €	9.803,93 €
42	283,88 €	19,49 €	264,40 €	4.931,67 €	10.068,33 €
43	283,88 €	18,49 €	265,39 €	4.666,28 €	10.333,72 €
44	283,88 €	17,50 €	266,39 €	4.399,90 €	10.600,10 €
45	283,88 €	16,50 €	267,38 €	4.132,51 €	10.867,49 €
46	283,88 €	15,50 €	268,39 €	3.864,12 €	11.135,88 €
47	283,88 €	14,49 €	269,39 €	3.594,73 €	11.405,27 €
48	283,88 €	13,48 €	270,40 €	3.324,33 €	11.675,67 €
49	283,88 €	12,47 €	271,42 €	3.052,91 €	11.947,09 €
50	283,88 €	11,45 €	272,44 €	2.780,48 €	12.219,52 €
51	283,88 €	10,43 €	273,46 €	2.507,02 €	12.492,98 €
52	283,88 €	9,40 €	274,48 €	2.232,54 €	12.767,46 €
53	283,88 €	8,37 €	275,51 €	1.957,02 €	13.042,98 €
54	283,88 €	7,34 €	276,54 €	1.680,48 €	13.319,52 €
55	283,88 €	6,30 €	277,58 €	1.402,90 €	13.597,10 €
56	283,88 €	5,26 €	278,62 €	1.124,27 €	13.875,73 €
57	283,88 €	4,22 €	279,67 €	844,61 €	14.155,39 €
58	283,88 €	3,17 €	280,72 €	563,89 €	14.436,11 €
59	283,88 €	2,11 €	281,77 €	282,12 €	14.717,88 €
60	283,88 €	1,06 €	282,83 €	- €	15.000,00 €

Figura 51. Desarrollo del préstamo.

8.3.2 Activo de la empresa

❖ Activo No Corriente

En un primer lugar se barajó la idea de llevar a cabo una inversión para la compra de un terreno y la edificación de una nave. Debido a las circunstancias económicas actuales y sumado al hecho de que cualquier empresa que se cree tiene un riesgo de fracaso, se decidió optar por la opción de alquilar un nave/oficina existente la cual se irá pagando mensualmente.

Al tratarse de un lugar de trabajo se tendrán que realizar las inversiones pertinentes para adecuar el local a los requerimientos indicados por la Norma de valoración 3ª h) del Nuevo plan de contabilidad del 01/01/2008: “referida a normas particulares sobre el inmovilizado material se señala que en los arrendamientos que deban calificarse como operativos, las inversiones realizadas por el arrendatario que no sean separables del activo arrendado o cedido en uso, se contabilizarán como inmovilizados materiales cuando cumplan la definición del activo. La amortización de estas inversiones se realizará en función de su vida útil, que será la duración del contrato de arrendamiento o cesión cuando sea inferior dicha duración a la vida económica del activo”.

El local que se ha decidido alquilar está adecuado a la normativa referida en cuanto a la fontanería, saneamiento, climatización, electricidad, etc. En cambio va a haber que realizar determinadas inversiones para acondicionar el local y cumplir la normativa en lo referente a protección contra incendios, así como el pago de las diferentes tasas al ayuntamiento pertinente (Majadahonda en este caso).

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
1	Adecuación local: Extintores y rótulos	200 €	200 €
1	Tasas de ayuntamiento	1.700 €	1.700 €
1	Riesgos laborales	150 €	150 €
TOTAL			2.050 €

Figura 52. Inversión en el local.

Por otro lado se van a tener que acometer una serie de inversiones nada más establecer la compañía para que ésta pueda llevar a cabo su actividad. Estas son:

- * **Máquina de laserización:** fundamental para llevar a cabo la personalización de los productos. Se amortizará a lo largo de los primeros 5 años, con una tasa del 12% cada año.

* **Equipos informáticos:** Ordenadores e impresora, se amortizarán al cabo de 5 años, con una tasa del 20%.

* **Mobiliario de la oficina:** se incluyen las mesas, sillas, estanterías, cafetera, etc. Se amortizará en 5 años, con una tasa del 10%.

Estos gastos se recogen en la siguiente tabla, la cual indica que la inversión necesaria en equipamiento es de 18.947 €.

UNIDADES	CONCEPTO	IMPORTE	SUBTOTAL
1	Máquina de Laserización (NANO)	13.600 €	13.600 €
4	Mesas de oficina	60 €	240 €
4	Sillas de oficina	75 €	300 €
1	Impresora multifunción	210 €	210 €
1	Resto mobiliario de oficina	100 €	100 €
1	Estantería	300 €	300 €
1	Cafetera	150 €	150 €
3	iMac	1.349 €	4.047 €
TOTAL			18.947 €

Figura 53. Inversión inicial necesaria en equipamiento.

De esta forma todos los gastos amortizables se recogen la siguiente tabla:

ELEMENTO A AMORTIZAR	VALOR DE ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL MÁXIMA	TASA DE AMORTIZACIÓN	CUOTA DE AMORTIZACIÓN ANUAL	CUOTA DE AMORTIZACIÓN MESUAL
Inversión en adecuación del local y legalización	350 €	5	20%	70 €	5,8 €
Mobiliario	1.090 €	10	10%	109 €	9,1 €
Equipos Informáticos	4.257 €	5	20%	851 €	71,0 €
Maquinaria	13.600 €	8	12%	1.632 €	136,0 €
TOTAL				2.662 €	221,9 €

Figura 54. Desglose de las amortizaciones.

En el anterior Plan General Contable había una serie de gastos los cuales eran considerados amortizables y que tras la adopción de la nueva normativa adoptada por el nuevo PGC reciben un tratamiento especial. A la empresa que se propone este cambio

le va a afectar principalmente en dos gastos: gastos de constitución y gastos de inicio de la actividad.

* Los gastos para iniciar la actividad son aquellos gastos en los que se incurrirá para empezar la actividad de SUNNO. Lo que dice el PCG (Introducción, apartado 8) es: “que se tienen que contabilizar en la cuenta de pérdidas y ganancias como gastos del ejercicio en el que se incurran”. En el caso de SUNNO se realizará una fiesta inaugural en una sala de Madrid (Comodoro) donde se llevará a cabo la promoción de los productos de la marca y se sortearán 10 relojes del tipo A (450 €). A su vez se repartirán flyers en aquellas zonas donde se crea que se puede causar el mayor número de impactos posibles

A su vez habría que contabilizar el vestuario necesario que habría que suministrar al operario del taller para que pueda llevar a cabo su trabajo adecuadamente.

Coste total: 880 €.

	Coste
Flyers	130,00 €
Regalo de relojes	450,00 €
Vestuario del operario	100,00 €
Carteles para decoración de la sala	200,00 €

Figura 55. Gastos para iniciar la actividad.

* Gastos de constitución y ampliación de capital: tienen carácter obligatorio y son indispensables para la creación de la empresa o su ampliación de capital. Tienen naturaleza jurídica como escrituras notariales, registros mercantiles, impuestos, etc. En el PGC (Unidad 9, apartado 7) se dice: “los gastos de constitución y ampliación de capital se imputarán directamente al patrimonio neto de la empresa sin pasar por la citada cuenta de Pérdidas y ganancias. Estos gastos lucirán en el estado de cambios en el patrimonio neto total, formando parte del conjunto de variaciones del patrimonio neto del ejercicio”. Coste total: 2.500 €.

❖ Activo Corriente

Se trata de un activo líquido, ya que a la fecha de cierre del ejercicio se puede convertir en dinero en menos de 12 meses. Este tipo de activo está en operación de modo continuo y puede venderse, transformarse, utilizarse, convertirse en efectivo o entregarse como pago en cualquier operación normal.

El efectivo en caja y bancos, los valores negociables, las cuentas por cobrar, las materias primas y los artículos en proceso de fabricación son algunos de los componentes del

activo circulante. El concepto, por lo tanto, abarca a la tesorería (cajas y cuentas corrientes), los bienes convertibles o consumibles en el corto plazo y los activos cuasi-líquidos.

En este caso va a estar formado por:

* **Existencias:** Va a ser la partida del balance correspondiente a aquellas materias primas que se hayan adquirido y no se haya conseguido vender. Tal y como se ha comentado con anterioridad, para calcular su valor a final de año se va a aplicar un 5% a la estimación de ventas anual. Debido a que cada año la demanda va a ir variando, el valor del inventario también cambiará.

Este parámetro va a variar en función del caso que se trate, REALISTA o PESIMISTA. Los datos calculados son:

Caso Realista						
	Ponderación	2017	2018	2019	2020	2021
Producto A	13%	450	600	700	900	1.100
Producto B	32%	1.100	1.350	1.600	2.100	2.600
Producto C	29%	1.050	1.300	1.550	2.000	2.500
Producto D	26%	900	1.050	1.300	1.700	2.150
Existencias		100	100	150	200	250
TOTAL Fabricado	100%	3.600,00	4.400,00	5.300,00	6.900,00	8.600,00

Figura 56. Estimación del nivel de inventario (caso REALISTA).

Caso Pesimista						
	Ponderación	2017	2018	2019	2020	2021
Producto A	13%	300	400	400	500	500
Producto B	32%	650	900	900	1.200	1.200
Producto C	29%	650	850	850	1.100	1.150
Producto D	26%	500	700	750	950	950
existencias		100	100	100	100	100
TOTAL	100%	2.200,00	2.950,00	3.000,00	3.850,00	3.900,00

Figura 57. Estimación del nivel de inventario (caso PESIMISTA).

* **Caja:** se trata del flujo de dinero disponible durante la actividad de la empresa, ya se encuentre en forma de efectivo o en la cuenta bancaria. En función de la decisión de los socios de la empresa, este valor irá aumentando si se tienen resultados positivos en el ejercicio.



- * **Cuentas por cobrar:** Se trata del saldo a recaudar de las ventas a crédito y que todavía deben los clientes. Debido a que en esta empresa todos los clientes pagarán al contado, no se tendrá esta partida.

8.3.3 Patrimonio Neto

Engloba todas las formas diferentes que tiene la empresa de financiarse, como el capital aportado por los socios. Por otro lado se trata de la diferencia del activo y el pasivo del balance. Está formado por:

- * **Capital:** será aportado por cada uno de los socios en partes iguales. 6.000 €.
- * **Reservas:** se trata el porcentaje de los beneficios obtenidos que no ha sido repartido entre los socios. Hay que distinguir dos tipos: Legales y Voluntarias. La dotación de las reservas legales viene definida en el artículo 214 de TRLSA (Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas) en el que dice que hasta que no se alcance un 20 % del capital social (1.200 €) se deberá aplicar un porcentaje del 10 % al beneficio de la compañía. Una vez se llegue a dicho valor, se crearán reservas voluntarias de manera que la parte del beneficio que no sea reinvertida en el negocio (en activo) se destinará a esta partida con el objetivo de seguir un criterio lo más conservador posible.
- * **Resultado de explotación:** Es el beneficio neto, procedente de la cuenta de pérdidas y ganancias, que se producirá en cada ejercicio. Tendrá dos partidas, ya que en el caso de que este resultado sea negativo se podrá compensar en los ejercicios venideros.

8.3.4 Pasivo de la empresa

Recoge las obligaciones de la compañía y representa lo que debe a terceros, como el pago a bancos, proveedores, impuestos, salarios a empleados, etc. Está agrupado según su exigibilidad, es decir, a su mayor y menor urgencia. Así, existen pasivos a corto plazo y pasivos a largo plazo.

❖ Pasivo No Corriente

Está formado por todas aquellas deudas y obligaciones que tiene una empresa a largo plazo, es decir, las deudas cuyo vencimiento es mayor a un año y por lo tanto no deberán devolver el principal durante el año en curso, aunque sí los intereses. En el caso de



SUNNO solo estará formado por lo que vaya restando del crédito que se pedirá inicialmente.

❖ Pasivo Corriente

Es la parte del pasivo que contiene las obligaciones a corto plazo, es decir, las deudas y obligaciones que tienen una duración menor a un año.

8.4 Balance de situación

El balance de situación es el resumen de todas las posesiones (activos), todas las deudas y el capital de una organización en un periodo contable determinado. En sí, el balance es como una fotografía del patrimonio.

En este caso se han realizado estimaciones del balance a lo largo de los primeros 5 años de actividad de SUNNO. A lo largo del primer año se van a recoger las inversiones en activos necesarias para empezar la actividad de la empresa, así como las diferentes cuestiones legales que se tendrán que abordar.

El resto de años será ir viendo la evolución de la marca, ya que se incluye el resultado de explotación obtenido de la cuenta de pérdidas y ganancias. Hay que mencionar que los activos inmovilizados no aumentarán a lo largo de los primeros 5 años, ya que se considera que no será necesario invertir en nueva maquinaria.

8.5 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias ofrece, a un nivel agregado, las diferentes partidas de gastos, ingresos, pérdidas y ganancias (conceptos que han de interpretarse en los términos definidos en el marco conceptual) derivadas de las operaciones realizadas por la empresa, que forman parte del resultado generado durante un ejercicio económico.

En este caso se van a tener principalmente tres grupos de partidas:

- * **Ingresos (sin IVA):** Proviene de las ventas de los productos que se producirán a lo largo de cada ejercicio.

- * **Costes fijos:** Son aquellos costes que se mantienen constantes a lo largo de los 5 años estudiados, ya que no van asociados al volumen de fabricación. Incluyen: Gastos en personal, Gastos operativos (Alquiler del local), Gastos en Shopify, Gastos en suministros (Luz, agua, internet, móviles). Por otro lado también se incluyen en esta partida los gastos en publicidad que se van a producir, los cuales sufren un aumento del 10% cada año. Con estos costes



se considerará una inflación que irá aumentando a lo largo de los años, siendo del 1,1% el primer año y llegando hasta el 2,0% en el quinto año de actividad.

* **Costes Variables (sin IVA):** Están relacionados con la cantidad de relojes que se producirán a lo largo de un ejercicio, ya que consiste en la adquisición de las materias primas necesarias para la configuración del producto final.

Una vez se han estimado los ingresos y los costes será posible obtener el margen bruto del ejercicio. A este dato se le irán restando diferentes partidas como la amortización, impuesto de sociedades e intereses procedentes del crédito, con el objetivo de conocer el resultado de explotación del ejercicio.

En el caso de que el beneficio del ejercicio correspondiente sea positivo se podrán repartir dividendos entre los socios. Debido a que la facturación va a variar en función del caso que se esté estudiando, habrá diferentes opciones:

* **Caso Realista:** A partir del segundo año (2018) se repartirá un 70% del resultado obtenido entre los socios.

* **Caso Pesimista:** No será hasta el cuarto año (2020) cuando se empiecen a repartir dividendos entre los accionistas, ya que de hacerlo en los ejercicios anteriores la empresa sufriría problemas de liquidez para continuar con el negocio, así como para realizar la inversión en inmovilizado material prevista para el año 2019.

Una vez que se empiecen a repartir, se dedicará un 50% del beneficio de cada año a dividendos.

El impuesto de sociedades también variará en función del caso, ya que si el resultado de explotación es negativo no habrá que pagar impuestos hasta que las pérdidas se compensen con los resultados positivos de los siguientes ejercicios. Hay un plazo máximo de 5 años para poder aplicar dicha compensación. En el caso de que el resultado sea positivo, se pagará un 15% sobre el mismo durante los dos primeros años gracias a los tipos reducidos para emprendedores y el resto de años se procederá a pagar el tipo para microempresas que es de un 20%.

8.6 Cash – Flow (Flujo de Caja)

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. Va a ser el encargado de relacionar los dos principales estados financieros: el Balance y la Cuenta de pérdidas y ganancias.



Es importante calcularlo para poder conocer con exactitud el valor de la caja al final del periodo y, a la vez, permite ver con mayor facilidad qué cantidad se invertirá año a año en inmovilizado material. Esta inversión va a ser la misma para los dos casos estudiados, ya que irá destinada a la adquisición de un máquina nueva, una silla, una mesa y un ordenador (15.084 €). Todos estos materiales serán utilizados por un nuevo operario que se contratará a partir del 2019.

8.7 Resultados

A continuación se muestran los estados financieros estudiados para los dos casos disponibles en el presente documento a lo largo de los primeros 5 años de actividad de la compañía.

- * Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- * Cash – Flow.
- * Balance de situación.

Además se mostrarán unas gráficas con la evolución del beneficio durante el mismo periodo de tiempo.



PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE RELOJES



CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
(€)	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	178.108	220.074	263.868	343.466	428.887
Producto A	26.956	36.012	42.139	54.232	66.479
Producto B	57.106	70.224	83.475	109.668	136.180
Producto C	54.511	67.623	80.866	104.446	130.943
Producto D	39.535	46.216	57.389	75.121	95.286
Coste de fabricación	(78.751)	(97.473)	(116.824)	(151.929)	(189.726)
Producto A	(12.579)	(16.806)	(19.665)	(25.308)	(31.023)
Producto B	(21.964)	(27.009)	(32.106)	(42.180)	(52.377)
Producto C	(27.675)	(34.332)	(41.055)	(53.026)	(66.479)
Producto D	(16.533)	(19.327)	(23.999)	(31.414)	(39.847)
Costes fijos	(47.012)	(46.722)	(57.005)	(57.974)	(59.134)
Gastos en personal	(31.543)	(31.953)	(42.000)	(42.714)	(43.568)
Gastos operativos: Alquiler local	(7.279)	(7.374)	(7.492)	(7.619)	(7.772)
Gastos Shopify	(958)	(971)	(986)	(1.003)	(1.023)
Gastos suministros: Luz, agua, movil, Internet	(4.694)	(4.755)	(4.831)	(4.913)	(5.011)
Gastos publicidad	(1.648)	(1.669)	(1.696)	(1.725)	(1.759)
Gastos primer establecimiento	(890)	0	0	0	0
EBITDA	52.345	75.879	90.038	133.563	180.028
Amortización y depreciación	(2.662)	(2.662)	(4.577)	(4.577)	(4.577)
EBIT	49.683	73.217	85.461	128.986	175.451
Intereses sobre la deuda	(675)	(675)	(675)	(675)	(675)
EBT	49.008	72.542	84.786	128.311	174.776
Impuestos	(7.351)	(10.881)	(21.197)	(32.078)	(43.694)
Dividendos	0	(43.163)	(44.513)	(67.363)	(91.757)
Beneficio Neto	41.657	18.498	19.077	28.870	39.325

Figura 58. Cuenta de Pérdidas y Ganancias (REALISTA).



PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE RELOJES



CASH FLOW					
(€)	2017	2018	2019	2020	2021
Resultado del ejercicio	41.657	18.498	19.077	28.870	39.325
Amortización y Depreciación	2.662	2.662	4.577	4.577	4.577
Repago de deuda	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)
Inversión en Inmovilizado	0	0	(15.084)	0	0
Cambio en Fondo de maniobra	(1.917)	(1.921)	(2.930)	(3.856)	(4.875)
FCF	39.402	16.240	2.640	26.591	36.026
Caja - Inicio del Período	0	39.402	55.641	58.282	84.872
FCF	39.402	16.240	2.640	26.591	36.026
Caja - Final del Período	39.402	55.641	58.282	84.872	120.899

Figura 59. Cash Flow (REALISTA).

BALANCE DE SITUACION					
(€)	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO INMOVILIZADO	18.338	15.676	26.183	21.606	17.029
Maquinaria, equipamiento y adecuación local (BRUTO)	21.000	21.000	36.084	36.084	36.084
Amortizaciones acumuladas Inmovilizado material	(2.662)	(5.324)	(9.901)	(14.478)	(19.055)
Maquinaria, equipamiento y adecuación local (NETO)	18.338	15.676	26.183	21.606	17.029
ACTIVO CIRCULANTE	41.319	59.479	65.049	95.496	136.397
Existencias	1.917	3.838	6.767	10.624	15.499
Tesorería	39.402	55.641	58.282	84.872	120.899
TOTAL ACTIVO	59.657	75.155	91.232	117.102	153.426
TOTAL PATRIMONIO NETO	47.657	66.155	85.232	114.102	153.426
Capital	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Reservas	41.657	60.155	79.232	108.102	147.426
Resultado ejercicio	41.657	18.498	19.077	28.870	39.325
PASIVO NO CORRIENTE	12.000	9.000	6.000	3.000	0
Deudas a largo plazo	12.000	9.000	6.000	3.000	0
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	59.657	75.155	91.232	117.102	153.426

Figura 60. Balance de situación (REALISTA).



PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE RELOJES



CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
(€)	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	107.424	145.849	148.488	192.221	195.407
Producto A	17.971	24.008	24.079	30.129	30.218
Producto B	33.745	46.816	46.954	62.668	62.852
Producto C	33.745	44.215	44.346	57.445	60.234
Producto D	21.964	30.810	33.109	41.979	42.103
Coste de fabricación	(47.682)	(64.542)	(65.656)	(84.882)	(86.462)
Producto A	(8.386)	(11.204)	(11.237)	(14.060)	(14.102)
Producto B	(12.979)	(18.006)	(18.059)	(24.103)	(24.174)
Producto C	(17.132)	(22.448)	(22.514)	(29.165)	(30.580)
Producto D	(9.185)	(12.884)	(13.846)	(17.555)	(17.607)
Costes fijos	(46.911)	(46.722)	(57.005)	(57.974)	(59.134)
Gastos en personal	(31.543)	(31.953)	(42.000)	(42.714)	(43.568)
Gastos operativos: Alquiler local	(7.279)	(7.374)	(7.492)	(7.619)	(7.772)
Gastos Shopify	(958)	(971)	(986)	(1.003)	(1.023)
Gastos suministros: Luz, agua, movil, Internet	(4.694)	(4.755)	(4.831)	(4.913)	(5.011)
Gastos publicidad	(1.648)	(1.669)	(1.696)	(1.725)	(1.759)
Gastos primer establecimiento	(789)	0	0	0	0
EBITDA	12.831	34.585	25.827	49.364	49.810
Amortización y depreciación	(2.662)	(2.662)	(4.577)	(4.577)	(4.577)
EBIT	10.169	31.923	21.250	44.787	45.233
Intereses sobre la deuda	(675)	(675)	(675)	(675)	(675)
EBT	9.494	31.248	20.575	44.112	44.558
Impuestos	(1.424)	(4.687)	(5.144)	(11.028)	(11.140)
Dividendos	0	0	0	(16.542)	(16.709)
Beneficio Neto	8.070	26.561	15.431	16.542	16.709

Figura 61. Cuenta de Pérdidas y Ganancias (PESIMISTA).



PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE RELOJES



CASH FLOW					
(€)	2017	2018	2019	2020	2021
Resultado del ejercicio	8.070	26.561	15.431	16.542	16.709
Amortización y Depreciación	2.662	2.662	4.577	4.577	4.577
Repago de deuda	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)
Inversión en Inmovilizado	0	0	(15.084)	0	0
Cambio en Fondo de maniobra	(1.917)	(1.921)	(1.926)	(1.928)	(1.934)
FCF	5.815	24.302	(2)	16.191	16.352
Caja - Inicio del Período	0	5.815	30.117	30.115	46.306
FCF	5.815	24.302	(2)	16.191	16.352
Caja - Final del Período	5.815	30.117	30.115	46.306	62.658

Figura 62. Cash Flow (PESIMISTA).

BALANCE DE SITUACIÓN					
(€)	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO INMOVILIZADO	18.338	15.676	26.183	21.606	17.029
Maquinaria, equipamiento y adecuación local (BRUTO)	21.000	21.000	36.084	36.084	36.084
Amortizaciones acumuladas Inmovilizado material	(2.662)	(5.324)	(9.901)	(14.478)	(19.055)
Maquinaria, equipamiento y adecuación local (NETO)	18.338	15.676	26.183	21.606	17.029
ACTIVO CIRCULANTE	7.732	33.955	35.879	53.998	72.284
Existencias	1.917	3.838	5.764	7.692	9.626
Tesorería	5.815	30.117	30.115	46.306	62.658
TOTAL ACTIVO	26.070	49.631	62.062	75.604	89.313
TOTAL PATRIMONIO NETO	14.070	40.631	56.062	72.604	89.313
Capital	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Reservas	8.070	34.631	50.062	66.604	83.313
Resultado ejercicio	8.070	26.561	15.431	16.542	16.709
PASIVO NO CORRIENTE	12.000	9.000	6.000	3.000	0
Deudas a largo plazo	12.000	9.000	6.000	3.000	0
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO	26.070	49.631	62.062	75.604	89.313

Figura 63. Balance de situación (PESIMISTA).

Evolución del beneficio

* Caso Realista

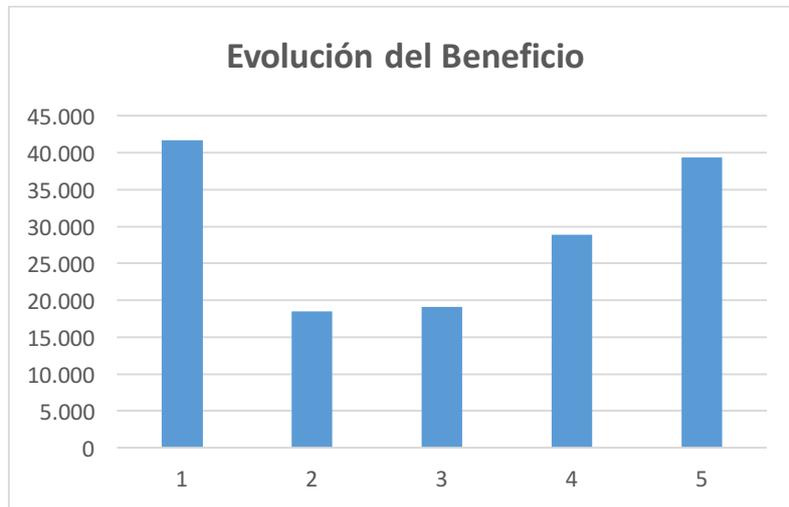


Figura 64. Evolución del beneficio (REALISTA).

Nota: Hay que destacar que en el primer año de actividad de SUNNO no se repartirán dividendos, de ahí que el segundo año el beneficio neto sea bastante menor. A su vez en el tercer año se realizará una inversión en inmovilizado material.

* Caso Pesimista

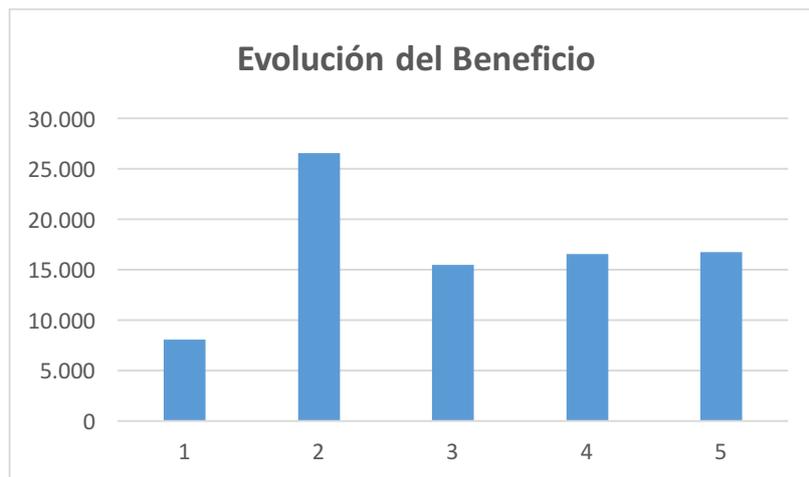


Figura 65. Evolución del beneficio (PESIMISTA).

Nota: En este caso los beneficios se repartirán en los años 4 y 5, en cambio también se realizará una inversión en inmovilizado material en el año 3.

8.8 Ratios Financieros

A continuación se van a mostrar diferentes ratios financieros que ayudarán a llevar a cabo un análisis fiable de los resultados de SUNNO.

8.8.1 Apalancamiento

Trata el endeudamiento de la empresa, solo aquella que tiene un coste. Se mide como el porcentaje sobre el activo total o el total de recursos propios, lo que da una idea del riesgo de la compañía por financiación. A partir de un apalancamiento del 70 % sobre el activo total, puede considerarse como peligroso si se prolonga durante más de tres años.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{Capital social}}$$

Hay que destacar que este ratio va a ser igual tanto para el caso REALISTA como para el PESIMISTA, ya que lo único que cambia en ambos casos es la facturación del negocio.

	2017	2018	2019	2020	2021
Deuda a largo plazo	12.000	9.000	6.000	3.000	0
Capital social	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Apalancamiento	67%	60%	50%	33%	0%

Figura 66. Ratio de apalancamiento.

A pesar de que el primer año el apalancamiento se sitúa cerca del 70 %, se puede observar cómo en los años posteriores va a sufrir un descenso llegando a no tener ningún tipo de deuda. A partir del año 5 habría que estudiar la posibilidad de volver a pedir algún tipo de crédito, ya que tener cierto tipo de apalancamiento es beneficioso para la empresa.

8.8.2 Ratios de rentabilidad

Sirven para comparar el resultado de explotación con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden cómo la empresa utiliza sus activos en relación a la gestión de sus operaciones.

ROA (Rentabilidad económica)

Indica la rentabilidad que obtienen los accionistas sobre el activo, es decir, la eficiencia en la utilización del activo.

$$ROA = \frac{EBIT}{Activo\ Total}$$

Este ratio va a variar en función del caso que se esté estudiando, con lo que se realizará el análisis de ambos.

* Caso Realista

	2017	2018	2019	2020	2021
EBIT	49.683	73.217	85.461	128.986	175.451
Activo total	59.657	75.155	91.232	117.102	153.426
ROA	83%	97%	94%	110%	114%

Figura 67. Ratio de Rentabilidad económica (REALISTA).

En esta tabla se puede observar como el ROA es bastante alto desde el principio de la actividad empresarial, esto significa que la capacidad de los activos para producir renta es muy alta.

* Caso Pesimista

	2017	2018	2019	2020	2021
EBIT	10.169	31.923	21.250	44.787	45.233
Activo total	26.070	49.631	62.062	75.604	89.313
ROA	39%	64%	34%	59%	51%

Figura 68. Ratio de Rentabilidad económica (PESIMISTA).

Como es lógico en este caso el ROA será menor que en el caso realista pero a pesar de ello se puede observar que todos los valores son positivos.

ROE (Rentabilidad financiera)

Mide la rentabilidad del patrimonio propiedad de los accionistas, tanto del aportado por ellos, como el generado por el negocio empresarial. Cuanto mayor sea este ratio se tendrá una situación más próspera para la empresa.

$$ROE = \frac{Beneficio\ Neto}{Fondos\ Propios}$$

Estos fondos propios incluyen el capital social aportado por los socios junto con las reservas disponibles de cada ejercicio.

Para este caso también habrá que analizar ambos casos por separado.

* Caso Realista

	2017	2018	2019	2020	2021
Beneficio neto	41.657	18.498	19.077	28.870	39.325
Fondos propios	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Reservas	41.657	60.155	79.232	108.102	147.426
ROE	87%	28%	22%	25%	26%

Figura 69. Ratio de Rentabilidad financiera (REALISTA).

* Caso Pesimista

	2017	2018	2019	2020	2021
Beneficio neto	8.070	26.561	15.431	16.542	16.709
Fondos propios	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Reservas	8.070	34.631	50.062	66.604	83.313
ROE	57%	65%	28%	23%	19%

Figura 70. Ratio de Rentabilidad financiera (PESIMISTA).

En ambos casos se observan valores positivos del ratio lo que significa que la inversión es rentable. Por otro lado, el hecho de que tengan una tendencia negativa está provocado por la política conservadora que se ha adoptado en la que las reservas van a ir aumentando todos los años para tener suficiente liquidez en el negocio.

8.8.3 Valor Actual Neto

VAN

Es un método que se utiliza para la valoración de distintas opciones de inversión. Este método consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión y calcular su diferencia. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en nº de unidades monetarias.



$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Siendo:

F_t = flujos de dinero de cada periodo t

I_0 = inversión inicial

n = número de periodos de tiempo

K = tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión

Como es lógico, variará en función del caso que se considere:

* Caso Realista

$VAN = 298.374,21 \text{ €}$; con una tasa de interés utilizada del 4,5% (la misma que el crédito bancario).

* Caso Pesimista

$VAN = 133.792,13 \text{ €}$; con una tasa de interés utilizada del 4,5% (la misma que el crédito bancario).

Tener un $VAN > 0$ significa que el valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida, generará beneficios.

Capítulo 9 - Plan de Recursos Humanos

9.1 Organigrama

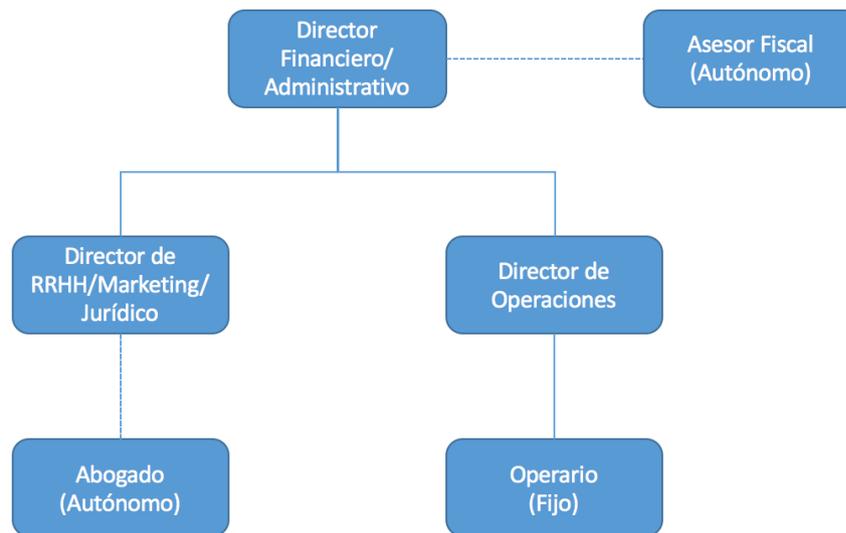


Figura 71. Organigrama de SUNNO.

9.2 Personal

Debido a la política de precios que se ha decidido adoptar es imprescindible disponer únicamente del personal que sea estrictamente necesario para incurrir en los menores costes posibles, siempre sin desatender los patrones de calidad propuestos. Para ello se ha decidido que los socios asuman un papel muy importante dentro de la empresa ejerciendo de directores de las diferentes áreas de importancia para la organización.

De esta forma estas funciones serán repartidas según la formación académica que tienen los diferentes socios. Las principales funciones a realizar serán:

- * El puesto de Director Financiero/Administrativo será ejercido por uno de los socios el cual estudió la carrera de Administración y Dirección de Empresas, con lo que es el que más conocimientos tiene en estos aspectos. Las principales funciones que tendrá que realizar serán financieras y de aspectos relacionados con la tesorería.



* Otro de los socios (estudiante de Ingeniería Industrial) se encargará de las funciones operativas de SUNNO, como llevar a cabo unas buenas estimaciones de ventas, contactar con los proveedores tanto para realizar los pedidos como para cualquier imprevisto que pueda suceder, etc. con lo que asumirá el puesto de Director de Operaciones (COO). Su principal objetivo será garantizar la máxima eficiencia de los productos con el mínimo coste.

A su vez será el único que tenga a su cargo un operario, el cual será el encargado del manejo de las máquinas que se adquirirán para llevar a cabo la personalización final del producto. Debido a que dicho operario debe tener cierta formación técnica se asume que habrá que ofrecerle un sueldo superior al salario mínimo, en torno a los 900 € mensuales. A su vez se podrá estudiar la posibilidad de ofrecerle un paquete accionarial si desempeña satisfactoriamente su actividad, de manera que la motivación aumente y mejore su productividad.

* El último de los socios debido a su formación en dos materias (Administración y Dirección de empresas y Marketing) podrá ejercer gran parte de las obligaciones restantes de la empresa. Asumirá la Dirección de RRHH/Marketing/Jurídica.

* También se contará con un asesor fiscal para que ayude al director financiero principalmente a realizar todos los pagos/cobros dentro de la legalidad con el fin de no cometer ninguna irregularidad. Además de esto será capaz de asesorar a la organización de las ventajas fiscales a las que ésta se pueda acoger.

* En determinados casos se podrá necesitar la asesoría de un abogado que ayude a esclarecer diferentes asuntos que puedan ir surgiendo. Debido a que estos aspectos se pueden considerar ocasionales solo será necesaria su presencia esporádicamente.

Como se puede observar no hace falta contar con personal para llevar a cabo el envío del producto o para el mantenimiento de la página web, ya que esas funciones serán llevadas a cabo por "Shopify".

Se ha decidido diferenciar claramente las responsabilidades de los diferentes socios ya que se cree que si cada uno tiene una función bien definida es más fácil abordar todos los aspectos relacionados con la organización y que no se produzcan interferencias entre ellos.

Esta es la estructura de la plantilla que se ha elegido para comenzar ya que se pretende minimizar los costes. Como es lógico una vez que el volumen de ventas aumente y se disponga de más liquidez se llevará a cabo una ampliación de la plantilla contratando a gente con un perfil más específico con el objetivo de que los socios puedan asumir un



papel con menos carga de trabajo y más enfocado a labores comerciales o de gestión de la propia organización.

9.3 Descripción de los puestos

En este apartado se van a comentar las funciones principales de los diferentes puestos así como las habilidades que van a tener que desempeñar y los requisitos necesarios para poder acceder al mismo. A su vez también se indicará un sueldo orientativo anual para poder realizar correctamente el plan financiero.

Únicamente se van a analizar aquellos puestos que tengan un papel fijo en la empresa ya que el resto se irán subcontratando en función de las necesidades. Estos son:

Director Financiero (CFO)

Sus principales funciones serán:

- * **Gestionar correctamente la liquidez de la compañía**, de manera que se consigan buenas previsiones de tesorería y no se produzca una falta de liquidez la cual tendría consecuencias desastrosas para SUNNO. Para ello será el encargado de gestionar los pagos y cobros, así como las diferentes formas que se tengan en cuanto a financiación tanto a corto como a largo plazo, en caso de que la organización lo necesite.
- * **Llevar a cabo la contabilidad de la compañía**, con el objetivo de poder presentar las cuentas a final del ejercicio de una manera legal y correcta.
- * **Controlar los costes**, de manera que persigan los conceptos de eficacia y eficiencia. Hay que gastar en los elementos que generen valor para la compañía.

Tal y como se ha comentado antes, éste contara con una persona que le asesore fiscalmente en los diferentes aspectos que afecten a SUNNO.

El director financiero además ejercerá como cabeza visible de la empresa asumiendo el papel de CEO (Directos General), ya que de los tres socios es el que más información posee del estado general de la marca. Obviamente los otros dos socios tendrán el mismo peso que éste en cuanto a la toma de decisiones o en la elaboración de las estrategias a seguir.

Debido a la responsabilidad que este puesto conlleva va a tener que ser una persona con una gran capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y de comunicación.

SUELDO ANUAL: 5.000 € + % sobre los beneficios



Director de Operaciones (COO)

Se trata de un puesto clave en el que se concentra la dirección y administración de buena parte de los recursos de la empresa: capital, personal, materias primas y energía. Debido a esto va a tener que tomar decisiones de gran importancia ya que afectan a toda la compañía. Este va a tratar de buscar la máxima eficiencia del proceso productivo incurriendo en el mínimo coste posible.

Las principales funciones que tendrá que realizar son:

- * **Llevar a cabo buenas previsiones de ventas y de abastecimiento de materias primas**, con el objetivo de poder satisfacer la demanda que se vaya produciendo y tener los mínimos bienes posibles en inventarios.
- * **Fomentar el trabajo en equipo de los diferentes departamentos.**
- * **Ejercer la labor de compras y de contactos con los proveedores**, ya que es el que mayor información tiene con respecto a esas tareas.

A su vez al tratarse de uno de los socios tendrá peso en la toma de las decisiones estratégicas que afecten a SUNNO.

Tendrá a su cargo a un operario que será el encargado de realizar parte del proceso productivo.

SUELDO ANUAL: 5.000 € + % sobre los beneficios

Director de Marketing/Jurídico/RRHH

El socio encargado de asumir este puesto tendrá que abordar tareas de departamentos muy dispares. Por esto recibirá ayuda de los otros socios en la medida que éstos puedan ser de utilidad.

Las principales funciones como Director de Marketing van a ser:

- * **Planear las diferentes promociones de productos que vaya lanzando la marca**, con el objetivo de que los clientes se sigan sorprendiendo una vez ésta esté constituida.
- * **Seguimiento de los diferentes perfiles en las redes sociales y contacto con los “Bloggers” que se decida**, lo que es fundamental para poder causar los impactos esperados en la población objetivo.
- * **Elaborar el presupuesto del departamento.**



En cuanto al área de RRHH, va a tener que abordar los siguientes aspectos:

- * **Relaciones con el personal**, como vacaciones, bajas o, en el caso de que fuera necesario, contratación de más personal.

Por último, también tendrá que gestionar los diferentes aspectos jurídicos que afecten a la compañía. Se entiende que se van a producir ocasionalmente por lo que su principal función será decidir si compensa contratar al abogado pertinente o si, con su formación en derecho, es suficiente.

Como es lógico para los aspectos jurídicos que requieran de una formación más específica se contratará a un abogado que sea experto en la materia que se esté tratando.

A su vez, también participará en la toma de decisiones de la compañía.

SUELDO ANUAL: 5.000 € + % sobre los beneficios

Operario

Se necesitará contratar a un operario que sea capaz de manejar las máquinas que realizarán la personalización final de los productos, la de laserización. Uno de los socios tiene una empresa familiar en la cual se utiliza dicha máquina, con lo que se puede contratar fácilmente a personal cualificado para dicho puesto

SUELDO ANUAL: 10.800 €

Personal Externo

Se contará con la colaboración de un asesor fiscal que se encargará de, como su propio nombre indica, asesorar en los diferentes temas fiscales a la organización. Poder contar con dicha asesoría es vital para el correcto funcionamiento de la compañía, ya que pueden surgir temas muy complicados relacionados con estos aspectos y, a su vez, va a permitir que la empresa se beneficie de algunas ventajas fiscales que, de no haber contado con dicha persona, no se hubiesen conocido, con lo que se cree que es una inversión necesaria a la vez que buena.

SUELDO BRUTO: 3.000 €

De una manera más ocasional se contará con un abogado para abordar los diferentes temas que puedan ir surgiendo. Se estima que se necesitará su trabajo dos veces al año, a razón de 300 € cada intervención. Esto significa que cada año se destinarán 600 € para la contratación del abogado.



9.4 Cuadro gastos de personal

Se muestra un cuadro en el que se recogen los sueldos en función de los puestos, así como cuanto habría que pagar a la Seguridad Social (un 30% del sueldo) para poder sacar el gasto total anual en personal.

TABLA GASTOS PERSONAL						
Cargo	Sal. Mensual	SS. Mensual	Mensual Total	Sal. Anual	SS. Anual	Anual Total
Director Financiero	1.250,00 €	375,00 €	1.625,00 €	15.000,00 €	4.500,00 €	19.500,00 €
Director de Operaciones	1.250,00 €	375,00 €	1.625,00 €	15.000,00 €	4.500,00 €	19.500,00 €
Director de RRHH/Marketing/Jurídico	1.250,00 €	375,00 €	1.625,00 €	15.000,00 €	4.500,00 €	19.500,00 €
Operario	900,00 €	270,00 €	1.170,00 €	10.800,00 €	3.240,00 €	14.040,00 €
Asesor Fiscal		- €	- €	3.000,00 €	- €	3.000,00 €
Abogado		- €	- €	600,00 €	- €	600,00 €

Figura 72. Gastos de personal.

Capítulo 10 - Plan Jurídico

Para poder elaborar correctamente el plan jurídico hay que conocer todas las diferentes formas jurídicas existentes, de manera que se pueda escoger la que mejor se adapte a las características de la empresa.

Las diferentes formas jurídicas existentes así como las ventajas que aportan cada una de ellas se recogen en el ANEXO I.

En este capítulo se llevará a cabo la elección de la forma jurídica que se crea que es más beneficiosa para SUNNO, dadas sus características.

10.1 Elección de la forma jurídica

Para poder llevar a cabo una correcta elección hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- * **Tipo de actividad a ejercer:** La actividad que se vaya a desarrollar puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que en la normativa aplicable establezca una forma concreta.
- * **Número de promotores:** El número de socios que vayan a constituir la empresa va a marcar el tipo a elegir. En el caso de SUNNO hay 3 socios para llevar a cabo la constitución de la compañía, de manera que lo lógico será optar por una sociedad.
- * **Inversión mínima:** Dependiendo del capital que se vaya a aportar se puede optar por una opción u otra. Se pueden encontrar opciones donde no se necesita aportar ningún capital, otras de 3.000 € como mínimo u otras con un mínimo de 60.000 €.
- * **Responsabilidad:** Dependiendo de la responsabilidad que se quiera asumir se puede optar por Sociedades Anónimas o Limitadas, donde la responsabilidad de las deudas que contrae la organización está generalmente limitada a la cifra de capital aportada por cada uno de los socios; o por Autónomo, Sociedad Civil o Comunidad de Bienes, donde la responsabilidad no es limitada con lo que en caso de que el patrimonio empresarial no sea suficiente para cubrir las deudas de la compañía también afectará al patrimonio personal de los socios.
- * **Aspectos Fiscales:** Esto determinará si la empresa va a tributar a través del IRPF (Autónomos, Sociedades Civiles o Comunidad de Bienes) o a través del Impuesto de Sociedades (Sociedades Anónimas, Limitadas, Laborales o Cooperativas). La principal diferencia entre estas dos formas de tributar es

que en el caso del IRPF se aplica un tipo impositivo progresivo que va elevándose según van incrementándose los beneficios. En cambio en el Impuesto de Sociedades se aplica un tipo fijo, que con carácter general es del 30% o del 25% para empresas de reducida dimensión (con una cifra de negocios inferior a 10 millones de euros).

* **Imagen de cara a Clientes/Proveedores:** Hay que tener en cuenta que muchos clientes y proveedores se fijarán en la forma jurídica de la empresa para determinar la mayor o menor permanencia de la misma, y, por lo tanto, la mayor o menor fiabilidad. Las sociedades mercantiles (limitada o anónima) dan mayor sensación de permanencia.

Pese a no tratarse de una característica propia de las diferentes formas jurídicas, el hecho de la complejidad en la constitución de la misma también inclinará la balanza hacia una u otra.

NIVEL DE COMPLICACIÓN EN LA CONSTITUCIÓN *	
1	Profesionales
	Autónomos
2	Sociedad Civil
	Comunidad de Bienes
3	Sociedad Limitada Nueva Empresa
	Sociedad Limitada
	Sociedad Anónima
4	Sociedad Cooperativa
	Sociedad Laboral

* Siendo 1 el que exige menos trámites y 4 el que exige más.

Figura 73. Nivel de complicación en la constitución de una empresa.

Se piensa que la forma más idónea es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L), al ser esta una sociedad mercantil en la cual la responsabilidad se limita al capital aportado por los socios. Con lo cual se mantendrían al margen de los riesgos de la actividad de la sociedad por las deudas que pueda contraer, con esto el patrimonio personal de cada uno de los socios quedaría fuera del alcance de los acreedores. Por ello los acreedores solo podrían actuar con los créditos que tengan a su favor contra el



patrimonio de la sociedad. Otra de las ventajas de esta forma jurídica es el hecho de que permita una inversión mínima, la cual es adecuada para las características de la empresa que se propone.

10.2 Forma jurídica elegida: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)

La sociedad de responsabilidad limitada es la sociedad mercantil más extendida en España (un 35,75% de las empresas del país según el INE) y las características más relevantes son:

- * **Número de socios:** mínimo de uno, sin existir límite máximo. En el caso de un único socio se crea una sociedad limitada unipersonal. Pueden ser personas físicas o jurídicas.
En esta empresa, como se ha comentado con anterioridad, se formará con 3 socios.
- * **Responsabilidad de los socios:** solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal.
- * **Nombre o Denominación Social:** deberá ser un nombre que nadie haya registrado antes (para lo que habrá que efectuar la pertinente consulta en el Registro Mercantil Central) seguido de la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada o de la abreviatura S.R.L.
Se ha comprobado la disponibilidad de "SUNNO" en el Registro Mercantil estando disponible, con lo que el nombre legal de la empresa será: SUNNO S.R.L.
- * **Capital social:** el mínimo legal es de 3.000 € totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. Puede estar formado por aportaciones monetarias (dinero) o en especie, como por ejemplo un ordenador, una furgoneta o cualquier otro bien, siendo necesario disponer de una valoración de ese bien aceptada por todos los socios fundadores.
- * **División del capital social:** en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.
En el caso de SUNNO todos los socios tendrán el mismo paquete accionarial, ya que van a realizar la misma inversión, cada uno un 33,3 % de las acciones.
- * **Domicilio Social:** lo normal es que sea la dirección en la que se ubica la empresa, debiendo estar en España.



- * **Objeto Social:** es la actividad o actividades a las que se va a dedicar la empresa. Normalmente se prepara una relación relativamente amplia de actividades, con las inicialmente previstas y otras potenciales, para evitar gastos administrativos en caso de ampliar actividades.

- * **Constitución:** mediante estatutos y escritura pública firmados ante notario y presentados posteriormente en el Registro Mercantil. Será necesario detallar las aportaciones que realiza cada socio y el porcentaje de capital social que le corresponde.

- * **Órgano de Administración y gestión:** Existen varias opciones, debiendo optarse por una en los estatutos: Administrador único (una persona), Administradores solidarios (cada uno puede actuar por su cuenta y eso compromete a todos), Administradores mancomunados (deben actuar conjuntamente, firmando siempre, lo que limita y ralentiza el poder de representación) o Consejo de Administración (tres o más administradores). En Estatutos se recogerá la duración del cargo (lo normal es hacerlo indefinido) y, en caso de existir, la retribución.
En el caso de la empresa que se propone se ha optado por un Administrador único (el Director Financiero) debido a que se cree que esto agilizará los diferentes tramites a realizar.

- * **Junta General de socios:** es el órgano máximo de deliberación y toma de decisiones. Se convoca por los administradores en los seis primeros meses del año para presentar la gestión realizada, aprobar las cuentas anuales y el reparto del resultado. Otros asuntos que suelen tratarse en las Juntas son las modificaciones en los estatutos y los nombramientos y ceses de administradores. Pueden convocarse con carácter ordinario o extraordinario y siempre que lo soliciten socios que representen el 5% del capital social.

- * **Obligaciones fiscales:** una sociedad limitada está obligada a tributar por el Impuesto de sociedades y el IVA.

Estas están reguladas por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, que sustituye a la Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

10.3 Trámites a la realizar para la constitución de la empresa

A continuación se recoge un cuadro elaborado por el Blog “Crear Empresas”:

TRÁMITES OBLIGATORIOS PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD LIMITADA O UNA SOCIEDAD ANÓNIMA	
1	Solicitud del Certificado de Denominación Social
2	Apertura de Cuenta Bancaria
3	Redacción de Estatutos y firma de Escritura de Constitución
4	Pago Impuesto de Transmisiones Patrimoniales
5	Inscripción en el Registro Mercantil
6	Solicitud CIF, Declaración Censal e Impuesto de Actividades Económicas
7	Alta en el Régimen de Autónomos y/o General de socios y trabajadores
8	Solicitud del Libro de Visitas

Figura 74. Pasos a seguir para la constitución de la empresa.

10.4 Trámites a seguir tras la constitución de la empresa

Una vez que se ha realizado la constitución de la empresa y ésta esté ejerciendo la actividad determinada se van a tener que realizar determinados trámites. Esto es uno de los motivos por los que se decidió contar con un asesor fiscal, el cual será el encargado junto con los socios de realizar estos trámites, como pueden ser:

- * Elaboración de la contabilidad de la empresa y de los libros de acuerdo con el Código de Comercio.
- * Cumplir con las obligaciones laborales, como el Régimen Especial de trabajadores autónomos y el Régimen general de la SS de trabajadores.
- * Cumplir con las obligaciones tributarias, como las obligaciones trimestrales, aprobación de las cuentas anuales, pago del impuesto de sociedades, retenciones de I.R.P.F, etc.
- * Se contratará a una compañía para realizar el Plan de Riesgos Laborales que permita así cumplir con la legislación pertinente.

Capítulo 11 - Conclusiones

Tras haber realizado el presente trabajo se puede afirmar que el negocio de la empresa que se propone, SUNNO, es completamente viable.

A lo largo del proyecto se han estudiado las diferentes posibilidades de este negocio en el mercado, la estrategia a adoptar en las diferentes etapas del mismo, la demanda que se prevé tener y la rentabilidad que se puede esperar de SUNNO. En todos estos análisis se ha intentado ser lo más realista y exhaustivo posible.

La empresa tendrá como principal ventaja competitiva un alto grado de personalización de los productos, lo cual es posible debido al empleo de la máquina de laserización en este sector empresarial, así como por las características de los proveedores elegidos. A su vez se tendrá una política de precios muy competitiva de manera que la adquisición de los productos no supongan un esfuerzo muy grande para los clientes.

En cuanto a la población objetivo, se ha definido un intervalo de edad de 16 - 35 años para realizar los cálculos, aunque esto no excluye al resto de personas de otras edades que puedan estar interesadas en adquirir un reloj. Para dicho intervalo de edad se ha detectado un descenso de la población durante los últimos años, principalmente debido la crisis financiera que ha sufrido España que ha provocado que gran cantidad de jóvenes tengan que emigrar para poder tener un trabajo. Por otro lado ya se empieza a observar una recuperación financiera, lo que significa que muchas personas que tuvieron que emigrar tendrán la posibilidad de volver al país durante los próximos años, aumentando con ello la población objetivo de la empresa. Por otro lado, se ha elegido España como país objetivo debido a que todos los socios son españoles y se considera que es más fácil llevar a cabo la configuración de la empresa así como poder conocer las preferencias de la clientela.

La facturación del sector relojero va al alza durante los últimos años, ya que ha sufrido aumentos en todas las categorías de los productos que lo componen. Dentro de los relojes de gama media, los que más han aumentado son aquellos con precios inferiores a 100 €, lo que muestra que la política de precios adoptada por SUNNO es correcta y consecuente con las demandas de la clientela.

A pesar de que se trata de un sector con una gran cantidad de competidores están muy diversificados en función de la gama y de los precios que ofrecen. En el abanico de precios de SUNNO se encuentran otras 3 empresas principalmente, las cuales se han analizado, por lo que se cree de vital importancia aportar la ventaja competitiva que ofrece la personalización del producto ya que esto hará que la marca se diferencie de sus competidores facilitando la incursión en el mercado.

Del análisis del sector realizado con el método de las 5 fuerzas de Porter se pueden sacar las siguientes conclusiones:



- * El poder de negociación de los clientes se encuentra en un nivel medio, ya que hay factores que indican que es bajo (baja concentración de las ventas, gran diferenciación) y otros que muestran que es alto (gran cantidad de información). Debido a esto hay que estar muy pendientes de las tendencias que afectan a la clientela, ya que un cambio radical de éstas pondría en una situación poco favorable a la empresa que se propone si no se lleva a cabo una anticipación a las mismas.

- * El poder de negociación de los proveedores es bastante bajo, ya que el hecho de que se tenga gran cantidad de posibilidades en cuanto a la elección del proveedor y que no sea excesivamente caro llevar a cabo un cambio del mismo, hace que sea un sector bastante atractivo.

- * La amenaza de nuevos entrantes no va a ser muy grande ya que se acaba de superar una crisis y eso hace que los inversores sean más cautos a la hora de llevar a cabo la creación de empresas.

- * La amenaza de productos sustitutivos es bastante grande, ya que la posible irrupción del smartwatch podría hacer que todo el sector cambiase por lo que habrá que estar preparados ante dicha posible irrupción. En caso de que sucediese se ofrecerían diferentes productos personalizados como complementos al “smartwatch” tales como fundas, correas, etc.

A partir del análisis DAFO que se realizó en el capítulo 5 se puede definir la estrategia de posicionamiento a seguir por la empresa: diferenciación de la competencia mediante un alto grado de personalización de los productos y una política de precios competitiva, siempre manteniendo unos estándares de calidad acordes con los objetivos de la marca, de manera que se trate al reloj como un complemento más que como a una joya.

En cuanto al plan de marketing se han definido las diferentes estrategias a seguir por la compañía para intentar atraer al mayor número de clientes posibles, tales como promociones, actividad en las redes sociales, eventos en diferentes salas de Madrid, posibilidad de que se escriban artículos sobre SUNNO en los distintos periódicos, etc. A pesar de que se ha decidido no llevar a cabo una gran inversión en dichas actividades, se pretende causar una gran cantidad de impactos con aquellos métodos que no tienen casi coste, como las redes sociales o los contactos.

El aprovisionamiento de los materiales se hará en función del producto del que se trate, ya que según el grado de personalización que se quiera por parte del cliente se ofrecerán unos plazos de envío u otros. El abastecimiento de las materias primas se ordenará a China a un proveedor elegido mediante el portal “Aliexpress”, el cual ofrece todas las condiciones requeridas por la marca (plazos de envío, patrones de calidad, personalización de los productos), además de unos precios muy competitivos.



Debido a las características de los productos que se van a comercializar habrá una cierta estacionalidad en las ventas, de manera que serán mayores en aquellas épocas donde los regalos aumenten (Invierno o Verano). La estimación de ventas se ha obtenido analizando la población objetivo que se pretende tener y combinándola con los datos de las principales empresas competidoras, Elephant and Castle o Mr Boho, en las que se han obtenido sus estados financieros y se han considerado los ingresos provenientes de los relojes que se han dividido por el precio medio de venta de los mismos para tener una idea del número de relojes vendidos durante sus primeros ejercicios de actividad.

Tal y como se ha estudiado en el documento, se han propuesto dos casos: uno realista y otro pesimista. En el caso pesimista los ingresos por los relojes no son tan altos como en el otro escenario, con lo que habría que estudiar la posibilidad de aumentar la publicidad de la marca, así como el intento de personalización de otro tipo de productos, como carteras, cinturones, etc.

En el capítulo 8 se ha realizado un análisis de los estados financieros que se prevén para la compañía durante los 5 primeros años de actividad. En este análisis se han estudiado los diferentes estados (balance, flujo de caja y cuenta de pérdidas y ganancias) y ciertos ratios (Apalancamiento, ROA, ROE o el VAN) importantes para ver la viabilidad y rentabilidad de la empresa. Las principales conclusiones de este análisis son:

- * El primer año el apalancamiento se sitúa cerca del 70 %, se puede observar cómo en los años posteriores se produce un descenso llegando a no tener ningún tipo de deuda. A partir del año 5 habría que estudiar la posibilidad de volver a pedir algún tipo de crédito, ya que tener cierto apalancamiento es beneficioso para la empresa.
- * El ROA (Rentabilidad sobre Activos) tanto en el caso realista como en el pesimista es bastante alto desde el inicio de la actividad. Esto significa que la capacidad de los activos para generar beneficio es alta, independientemente de las fuentes de financiación empleadas.
- * El ROE (Rentabilidad sobre Capital Invertido) muestra la rentabilidad del patrimonio de los accionistas. En ambos casos se observan valores positivos del ratio lo que significa que la inversión es rentable. Por otro lado, el hecho de que tengan una tendencia negativa está provocado por la política conservadora que se ha adoptado en la que las reservas van a ir aumentando todos los años para tener suficiente liquidez en el negocio.
- * El efecto apalancamiento es la comparación entre el ROA y el ROE y determina la forma más conveniente de financiar el activo total o la inversión de la empresa. En este caso el ROE es mayor que el ROA lo que significa que dicho efecto es positivo y que la financiación de parte del activo con deuda posibilita el crecimiento de la rentabilidad financiera.
- * El VAN es un método que se utiliza para valorar distintas opciones de

inversión. Este método consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión y calcular su diferencia. En ambos casos el VAN es positivo, con lo que demuestra la viabilidad del proyecto que se propone.

Como conclusión se puede decir que el negocio será rentable y existe la posibilidad de implantarlo, ya que la inversión inicial no es alta y a lo largo de los primeros 5 años se obtendrán beneficios, tanto con el modelo realista como con el pesimista.

En cuanto al plan de Recursos Humanos se ha decidido utilizar como mano de obra a los socios con el objetivo de que el coste fijo de la empresa no sea muy alto. Estos, al tener su dinero invertido en la empresa, aceptarán un salario no muy alto. Por otro lado se contará con personal para llevar a cabo la producción y en ambos casos (Realista y Pesimista) se aumentará la plantilla a partir del tercer año con el objetivo de poder satisfacer la demanda.

En cuanto a la forma jurídica de la empresa se ha decidido constituir una sociedad limitada, SUNNO S.L, debido a que es la que permite una inversión mínima y es la más adecuada para este tipo de negocios, por el número de socios (3 con un 33,3 % de las acciones cada uno de ellos) y el capital a aportar.

Para finalizar este apartado se plantea un diagrama en el que se recogen los diferentes pasos a seguir para poder llevar a cabo el inicio de actividad de la empresa:

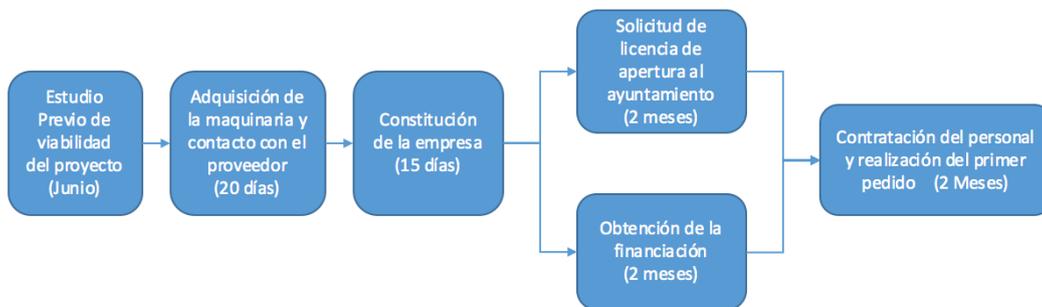


Figura 75. Diagrama de flujo de los pasos a seguir para iniciar la actividad de la empresa.

Conclusiones Personales

El hecho de haber realizado un Plan de Negocio como Trabajo de Fin de Grado (TFG) ha supuesto que haya tenido que profundizar ampliamente en las asignaturas que he cursado a lo largo de la especialidad de “Organización Industrial”. Además he podido



aprender ciertos aspectos que me serán de gran utilidad para mi vida profesional, ya que están más relacionados con aspectos Económicos, de Marketing o Jurídicos.

Haber llevado a cabo la elaboración del presente documento me supone un motivo de gran orgullo, ya que una vez que acabas el trabajo ves que todo el esfuerzo, dedicación y tiempo que se han invertido dan sus frutos.

En cuanto al negocio se concluye que, siguiendo las pautas marcadas en el análisis, será capaz de prosperar, ya que la crisis económica que ha sufrido España se está dejando atrás y el consumo en todos los sectores se empieza a recuperar. Por otro lado, son numerosos los estudios que indican que cada vez va a ser mayor la tendencia a personalizar los productos, con lo que ser una de las primeras marcas que ofrezcan esta gama de productos en el sector relojero es una gran ventaja.

La inversión para los socios no es demasiado alta debido a las características que se han elegido para configurar la empresa, con lo que no asumen un riesgo muy grande.

ANEXO I - Formas Jurídicas

		PERSONAS JURÍDICAS		PERSONAS FÍSICAS			
Denominación	Nº de socios	Capital Social mínimo	Desembolso fundacional	Responsabilidad frente a terceros	Toma de decisiones	Fiscalidad	Seguridad Social
Profesional y Empresario Individual	1	No existe mínimo	Total del capital social	Ilimitada		Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (I.R.P.F.)	Régimen Especial de Trabajadores Autónomos
Sociedad Civil y Comunidad de Bienes	2 ó más	No existe mínimo	Total del capital social	Ilimitada	Por mayoría (ligada a la participación societaria)	Impuesto de la Renta de las Personas Físicas (I.R.P.F.)	Régimen Especial de Trabajadores Autónomos
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.)	1 ó más	Mínimo 3.000 Euros	Total del capital social	Limitada al capital aportado	Por mayoría (ligada a la participación societaria)	Impuesto sobre Sociedades	Régimen en función del porcentaje de participación societaria y de la presencia en el Consejo de Administración
Sociedad Anónima (S.A.)	1 ó más	Mínimo 60.000 Euros	Mínimo un 25%	Limitada al capital aportado	Por mayoría (ligada a la participación societaria)	Impuesto sobre Sociedades	Régimen en función del porcentaje de participación societaria y de la presencia en el Consejo de Administración
Sociedad Laboral (S.L.L. o S.A.L.)	Mínimo 3. Al menos 2 socios trabajadores	Mínimo 3.000 Euros ó 60.000 Euros, según se adopte la forma de S.L.L. o de S.A.L.	En la S.A.L. mínimo un 25%, en la S.L.L. deberá estar desembolsado el total del capital social	Limitada al capital aportado	Por mayoría (ligada a la participación societaria)	Impuesto sobre Sociedades	Régimen General
Sociedad Cooperativa	3 ó más	Mínimo 3.000 Euros	Total del capital social	Limitada al capital aportado	Por mayoría (un voto por socio)	Impuesto sobre Sociedades (tipo impositivo reducido)	Opar entre: -Régimen General -Régimen Especial de Trabajadores Autónomos
Sociedad Cooperativa Pequeña	Entre 2 y 10 socios	Mínimo 3.000 Euros	Total del capital social	Limitada al capital aportado	Por mayoría (un voto por socio)	Impuesto sobre Sociedades (tipo impositivo reducido)	Opar entre: -Régimen General -Régimen Especial de Trabajadores Autónomos

ANEXO II - Plan de Tesorería

En este anexo se muestran los diferentes cuadros calculando el flujo de dinero que va a haber a lo largo del primer año, con el objetivo de poder asegurar que con la inversión inicial calculada en el documento va a ser posible continuar la actividad en el caso menos favorable (PESIMISTA).

Ventas por trimestres

Invierno			
	Ponderación	Número	Redondeado
Producto A	13%	65	50
Producto B	32%	160	150
Producto C	29%	145	150
Producto D	26%	130	150

Primavera			
	Ponderación	Número	Redondeado
Producto A	13%	33	50
Producto B	32%	80	100
Producto C	29%	73	100
Producto D	26%	65	50

Verano			
	Ponderación	Número	Redondeado
Producto A	13%	46	50
Producto B	32%	112	100
Producto C	29%	102	100
Producto D	26%	91	100

Otoño			
	Ponderación	Número	Redondeado
Producto A	13%	20	25
Producto B	32%	48	50
Producto C	29%	44	50
Producto D	26%	39	25

Capital disponible al finalizar cada trimestre

Invierno	
Ingresos	40.290,00 €
Capital disponible (inicio trimestre)	45.000,00 €
Gastos del trimestre (ventas con pedido)	8.571,50 €
Gastos del trimestre (ventas sin pedido)	9.282,50 €
Gastos operativos	11.405,20 €
Gastos de primer establecimiento	880,00 €
Inversiones en inmovilizado	18.947,00 €
Adecuación del local	2.050,00 €
Capital disponible (final de trimestre)	34.154 €

Primavera	
Ingresos	22.713 €
Capital disponible	34.154 €
Gastos del trimestre (ventas con pedido)	5.688 €
Gastos del trimestre (ventas sin pedido)	5.293 €
Gastos operativos	11.405,20 €
Capital disponible (final de trimestre)	34.480 €

Verano	
Ingresos	30.415 €
Capital	34.480 €
Gastos del trimestre (ventas con pedido)	7.584 €
Gastos del trimestre (ventas sin pedido)	6.676 €
Gastos operativos	11.405,20 €
Capital disponible (final de trimestre)	39.230 €

Otoño	
Ingresos	12.837,5 €
Capital	34.480,1 €
Gastos del trimestre (ventas con pedido)	2.883,5 €
Gastos del trimestre (ventas sin pedido)	2.686,0 €
Gastos operativos	11.405,2 €
Capital disponible (final de trimestre)	30.342,9 €



Bibliografía

Informes

- * “Encuesta de las tendencias del sector relojero” (2007). Autor: MINTEL.
- * “Estudio sectorial de la Actividad productiva de la Joyería, Bisutería y Relojería en España” (2008). Autor: Consejería de empleo y mujer de la Comunidad de Madrid.
- * “Guía práctica de comercio electrónico para Pymes”. Autor: Comunidad de Madrid.
- * “Estudio Sectorial de Relojes” (2015). Autor: Observatorio Sectorial DBK.
- * “Proyección de la población de España” (2014). Autor. INE.
- * “Estadística de Migraciones” (2014). Autor: INE
- * “Contabilidad Nacional Trimestral de España (2016). Autor: INE.
- * “La dinámica del consumo en España por tipos de productos” (2015). Autores: José González Mínguez y Alberto Urtasun.
- * “Las 5 fuerzas como herramienta analítica” (2003). Autor: David B. Allen y Arnaud Gorgeon del IE Business School.
- * “Movimientos en el DIRCE” (2015). Autor: INE.
- * “Cómo elaborar un análisis DAFO” (2012). Autor: PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLN.
- * “Cómo elaborar un Plan de Marketing” (2013). Autor: Manuales prácticos de la PYME.
- * Principios de marketing - Duodécima edición - Kotler & Armstrong. Editorial Pearson-Prentice Hall.
- * “Estrategia de producción y operaciones” (2012). Autores: Roberto Carro Paz, Daniel González Gómez.
- * “Cómo elaborar el Plan Económico-Financiero de tu empresa” (2012). Autor: Jerez de la Fra.



Páginas Web

- * Historia del Reloj y tipos

<http://www.guioteca.com/educacion-para-ninos/historia-del-reloj-origen-y-datos-que-hay-que-conocer/>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Reloj>

<http://www.tiposde.org/cotidianos/514-tipos-de-relojes/>

<http://compendiummagazine.com/todo-lo-que-hace-falta-saber-para-comprar-un-reloj-de-pulsera-en-11-minutos>

<http://www.soho.com.co/vida-soho/articulo/todo-lo-que-debe-saber-de-los-relojes-sin-gastar-mucho-tiempo/26962#>

- * Sector relojería

<http://www.iberjoya.es/joyapedia/pagina.php?id=28>

- * Estudio demográfico

https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Espa%C3%B1a

<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/espana>

- * Evolución del PIB

<http://www.datosmacro.com/pib/espana>

http://economia.elpais.com/economia/2016/01/29/actualidad/1454053782_817171.html

<http://web.fade.es/es/portal.do?IDM=80&NM=3>

- * Evolución del consumo

<http://www.europapress.es/economia/noticia-evolucion-consumo-espana-crisis-20150916130516.html>



http://www.cis.es/cis/opencms/ES/13_Indicadores/Indicadores/ICC/index.jsp

- * Análisis del Sector (5 Fuerzas)

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

- * Análisis de la competencia

<http://www.libremercado.com/2014-02-23/mrboho-una-marca-lifestyle-de-gafas-de-sol-y-relojes-1276511384/>

<http://elephantcastlew.com/es/>

<http://www.watch-u.com/pg.php?Cat=1>

<http://www.suunto.com/es-ES/Noticias/Disena-tu-reloj-deportivo-unico-con-la-nueva-herramienta-de-personalizacion-de-Suunto/>

<https://www.121time.com/>

http://www.swatch.com/es_es/explore/history

<https://es.wikipedia.org/wiki/Swatch>

- * Productos sustitutos

<http://www.lavanguardia.com/economia/20150921/54436686049/relojeria-suiza-inquieta-smartwatch.html>

- * Análisis DAFO

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

<http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2>

<http://www.elefectopigmalion.com/reforzar-fortalezas-vs-apuntalar-debilidades/>

<http://anfix.tv/sabes-como-aprovechar-las-oportunidades-de-negocio/>



* Plan de Marketing

<http://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>

<http://www.websitooltester.com/es/montar-pagina-web/>

<https://www.shopify.es/>

<http://www.crecenegocios.com/la-pagina-web-de-una-empresa/>

<https://www.lancetalent.com/blog/7-claves-disenar-logo/>

* Plan de Operaciones

<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>

<http://armasdeventa.com/como-desarrollar-el-plan-de-operaciones-e-integrarlo-en-el-plan-de-negocio/>

* Elección del Proveedor

<https://spanish.alibaba.com/product-gs/china-watch-factory-manufacturing-2016-the-latest-design-watches-trend-design-quartz-watch-60071140884.html>

<https://spanish.alibaba.com/product-gs/china-factory-wholesale-unisex-watch-for-men-and-women-60069962393.html>

<https://spanish.alibaba.com/product-gs/bonill-factory-ta3026-model-steel-quartz-movement-leather-strap-2-hands-fashion-china-watch-60347132047.html>

<http://www.todosobredinero.com/2013/06/6-proveedores-chinos-para-iniciar-un.html>

<https://es.wikipedia.org/wiki/RoHS>

* Maquinaria y local

<http://www.laserfocusworld.com/articles/2015/05/jeanologia-launches-laser-technology-competition-in-spain-to-celebrate-iyi-2015.html>

<http://www.jeanologia.com/portfolio/nano/#tab-1-1-video> (video)

<http://www.idealista.com/inmueble/28322398/>



- * Encuesta

www.surveymonkey.es

- * Estrategia de Producción

<http://www.monografias.com/trabajos16/estrategia-produccion/estrategia-produccion.shtml>

<http://cursoadministracion1.blogspot.com.es/2012/04/la-estrategia-de-produccion.html>

- * Plan financiero

<https://www.lancetalent.com/blog/10-claves-para-hacer-un-plan-financiero-de-tu-negocio-online/>

<http://www.ineaf.es/tribuna/problematika-gastos-constitucion-gastos-primer-establecimiento/>

<https://debitoor.es/glosario/activo-circulante>

- * Estados financieros

https://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros

<http://www.monografias.com/trabajos5/estafinan/estafinan.shtml>

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/cuenta-de-perdidas-y-ganancias.html>

<https://debitoor.es/glosario/definicion-balance-situacion>

<http://www.bbvacontuempresa.es/a/que-es-el-cashflow>

https://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja

- * Ratios financieros

<https://es.wikipedia.org/wiki/Apalancamiento>

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad-sobre-recursos-propios-roe.html>

https://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad_financiera



<http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-es-el-roa-de-una-empresa>

https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto

- * Plan de Recursos Humanos

<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=9>

<http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/organizacion-y-recursos-humano>

<https://sites.google.com/site/uexpuntodemprendimiento/plan-de-empresa/organizacion-y-rrhh/pasos>

- * Plan Jurídico

<http://www.crear-empresas.com/formas-juridicas-de-constitucion-de-la-empresa>

<http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

<http://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>

<http://www.crear-empresas.com/tramites-constituir-una-sociedad-limitada-anonima>



Publicaciones

- * Cómo hacer un plan de negocio (2003). Autor: José Antonio Almoguera.
- * Plan de Negocio de un complejo de pádel (2013). Autor: Elena Morán San Juan.
- * Plan de Negocio y Análisis de Viabilidad de un restaurante localizado en Madrid (2009). Autor: Joaquín Allende.
- * Fundamentos de dirección de empresas”, M. Iborra et al. (2007), Ed. Thomson, cap. 7 (Estrategia) y 6 (Creación de empresas).
- * “Dirección y objetivos de la empresa actual”. P. Mateos (1998), Ed. Ramón Areces, caps. 5 y 6.
- * Fundamentos de Gestión Empresarial, Tema 2: Contabilidad, Financiación e Inversión (2012). Autor: Universidad Carlos III de Madrid.
- * Empresa: Creación y Puesta en marcha. Autor: Colección PYME.