



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de negocio: “WoodAm”

Business plan: “WoodAm”

Autor

Alejandro Contreras García

Director

Israel Tarsicio Romera Rodríguez

Facultad de Economía y Empresa – Universidad de Zaragoza

2017

RESUMEN

Las tendencias de consumo a nivel mundial han cambiado.

Los modelos de negocio tradicionales deben adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y estilos de vida de los consumidores actuales. La llegada de las nuevas tecnologías acompañada de una concienciación y un compromiso ético y social creciente, han supuesto un cambio de modelo disruptivo en la manera de comportarse y de relacionarse con las marcas. Lograr generar compromiso en los consumidores se ha convertido en un reto cada vez mayor para cualquier empresa en la actualidad.

El presente trabajo tiene como objetivo conocer la viabilidad de la puesta en marcha de un modelo de negocio innovador en el centro de Zaragoza. Se van a ofrecer una serie de productos singulares, diferentes y exclusivos, además de personalizables, fabricados en madera de forma artesanal y respetuosa con el medio ambiente.

Se va a elaborar un plan de negocio en el que se analizarán una serie de factores. Primero se realizará un análisis del entorno, tanto a nivel general como específico para, posteriormente, hacer un estudio del mercado en el que operará la empresa. Seguidamente, se elaborará un plan de marketing en el que se definirán los objetivos propuestos y las estrategias de marketing que se llevarán a cabo para cumplirlos. Finalmente, se estudiará la viabilidad del modelo propuesto, llevando a cabo estudios técnicos, legales y económico- financieros.

Palabras clave: creación de empresas, artesanal, sostenibilidad, madera, innovación, diferenciación, creatividad.

ABSTRACT

Consumer trends around the world have changed.

Traditional business models must adapt to new consumption habits and lifestyles of current consumers. The arrival of the new technologies accompanied by an awareness and a growing ethical and social commitment have meant a change of disruptive model in the way of behaving and dealing with the brands. Achieving consumer engagement has become one ever greater challenge for any company nowadays.

This research aims to know the viability of the implementation of an innovative business model in the center of Zaragoza. We are going to offer a series of unique, different and exclusive products, as well as customizable ones, manufactured in handcrafted wood and respectful with the environment.

A business plan will be elaborated in which a series of factors will be analyzed. First, an analysis of the environment, both at a general and specific level, will be carried out to subsequently carry out a study of the market in which the company will operate. Next, a marketing plan will be developed which will define the proposed objectives and the marketing strategies that will be carried out to meet them. Finally, the feasibility of the proposed model will be studied, carrying out technical, legal and economic-financial studies.

Keywords: creation of companies, craft, sustainability, wood, innovation, differentiation, creativity.

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| 1. RESUMEN EJECUTIVO | 4 |
| 2. INTRODUCCIÓN | 5 |
| 3. METODOLOGÍA | 7 |
| 4. ELECCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO | 8 |
| 5. UBICACIÓN | 9 |
| 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO | 11 |
| 6.1. ENTORNO GENERAL | 11 |
| 6.1.1. Factores Políticos-Legales | 12 |
| 6.1.2. Factores Económicos | 13 |
| 6.1.3. Factores Sociales | 15 |
| 6.1.4. Factores Tecnológicos | 16 |
| 6.1.5. Factores Ecológicos | 17 |
| 6.2. ENTORNO ESPECÍFICO | 18 |
| 6.2.1. Naturaleza del mercado | 18 |
| 6.2.2. Estructura del mercado | 19 |
| 7. ANÁLISIS DAFO-CAME | 19 |
| 7.1. Análisis DAFO | 20 |
| 7.2. Análisis CAME | 22 |
| 8. PLAN ESTRATÉGICO | 23 |
| 8.1. Decisiones estratégicas corporativas | 23 |
| 8.2. Objetivos cualitativos y cuantitativos | 24 |
| 8.3. Estrategias competitivas genéricas | 24 |
| 8.4. Estrategia de cartera | 25 |
| 8.5. Previsión de ventas | 26 |
| 9. PLAN DE MARKETING | 27 |
| 9.1. Difusión de la empresa | 27 |
| 9.2. Estrategia de segmentación | 27 |
| 9.3. Estrategia de posicionamiento | 28 |
| 9.4. Estrategias funcionales | 28 |
| 10. ESTUDIO TÉCNICO | 33 |
| 11. ESTUDIO LEGAL | 35 |
| 12. PLAN FINANCIERO | 38 |
| 13. CONCLUSIONES FINALES | 39 |
| 14. BIBLIOGRAFÍA | 41 |
| 15. ANEXOS | 43 |

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un plan de negocio para conocer la viabilidad de un pequeño establecimiento ubicado en el centro de la ciudad de Zaragoza. Se abordará una propuesta de modelo de negocio comprometido con el medio ambiente y acorde a las exigencias del mercado actual, en el que los consumidores no sólo demandan un determinado producto, sino también los valores que hay detrás de él en su proceso de fabricación.

En una sociedad de consumo actual en la que destaca la producción en masa de productos idénticos, existe un nicho de mercado cada vez más amplio que busca huir de los estándares de producción industrial que marcan las grandes empresas. Ha surgido un fenómeno vinculado a una sociedad que valora las cosas que pretenden ser especiales, sostenibles y locales, y que siente cada vez una mayor antipatía por las grandes marcas. El marcar la diferencia se ha convertido en una nueva filosofía de consumo.

Frente a los procesos industriales que realizan muchos miles de productos idénticos, el consumidor cada vez tiene más en cuenta el valor añadido que aporta un proceso de elaboración artesanal. El sociólogo estadounidense Richard Sennett analiza este asunto en su libro “El artesano” a través de la revalorización del trabajo artesanal como una respuesta llena de autenticidad y compromiso ante las formas de trabajo y consumo deshumanizadas. Los productos artesanos se saben de dónde proceden, quién los ha fabricado y en qué condiciones. (Sennett, 2009)

Los cambios sociales, culturales y humanos son los que van marcando la evolución de los mercados y generan posibilidades para la innovación de los negocios y la conexión con las marcas. Para competir en mercados tan saturados como son los del mueble, bicicletas y complementos de moda, el proyecto de negocio propuesto adoptará un enfoque disruptivo, pensando y actuando de forma diferente, y satisfaciendo las necesidades de un nicho concreto aprovechando tendencias y oportunidades comerciales. Se buscará una alta fidelización y engagement para que los clientes se sientan parte de la marca y de esa manera asegurar el éxito del negocio propuesto.

La gente compra productos por sus atributos, regresa por sus beneficios, pero se queda con ellos por sus valores. (Cortés, 2016)

Si bien es cierto que Internet ha revolucionado la manera en la que se dan a conocer los negocios y aporta a los profesionales de la artesanía una visibilidad importante a la hora de comunicar su trabajo, existe una parte de consumidores que son reticentes a la hora de comprar los artículos on-line y prefieren tangibilizar lo que van a comprar.

Se actuará como intermediario (minorista) de cuatro empresas fabricantes que no tienen tienda física y sólo comercializan sus productos a través de Internet. La misión será, por tanto, acercar sus productos al consumidor para que puedan conocer de primera mano su labor artesanal y que las marcas ganen en visibilidad, intentando apoyar de esta manera a jóvenes empresarios locales como son los propietarios de las empresas “Okappi”, “Laveta Eyewear”, “Mr. Bowtie” y “Bambú Campos Bikes”.

Además de la tienda, para dar a conocer el negocio y ganar notoriedad de marca se venderán los productos en ferias y **mercados locales** durante todo el año en los que se repartirán tarjetas y se intentarán captar clientes potenciales. Ejemplos de estos mercados serán el “Mercado de las Armas”, “Mercado de La Junquera” y en general mercados enfocados a la venta de este tipo de productos en Zaragoza. Por otro lado, el negocio formará parte de la **asociación** de comercios del centro de la ciudad donde diversas

tiendas de la Zona Centro de Zaragoza unen sus fuerzas para potenciar el pequeño comercio, el trato personalizado y la profesionalidad.

Se tendrá también muy en cuenta la **estrategia digital** en la que el sitio web será de gran importancia. La creación de una página web es una inversión ya que se genera más visibilidad del negocio y a través de un blog se creará contenido relevante y valioso para atraer a nuestro público objetivo. También tendrán un papel muy importante las redes sociales, mediante las cuales se intentarán captar nuevos clientes. A través de email marketing se tratará de fidelizarlos.

Se han elegido estos cuatro proveedores en base a la filosofía que representan. Productos únicos, de calidad, que buscan la diferenciación. Todos ellos trabajan con la madera como materia prima principal y defienden una economía sostenible basada en procesos productivos artesanales, de diseño propio. La madera aporta elegancia atemporal y personalidad. Un estilo elegante pero informal.

La comunicación para transmitir los beneficios de la marca por medio de campañas deberá ser clara y efectiva. Se deberá dar una imagen clara vinculada con emociones y sensaciones y se conseguirá así transmitir la personalidad y el posicionamiento asociado a los beneficios de esta categoría de productos; innovación y compromiso con el medio ambiente. Además se dará un servicio personalizado y muy cercano con el cliente para explicarle y enseñarle todo el proceso productivo que hay detrás de cada producto.

2. INTRODUCCIÓN

Motivo del estudio:

El motivo del presente estudio de viabilidad de un plan de negocio ha sido el hecho de que hoy en día existe un segmento de mercado cada vez más amplio que demanda productos únicos, de calidad y alejados de los estándares de producción industrial que imponen las grandes marcas, estando dispuestos a pagar por la diferencia que supone ese valor añadido.

Además, la cultura, la personalidad y los estilos de vida han cambiado en los consumidores. La sociedad es cada vez más consciente de la importancia de preservar el medio ambiente y valora que las empresas así lo vean. Por ello, las empresas que demuestran un compromiso ético y social tienen más posibilidades de ganarse el respeto y admiración social. Esta evolución de la forma de pensar del consumidor también se ha visto reflejada en la forma de enfocar las estrategias de marketing por parte de las empresas. Prueba de ello son los diferentes tipos de marketing que han existido hasta la actualidad:

Ilustración 1: Evolución de los tipos de marketing



Fuente: OBS Business School, 2017.

El concepto de “Marketing 3.0.” fue propuesto por primera vez en 2010 por Phillip Kotler, considerado por muchos como el padre del marketing moderno.

Esta nueva visión del marketing, además de llegar a la mente del cliente y a su corazón, como lo hacían los modelos anteriores, es consciente de que el cliente se preocupa por el mundo en el que vive, por el medioambiente y demuestra que a la empresa también le importa. Ya no se trata sólo de vender sino de integrar unos valores éticos detrás de la marca. De ahí el incremento del papel de la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas de hoy en día.

Motivación para el presente estudio:

El proyecto de crear una empresa dedicada al sector artesano responde a mi interés por los productos originales, únicos y personalizables, y en concreto elaborados con la madera como materia prima principal. He elegido comercializar productos de empresas respetuosas con el medio ambiente y con unos valores sociales muy definidos. Al detectar una carencia de este tipo de empresa en el mercado actual de Zaragoza he querido estudiar la viabilidad de esta aventura empresarial.

Creo que a lo largo del Grado de Marketing e Investigación de Mercados se nos han brindado herramientas necesarias y suficientes para poder llevar a cabo esta idea.

Como fuente de inspiración para la elección de la idea de negocio me he servido de una revista especializada del sector (Revista Emprendedores). En un número de tal revista, captó mi interés la propuesta de negocio y me motivó para poder implantarla en la ciudad de Zaragoza.

Objetivos generales y específicos:

- ✓ Valorar la viabilidad del proyecto en Zaragoza
- ✓ Analizar el entorno general y específico del mercado, así como la competencia
- ✓ Valorar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno
- ✓ Realizar un estudio de mercado para conocer nuestro público objetivo
- ✓ Definir el plan estratégico y plan de marketing de la empresa
- ✓ Realizar un estudio técnico y legal del negocio
- ✓ Llevar a cabo un plan financiero para asegurar la viabilidad económica

Tras definir estos objetivos, el principal cometido será llegar a estudiar la viabilidad económica, el funcionamiento y el desarrollo del negocio en la ciudad de Zaragoza.

Descripción del contenido del plan de negocio:

El trabajo realizado tiene como objetivo elaborar un plan de negocio para conocer la viabilidad de emprender una tienda especializada en productos genuinos, artesanales, personalizables y elaborados en madera en su totalidad. Se va a apostar por ser intermediario minorista de cuatro modelos de negocio eco-sostenibles, con una responsabilidad social empresarial por encima de los modelos tradicionales propuestos por la competencia.

El establecimiento va a estar ubicado en la calle Francisco de Vitoria, en el centro de Zaragoza. Para la elaboración del plan de marketing que se implantará en el negocio se llevarán a cabo una serie de etapas. En primer lugar se realizará un análisis del entorno general del país a través del análisis PESTEL y del entorno específico de los sectores en los que se va a competir la empresa. Posteriormente se llevará a cabo un diagnóstico de la situación a través de un análisis DAFO-CAME.

En una segunda fase, una vez que se dispone del análisis del entorno y se conoce la aceptación que puede tener el proyecto en el mercado, se tomarán las decisiones estratégicas de marketing. Para ello se definirá la misión, visión y valores del negocio y se formularán los objetivos de marketing a alcanzar apoyándonos en la matriz de Ansoff. En una última fase del plan de marketing se analizará la estrategia funcional del negocio a través de las cuatro variables de Marketing-Mix. Por último se llevarán a cabo un estudio técnico, un estudio legal en el que se escogerá la forma societaria más conveniente, y un estudio económico-financiero con un horizonte temporal de dos años.

3. METODOLOGÍA

Etapas:

Para elaborar el presente plan de negocio se han llevado a cabo una serie de etapas. En primer lugar se adoptó una mentalidad creativa para definir el tipo de negocio, su impacto socio-económico y su viabilidad en el mercado. Se escogió ser intermediario de productos eco-sostenibles, artesanos y personalizables debido al atractivo del negocio y una visión optimista sobre su aceptación en el mercado (Zaragoza).

Posteriormente se debatió entre distribuir físicamente los productos en un local de alquiler o crear una plataforma de venta online. Sin embargo, la falta de preparación técnica, los problemas logísticos y la falta de recursos hicieron descartar esta última posibilidad. Sobre la ubicación escogida hubo dos opciones preferentes, en el centro de Zaragoza y en el “Centro Comercial Puerto Venecia”. Este último se descartó debido a la gran inversión inicial que requería y a la falta de documentación para el estudio de la viabilidad.

La siguiente etapa fue escoger los proveedores. El criterio de elección de estos cuatro fabricantes fue el compartir su idea de negocio, lo que conlleva sus productos y los valores que hay detrás y la innovación como factor clave para competir en el mercado actual. Esta innovación la han podido llevar a cabo a través de un pensamiento lateral, es decir buscando aumentar el valor añadido de productos ya existentes como son las bicicletas, los muebles, los relojes, las pajaritas de vestir o las gafas de sol dirigiéndolos a subcategorías de consumidores. Solo así se explica el éxito en mercados tan saturados. Por ejemplo, a través de un producto normal y corriente como es una bicicleta, se buscó modificar atributos como la materia prima para dotarlas de exclusividad y diferenciación.

Fuentes de información utilizadas:

Para llevar a cabo el estudio sobre la viabilidad del negocio se ha realizado un trabajo de investigación, recopilación y análisis de información. Al existir tanta información disponible se ha requerido hacer un esfuerzo de síntesis. Las principales fuentes de información han sido:

- Primarias: observación y encuesta on-line (ver anexo V).
- Secundarias: Bases de datos de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza, archivos públicos, anuarios estadísticos (INE), organismos públicos de investigación (CSIC, CIS), revistas especializadas del sector (Emprendedores, Harvard Deusto Marketing y Ventas, Forbes), periódicos económicos e internet.

Los principales inconvenientes a la hora de buscar información han sido la dificultad para encontrar datos relevantes y concretos. Al existir tanta cantidad de información es necesario hacer un ejercicio de síntesis y contrastar las respuestas para comprobar que los resultados obtenidos son verídicos y no están sesgados.

4. ELECCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La elección de la idea de negocio no fue un asunto baladí. Por un lado se pretendió aportar una idea de negocio diferente, respetuoso con el medio ambiente y basado en el valor de lo artesanal y el diseño único y exclusivo para cada cliente pero también hubo dudas de si el nicho de mercado al que se iba a dirigir sería lo suficientemente rentable en Zaragoza.

Alternativas: Las alternativas a este modelo de negocio fueron las siguientes:

- Restaurante ecológico de comida casera con huerto y corral propios.
- Bar/Cocktelería con zonas habilitadas con grandes sofás y pantallas para jugar a videojuegos y organizar torneos públicos o privados entre amigos.

Estas dos alternativas quedaron descartadas por su complejidad técnica y por la gran inversión necesaria. Finalmente, se escogió la idea de negocio de distribuir complementos de moda eco-sostenibles junto a muebles y bicicletas hechos de madera y a mano, ya que cubre la necesidad de un consumidor concienciado con la preservación del medio ambiente en el proceso productivo y comprometido con los valores que hay detrás de la marca. Además, se espera que el potencial de crecimiento para este modelo de negocio será alto dadas las tendencias de consumo actuales.

Consumidores potenciales:

Los consumidores potenciales presentan las siguientes características:

- Demográficas: hombres y mujeres residentes en Zaragoza de entre 18 y 60 años.
- Socioeconómicas: nivel socioeconómico medio-alto.
- Psicográficas: personas amantes de la moda y los complementos, así como por todo lo relacionado con el diseño y la estética. Además, concienciadas con la preservación del medio ambiente y con un compromiso con las empresas que así lo vean. Afines al consumo de productos orgánicos, productos artesanales y un estilo de vida saludable. Alejados de las corrientes culturales predominantes (mainstream) y con atracción por los productos diferentes, alejados de los estándares de producción industrial. La subcultura contemporánea “hipster” se encuentra dentro del público objetivo por tener muchas de estas características.

Según sus hábitos de compra existen tres tipos de clientes potenciales. Estos hábitos son la frecuencia de sus compras, el volumen de sus compras y el grado de influencia que ejercen en otros consumidores (Puente, 2015). Al principio, interesarán especialmente los que ejerzan de prescriptores de marca para dar a conocer el negocio. Una buena estrategia digital, especialmente en las redes sociales junto con la asistencia a mercados de Zaragoza ayudará a acercar los productos a clientes potenciales y ganar visibilidad.

Factor diferenciador: Las ventajas competitivas son:

1. Materia prima: hay muchas bicicletas hechas en acero, aluminio o titanio, pero el estar fabricadas en bambú de forma artesanal aporta un valor añadido. Lo mismo ocurre con complementos de moda como los relojes, las pajaritas y las gafas.
2. Proceso de producción: tanto los muebles como las bicicletas y las gafas de sol son producidos bajo pedido. Un proceso de mano de obra intensiva en el que no hay dos piezas iguales.
3. Características de los productos: hechos a mano, personalizables y eco-responsables.
4. Servicio: se brindará una atención al cliente personalizada y de excelencia.

5. Red de distribución: al tratarse de un canal de distribución corto, no se incrementará el precio al cliente final. Se actuará como escaparate físico de negocios que solo disponen de plataforma on-line.

Ilustración 2: Proceso de fabricación de una gafa de madera



Fuente: página web de “Laveta”, 2017.

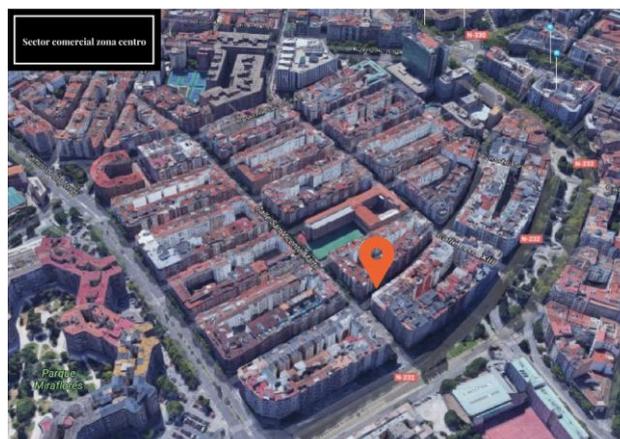
5. UBICACIÓN

La elección de dónde estará ubicado nuestro negocio es muy importante. Se ha buscado un local que pueda ser viable desde el punto de vista financiero y comercial y para ello se ha optado por un local no muy grande cuya ubicación sea céntrica ya que a pesar de que la inversión inicial sea mayor, se reduce la inversión publicitaria por otro lado al estar ubicado en una calle muy transitada.

Se ha recurrido a la herramienta de marketing llamada “Geomarketing” para estudiar la ubicación estratégica del negocio desde una perspectiva geográfica, visualizando de forma personalizada la ubicación exacta de los potenciales clientes, tiendas de la zona y competencia.

Mediante la decisión de la ubicación del negocio vendrá determinada la estrategia de precios a seguir, ya que nos ayudará a estimar de forma más precisa el potencial del mercado. Por ejemplo, al estar situado en un barrio con una renta media mínima de ingresos bastante elevada, podremos definir un esquema de precios ideal y hacer un estudio de las características de las personas que viven allí. (marktspot, 2017)

Ilustración 3: Sector comercial zona centro en Zaragoza



Fuente: Elaboración propia a través de “Google Maps”, 2017.

El negocio estará ubicado en Calle de Francisco de Vitoria, número 22. Esta calle pertenece al sector comercial de la Zona Centro de Zaragoza, el cual ocupa las calles incluidas dentro del cuadrilátero que forman Paseo Damas, Paseo Constitución, Cesáreo Alierta y Camino de las Torres, constituyendo el Nuevo Centro de la ciudad.

Se ha decidido alquilar el local con el objeto de reducir la inversión inicial y los riesgos. Se llevó a cabo una investigación previa para analizar las **alternativas** y conocer cómo estaba el mercado de locales de alquiler en esa zona y se buscó un equilibrio entre el precio y las características del local.

En concreto se contactó con tres locales, siendo su ubicación y precio los detallados a continuación:

- Calle León XIII. Precio: alrededor de 2.000 euros al mes.
- Calle San Vicente Mártir. Precio: alrededor de 700 euros al mes.
- Calle Jose María Lacarra de Miguel. Precio: alrededor de 1.700 euros al mes.

En dos de ellos la diferencia de precios resultó ser la variable decisiva en la toma de la decisión final, mientras que en el tercero las características del local hicieron descartarlo.

Finalmente, se contactó con la asesoría inmobiliaria que gestionaba el local escogido siendo el precio de éste unos 660 euros al mes.

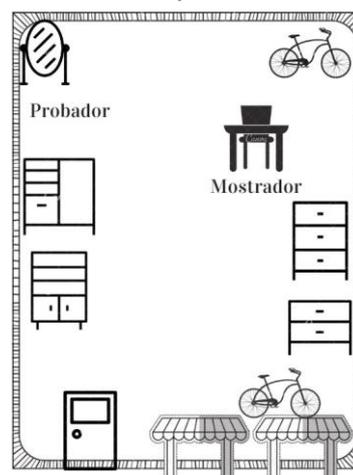
El local, de unos 50 metros cuadrados, dispone de todos los servicios necesarios tales como ventilación e iluminación natural o artificial apropiada a la capacidad del local, agua corriente potable, probador, almacén y servicio de aseo o sanitario con lavabo e inodoro separado de las dependencias de venta.

Los accesos de los que dispone son buenos ya que se encuentra en la zona centro de la ciudad, a la que se puede llegar mediante transporte público, siendo las líneas más cercanas la 25, 30, 32, 40, 51, CI1, CI2 y N6.

Las reformas necesarias que se llevarán a cabo en el local tendrán un costo aproximado de 2.000 euros. Se pintará todo el local y se tendrá que amueblar e instalar lámparas decorativas.

La distribución del local será, por un lado muebles a la venta de “Okappi” por los laterales de la tienda y los relojes, gafas y pajaritas expuestos encima de estos muebles, y por otro lado, una bicicleta en el escaparate y otra al lado del mostrador. Sólo habrá dos bicicletas a la venta para dar un toque de exclusividad y porque se fabrican a mano bajo pedido. Lo mismo sucederá con los muebles, los cuales se podrán elegir bajo catálogo y personalizar según el gusto de cada cliente. El mostrador se encontrará al fondo de la tienda mirando de frente hacia la puerta y detrás habrá un pasillo que llevará a un probador y al almacén.

Ilustración 4: Lay out del local



Fuente: Elaboración propia, 2017.

La distancia a dos de los proveedores es una distancia larga, ya que los muebles de “Okappi” se encuentran en Asturias y las gafas de “Laveta” en Málaga. Pero actualmente existen muchas opciones de logística, económicas y efectivas. Se escogerá en un principio a la empresa DHL para que nos distribuya los productos. Por otro lado, el proveedor de bicicletas se encuentra en Zaragoza y el de relojes y pajaritas de madera tiene su fábrica

en Madrid. Los **clientes potenciales** se encuentran en la zona centro de Zaragoza aunque tras dar a conocer el negocio y pasado un tiempo se espera que estos clientes se amplíen a toda la ciudad.

Unas de las principales concentraciones comerciales de la ciudad son Paseo de la Independencia y adyacentes y Paseo de las Damas y adyacentes (Zona centro). Las principales zonas de origen de desplazamiento guardan una estrecha relación con el número de habitantes de estos lugares y la Zona Centro cuenta con una población de 52.968 personas, siendo la quinta Junta Municipal con más porcentaje de población de Zaragoza. Además es la segunda Junta con mayor densidad de población, sólo por detrás de Delicias. Los **principales competidores** se van a encontrar dentro del sector comercial de la Zona Centro, es decir aquellos cuyo negocio se encuentre en las calles incluidas dentro del cuadrilátero que forman Paseo Damas, Paseo Constitución, Cesáreo Alierta y Camino de las Torres. Debido a la escasa presencia de competidores locales, no es posible estimar una cantidad significativa de éstos. Dado que los productos hechos en madera como son las pajaritas de vestir, relojes y gafas no se comercializan en esta zona no habrá competidores directos.

Sin embargo, se podrían considerar competidores como tal a aquellos negocios que venden estos productos on-line. Por ejemplo, “Sun Seekers Sunglasses” y “Kdoows” son dos empresas zaragozanas que se dedican al comercio on-line de gafas de madera.

En cuanto a bicicletas, no se podrá considerar que una tienda de deporte que comercialice bicicletas fabricadas en aluminio o titanio de manera industrializada, sea competidor directo nuestro, que vamos a vender bicicletas únicas, fabricadas a mano bajo pedido y hechas en bambú como materia prima principal. El nicho de mercado al que nos dirigimos tiene unas características muy diferentes. En cuanto a muebles de madera se podrá considerar la empresa “Más Madera” ubicada en Calle María Lostal 7, Zaragoza como un competidor en este producto ya que fabrica muebles a medida y personalizados, pero nuestro público objetivo será diferente. Los muebles fabricados en “Okappi” son de madera reciclada y la tecnología de producción es 100% artesanal.

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para definir las estrategias de marketing que se llevarán a cabo en el futuro es preciso elaborar una serie de etapas previas estrechamente interrelacionadas entre sí.

En primer lugar llevaremos a cabo un análisis de la situación tanto externa como interna de la empresa. Como consecuencia de este análisis, realizaremos un diagnóstico de la situación en la que se encuentra el negocio, identificando las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, para descubrir aquellos puntos en los que la empresa se muestra fuerte o débil respecto de los competidores. Posteriormente, se definirán los objetivos que se pretenden alcanzar y se concretarán las estrategias de marketing necesarias para alcanzarlos.

6.1. ENTORNO GENERAL

El objetivo del análisis de la situación externa de la empresa es detectar las oportunidades y amenazas del entorno en el que se va a desarrollar la actividad, y que determinará las estrategias a seguir. Para ello, se analizará el entorno y coyuntura nacional e internacional que afecta a todas las empresas, y que son susceptibles de ejercer influencia en las acciones, decisiones y resultados del negocio.

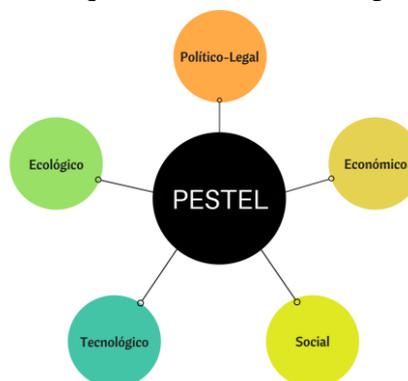
El análisis de distintos factores externos no controlables pero que afectan al desarrollo futuro de la empresa, ayudará a evaluar el mercado para conocer la situación en la que se

encuentra la actividad económica. Se trata, por tanto, de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado.

El **análisis PESTEL** es una herramienta estratégica muy útil para analizar los factores del entorno general en el que se encuentra la empresa.

Mediante este análisis se diseñarán estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecte al sector o mercado.

Ya que el número de macro-factores que pueden influir en el negocio es muy amplio, se ha priorizado en el estudio de aquellos que más van a influir de forma directa.



Fuente: Elaboración propia, 2017

6.1.1. Factores Políticos-Legales

En este análisis se va a analizar la coyuntura nacional e internacional para evaluar cómo afectan o pueden afectar cambios políticos o legislativos en el negocio.

Coyuntura internacional

Este año ha sido decisivo para saber si la crisis de la Unión Europea se acrecentaría o por el contrario supondría un punto de inflexión. La llegada de Donald Trump, la negociación del “Brexit”, la necesidad de frenar el auge de la xenofobia y la quiebra del pacto social han sido los temas más importantes que han tenido que tratar los líderes europeos. En un contexto internacional tan complicado, Europa se ha visto enfrentada a importantes citas electorales durante este 2017.

En Holanda y Francia las candidaturas xenófobas de Wilders y Le Pen no llegaron a tener éxito. En Alemania buena parte de los ciudadanos votaron por el continuismo donde el partido de la canciller Ángela Merkel ganó las elecciones alemanas por cuarta vez consecutiva después de 12 años al frente de la primera economía europea. Por otro lado, en Italia el éxito de los partidos conservadores podría impulsar la histórica alianza entre la Liga Norte y el berlusconiano Forza Italia de cara a las próximas elecciones generales previstas para febrero de 2018.

En este clima europeo tan turbulento, donde los populismos están en auge, es necesario más que nunca reforzar la defensa de nuestros valores y de los principios de la democracia. Resulta necesario llevar a cabo estrategias de crecimiento, ya que crecimiento y estabilidad de la eurozona están ligados. (Almunia, 2017)

Coyuntura nacional

- **Estabilidad política:**

No cabe duda de que la estabilidad política es un factor muy importante a tener en cuenta cuando se analizan los factores políticos que pueden influir en el negocio. La existencia de estabilidad política infunde seguridad a la sociedad en general y al sector empresarial en particular. Una buena estabilidad repercutirá en una mayor seguridad en las inversiones tanto interiores como exteriores.

Si bien es cierto que España vivió dos elecciones generales en menos de un año, tras la victoria del Partido Popular en 2016 la confianza se afianzó y la vuelta a la estabilidad

política disparó el atractivo inversor en España. Por otro lado, más recientemente, la situación en Cataluña en Octubre de 2017 ha tenido repercusiones, ya que el Fondo Monetario Internacional ha señalado que una situación de tensión prolongada influiría en la confianza de los inversores en la economía española. El documento del Fondo también alerta de que el ritmo de crecimiento del PIB se ralentizará durante los próximos años, con una previsión del 2,5% para el año 2018. Esto provocará a su vez un descenso en la velocidad de recuperación del empleo, que pese a los avances de los últimos años, el desempleo continúa entre los más altos de Europa. (Bolea, 2017)

- **Apoyo a emprendedores:**

La nueva Ley de Autónomos que entrará en vigor en 2018 introducirá cambios como la mejoras de cotización o la ampliación de seis a doce meses el periodo en el que el autónomo sólo tiene que pagar 50 euros. A partir del mes 13, y hasta el 18, la deducción será de un 50% de la bonificación. A partir de esa fecha, y hasta los dos años, el autónomo se beneficiará de una deducción del 30%. Además, en Aragón se convocaron para este año las subvenciones reguladas en la Orden EIE/469/2016, de 20 de mayo, en las que se aprueba el Programa Emprendedores. En dicho programa, se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para la promoción del empleo autónomo y la creación de microempresas en la Comunidad Autónoma de Aragón. Destacan las subvenciones al establecimiento como trabajador autónomo, el incentivo a la consolidación de proyectos, una subvención financiera, subvención para asistencia técnica y subvención para formación. (Aragón Emprendedor, 2017)

Yo sería beneficiario de parte de este programa al cumplir con el requisito establecido: ser una persona desempleada e inscrita como demandante de empleo en el Servicio Público de Empleo y que se ha establecido en la Comunidad Autónoma de Aragón como trabajador autónomo.

6.1.2. Factores Económicos

En este apartado se va a analizar la coyuntura económica internacional y nacional para concluir en cómo va a afectar al modelo de negocio. Los principales indicadores económicos que se van a ver son el producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo y el índice de precios al consumo.

Coyuntura económica internacional

Producto Interior Bruto:

En el primer trimestre de 2017, el PIB de la Eurozona creció un 0,6% trimestral, una décima por encima del registro del trimestre anterior. En términos interanuales, la tasa fue del 1,9%, de nuevo superando en una décima el dato del último trimestre de 2016.

El crecimiento fue positivo en todos los países del área de la moneda común, incluida Grecia, que tras los registros negativos que experimentó en el anterior trimestre, creció al 0,4% intertrimestral, el mismo ritmo de evolución que mostraron los PIB de Italia y Francia, entre otros. Por su parte, Alemania y España registraron crecimientos trimestrales superiores, del 0,6% y del 0,8% respectivamente. Los países que evolucionaron más favorablemente en este trimestre con respecto al anterior, fueron Rumanía, Letonia, Eslovenia y Lituania, mientras que en la cola se situó Reino Unido.

Las previsiones de la Comisión Europea sobre la evolución del PIB para 2018 se muestran en la Tabla 1 del Anexo I.

Tasa de desempleo:

Continúa la reducción gradual tanto del número de parados como de la tasa de paro. La tasa de paro de la Eurozona en Abril descendió una décima con respecto al mes anterior, hasta en 9,3%, lo que supone el nivel más bajo de este indicador desde marzo de 2009. De igual modo, continuó reduciéndose el número de parados, que fue de 15,04 millones en abril, esto es, 233.000 parados por debajo del mes anterior, y 1,5 millones menos que hace un año. Las previsiones del BCE apuntan a que el empleo seguirá mejorando si bien a un ritmo más moderado en los próximos periodos, situando la tasa de paro en el 9,4% en 2017 y en el 8,9% en 2018, el nivel más bajo desde el inicio de 2009. Por lo que a los veintiocho se refiere, el desempleo se contraerá desde el 8,5% en 2016 al 8% este año y al 7,7% en 2018, la menor cifra desde finales de 2008. Las previsiones de la Comisión Europea para 2018 sobre la tasa de desempleo se muestran en la Tabla 2 del Anexo I.

Inflación:

La inflación descendió hacia tasas más moderadas en mayo de 2017. El dato preliminar de inflación para la Eurozona situó el crecimiento anual de los precios para el mes de Mayo en el 1,4%, el registro más bajo en lo que va de año, desde el 1,9% que tuvo lugar en el mes de abril. La inflación subyacente también se moderó hacia el 1% en mayo. Se prevé que la inflación anual de la zona euro sea del 1,5% en septiembre de 2017, estable en comparación con agosto de 2017, según Eurostat. El BCE ha revisado a la baja sus previsiones de inflación, estimando un 1,6% en 2017 y un 1,3% en 2018 basándose en la menor contribución positiva esperada para el componente energético.

El objetivo primordial del BCE es mantener la estabilidad de precios. Esto significa que los precios no deben subir (inflación) de forma significativa ni tampoco bajar (deflación) durante un período prolongado. Ello se debe a que los períodos largos de inflación o deflación excesiva tienen efectos negativos para la economía. Las previsiones de la Comisión Europea para 2018 sobre la tasa de variación anual del IPC se muestran en la Tabla 3 del Anexo I.

Coyuntura económica nacional

España es la economía número 14 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 1.107.205 millones de euros, con una deuda del 99% del PIB. Su deuda per cápita es de 23.796 euros por habitante. El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de España, en 2016, fue de 24.100 euros, por lo que se encuentra en el puesto 33 de los 196 países del ranking de PIB per cápita. (E.S.Mazo, 2017)

La buena marcha de la economía durante los primeros meses de 2017, está dando lugar a una revisión al alza por parte de las diferentes instituciones. Tras esta positiva marcha de la economía se encuentran una serie de factores que está evolucionando mejor de lo esperado (exportaciones, creación de empleo y actividad del sector constructor) y que están compensando los elementos que podrían estar ralentizando la economía (precio del petróleo, política fiscal e incertidumbre política). Además, todavía se mantienen otros elementos de impulso como los bajos tipos de interés y la prolongación de las medidas de política monetaria expansiva del BCE, que favorecen las condiciones financieras.

Por todo ello, las perspectivas para 2017 2018 han mejorado y las previsiones para la economía española de las instituciones nacionales e internacionales como el FMI, CE y OCDE están revisándose rápidamente al alza. Si se cumple este escenario de previsión, España continuará creciendo más que la media de la Eurozona, y de hecho será el país que más crezca, con diferencia, entre los principales países que comparten el euro. Las estimaciones del FMI prevén un crecimiento del PIB del 3,1% este año, lo que le sigue

consolidando como uno de los grandes motores del desarrollo entre las grandes economías. España será el país que más crecerá este ejercicio y el que viene, pese a las incertidumbres que provoca el desafío soberanista de Cataluña, sobre las que el Fondo que dirige Christine Lagarde ya ha advertido. (Gauna, 2017) Las previsiones para la economía española para 2018 según Consenso Funcas, FMI, Comisión Europea, OCDE y CEOE se recogen en la Tabla 4 del Anexo I. No obstante, se analizará la tasa de desempleo por separado a continuación.

Tasa de desempleo:

Según datos del informe trimestral de la economía española publicado en junio de 2017 por el CEOE, la EPA del primer trimestre de 2017 reflejó que la economía española mantuvo estable el ritmo de creación de empleo, siendo el sector privado su principal impulsor, que incluso registró un repunte de su tasa interanual. En el sector público se produjo una caída de la ocupación, siendo el sector privado el que creó todo el empleo aumentando en 453.100 el número de contrataciones. En este primer trimestre de 2017 el informe dice que los ocupados descendieron con respecto al último trimestre de 2016, lo que provocó un incremento de la cifra de parados, hasta situarse cerca de 4,26 millones de personas, en niveles de 2009, y la tasa de paro subió hasta el 18,8%. Aun así, desde 2013, cuando se alcanzó un máximo del 26,9%. La tasa de paro se ha reducido en más de ocho puntos. Sin embargo, el notable dinamismo de la actividad económica permitirá que entre 2017 y 2018 haya unos 965.000 nuevos ocupados, mientras que la tasa de paro bajará en estos dos años, hasta cerca del 14% a finales de 2018, según las previsiones de CEOE.

Ilustración 6: Ocupados EPA, afiliados a la Seguridad Social y tasa de paro



Fuente: INE, MEYSS y Servicio de Estudios CEOE, 2017

6.1.3. Factores Sociales

Se analizará la posible evolución y tendencias que puedan afectar al futuro de la empresa para determinar las oportunidades que pueden presentarse.

Hábitos de consumo y estilos de vida

En estos últimos años, la sociedad española ha vivido importantes transformaciones socioeconómicas incentivadas en gran medida por la crisis financiera de 2008 y que también han tenido su reflejo en el mundo del consumo. El avance de la sociedad de la información ha sido uno de los principales detonantes de las novedades en este terreno, habiendo adquirido Internet una centralidad decisiva como eje del acceso a la

información, la comunicación y el consumo en la sociedad. Según recoge el Consejo Económico y Social de España en su informe de nuevos hábitos de consumo, cambios sociales y tecnológicos de 2016, la expansión de las redes sociales y la elevada penetración de los teléfonos inteligentes han favorecido la aparición de un tipo de usuario más activo que no sólo busca información y recibe contenidos sino que en muchos casos los gestiona y produce. Este nuevo escenario plantea numerosas implicaciones tanto desde la perspectiva de los derechos de los consumidores y usuarios, como de las oportunidades y desafíos que se plantean para los distintos sectores y administraciones con competencias en la materia.

En España, más del 80% de los usuarios de Internet con edades entre los 16 y los 55 años (15 millones de personas) frecuenta las redes sociales. Y aunque su uso preferente es puramente social (conversar, enviar mensajes), la utilización relacionada con el consumo tiene también importancia puesto que comprar y vender, jugar online, hablar de productos o seguir una marca, son actividades frecuentes en las redes sociales. En este sentido, deberemos potenciar la identidad digital del negocio aprovechando todo el potencial que tienen las redes sociales para promocionarlo. En cuanto a la estructura de consumo de los hogares en España, se ha modificado significativamente en el periodo de 2008 a 2015. Desde 2008 la Encuesta de Presupuestos Familiares elaborada por el INE, muestra una importante reducción del gasto medio en consumo de los hogares hasta 2013, con un leve incremento en los dos últimos ejercicios. La partida de **comunicaciones** es la que más ha crecido, poniendo de manifiesto la importancia que los consumidores españoles conceden a la comunicación. El gasto medio por hogar en esta partida experimentó una variación acumulada en el periodo de referencia del 26%, un 34% por unidad de consumo. Las modificaciones en la regulación del mercado de las telecomunicaciones y en la dinámica de innovación de las empresas, entre otros factores, han posibilitado una bajada sustancial en las tarifas de acceso a Internet, ampliando la accesibilidad a gran parte de la sociedad.

En cuanto a estilos de vida, el consumidor actual cada vez le da más importancia a la **salud**, la cual ha llegado a convertirse en un elemento prioritario para ellos. Esto tiene un reflejo evidente en las estrategias publicitarias de muchas empresas, donde la **responsabilidad social y ambiental** ha ido adquiriendo un peso cada vez mayor. Por ello, las consideraciones de carácter medio ambiental son citadas cada vez con más frecuencia en la justificación de determinados comportamientos de consumo. (Social, 2016)

6.1.4. Factores Tecnológicos

En las últimas décadas, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han ido penetrando en todas las esferas de la realidad social, dando lugar a un nuevo modo de crecimiento económico y estructura social basado en estas tecnologías, la denominada sociedad de la información y la comunicación. El uso de Internet alcanza en la actualidad a una mayoría muy amplia de la población española. Según datos del INE y de Eurostat, en 2015 el 79% de los individuos de 16 a 74 años afirman haber utilizado Internet en los últimos tres meses, porcentaje considerablemente más alto que el observado hace una década. Además, la utilización reciente de Internet entre los más jóvenes ya supera en 2015 el 90%, lo que ofrece una idea del grado de desarrollo de la sociedad de la información y la comunicación en nuestro país. (Social, Nuevos hábitos de consumo, cambios sociales y tecnológicos, 2016). Según afirma el informe de “Nuevos hábitos de consumo, cambios sociales y tecnológicos”, elaborado por el Consejo Económico y Social en 2016, la rápida penetración de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en los hogares, el mayor acceso a dispositivos conectados a la red, la amplia penetración de los teléfonos

inteligentes y el vertiginoso crecimiento de los medios sociales han provocado importantes cambios en los comportamientos de los consumidores y en sus hábitos de consumo. Los avances en las tecnologías de la información y la comunicación han dado lugar a consumidores con un mayor acceso a información sobre los productos o servicios, de manera que conocen las cualidades de los mismos, pueden realizar comparaciones entre las diferentes ofertas y conocer las opiniones y consejos de otros consumidores, todo ello de manera rápida y poco costosa. En cuanto al comercio electrónico en España, casi una tercera parte de la población española realiza actualmente compras a través de Internet frente al 10% que lo hacía nueve años atrás. El comercio electrónico ha registrado un fuerte aumento en España, incluso durante los años de crisis, llegando cada vez a sectores más amplios de la población. Sin embargo, el informe “Total Retail 2016”, elaborado por PwC, asegura que en España, se utiliza Internet de forma generalizada, principalmente, para buscar información sobre productos pero que a la hora de comprar, un 66% de los españoles prefieren hacerlo en tienda física y que sólo el 19% de los consumidores españoles hace compras por internet, al menos, una vez a la semana frente al 29% de media global.

En la tabla 5 del Anexo I se puede ver la evolución del volumen del comercio electrónico en millones de euros en España de 2006 a 2015, así como la evolución en el número de internautas VS Internautas compradores y el gasto medio anual por individuo comprador.

6.1.5. Factores Ecológicos

Cumpliendo con su escepticismo acerca del calentamiento global, el 1 de Julio de 2017 el presidente Donald Trump, retiró a Estados Unidos del Acuerdo de París, uno de los pactos climáticos más importantes firmados hasta el momento. De este modo ya no se comprometía a reducir las emisiones nacionales entre un 26% y un 28% para 2025 con respecto a los niveles de 2005. Este anuncio fue muy importante ya que se trata de la primera potencia mundial, de uno de los grandes mercados de renovables del mundo y de uno de los dos países más contaminantes. Sin embargo, la reacción de las empresas europeas fue sorprendentemente tranquila, debido varios factores. Por un lado, la lucha contra el cambio climático no sólo depende de Washington (de hecho decenas de estados y ciudades estadounidenses aseguraron que continuarán con las medidas del Acuerdo de París), ya que la tendencia mundial hacia la reducción de emisiones puede continuar sin el apoyo de Trump. Otro factor es la diversificación geográfica de las empresas, ya que les permite diluir el impacto de cada mercado por separado. Por último, la posición de liderazgo global de las compañías de energías renovables de Europa les da confianza, además de contar con el apoyo de las instituciones públicas. (Forbes, 2017)

Europa está proponiendo un cambio de filosofía. De la economía lineal a la economía circular. Ante la presión medioambiental, el agotamiento de algunos recursos naturales o los efectos derivados del cambio climático se está abriendo paso este nuevo modelo de economía que regenera y restaura productos ya usados. El objetivo de este tipo de economía es extender la vida útil de los productos lo máximo posible, pero también los recursos naturales para crear un entorno ambiental y económico más equilibrado. Europa por tanto, está proponiendo actuaciones para favorecer la economía circular y mejorar tanto el potencial económico como el bienestar social. Esto tendría un impacto en el crecimiento ya que adoptar las propuestas que maneja la economía circular podría permitir a la UE crecer en torno al 3% anual hasta 2030 y ahorrar 600.000 millones de euros en recursos. En total la economía europea podría ser más rica en 1,8 billones de euros de lo que es hoy, según cálculos de la consultora McKinsey & Company.

Conclusiones: Los factores externos no controlables por la empresa parecen augurar éxito al negocio.

Por un lado, la política está dando cada vez más importancia a los empresarios y se ve reflejada en medidas como subvenciones y apoyo a emprendedores. En este sentido, la Nueva Ley de Autónomos junto con las subvenciones del Gobierno de Aragón beneficiarán la puesta en marcha del negocio.

Por otro lado, la economía parece ir a la alza y las previsiones para 2018 son buenas en cuanto a aumento del PIB y disminución de la tasa de desempleo. Estas perspectivas económicas se verían reflejadas en un aumento del gasto de las familias y por tanto podría beneficiarnos. Los factores sociales se asemejan mucho a la filosofía del negocio puesto que las tendencias de consumos van encaminadas hacia una responsabilidad social y ambiental. De esta forma, podríamos generar compromiso de marca en el consumidor.

En cuanto a tecnología, cada vez está creciendo más el uso de Internet y redes sociales por lo que hay que aprovechar esta tendencia mediante una buena campaña digital.

Por último, cabe destacar el nuevo modelo económico que parece estar siendo adoptado. Los riesgos ambientales están contribuyendo al cambio del nuevo concepto de economía y suscitando un debate en la opinión pública sobre las posibles consecuencias de un modelo basado en un consumo poco responsable. Aprovecharemos esta tendencia de consumo, ya que los productos que se van a comercializar serán en su mayoría fabricados con materias primas recicladas y cuidando detalles importantes como la sostenibilidad de la madera y la no utilización durante el proceso de fabricación de productos tóxicos y/o agresivos con el medio ambiente.

6.2. ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad. Para analizar este entorno específico o microentorno, se va a llevar un **análisis del mercado** con la mayor estimación posible para tomar posteriormente decisiones fundadas. El análisis del mercado se sirve de fuentes de información externa y requiere definir el mercado relevante desde una perspectiva de producto-mercado. La principal necesidad que se pretenden satisfacer en los consumidores es la de diferenciarse. Es decir, adquirir productos únicos y personalizables pero a su vez respetuosos con el medio ambiente. Nos diferenciaremos por tanto de la competencia en la exclusividad, originalidad y concienciación social. Los grupos de individuos potencialmente interesados serán aquellos que comparten unos criterios sociodemográficos y estilos de vida comunes. Nos dirigiremos a un nicho de mercado que se caracteriza por tener un nivel económico medio-alto y un estilo de vida saludable. Le dan importancia a la procedencia de los productos y a cómo han sido fabricados, atendiendo a valores de sostenibilidad ambiental. Además, les gusta diferenciarse de las modas impuestas por las grandes marcas y están dispuestos a pagar por productos Premium y distintos. A partir de la intersección de necesidad, consumidores y tecnología podremos definir los segmentos de compradores que buscan los mismos atributos en los productos.

6.2.1. Naturaleza del mercado

Para el segmento estratégico al que nos dirigimos existen una serie de factores que van a percibir como claves para la compra de los productos de la empresa.

Estos factores van a ser la tecnología de fabricación, la materia prima, el grado de diferenciación, el diseño y la sostenibilidad ambiental detrás del proceso productivo.

Principalmente nos dirigiremos a jóvenes independientes, adultos de clases acomodadas y jóvenes parejas con dos sueldos. Durante el primer año se hará un gran esfuerzo en comunicación, siendo mientras el público residente en la Zona Centro de Zaragoza nuestro principal cliente. Por ello, debemos conocer bien la naturaleza del mercado en la que vamos a participar. En la página web del Ayuntamiento de Zaragoza podemos ver unos datos publicados a fecha 2017 en los que se pueden observar una serie de indicadores demográficos recogidos para cada Junta Municipal de la ciudad (ver Tabla 1 del Anexo II). Gracias a estos datos se podrá hacer un estudio acerca de la población que se ubica cerca del negocio y por tanto de cómo van a ser los clientes potenciales a los que nos vamos a dirigir al principio de la actividad.

Según los indicadores estadísticos publicados en la Tabla 2 del Anexo II, se puede apreciar que la edad media de los hombres es de unos 46 años mientras que la de las mujeres es unos 51 años. Por tanto, sus gustos y preferencias serán distintos y entre los factores que más van a valorar estarán la proximidad del establecimiento y la calidad del producto y del servicio.

6.2.2. Estructura del mercado

Se va a ver el nivel de competencia existente en el mercado según el análisis de las **cinco fuerzas de Porter**. Este análisis consiste en estudiar el microentorno al que está expuesto el negocio por medio del análisis de varios factores competitivos como son:

- Amenaza de nuevos competidores: sería posible que transcurrido un tiempo, puedan entrar nuevos competidores en el mercado. Actualmente no los hay pero podrían llegar a copiar este modelo de negocio, por lo que se llevará a cabo una barrera de entrada posicionando nuestros productos mediante grandes esfuerzos de publicidad y fidelización. Con una alta diferenciación de producto y un excelente servicio se podrá contrarrestar esta amenaza.
- Rivalidad entre competidores: actualmente existen empresas zaragozanas que compiten en el mercado de las gafas de sol vendiendo sus productos on-line. Según datos conseguidos parece que tienen cierto éxito por lo que parece un producto rentable.
- Amenaza de productos sustitutivos: existen productos estándar en el mercado pero mi especialidad radica en el atributo de la materia prima con la que están fabricados (madera), además de un alto nivel de personalización. No existen, por tanto, productos sustitutivos.
- Poder de negociación con los clientes y con los proveedores: Al principio el poder de negociación con ambos va a ser escaso. Esto puede ser un problema ya que con los proveedores no se tiene fidelidad y al sólo haber elegido uno para cada producto se reducirá el poder que tengamos de negociación con ellos.

7. ANÁLISIS DAFO-CAME

Tras haber analizado el entorno general y específico en el que se encuentra el negocio, se va a llevar a cabo un diagnóstico de la situación mediante un análisis DAFO y su respectivo análisis CAME.

7.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que permite diagnosticar la situación del negocio, y servirá de base para definir la estrategia.

El propósito de este análisis es conocer la situación en el mercado de la empresa para poder obtener información relevante que nos aclare si el proyecto es viable o no, o si podemos modificarlo de alguna forma para aumentar su viabilidad. (Bernal, 2014)

A continuación se van a analizar los cuatro conceptos claves de esta etapa para descubrir cómo están relacionados y detectar qué ventajas y desventajas competitivas existen, ya que servirán de gran utilidad para definir la estrategia de marketing a llevar.

Oportunidades y amenazas

Son los factores externos, no controlables por la empresa, que favorecen o perjudican el cumplimiento de los objetivos propuestos. Van a marcar el interés del mercado en el que nos movemos.

- **Oportunidades:** son aquellos factores externos a la propia empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos.
 - La nueva Ley de Autónomos que entrará en vigor en 2018 nos favorece ya que introducirá cambios como las mejoras de cotización o la ampliación de seis a doce meses el periodo en el que el autónomo sólo tiene que pagar 50 euros, entre otras.
 - Las subvenciones que concede el Gobierno de Aragón a jóvenes menores de 30 años desempleados, nos van a favorecer en gran medida.
 - Las previsiones para la economía española han mejorado y se esperan buenas perspectivas para 2018. Si se cumple estas previsiones, España continuará creciendo más que la media de la Eurozona, y de hecho será el país que más crezca. Al aumentar el PIB y el PIB per cápita, se espera que los consumidores gasten más y las ventas del negocio aumenten.
 - Los hábitos de consumo y estilos de vida han cambiado. El gasto en comunicaciones no para de aumentar, el consumidor actual está cada vez más conectado a internet y a las redes sociales y un porcentaje muy alto de ellos consulta en internet antes de realizar una compra. Esto será una oportunidad para el negocio ya que se llevará a cabo un importante esfuerzo en la estrategia digital, estando muy presentes en las redes sociales y generando contenido viral para el público objetivo. Por otro lado, los consumidores cada vez se preocupan más por estilos de vida saludables y valoran la responsabilidad social de las empresas. Este aspecto se presenta como una oportunidad para el negocio porque a través de la defensa de la economía circular y la sostenibilidad ambiental seremos capaces de generar compromiso con la marca.
 - Competencia baja. Existe un hueco en el mercado que tenemos que aprovechar. La competencia es muy baja y el modelo de negocio puede llegar a tener éxito, ya que la economía artesana y sostenible no es una moda, es una tendencia.
- **Amenazas:** son aquellos factores externos a la empresa que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
 - Demografía. En el barrio en el que se va a ubicar el negocio, la población tiene un alto nivel económico pero el rango de edad no es demasiado acorde al público objetivo. La edad media de los hombres es de unos 46 años mientras que la de las mujeres es de 51 años.

- Comercio on-line. El auge que está teniendo el comercio on-line puede afectar negativamente al negocio. Aunque muchos consumidores prefieren poder ver y tocar los productos, otra parte de ellos compra artículos a través de internet debido a la comodidad y rapidez.
- Localización. Se encuentra en un barrio con la segunda densidad de población más alta de la ciudad, pero la calle no es tan comercial como las de alrededor. Se asocia más a una calle de bares y restaurante que a una calle con comercios minorista. Por otro lado, el pequeño comercio se está viendo perjudicado por los grandes centros comerciales, como Puerto Venecia.

Fortalezas y debilidades

Son los factores internos, controlables por la empresa, que favorecen o perjudican el cumplimiento de los objetivos propuestos. Van a marcar nuestra posición frente a la competencia.

- **Fortalezas:** son las capacidades y habilidades con las que cuenta la empresa y que trataremos de consolidar.
 - Capacidad financiera. El tener una cantidad de ahorro disponible va a permitir un cierto margen durante el primer año de actividad empresarial.
 - Atributos de los productos. Se trata de una cartera productos innovadora, elaborados en madera de forma artesanal y personalizada. Por tanto, se contará con una ventaja competitiva en cuanto a calidad, innovación y ecología. El cliente objetivo así lo va a percibir
 - Ambiente. La decoración de la tienda pretende crear un ambiente agradable y acogedor a la vez que moderno, donde cada detalle estará cuidado al mínimo.
 - Experiencia de compra. Se dará mucha importancia a que la experiencia de compra sea única. Para ello, se recurrirá a técnicas de marketing sensorial, destacando los olores a madera y los sonidos ambientales de naturaleza.
 - Servicio. Se brindará una atención personalizada y de excelencia.
- **Debilidades:** son aquellos factores internos que perjudican el cumplimiento de los objetivos y que trataremos de minimizar.
 - Clientela no consolidada. Al iniciar la actividad, habrá desconocimiento del negocio y no se contará con la visita de muchos clientes potenciales.
 - Falta de experiencia. Al ser la primera andadura profesional de este tipo, existe un desconocimiento del “mundo real” y de aspectos técnicos.
 - Capacidades generales de gestión. No se tiene experiencia en gestionar un negocio.
 - Trato con proveedores. Al principio, la relación con los proveedores no está del todo afianzada y existe una incertidumbre de cómo marchará el negocio, el grado de aceptación de los productos y de la profesionalidad de cada proveedor en cuanto a factores como plazos de entrega y exigencia de pagos.

Se tratará de utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado y corregir en la medida de lo posible nuestros puntos débiles para reducir las amenazas que éste presenta.

Ilustración 7: matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia, 2017.

7.2. Análisis CAME

Tras haber hecho un diagnóstico de la situación de la empresa, se va a realizar un análisis CAME. En este análisis se establecerá la estrategia a seguir por parte de la empresa.

- **Corregir las debilidades:**
 - Con el paso del tiempo, y dedicando un importante esfuerzo en comunicación, conseguiremos dar a conocer el negocio y que el número de clientes aumente.
 - La falta de experiencia se solventará, lógicamente con el paso del tiempo. Tendremos que estar muy receptivos a todas las situaciones que se den y bien informados de todos los factores externos que puedan influir en el negocio.
 - Las capacidades de gestión se adquirirán con la práctica, pero al principio se necesitará recurrir a un gestor para que se encargue de los trámites que puedan surgir.
 - Otra vez más la variable tiempo será la encargada de decirnos cómo evolucionarán las relaciones con los proveedores, conforme se vaya desarrollando la actividad empresarial y se incremente el número de pedidos.
- **Afrontar las amenazas:**
 - Ya que el barrio donde se va encontrar el negocio no es del todo favorable en cuanto a público objetivo se refiere, se tratará de llevar a cabo una excelente estrategia digital para dar a conocer el negocio. A través de un buen posicionamiento en buscadores, con palabras clave como “productos madera Zaragoza” por ejemplo, y una presencia muy activa en redes sociales, se tratará de llegar al segmento estratégico definido.
 - Se intentará minimizar el impacto del comercio on-line ofreciendo una experiencia de compra única. Además, gran parte de los consumidores prefiere poder ver, tocar y probarse los productos antes de comprarle y más si el precio a desembolsar es elevado. Por ello, a través de redes sociales y del blog hablaremos de las ventajas que tiene comprar este tipo de productos en tienda física.
 - Ya que se encuentra en una calle poco comercial en relación con las demás calles de la zona, se llevarán a cabo acciones de street marketing como poner una alfombra roja en la calle para acceder al local o hacer muy atractivo el escaparate. Por otro lado, nos asociaremos con la asociación de comercios del centro de la ciudad para ganar en visibilidad.

- **Mantener las fortalezas:**
 - Se llevará a cabo una estrategia en redes sociales en la que resaltaremos los atributos más importantes de cada producto. Se especificará de donde viene la madera y cómo es todo el proceso de fabricación, así como todas las certificaciones con las que cuentan los productos. Por otro lado, en el escaparate de la tienda se emitirá a través de una pantalla todo el proceso artesano de fabricación de cada pieza y los estándares de calidad que se llevan a cabo, así como el uso de madera reciclada para resaltar el compromiso con el medio ambiente
 - En cuanto a decoración del local y experiencia de compra, se estará siempre en constante evolución, adaptándonos a los gustos del cliente. El servicio será un pilar fundamental en la estrategia de ventas y se pretenderá ser siempre lo más cercano y profesional posible.
- **Explotar las oportunidades:**
 - Mediante la nueva Ley de Autónomos se dispondrá de un plazo de dos años en los que se pagará únicamente 50 euros al mes a la Seguridad Social.
 - Se aprovecharán las subvenciones que concede el Gobierno de Aragón a jóvenes menores de 30 años, ya que se reducirán significativamente los gastos iniciales. Además mediante el 75% de descuento en cursos de formación, se tendrá acceso a cursos especializados de marketing digital para mejorar las competencias digitales y poder así hacer crecer el negocio.
 - Se aprovechará el buen momento de la economía española para incrementar el número de ventas. Teniendo en cuenta que se trata de productos Premium en su mayoría, la coyuntura económica es un factor muy importante.
 - Teniendo en cuenta la constante evolución de los hábitos de consumo y de las nuevas tendencias y estilos de vida de los consumidores, se espera que todo lo relacionado con sostenibilidad y compromiso ético y social se mantenga en auge. Por tanto, nuestro modelo de negocio pretende ser una referencia en la ciudad.
 - Aprovechando la escasa competencia, se pretende ganar cuota de mercado y darse a conocer en Zaragoza. Nos diferenciaremos de la competencia on-line en los beneficios de poder tocar el producto y de la competencia en general al no vender productos estándar. Son productos muy innovadores dentro del mercado.

8. PLAN ESTRATÉGICO

Tras haber realizado un diagnóstico inicial sobre las variables externas e internas que pueden influir positiva y negativamente en el negocio, y conocer las fortalezas y debilidades que existen frente a esas variables, se va a proceder a definir un plan estratégico para el negocio.

La estrategia que se llevará a cabo consiste en adecuar los factores internos de la empresa a los factores externos no controlables para obtener la mejor posición competitiva. La definición de la estrategia a seguir va a ser un ejercicio creativo en el que tendremos que analizar el escenario que rodea a la empresa para interpretarlo y prever situaciones futuras. (Vicuña, El plan de marketing en la práctica, 2015)

8.1. Decisiones estratégicas corporativas

La misión, visión y los valores de la empresa van a ser su identidad corporativa, lo que le va a dar coherencia, autenticidad y originalidad como marca.

- **Misión:** ofrecer productos con personalidad propia, elaborados en madera de forma artesanal y sostenible, para un consumidor comprometido con los valores de la marca.
- **Visión:** Ser un modelo de negocio de referencia en la ciudad, con un producto y un servicio de alta calidad, posicionándonos como defensores del trabajo artesanal y lo sostenible.
- **Valores:** Estos valores son el conjunto de principios y creencias que rigen el funcionamiento de la organización y serán el medio para lograr conseguir los objetivos marcados. Los 6 valores del negocio son:
 - Sostenibilidad y responsabilidad con el medio ambiente
 - Trato cercano con el cliente
 - Honestidad
 - Calidad
 - Excelencia
 - Pasión

8.2. Objetivos cualitativos y cuantitativos

Los objetivos que se van a plantear van a ser coherentes con la misión de la empresa.

Siempre va a ser mejor enunciar objetivos cuantitativos para que se pueda hacer un seguimiento de los mismos pero los objetivos cualitativos, a pesar de no ser medibles, servirán de referencia en las actividades comerciales y de marketing.

Durante el primer año los objetivos principales van a ser los siguientes:

Objetivos cualitativos:

1. Dar a conocer el negocio por medio a través de diversos medios de comunicación y publicidad
2. Captar nuevos clientes
3. Fidelizar a nuestros clientes

Objetivos cuantitativos:

1. Invertir 1000 euros en publicidad a lo largo del primer ejercicio económico
2. Vender un mínimo de 5 productos al mes
3. Asegurar la repetición de compra de nuestros clientes emitiendo una tarjeta de fidelidad mediante la cual al cabo de 5 compras tengan acceso a promociones.

8.3. Estrategias competitivas genéricas

Estas estrategias tendrán una influencia muy directa en las posteriores estrategias de marketing.

Ilustración 8: estrategias genéricas de Porter

| | | Ventajas Estratégicas | |
|------------------------|-------------------|--|--------------------------|
| | | Singularidad percibida por el consumidor | Posición de bajos costos |
| Estrategia competitiva | Toda la industria | Diferenciación | Liderazgo en costos |
| | Solo un segmento | Enfoque (segmentación o especialización) | |

Fuente: GestioPolis, 2016

Michael Porter, profesor de Harvard Business School, desarrolló las estrategias a través de las cuales las empresas pueden desarrollarse en un escenario competitivo y conseguir una ventaja sostenible que les permita superar a otras empresas del sector.

Nuestra estrategia genérica a seguir para superar a competidores del sector va a ser una combinación entre **estrategia de diferenciación y concentración**.

Se van a ofrecer productos que van a ser percibidos en el mercado como únicos. Los atributos en los que va a diferenciarse el negocio serán:

- Estilo y diseño único
- Tecnología artesanal
- Materias primas
- Calidad
- Sostenibilidad
- Servicio al cliente.

En el ejemplo de las bicicletas de “Bambú Campos Bikes”, no se trata de unas bicicletas normales y corrientes que puedan comprarse en grandes superficies, se trata de bicicletas fabricadas mediante un proceso totalmente artesanal, creando un producto personalizado y exclusivo para cada persona. La exclusividad de cada bici se encuentra en la materia prima, ya que los cuadros de las bicicletas están fabricados en bambú y fibra de carbono. Mediante esta estrategia de diferenciación se pretende alcanzar un posicionamiento de marca con unos atributos, beneficios y valores distintivos a los de la competencia. Gracias a la capacidad de innovación, podremos ofrecer productos adaptados a las necesidades de un grupo de clientes muy concreto. Así podremos llevar a cabo una estrategia de concentración enfocándonos en un nicho de mercado que demanda una gama de productos más diferente y personalizada que la competencia. Estos consumidores estarán dispuestos a pagar más por este tipo de productos, ya que calidad, diseño, diferenciación y compromiso con el medio ambiente son factores prioritarios para ellos. En un futuro, el desafío estará en levantar barreras de entrada en torno al carácter único del negocio para que el modelo no sea imitado por la competencia. Para ello se utilizarán fuentes de diferenciación como la calidad en el servicio al cliente, el servicio post-venta, características de los productos como fiabilidad, durabilidad o seguridad y también las percepciones del consumidor de tipo emocional, social, psicológico y estético asociadas a los productos. (Jauregui, 2016)

8.4. Estrategia de cartera

Esta estrategia va a fijar la marcha para el negocio, detallando qué combinación producto-mercado se va a desarrollar en función de las características del mismo.

Como se han planteado objetivos de crecimiento, definiremos la estrategia de cartera mediante la matriz de Ansoff. Esta matriz es una herramienta de análisis estratégico y de marketing cuyo principal objetivo es identificar las oportunidades de crecimiento del negocio. El primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

Ilustración 9: Matriz de Ansoff:



Fuente: Mercadeo y pymes, 2017.

La estrategia inicial será de **penetración en el mercado** para dar a conocer el negocio. A medio plazo, si la empresa tiene éxito, se intentará ampliar la cartera de productos fabricados en madera como atributo principal de diferenciación.

Por tanto, se llevará a cabo una estrategia de **desarrollo de nuevos productos**. Nos moveremos en un mercado que ya conocemos, pero que está imponiendo una adaptación de los productos a los nuevos gustos y necesidades de los consumidores. Estos nuevos productos se diferencian de los productos estándares de la competencia en diseño, tecnología de fabricación y materia prima sobre todo, pero también en valores de sostenibilidad ambiental, los cuales tienen un papel importante en la filosofía del consumidor actual. Por último, a largo plazo, se llevará a cabo una estrategia de **desarrollo de nuevos mercados**, al franquiciar el negocio y crear una plataforma de comercio on-line. En mercados tan saturados como son los de los muebles, las bicicletas, las gafas, las pajaritas de vestir o los relojes, se va a recurrir a la modificación y actualización de productos ya existentes para satisfacer las nuevas necesidades generadas por el constante cambio del propio mercado. Por tanto, se atenderá este binomio producto-mercado dados sus factores de actualidad y novedad, para llevar a cabo una estrategia de expansión en el mercado.

8.5. Previsión de ventas

Se prevén fuertes variaciones estacionales, con grandes ventas especialmente durante navidades y durante los periodos de rebajas (enero y julio principalmente). A continuación se va a estimar una previsión de ventas (media mensual) aproximada para cada producto durante el primer año de actividad en un escenario realista:

- Bicicletas de bambú: 1 unidad = 1.000 euros al mes
- Muebles de madera: 1 unidad = 500 euros al mes
- Gafas de madera: 3 unidades = 3 x 200 = 600 euros al mes
- Pajaritas de vestir de madera: 4 unidades = 4 x 30 = 120 euros al mes
- Relojes de madera: 5 unidades = 5 x 60 = 300 euros al mes

La previsión de ventas mensual será de 2.520 euros, por tanto anualmente se prevén unos ingresos de vender será de **30.240 euros**. Existirá una fuerte variación estacional de ventas en las bicicletas y en las pajaritas, ya que previsiblemente las bicicletas tendrán más ventas en verano y las pajaritas en Navidad o épocas de celebraciones.

Dada la previsión de ventas y teniendo en cuenta todas las inversiones que se llevarán a cabo al principio, la tienda no generará ningún beneficio durante el primer ejercicio económico, y se tendrá que esperar al siguiente año para empezar a tener unos ingresos razonables. Es importante ser prudente en las previsiones de ventas y no pecar de

optimismo. Se pretende empezar con suficientes ahorros personales para poder hacer frente a los primeros meses de actividad con algo de margen. A partir del segundo año, al consolidarse la actividad y ser más conocida la tienda, se espera que los resultados sean positivos. El segundo año se espera que las ventas se dupliquen como consecuencia de los esfuerzos en publicidad y comunicación realizados. Así pues, se estiman ventas por valor de unos 5.000 euros de media a lo largo del año.

Conclusiones: Hay que tener claro qué misión, visión y valores se quieren para el negocio para posteriormente plantear unos objetivos coherentes a estas decisiones. Vamos a superar a competidores del sector mediante estrategias de diferenciación y concentración y llevaremos a cabo una estrategia de expansión desarrollando nuevos productos en un mercado ya conocido. Por último se ha estimado una previsión de ventas de 2.520 euros de media al mes durante el primer ejercicio con fuertes variaciones durante el año.

9. PLAN DE MARKETING

En este apartado se plasmarán de forma estructurada las estrategias de marketing a seguir, es decir estrategias de segmentación y posicionamiento y estrategias funcionales.

Al final del apartado se elaborará un cuadro de gastos para un ejercicio económico.

9.1. Difusión de la empresa

Nombre, logotipo: El nombre escogido es “Woodam”. En cuanto a la identidad corporativa y al diseño web se externalizará el servicio a una empresa de diseño gráfico llamada Zoco Estudio, ubicada en calle Cádiz, 12, 50004, Zaragoza. Un boceto inicial del logotipo que se presentaría en el briefing a esta agencia sería el siguiente:



Fuente: Elaboración propia, 2017

Los servicios de creación de identidad corporativa, tarjetas de visita y diseño web serán considerados como gastos en publicidad durante el primer ejercicio económico.

9.2. Estrategia de segmentación

Para el binomio producto-mercado elegido anteriormente (desarrollo de nuevos productos), se va a definir el segmento estratégico al que se va a dirigir la empresa.

La estrategia va a ser **concentrada**, ya que concentraremos los esfuerzos comerciales y de marketing en un segmento determinado, cuya importancia relativa dentro del mercado resulta interesante debido a las tendencias actuales de consumo.

En función del atractivo que presenta este segmento de consumidores y de las ventajas competitivas que posee el negocio, se definirá el segmento estratégico prioritario.

Dentro del segmento relevante al que nos dirigimos, los aspectos que más van a valorar van a ser la alta calidad de elaboración de los productos, su originalidad, diseño y estilo y valores relacionados son la sostenibilidad y el trabajo artesanal. Por ejemplo, para estos consumidores no es lo mismo una gafa normal y corriente, aunque sea de marca, que una gafa fabricada de manera totalmente artesanal. Como la empresa Laveta dice: “desde Laveta hemos querido transmitir toda la pasión, esfuerzo y dedicación a cada una de

nuestras monturas convirtiéndolas en un complemento único, diseñado y fabricado cuidando cada detalle. No existen dos piezas de madera iguales, por lo que nunca habrá dos gafas Laveta exactamente iguales. Algunos grupos de consumidores buscarán estas ventajas específicas y otorgarán sus preferencias a estos productos, bien por sus atributos o bien por los valores que hay detrás de su proceso de producción. Desde el punto de vista de marketing nos dirigiremos a ese mercado relevante, analizando a los compradores potenciales de estos productos-mercado y reagrupando consumidores que tengan las mismas expectativas. (Vicuña, 2015)

9.3. Estrategia de posicionamiento

En esta estrategia se van a definir los atributos de imagen con los que se quiere identificar el negocio en la mente del consumidor. Sobre todo en el consumidor del segmento estratégico al que nos vamos a dirigir.

Para posicionar la gama de productos del negocio se van a comparar las características más diferenciadoras respecto de los productos de la competencia y se va a procurar que los consumidores potenciales consideren importante ese elemento de diferenciación. En este caso, una de las características más visible es la materia prima. Todos los productos están elaborados en madera, lo cual los dota de estilo y de moda atemporal. Además, el proceso de fabricación es 100% artesanal y se utilizan materias primas recicladas dando una especial importancia a la economía circular y a la sostenibilidad ambiental.

Otra estrategia de posicionamiento está basada en los atributos, destacando la calidad de los productos y su diseño. Todos ellos tienen grandes acabados de calidad, por encima de la competencia.

Por último, según los estilos de vida, se llevará a cabo una estrategia de posicionamiento centrada en los intereses y actitudes de los potenciales consumidores, para dirigirse a ellos según sus valores y su compromiso ético y social, generando compromiso con la marca.

Tomando como referencia el libro “Las 22 leyes inmutables del Marketing”, escrito por Al Ries y Jack Trout se tendrán en cuenta dos leyes de marketing:

- “Ley de la percepción”. Lo que el cliente piense de los productos será lo que haga triunfar o no al negocio. Así pues, tendrán que percibirlos como auténticamente artesanos y respetuosos con el medio ambiente. Es importante que el consumidor se crea el mensaje que queremos transmitir y para ello, mediante una pantalla LED instalada en el escaparate se emitirán los procesos de fabricación de los 5 productos.
- “Ley del enfoque”. Se intentará asociar el negocio a una palabra en la mente del consumidor: sostenibilidad.

Además, se hará una distinción entre el posicionamiento del negocio, el de los productos y el posicionamiento ante el cliente: (Vicuña, El plan de marketing en la práctica, 2015)

Fuente: Elaboración propia, 2017

| Estrategia de posicionamiento | |
|-------------------------------|---|
| Como negocio | Empresa comprometida con el trabajo artesanal y eco-sostenible |
| Como producto | Productos elaborados en madera, exclusivos y de calidad |
| Ante el cliente | Trato cercano y personalizado, acorde a la calidad de cada producto |

9.4. Estrategias funcionales

En este punto se pondrán en combinación los diferentes medios de marketing de los que dispone el negocio para alcanzar los objetivos de marketing. Se van a analizar y coordinar los cuatro instrumentos del Marketing-Mix de la empresa:

Producto: La gama de productos son los cinco siguientes:

1. **Gafas de sol de madera** hechas a mano y 100% ecológicas, con lentes de alta calidad.



Fuente: página web de “Laveta Eyewear”, 2017

Los productos de madera siempre están ligados a la sostenibilidad, pero el trabajar con cualquier tipo de madera y los medios con los que se trabajan no siempre garantizan un resultado sostenible. En la empresa “Laveta” afirman: “nos esforzamos para que todo el proceso sea lo más ecológico posible, haciendo del reciclado una pequeña obsesión y cuidando detalles importantes como la sostenibilidad de la madera y la no utilización durante el proceso de fabricación de productos tóxicos y/o agresivos con el medio ambiente.”. Son un complemento único, diseñado y fabricado cuidando cada detalle. No existen dos piezas de madera iguales, por lo que nunca habrá dos gafas “Laveta” exactamente iguales.

2. **Pajaritas de madera.**

Veintiún modelos de pajaritas diferentes. En total 7 diseños diferentes combinados con 5 tipos de maderas que conforman el catálogo. Madera de nogal, de sapeli, de zebrano, de cerezo y de arce son las utilizadas para confeccionar estos productos de madera tan originales y novedosos.



Fuente: página web de “Mr. Bowtie”, 2017

3. **Relojes de madera.**

Nueve modelos diferentes tanto para hombre como para mujer. Los relojes están hechos de diferentes maderas, con diferentes tonalidades para que la variedad de los mismos se ajusten a todos los gustos. Estas maderas utilizadas son bambú, sándalo rojo, wengué, arce y ébano.



Fuente: página web de “Mr. Bowtie”, 2017

4. **Muebles** de diseño propio a partir de materias primas recicladas.

En “Okappi” convierten materiales desechados con un fuerte potencial recuperable y piezas en desuso en productos con un diseño único y regular.

El pilar principal que sostiene su marca es la economía sostenible. Es por ello que, como ellos afirman: “realizamos todos nuestros procesos de forma totalmente artesanal y producimos mobiliario de diseño propio a partir de materias primas recicladas.”



Fuente: página web de “Okappi”, 2017

5. Bicicletas artesanas y exclusivas de bambú y fibra de carbono

Un concepto de fabricación sostenible de bicicletas elaboradas con bambú. Según afirman, le dedican más de 40 horas para elaborar cada cuadro de bambú. Existen 4 modelos predeterminados: Fixed, Paseo, Single Speed y MTB, pero los cuadros de las bicicletas se pueden hacer por encargo según los gustos del cliente. Desde la empresa quieren promover la bicicleta de bambú como una alternativa de medio de transporte sostenible, ecológico, atractivo y saludable.



Fuente: página web de “Bambú Campos Bikes”, 2017

Rentabilidad de la cartera de productos

Ya que el primer año se cree que no va a ser representativo en cuanto a estabilidad y el devenir del negocio, se tendrá que esperar a finalizar el segundo ejercicio económico para poder sacar conclusiones acerca de cuáles de los cinco productos son los más y los menos rentables. Teniendo datos sobre las ventas de los productos, estimaremos la participación relativa de la empresa en el mercado, la tasa de crecimiento para cada mercado y el porcentaje que representa cada producto sobre el total de facturación de la empresa. Según variables del entorno como el estado de la economía, podremos observar cómo varía la tasa de crecimiento de mercado para cada producto. Por ejemplo, una evolución positiva en el mercado de la vivienda favorecerá la compra de muebles para el hogar.

Precio: El precio de venta al público de cada producto será exactamente el mismo en la tienda que a través de la página web de los fabricantes. Esto se hará así porque si no, el consumidor podría venir a tocar y ver el producto a la tienda y después acabaría comprándolo por internet si es el precio fuese más barato.

Con el fin de conseguir vender al mismo precio que los fabricantes, lógicamente deberemos comprarles los productos a un precio más barato. Para ello, se negociará el costo más bajo por unidad con cada fabricante, para obtener los mayores márgenes posibles por producto. Para ello, se contactará y visitará personalmente a cada fabricante. Para que las negociaciones sean fructíferas y logremos un buen margen de beneficio, enfatizaremos los siguientes argumentos:

- 1) Actuaremos como prescriptor de su marca convirtiéndonos en un excelente canal de publicidad para los fabricantes
- 2) Les permitiremos expandir su negocio y darlo a conocer más allá de su localidad.
- 3) Nos convertiremos en un escaparate físico de sus productos.
De hecho, según la encuesta realizada (ver Anexo I) a consumidores de Zaragoza prefieren tocar y examinar el producto a comprarlo on-line, sobre todo al tratarse de productos Premium.
- 4) Les representaremos, ofreciendo un trato personalizado al cliente.
- 5) Gracias a nosotros les permitiremos ampliar su cartera de clientes y aumentar sus ventas.

Teniendo en cuenta todos estos argumentos, negociaremos con los fabricantes lo siguiente:

- En un principio, una deducción de un 20% sobre el precio de venta al público. En un futuro, si el negocio prospera, se renegociará el margen con el fabricante.
- Con cada proveedor, se planteará la idea de comprarles en depósito su mercancía.

El primer pedido se realizará mediante compra en firme, adquiriendo la propiedad de los productos. Posteriormente se planteará la compra en depósito, ya que no supone un desembolso inicial y conlleva un menor riesgo. Se podrá, de ese modo, devolver la mercancía al fabricante, eliminado el riesgo de stocks sobrantes. En definitiva, la inversión a la que tendremos que hacer frente será más asequible y la gestión del negocio se nos simplificará en futuras compras. Dado que es una idea de negocio innovadora dentro de Zaragoza, no se tendrán que ajustar los precios en función de la competencia. El cliente potencial al que se dirige el negocio está bien definido y está dispuesto a pagar por los productos, ya que perciben ese valor y considera que aportan ventajas competitivas.

Ilustración 10: Precio medio de venta al público por producto

| | Previo de venta (sin I.V.A.) |
|-------------------|------------------------------|
| Pajaritas | 30 € |
| Relojes | 60 € |
| Gafas | 200 € |
| Muebles | 500 € |
| Bicicletas | 1.000 € |

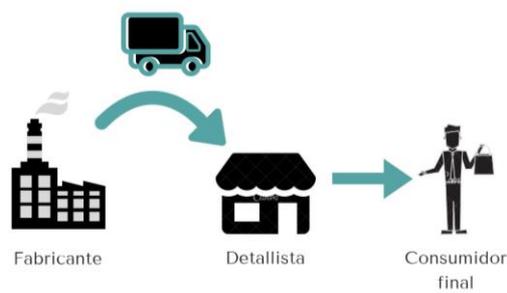
Fuente: Elaboración propia, 2017

Distribución: Para poner los productos al alcance de los clientes, se actuará de distinta forma en función de cada producto:

- Gafas de madera: Se contará con un stock inicial de 10 gafas. También habrá un catálogo del fabricante mediante el cual, el cliente podrá elegir el modelo que más le guste. En ese caso, se contactará con la empresa “Laveta” para que produzca bajo pedido ese determinado diseño. “Laveta” tiene su fábrica en Málaga.
- Relojes de madera: Se contará con un stock inicial de 9 relojes, uno de cada modelo. Conforme se vayan agotando las unidades o bajo petición del consumidor, se encargarán más relojes al fabricante “Mr.Bowtie”.
- Pajaritas de madera: Se contará con un stock inicial de 10 pajaritas, entre cuales se comercializarán de los cinco tipos de madera que oferta el fabricante. Conforme se vayan agotando las unidades o bajo petición del consumidor, se encargarán más pajaritas a “Mr. Bowtie”. Éste proveedor nuestro tiene su fábrica en Madrid.
- Bicicletas de bambú: Se contará con un stock inicial de 2 unidades. En un catálogo del fabricante, el cliente podrá diseñar personalmente su producto, el cual encargaremos a la empresa “Bambú Campos Bikes” para que la fabrique bajo pedido. La empresa se encuentra en Zaragoza.
- Muebles de madera: Se contará con 5 modelos de muebles distribuidos por la tienda, que actuarán de expositor de los demás productos (gafas, pajaritas y relojes), así como de decoración del negocio. Se pondrá al alcance del cliente un catálogo del fabricante para que elija más modelos, pudiendo personalizarlos en cuanto a medidas y materiales reciclados. “Okappi” tiene su fábrica en Avilés.

El canal de distribución será indirecto y corto. Se comprará directamente al fabricante para vender al consumidor final. Se actuará, por tanto, como único intermediario.

Ilustración 11: Canal de distribución



Fuente: Elaboración propia, 2017

Para transportar los productos desde las empresas fabricantes hasta el negocio se contratará el servicio a una empresa de logística. La empresa de logística será DHL, la cual nos facilitará la mercancía en 24-48 horas. A través de la creación de una cuenta online gestionaremos los envíos y llevaremos un seguimiento de cada uno de ellos. El importe irá en función del peso, siendo significativamente más elevado en el transporte de los muebles. Los costes de logística serán asumidos por mi parte durante los 6 primeros meses, siendo este otro argumento a favor para la negociación.

Promoción: Las principales herramientas de comunicación que se van a utilizar van a ser las siguientes:

- El negocio estará presente en tres de redes sociales más utilizadas en España: “Facebook”, “Instagram” y “Twitter”, con el fin de desarrollar una estrategia efectiva en cada una de ellas.
- Generar contenido relevante y viral para nuestro público objetivo en cada red social.
- Creación de un vídeo corporativo en “Youtube” y de un blog en la página web. En el blog se subirá contenido sobre moda, tendencias, estilos de vida saludables, artesanía, posibilidades de fabricación de productos de madera e importancia de la sostenibilidad ambiental principalmente.
- Apoyo en medios de comunicación locales como:
 - Se cubrirá el evento de apertura del negocio contactando con la revista “Aki Zaragoza Magazine”, la cual nos dedicará media página por un importe de 300€.
 - Se contactará con el bloguero “Recorriendo Zaragoza” para que publicite el negocio en su cuenta de “Facebook”, incluido un vídeo de entrevista, por 60€.
 - Se contactará con la revista de tirada trimestral “Enjoy Zaragoza” para aparecer en una página entera de su revista y que publique 1 post en su cuenta de “Facebook” y otro en su cuenta de “Instagram”. El importe total será de 300€.
- Buzoneo por el Distrito Centro de Zaragoza.
- Presencia activa en mercados locales a lo largo de todo el año, como el Mercado de las Armas, que es el segundo domingo de cada mes.
- Miembro de la asociación de comercios de la Zona Centro para potenciar el pequeño comercio y ganar en visibilidad.
- Boca a boca

Conclusiones: En este apartado se ha empezado definiendo algo muy importante para la empresa como son el naming y el logotipo. Se ha llevado un boceto preliminar pero la identidad corporativa se encargará a una empresa de diseño gráfico situada en Zaragoza. Tras esto, se han definido las estrategias de segmentación y de posicionamiento. En cuanto a la estrategia de segmentación, se va a llevar a cabo una segmentación concentrada, ya que nos vamos a enfocar en un nicho de mercado muy determinado, en

el cual centraremos todos los esfuerzos comerciales y de marketing disponibles. En cuanto a la estrategia de posicionamiento, se va a posicionar el negocio por los atributos de los productos ofertados, como son la calidad percibida, el diseño o la materia prima con la que se fabrican, por un lado y por la responsabilidad social corporativa en cuanto a valores de sostenibilidad ambiental se refiere, por otro. Por último, se ha analizado la estrategia funcional a través de las 4 variables de Marketing-Mix:

- **Producto:** se ha presentado la gama de productos que se van a comercializar, indicando sus principales características y atributos.
- **Precio:** se ha definido la estrategia de negociación que se llevará a cabo con los fabricantes para poder ganar un margen de beneficio sin necesidad de incrementar el precio al consumidor final. También se ha comentado que la opción de comprar los productos en depósito sería la predilecta más adelante.
- **Distribución:** se ha detallado cuál será el stock mínimo inicial para cada producto y cómo llevaremos a cabo el transporte de mercancías desde las empresas fabricantes hasta la tienda. Para ello, se contratará a una empresa de logística.
- **Comunicación:** se han especificado toda una serie de esfuerzos de comunicación, tanto on-line como off-line que se realizarán para dar a conocer el negocio. Este esfuerzo en comunicación deberá continuo y regular.

Los gastos que conlleva el acudir durante el año a mercados locales para dar a conocer el negocio no se consideran como costes fijos en publicidad. Para estar presente en los mercados hay que desembolsar una media de 50 euros, que se espera recuperar, por lo que no se consideraría gasto del ejercicio.

10. ESTUDIO TÉCNICO

Tras haber elaborado el plan de marketing a seguir, se realiza un estudio legal y económico para valorar la viabilidad del negocio. En primer lugar se van a concretar los elementos con los que debe contar la futura empresa para llevar a cabo su actividad (Plan de inversiones). Después, tomando los datos anteriores junto con la previsión de ventas y la estimación de costes, se elaborará la cuenta de resultados previsional para dos ejercicios, el inicial, con ventas más pesimistas y el siguiente, con ventas dentro de la pretendida normalidad una vez encontrado un hueco en el mercado.

Plan de inversiones

A continuación se va a realizar un listado detallado de todas las inversiones necesarias previas a la puesta en marcha del establecimiento.

- **Programas informáticos:** En principio no se contempla la compra de programas informáticos. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de implantar algún software de gestión comercial (Customer Relationship Management) si el negocio prospera y se incrementa la cartera de clientes.

Para crear la página web del negocio externalizaremos el servicio a una empresa privada situada en Calle Cádiz llamada “Zoco Estudio”. El costo total será de 500 euros.

- **Propiedad industrial:** Para el registro del nombre comercial se contratará a una empresa especializada para que nos asesore y se ocupe de gestionar todo el proceso de registro. El coste aproximado será de 275 euros.
- **Locales e instalaciones:** Por la apertura del local habrá que abonar 0,65 euros/m². Como el local tiene 50m², la cuota inicial será de 32,5 euros. Además, por la tramitación de cambio de titularidad de licencia, comunicación previa o declaración responsable se abonarán 102,7 euros más. En total, se pagarán 135,2 euros en

concepto de tasas municipales. (Zaragoza, zaragoza.es, 2017) El acondicionamiento del local consistirá en:

- Pintar el local ambientándolo con motivos de la naturaleza.
- Instalación del rótulo en la fachada con el nombre y logotipo de “WoodAm”.
- Decorar el local con plantas artificiales, música ambiental con sonidos de la naturaleza y ambientadores donde predominen notas amaderadas.
- Colocación de la pantalla LED en el escaparate, con un coste de 1500 euros.

Los costes totales de pintar, reforma de fachada y decoración del local ascienden a 2.000 euros. Para ello externalizaremos el servicio contratando a una empresa especializada.

- **Mobiliario:** Se contará con una mesa de madera diseñada por “Okappi” que hará la función de mostrador así como una silla también de “Okappi”. La mesa tiene un precio de 351 euros y la silla de 105 euros. En cuanto a la iluminación, se contará con un gasto aproximado de 120 euros para bombillas decorativas de bajo consumo de estilo “vintage”. Para finalizar se tendrá en cuenta la adquisición de un espejo en el que los clientes puedan probarse los productos. Este espejo supondrá un coste de 90 euros.
- **Equipos informáticos**
 - Portátil: 700 euros.
 - El datáfono no tendrá coste alguno (estará incluido en la tarifa plana contratada).
 - La caja registradora tendrá un coste de 50 euros.
- **Existencias iniciales**
 - Gafas de madera: 10 unidades, es decir 1.600 euros.
 - Relojes de madera: 9 unidades, es decir 432 euros.
 - Pajaritas de madera: 10 unidades, es decir 240 euros.
 - Muebles de madera: 5 unidades, es decir 2000 euros.
 - Bicicletas de bambú: 2 unidades, es decir 1600 euros.

Se ha aplicado el descuento del 20% que nos hace el fabricante al total de cada producto.

- **Saldo mínimo de tesorería:** Se contará con un saldo mínimo de tesorería de 1.000 euros.
- **Cuadro resumen de los gastos y de la inversión:**

Ilustración 13: Costes fijos

| Costes fijos | Importe |
|-------------------------|------------------|
| Cuota alquiler de local | 660 x 12= 7.920€ |
| Suministros (luz, agua) | 70 x 6= 420€ |
| Seguros | 200 € |
| Publicidad | 660 € |
| Seguridad Social | 50 x 12= 600€ |
| Amortización | 700/5= 140€ |
| Total anual | 10.280 € |

Fuente: Elaboración propia, 2017

Ilustración 12: Inversión inicial

| | |
|--------------------------------|--------------------|
| Activo No Corriente | |
| Inmovilizado Material | |
| Locales e instalaciones | 3.635,20 € |
| Mobiliario | 666 € |
| Equipos informáticos | 750 € |
| Inmovilizado Inmaterial | |
| Aplicaciones informáticas | 500 € |
| Propiedad industrial | 275 € |
| Activo Corriente | |
| Existencias iniciales | 5.872 € |
| Provisión de fondos | 1.000 € |
| Total | 12.698,20 € |

Conclusiones: Se ha llevado a cabo un estudio de inversiones y gastos para el primer año de actividad. Estos gastos serán mucho mayores en el primer ejercicio que en ejercicios posteriores. Por ejemplo, en cuanto a costes fijos, los costes de publicidad en el segundo año se reducirán sustancialmente, y en cuanto a inversión necesaria, los costes de pintar y reformar el local no existirán en años posteriores. La amortización se ha

calculado en función de la vida útil del portátil, teniendo en cuenta que ha costado 700 euros y tendrá una vida útil de 5 años. Por otro lado, los costes variables han sido la compra de productos a los fabricantes, que hemos fijado anteriormente en un 80% del precio de venta (conseguimos un precio menor en un 20%). Cabe destacar el tipo de acondicionamiento de local que se pretende llevar a cabo. Se va a intentar crear una experiencia de compra única mediante marketing sensorial en el punto de venta. Para ello, se recurrirá a técnicas de marketing auditivo, mediante sonidos de agua, pájaros y naturaleza en el local y a técnicas de marketing olfativo, mediante ambientadores con aroma a madera. Numerosos estudios de neuromarketing asocian el aroma a madera con ambientes místicos, sensaciones de calidez, de hogar y serenidad. Por último, las paredes del local estarán pintadas con paisajes de bosques y selvas tropicales, creando un ambiente muy particular.

11. ESTUDIO LEGAL

Después de haber llevado a cabo un estudio técnico del negocio concluyéndolo con un cuadro resumen de inversiones y gastos asociados a la puesta en marcha de éste, se va a analizar el proyecto desde el punto de vista legal. Primero se van a considerar una serie de aspectos legales que hay que tener en cuenta para llevar a cabo la apertura del negocio y posteriormente se va a dibujar un cuadro resumen de los gastos iniciales de constitución y de todos los gastos anuales futuros.

Aspectos legales

La elección de la forma jurídica de la empresa es muy importante, ya que conllevará una serie de repercusiones jurídicas, laborales, y sobre todo fiscales, que debemos valorar. (Amado, 2016) Para elegir la forma jurídica que más conviene al negocio se han teniendo en cuenta una serie de factores clave:

- Número de socios.
- Actividad empresarial. El tipo de actividad a la que nos dedicaremos puede condicionar una forma jurídica u otra, pudiendo estar regida por una normativa concreta que obliga a un forma específica.
- Cuantía del capital social. Teniendo en cuenta el capital del que disponemos tendremos que elegir la forma jurídica que más se adapte a nuestra economía.
- Responsabilidad de los socios frente a terceros. Esto es importante ya que puede afectarnos de mayor manera si la responsabilidad es ilimitada, pudiendo responder con bienes personales.
- Régimen fiscal. Si se obtienen elevados beneficios (a partir de 45.000 €) el pago por el IRPF será mayor que el que pagaría como sociedad por el Impuesto de Sociedades.
- Requerimientos legales o administrativos. El tiempo y coste que conlleva la realización de los diferentes requerimientos según la forma jurídica elegida es un aspecto que condiciona su elección. Para constituir una sociedad existen mayores trámites burocráticos y administrativos

Ilustración 14: Se va a elegir en función de factores económicos, personales y comerciales



Fuente: Elaboración propia, 2017

Existen diversas formas jurídicas en el territorio español. En la Tabla 1 del Anexo II vienen detalladas las principales formas que existen en España. Tras analizar estos aspectos, se elegirá la forma jurídica que más convenga al negocio en función de sus características. Se ha decidido iniciar la actividad empresarial como **autónomo** ya que aunque a priori, la Sociedad Limitada tiene más ventajas tributarias, también genera mayores costes económicos. Además no se va a requerir una gran inversión inicial y no se va a contratar a ningún trabajador. Aparte de todo esto existen una serie de **ventajas** como son:

- Control total de la empresa y dirección de forma personal la gestión de ésta. No se va a contar con socios. El motivo principal por el que los emprendedores noveles se asocian es por miedo. Miedo a que las cosas vayan mal, a no tener en quién apoyarse, a no ser capaz de hacerlo todo, a cometer errores, en definitiva miedo a estar solo. Además un socio es un recurso más, que se remunera con los frutos de la actividad emprendedora, pudiendo llegar a tener la capacidad de paralizar la actividad. He decidido prescindir de socios ya que a pesar de que puedan aportar recursos a corto plazo, a largo plazo pueden resultar muy caros. En el caso de requerir más trabajo en el futuro se contratará un trabajador y en el caso de no dominar un área se subcontratará ese servicio (Bes, 2007)
- Los trámites y costes de constitución como autónomo son muchos más baratos y sencillos que los de una Sociedad de Responsabilidad Limitada y el proceso es mucho más rápido, se puede hacer en un único día mientras que una sociedad puede demorarse entre 5 y 30 días. (infoautónomos, 2015)
- Gracias a la nueva Ley de Autónomos que entrará en vigor en 2018 la cuota de autónomos seguirá siendo bastante más baja en el caso de un empresario individual que en el de una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Una de las modificaciones consiste en ampliar de seis a doce meses el periodo en el que el autónomo sólo tiene que pagar 50 euros. A partir del mes 13, y hasta el 18, la deducción será de un 50% de la bonificación. A partir de esa fecha, y hasta los dos años, el autónomo se beneficiará de una deducción del 30%. (Martín-Nieto, 2017)

La principal desventaja es la responsabilidad ilimitada, pudiendo responder con patrimonio personal por las deudas frente a terceros.

Se iniciarán los trámites necesarios para la puesta en marcha de la actividad empresarial como el alquiler del local y la solicitud de licencias entre otros, sin estar dado de alta como autónomo. Se efectuará el alta como autónomo inmediatamente antes de iniciar la actividad empresarial para evitar así el pago de cuotas innecesarias a la Seguridad Social. Se empezará la actividad a **principios del mes de Diciembre de 2017** para evitar pagar por el resto de días del mes en los que todavía no se realizó ninguna actividad empresarial.

Esto es así debido a que la cuota del Régimen de Autónomos se paga mensualmente, con independencia de los días trabajados, por ejemplo si se empezase la actividad el 15 de Diciembre habría que pagar igualmente la cuota por todo el mes de Diciembre. (Arroyo, 2014) Conforme se vea que el proyecto resulta viable y se van obteniendo ingresos estables se procederá a constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Cuanto más ingrese, menos me convendrá ser un autónomo ya que, si se obtienen elevados beneficios (a partir de 45.000 €) el pago por el IRPF será mayor que el que pagaría como sociedad por el Impuesto de Sociedades. También habrá que contemplar más factores como otros costes importantes que se deberán hacer frente. (Molina, 2017)

Trámites administrativos

Como autónomo, el coste y el tiempo de constitución son menores. Sólo hay que cumplir con unos pocos trámites, y no requiere desembolsar ningún tipo de capital previo.

- Alta en Hacienda: es el primer organismo donde debe ir un autónomo para indicar su actividad. Se debe presentar la declaración censal (modelos 036 y 037), en la que notificaremos los datos personales, la actividad a la que nos vamos a dedicar, la ubicación del negocio y los impuestos que tendremos que pagar. A la hora de declarar la actividad seleccionaremos alguno de los epígrafes del Impuesto de Actividades Económicas (IAE), regulados en el Real Decreto Legislativo 1175/1990, donde se incluyen unos amplios listados de actividades empresariales y profesionales. En nuestro caso relacionadas con el Comercio al por menor.
- Alta en la Seguridad Social: en un plazo de 30 días desde el alta en Hacienda deberemos darnos de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social. Para ello presentaremos el modelo TA.0521 en alguna de las administraciones de la Seguridad Social junto con fotocopia del DNI o equivalente y fotocopia del alta en Hacienda. En el momento del alta se definirán la base de cotización y las coberturas por las que cotizaremos. Teniendo en cuenta la nueva reglamentación del paro del autónomo, nos va a interesar cotizar por contingencias de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y por desempleo, aunque suponga un 2,2% adicional de cotización.
- Alta en el Ayuntamiento. Licencia de Apertura: ya que el local tiene actualmente licencia de actividad y ésta se va a desarrollar en las mismas condiciones reflejadas en la licencia existente, sin que se produzcan modificaciones estructurales o cambios en la potencia e instalaciones, bastará con solicitar una Transmisión de Licencia (cambio de titularidad). Se firmará la transmisión de la licencia con el antiguo arrendatario, actualizando así la licencia de apertura ante el Ayuntamiento y se abonarán las correspondientes tasas municipales.
- Alta ante los organismos de Trabajo: la apertura, instalación, traslado y ampliación de centros de trabajo conlleva la obligación de comunicárselo a la autoridad laboral competente. Se comunicará, por tanto, en el Instituto Aragonés de Seguridad y Salud Laboral (ISSLA) la apertura del negocio. (Infoautónomos, 2017)

Obligaciones fiscales

La principal diferencia es que el autónomo tributa por el IRPF, mientras que la Sociedad Limitada lo hace por el Impuesto de Sociedades. Antes de hacernos autónomo, como persona física, deberemos inscribirnos en la Agencia Tributaria para solicitar el alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores mediante el modelo 037. Con él se nos asignará un número de identificación fiscal.

- Declaración del IVA cada trimestre: el documento que se tiene que presentar es el 303 en Abril, Julio y Octubre, mientras que el resumen anual del IVA se tiene que adjuntar el modelo 390.
- Declaración trimestral del IRPF: de igual manera que pasa con la declaración del IVA, se debe entregar en el mismo periodo. El modelo a entregar es el 130 por estimación directa. Se deberá llevar una contabilidad y guardar todas las facturas de la actividad.
- Declaración anual de operaciones con terceros: el modelo a usar es el 347 que refleja las actividades y las figuras con las que se ha trabajado en las operaciones que superan los 3.006 euros durante el año anterior. En este caso, con aquellos proveedores que superemos esta cantidad.
- Declaración de la renta: se presentará el modelo 100 de IRPF rellenando los rendimientos de actividades económicas.

Convenio colectivo aplicable: Al ser autónomos no se estará adscrito a ningún convenio colectivo.

Subvenciones

Según la ORDEN EIE/275/2017, de 8 de marzo, por la que se convocan para el año 2017 las subvenciones reguladas en la Orden EIE/469/2016, de 20 de mayo, por la que se aprueba el Programa Emprendedores y se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para la promoción del empleo autónomo y la creación de microempresas en la Comunidad Autónoma de Aragón. En el marco del Programa Emprendedores se establecen las siguientes subvenciones para trabajadores autónomos:

- Subvención para el establecimiento como trabajador autónomo: 4.000 € para jóvenes desempleados menores de 30 años. Me corresponderá esta subvención al haber permanecido desempleado e inscrito como demandante de empleo de forma ininterrumpida en el Servicio Público de empleo durante, al menos, los tres meses inmediatamente anteriores a la fecha de inicio de la actividad.
- Subvención para formación: destinada a la financiación parcial de cursos de dirección y gestión empresarial y de nuevas tecnologías de la información y la comunicación recibidos por el trabajador autónomo al inicio de su proyecto de autoempleo. Esta formación deberá ser prestada por entidades especializadas que reúnan garantías de solvencia profesional. El importe será el 75% del coste de los cursos recibidos, hasta un máximo de 3.000 euros. (Aragón Emprendedor, 2017)

Mediante esta subvención se llevará a cabo un curso especializado de marketing digital con el objetivo de mejorar mis competencias y poder mejorar la estrategia digital del negocio. Teniendo en cuenta que el curso que se va a realizar asciende a 575 euros, el importe final será de 143,75 euros. Será impartido por la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza.

12. PLAN FINANCIERO

Este es quizá el punto más tedioso y complicado de analizar, pero es lo que determinará la viabilidad o no de nuestro proyecto. Se hará un estudio económico-financiero con toda la información recogida y elaborada en los apartados anteriores, ordenándola y traduciéndola a números y resultados previsionales. Se partirá del presupuesto de ventas que ya se ha citado globalmente en el apartado de “Plan estratégico”. Normalmente se hace una previsión para un ejercicio económico, pero dado que el primer año puede ser muy diferente a lo que prevemos de un año de explotación “normal”, se hará otro a dos años con mejores previsiones de ventas y plantaremos una valoración global de ambos. En las Tablas 1, 2 y 3 del Anexo IV se muestra la Cuenta de Resultados al final de los

dos primeros ejercicios y el plan de inversión y financiación del negocio en el instante de la creación. Este plan de inversión y financiación se realiza para explicar de dónde sale el dinero para iniciar el proyecto y que fuentes de financiación van a existir. Esta financiación será de 4.000€ gracias a la subvención concedida por el Gobierno de Aragón en el “Programa de Emprendedores” de 2017. De esta forma se reduce la inversión inicial de unos 12.600€ a unos 8.600€. La riqueza/patrimonio que consiga, al ser autónomo, no se separará de la empresa, así que no tiene sentido hacer Balance de la situación patrimonial de una empresa que no existe como tal.

Tendremos en cuenta todos los costes fijos que ha habido durante el año así como la compra de mercaderías como coste variable principal. Con esos datos, y haciendo una previsión de ventas para el primer año fijada ya anteriormente en el apartado “Plan estratégico”, llegamos a la conclusión de que el primer año perderemos alrededor de 4.000 euros. En el segundo año, al darse a conocer el negocio y fruto de la presencia en redes sociales, mercados de la ciudad y en definitiva, de todas las acciones de comunicación llevadas a cabo, lograremos vender el doble de unidades de cada producto. Por tanto conseguiremos unos ingresos de 60.480 euros a los que habrá que descontar por un lado los costes fijos (cuota de alquiler del local, suministros, seguros, publicidad, seguridad social y amortización del ordenador portátil) y los costes variables por otro (el 80% de los 60.480 euros, ya que nos quedaremos con el 20% de beneficio). Cabe destacar que el coste en publicidad el segundo año será de unos 260 euros menos. Por consiguiente, será este segundo año cuando empiece a generar beneficios el negocio y aunque no serán muchos, se espera que la tendencia sea positiva y cada año prospere.

Las previsiones a más de dos años carecen de sentido porque serán suposiciones y es preferible analizar la evolución del negocio año tras año para basarse en datos reales y poder hacer estimaciones precisas.

13. CONCLUSIONES FINALES

El presente trabajo pretende ser relevante en el ámbito profesional por un lado, al aportar una idea de negocio innovadora dentro de Zaragoza y social por otro, al defender un modelo de negocio centrado en valores éticos y responsables con el medio ambiente.

Para elaborar el trabajo se ha recurrido a fuentes de información tanto primarias como secundarias. La fuente de información primaria ha sido una encuesta realizada on-line en la que han participado 37 personas con un rango de edad de 23 a 55 años. Si bien es cierto que no es una muestra significativa, un 67% augura éxito al negocio (los resultados completos aparecen en el Anexo V). Por otro lado, las fuentes secundarias de información parecen indicar un escenario propicio para el desarrollo del negocio. Como se ha hablado anteriormente, los factores externos pueden beneficiarnos tanto en lo político-legal, económico, social, tecnológico y ecológico. Las tendencias de consumo actuales guardan una relación directa con el modelo de negocio propuesto en este trabajo y, junto a escasez de competencia, pueden suponer una ventaja.

Los objetivos que se han propuesto (dar a conocer el negocio, captar clientes y fidelizarlos), se van a cumplir a lo largo del primer año mediante unas estrategias de marketing muy bien definidas. Nos centraremos en ofrecer unos productos nuevos en un mercado actual ya que no existen competidores y son productos originales y hechos en madera y materias primas recicladas, que aportan un valor añadido distinto. Se espera que tenga una buena aceptación en Zaragoza debido a la falta de competidores y al potencial de mercado. La principal estrategia será la de diferenciación. Nos centraremos en un nicho de mercado muy concreto, que valora todos los atributos de estos productos y se

sienten comprometidos con la marca por sus valores en cuanto a sostenibilidad ambiental. Trataremos de posicionarnos como una marca responsable ética y socialmente y con un alto grado de diferenciación y exclusividad de producto. Al principio no se contará con una clientela consolidada y será muy necesario dar a conocer el negocio y llevar a cabo una buena estrategia de comunicación. Se pretenderá que los clientes sean a su vez prescriptores de marca y que den a conocer la empresa, ganando en visibilidad y en reputación. El marketing relacional será muy importante.

Las principales limitaciones encontradas para la realización del estudio han sido, por un lado el exceso de información, teniendo que contrarrestar la fiabilidad de las fuentes, y por otro lado, la falta de datos concretos sobre la facturación del tipo de producto expuesto en este trabajo debido a la falta de competidores en Zaragoza. El no poder conocer si otros negocios de este tipo han tenido éxito y son viables en la ciudad, ha supuesto una limitación a la hora de encontrar información fiable.

Se es consciente de las limitaciones personales. Una falta de experiencia acompañada de una falta de capacidades técnicas y de gestión, hará que el primer año sea necesario recurrir a apoyos externos. Por otro lado, la amenaza del comercio on-line y de los grandes Centros Comerciales de la ciudad perjudican a los pequeños comercios y esto supondrá una limitación. Sin embargo, la experiencia de compra que se pretende generar junto con un excelente servicio hará que se puedan solventar estas amenazas. Tras haber elaborado un plan de negocio completo y teniendo una visión global del proyecto empresarial, se puede concluir que el modelo de negocio propuesto puede ser viable. Se puede hacer esta afirmación debido a numerosos factores que se han ido viendo a lo largo del trabajo y teniendo en cuenta que el esfuerzo y eficacia en la estrategia de comunicación será clave. Se deberá posicionar el negocio como un modelo eco-sostenible y que comercializa productos únicos dentro del mercado. La reputación al respecto será muy importante, porque tan importante es lo que hagamos como lo que los consumidores perciban de nosotros. Si bien es cierto que las previsiones de ventas son un tanto pesimistas en los dos primeros años, se espera que el negocio prospere y sea un referente en la ciudad en cuanto a modelo de negocio sostenible y diferente. Conforme pase el tiempo y tenga éxito la empresa se renegociará el margen de beneficio con los proveedores, pudiendo pasar del 20% al 30%. Es posible que en otras ciudades con mayor población como Madrid o Barcelona, en las que proliferan barrios más modernos en cuanto a gustos y tendencias, y con rentas per cápita más elevadas, puedan augurar más éxito a este negocio, sin embargo, se espera una buena acogida en Zaragoza.

14. BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de <http://markspot.mx/la-importancia-del-geomarketing-retail>
- AIDIMME. (17 de Julio de 2017). *Noticias Hábitat*. Obtenido de <http://www.noticiashabitat.com/2017/el-sector-espanol-del-mueble-consolidada-su-crecimiento-y-acentua-la-tendencia-en-creacion-de-empleo/>
- Almunia, J. (1 de Febrero de 2017). *El País*. Obtenido de https://elpais.com/elpais/2017/01/25/opinion/1485351559_927208.html
- Amado, J. (2016). ¿Qué no debes olvidar a la hora de constituir tu empresa? *Emprendedores*, 8-13.
- Ancín, S. d. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Aragón Emprendedor. (2017). *aragonemprendedor*. Obtenido de <http://www.aragonemprendedor.com/contenido.php?modulo=contenido&padre=28%7C187&IDContenido=187>
- Arroyo, J. (17 de Junui de 2014). *masquenegocio*. Obtenido de <http://www.masquenegocio.com/2014/06/17/emprendedor-autonomo-o-sociedad/>
- Bank, E. C. (8 de Mayo de 2017). *European Central Bank*. Obtenido de <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/stableprices.es.html>
- Bernal, J. J. (11 de Julio de 2014). *pdcahome*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/6506/analisis-dafo-debilidades-amenazas-fortalezas-y-oportunidades/>
- Bes, F. T. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.
- Bolea, I. (6 de 10 de 2017). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/economia/2017/10/06/59d778f4e2704ea40e8b45bf.html>
- Cortés, F. (29 de Marzo de 2016). *mercadotecniatotal*. Obtenido de <http://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/que-son-los-consumer-insights/>
- E.S.Mazo. (25 de Mayo de 2017). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/economia/2017/05/25/59035fd7268e3e80638b459b.html>
- EFE, A. (16 de 8 de 2017). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/economia/2017/08/16/59940c59e5fdea157c8b4579.html>
- EFE, A. (18 de Marzo de 2017). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/empresas/2017/03/18/58cd1cc222601d5d328b45c5.html>
- Emprendedores*. (21 de Marzo de 2012). Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2>
- Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). *robertoespinosa*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Expansión. (11 de Mayo de 2017). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/economia/2017/05/11/591420b746163f2a798b456f.html>
- Forbes. (2017). Las renovables resisten la embestida de Donald Trump. *Forbes*, 26-29.

- Gauna, C. R. (10 de Octubre de 2017). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/economia/2017/10/10/59dc64da468aeb161b8b4676.html>
- infoautónomos. (6 de Octubre de 2015). *infoautónomos*. Obtenido de <http://infoautonomos.eleconomista.es/ser-autonomo-o-no/autonomo-o-sl/>
- Infoautónomos. (18 de Marzo de 2017). *Infoautónomos*. Obtenido de <http://infoautonomos.eleconomista.es/tramites-alta-autonomo/tramites-de-alta-del-autonomo/>
- Jauregui, M. (13 de Diciembre de 2016). *aprendiendoadministracion*. Obtenido de <https://aprendiendoadministracion.com/las-3-estrategias-genericas-porter/>
- Ledo, A. S. (2017). La comunicación puede aportar valor al negocio. *Forbes*, 96.
- markspot. (21 de Junio de 2017). Obtenido de <http://markspot.mx/la-importancia-del-geomarketing-retail>
- Martín-Nieto, T. Á. (19 de Septiembre de 2017). *cincodias*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/09/19/autonomos/1505829837_865286.html
- Molina, N. (30 de Enero de 2017). *Infoautónomos*. Obtenido de <http://infoautonomos.eleconomista.es/blog/sl-autonomos-pagar-menos/>
- PASTOR, J. H. (21 de Enero de 2016). *elperiodicodearagon*. Obtenido de http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/mueble-vuelve-crecer-ventas-siete-anos-crisis_1082078.html
- PRESS, E. (31 de Julio de 2017). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/economia/2017/07/31/597ef3d3268e3e3a668b45e7.html>
- Puente, L. (15 de Noviembre de 2015). *netcommerce*. Obtenido de <http://info.netcommerce.mx/blog/los-3-tipos-de-clientes-potenciales/>
- Sánchez, Á. (28 de Abril de 2017). *El País*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2017/04/27/actualidad/1493287473_868242.html
- Sennett, R. (2009). *El artesano*. Barcelona: Anagrama.
- Social, C. E. (2016). *Nuevos hábitos de consumo, cambios sociales y tecnológicos*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Social, C. E. (2016). *Nuevos hábitos de consumo, cambios sociales y tecnológicos*. Consejo Económico y Social.
- Vicuña, J. M. (2015). En *El plan de marketing en la práctica* (pág. 286). Madrid: ESIC Editorial.
- Vicuña, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vicuña, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Zaragoza, A. d. (2017). *Zaragoza*. Obtenido de http://www.zaragoza.es/ciudad/encasa/pregunta_Tramite?id=148
- Zaragoza, A. d. (2017). *zaragoza.es*. Obtenido de http://www.zaragoza.es/ciudad/encasa/detalle_Normativa?id=3571

15. ANEXOS

Anexo I

Análisis del entorno general

Entorno económico:

- Entorno económico internacional:

Producto Interior Bruto

Tabla 1: Previsiones de la Comisión Europea (primavera de 2017)

| CUADRO MACROECONOMICO INTERNACIONAL | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|------|------|-------|--------|-------|------|--------------|------|------|
| | PIB a precios constantes (tasa de variación anual) | | | | | | | Previsiones* | | |
| | 2014 | 2015 | 16.I | 16.II | 16.III | 16.IV | 17.I | 2016 | 2017 | 2018 |
| España | 1,4 | 3,2 | 3,4 | 3,4 | 3,2 | 3,0 | 3,0 | 3,2 | 2,8 | 2,4 |
| Alemania | 1,6 | 1,5 | 1,9 | 1,8 | 1,7 | 1,8 | 1,7 | 1,9 | 1,6 | 1,9 |
| Francia | 1,0 | 1,0 | 1,2 | 1,1 | 0,9 | 1,2 | 1,0 | 1,2 | 1,4 | 1,7 |
| Italia | 0,2 | 0,7 | 1,1 | 0,8 | 1,0 | 1,1 | 1,2 | 0,9 | 0,9 | 1,1 |
| R.U. | 3,1 | 2,2 | 1,6 | 1,7 | 2,0 | 1,9 | 2,0 | 1,8 | 1,8 | 1,3 |
| EE.UU. | 2,4 | 2,6 | 1,6 | 1,3 | 1,7 | 2,0 | 2,0 | 1,6 | 2,2 | 2,3 |
| Japón | 0,2 | 1,2 | 0,5 | 0,9 | 1,0 | 1,6 | 1,3 | 1,0 | 1,2 | 0,6 |
| UE | 1,7 | 2,1 | 1,8 | 1,8 | 1,9 | 2,0 | 2,1 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| UEM | 1,3 | 1,9 | 1,7 | 1,6 | 1,8 | 1,8 | 1,9 | 1,8 | 1,7 | 1,8 |

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Comisión Europea y Servicio de Estudios de CEOE, 2017

Tasa de paro

Tabla 2: Previsiones de la Comisión Europea (primavera de 2017)

| | Tasa de paro (porcentaje de la población activa) | | | | | | | Previsiones* | | |
|----------|--|------|------|-------|--------|-------|------|--------------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 16.I | 16.II | 16.III | 16.IV | 17.I | 2016 | 2017 | 2018 |
| España | 24,4 | 22,1 | 20,4 | 20,2 | 19,3 | 18,6 | 18,2 | 19,6 | 17,6 | 15,9 |
| Alemania | 5,0 | 4,6 | 4,3 | 4,2 | 4,1 | 3,9 | 3,9 | 4,1 | 4,0 | 3,9 |
| Francia | 10,3 | 10,4 | 10,2 | 10,1 | 10,0 | 10,0 | 9,6 | 10,1 | 9,9 | 9,6 |
| Italia | 12,6 | 11,9 | 11,6 | 11,7 | 11,6 | 11,8 | 11,6 | 11,7 | 11,5 | 11,3 |
| R.U. | 6,1 | 5,3 | 5,0 | 4,9 | 4,7 | 4,7 | 4,5 | 4,8 | 5,0 | 5,4 |
| EE.UU. | 6,2 | 5,3 | 4,9 | 4,9 | 4,9 | 4,7 | 4,7 | 4,9 | 4,6 | 4,5 |
| Japón | 3,6 | 3,4 | 3,2 | 3,2 | 3,0 | 3,1 | 2,9 | 3,1 | 3,1 | 3,0 |
| UE | 10,2 | 9,4 | 8,8 | 8,7 | 8,5 | 8,2 | 7,9 | 8,5 | 8,0 | 7,7 |
| UEM | 11,6 | 10,9 | 10,3 | 10,2 | 9,9 | 9,7 | 9,4 | 10,0 | 9,4 | 8,9 |

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Comisión Europea y Servicio de Estudios de CEOE, 2017

Inflación

Tabla 3: Previsiones de la Comisión Europea (primavera de 2017)

| | Indice de Precios de Consumo (tasa de variación anual) | | | | | | | Previsiones* | | |
|----------|--|------|------|-------|--------|-------|------|--------------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 16.I | 16.II | 16.III | 16.IV | 17.I | 2016 | 2017 | 2018 |
| España | -0,2 | -0,5 | -0,7 | -0,9 | -0,2 | 1,0 | 2,7 | -0,3 | 2,0 | 1,4 |
| Alemania | 0,9 | 0,2 | 0,3 | 0,1 | 0,5 | 1,1 | 1,9 | 0,4 | 1,7 | 1,4 |
| Francia | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,3 | 0,5 | 1,2 | 0,3 | 1,4 | 1,3 |
| Italia | 0,3 | 0,0 | -0,1 | -0,4 | 0,0 | 0,1 | 1,3 | -0,1 | 1,5 | 1,3 |
| R.U. | 1,5 | 0,0 | 0,3 | 0,4 | 0,7 | 1,2 | 2,1 | 0,7 | 2,6 | 2,6 |
| EE.UU. | 1,6 | 0,1 | 1,1 | 1,0 | 1,1 | 1,8 | 2,5 | 1,3 | 2,2 | 2,3 |
| Japón | 2,8 | 0,8 | 0,0 | -0,3 | -0,5 | 0,3 | 0,3 | -0,1 | 0,4 | 1,0 |
| UE | 0,5 | 0,0 | 0,0 | -0,1 | 0,3 | 0,8 | 1,8 | 0,3 | 1,8 | 1,7 |
| UEM | 0,4 | 0,0 | 0,0 | -0,1 | 0,3 | 0,7 | 1,8 | 0,2 | 1,6 | 1,3 |

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Comisión Europea y Servicio de Estudios de CEOE, 2017

- Entorno económico nacional:

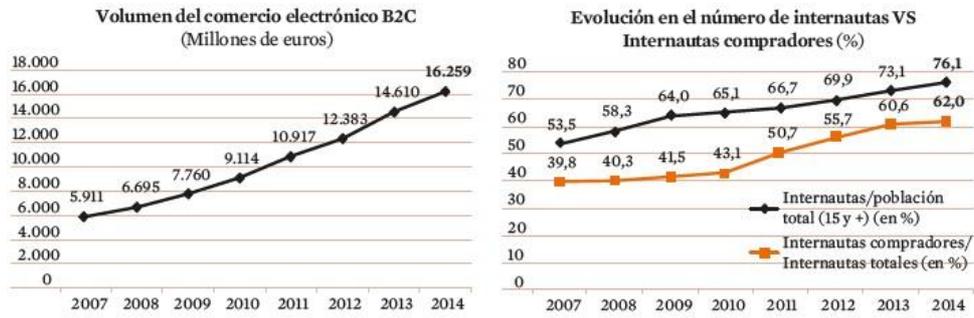
Tabla 4: Previsiones para la economía española 2017-2018

| | Previsiones para la economía española | | | | | | | | | |
|----------------------------|---------------------------------------|------|----------|------|------------------|------|----------|------|----------|------|
| | Consenso Funcas | | FMI | | Comisión Europea | | OCDE | | CEOE | |
| | (may-17) | | (abr-17) | | (may-17) | | (jun-17) | | (jun-17) | |
| | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| PIB | 2,8 | 2,5 | 2,6 | 2,1 | 2,8 | 2,4 | 2,8 | 2,4 | 3,2 | 2,7 |
| Consumo Privado | 2,7 | 2,2 | 2,6 | 2,1 | 2,5 | 2,0 | 2,3 | 1,9 | 2,6 | 2,4 |
| Consumo Público | 0,9 | 1,1 | 0,7 | 0,7 | 0,9 | 0,8 | 0,8 | 0,7 | 0,4 | 0,7 |
| FBCF | 3,3 | 3,6 | 3,1 | 2,7 | 3,4 | 3,9 | 3,9 | 4,9 | 4,2 | 3,5 |
| Equipo | 3,8 | 4,2 | -- | -- | 3,9 | 3,7 | -- | -- | 5,3 | 4,2 |
| Construcción | 3,0 | 3,4 | -- | -- | 3,0 | 3,9 | -- | -- | 3,1 | 2,9 |
| Aportación Sector Exterior | -- | -- | 0,3 | 0,1 | 0,4 | 0,3 | 0,5 | 0,2 | 0,7 | 0,5 |
| Exportaciones | 4,9 | 4,3 | 4,6 | 4,2 | 5,7 | 4,8 | 6,7 | 5,0 | 8,1 | 6,6 |
| Importaciones | 4,0 | 4,0 | 4,1 | 4,1 | 4,8 | 4,4 | 5,5 | 4,9 | 6,4 | 5,6 |
| Empleo | 2,4 | 2,1 | 2,4 | 1,5 | 2,3 | 2,1 | -- | -- | 2,8 | 2,6 |
| Tasa de Paro | 17,5 | 15,8 | 17,7 | 16,6 | 17,6 | 15,9 | 17,5 | 16,0 | 17,2 | 15,0 |
| Precios de Consumo | 2,1 | 1,5 | 2,4 | 1,4 | 2,0 | 1,4 | 2,3 | 1,4 | 2,0 | 1,2 |
| Balanza por CC(% PIB) | 1,7 | 1,6 | 1,5 | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 2,1 | 2,1 | 1,7 | 1,6 |

Fuente: Consenso Funcas, FMI, Comisión Europea, OCDE y CEOE, 2017

Entorno tecnológico:

Tabla 5: Evolución del comercio electrónico en España de 2006 a 2015



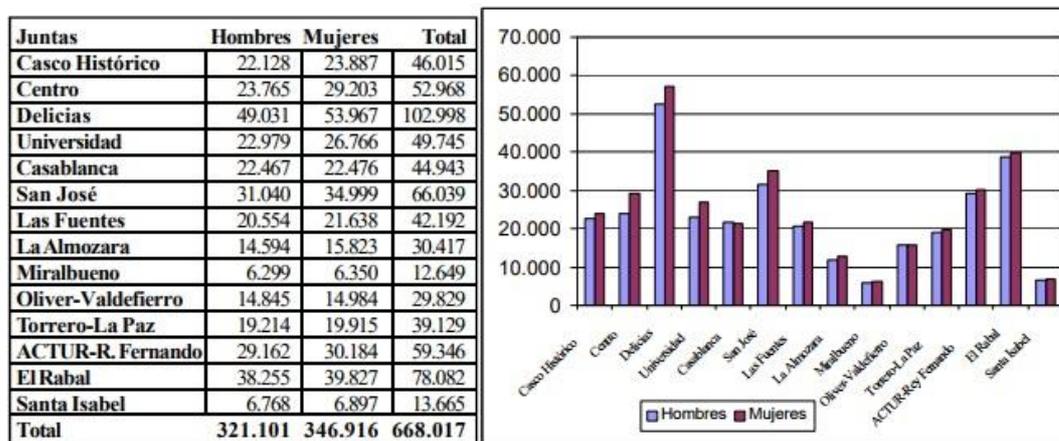
| Año | Gasto medio anual por individuo comprador |
|------|---|
| 2007 | 739 € |
| 2008 | 754 € |
| 2009 | 749 € |
| 2010 | 831 € |
| 2011 | 828 € |
| 2012 | 816 € |
| 2013 | 848 € |
| 2014 | 876 € |

Fuente: ONTSI, Panel de Hogares.

Anexo II

Análisis del entorno específico

Tabla 1: Población por Juntas Municipales en Zaragoza

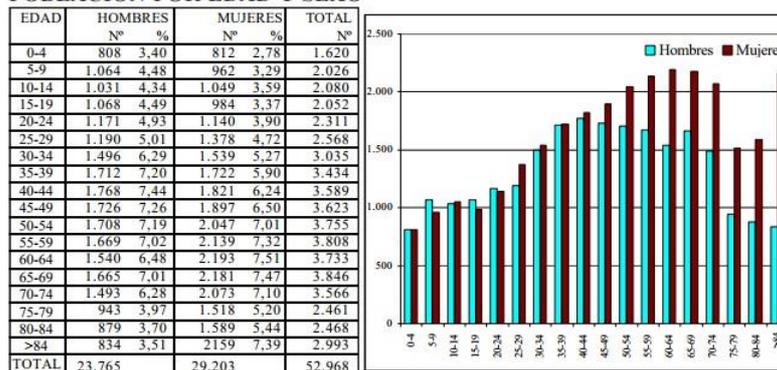


Fuente: Ayuntamiento de Zaragoza, 2017

Tabla 2: Indicadores estadísticos de la Junta Municipal Centro de Zaragoza

| | | | |
|--|----------------------------|------------------------------|----------|
| Superficie: | 1.808.623 m ² | Tasa de Dependencia: | 64,00 % |
| Densidad Población (hab/km ²): | 29.286,37 | Tasa de Envejecimiento: | 267,80 % |
| Edad Media Hombres: | 46 años, 6 meses, 5 días. | Tasa de Sobreenvejecimiento: | 19,52 % |
| Edad Media Mujeres: | 51 años, 7 meses, 26 días. | Índice de Juventud: | 37,34 % |
| Población Española: | 90,65 % | Índice de Maternidad: | 9,61 % |
| | | Índice de Tendencia: | 79,96 % |
| | | Tasa de Reemplazo: | 64,70 % |
| | | Índice de Infancia: | 10,81 % |

POBLACIÓN POR EDAD Y SEXO



Fuente: Ayuntamiento de Zaragoza, 2017.

Anexo III

Tabla 1: Principales formas jurídicas de empresa en España. Cuadro comparativo

| Tipos de empresas | Número de socios | Capital | Responsabilidad | Régimen fiscal | Régimen de la Seguridad Social |
|---|--|----------------------------------|--|---|---|
| Empresario individual (Autónomo) | 1 | No existe mínimo legal | Ilimitada | IRPF / IVA | Autónomos |
| Emprendedor Responsabilidad Limitada | 1 | No existe mínimo legal | Ilimitada con excepciones (su vivienda habitual bajo determinadas condiciones) | IRPF / IVA | Autónomos |
| Comunidad de bienes | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Ilimitada | IRPF / IVA / IS | Autónomos |
| Sociedad Civil | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Ilimitada | IRPF / IVA / IS Desde 01-01-16 las Sociedades Civiles tributan en el IS cuando tengan objeto mercantil | Autónomos |
| Sociedad Comanditaria Simple | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Ilimitada | IS / IVA | Autónomos |
| Sociedad Colectiva | Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Ilimitada | IS / IVA | Autónomos |
| Sociedad Anónima(S.A.) | Mínimo 1 | Mínimo 60.000€ | Limitada | IS / IVA | Autónomos para socios con poder de dirección |
| Sociedad Comanditaria por acciones | Mínimo 2 | Mínimo 60.000€ | Ilimitada | IS / IVA | Autónomos para socios con poder de dirección |
| Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.) | Mínimo 1 | Mínimo 3.000€ | Limitada | IS / IVA | Autónomos para socios con poder de dirección |
| Sociedad Limitada Nueva Empresa | Mínimo 1 Máximo 5 | Mínimo 3.000€ Máximo 120.000€ | Limitada | IS / IVA | Autónomos para socios con poder de dirección |
| Sociedad Limitada de Formación Sucesiva | Mínimo 1 | No existe mínimo legal | Limitada | IS / IVA | Autónomos para socios con poder de dirección |
| S.A. Laboral | Mínimo 2 | Mínimo 60.000€ | Limitada | IS / IVA | Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad |
| S.L. Laboral | Mínimo 2 | Mínimo 3.000€ | Limitada | IS / IVA | Rég. General para socios trabajadores, salvo que posean el control de la sociedad |
| Sociedad Cooperativa | Cooperativas de 1er. Grado: Mínimo 3 Cooperativas de 2º grado: 2 cooperativas | Mínimo fijado en los estatutos | Limitada | IS / IVA | Régimen General asimilado o Autónomos |

Fuente: Emprendedores. Elaboración propia, 2017

Anexo IV

Tabla 1: Cuenta de Resultados para el primer año

| Ventas | | | |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|------------------------------|
| | Unidades | Precio de venta | Ingresos por producto |
| Bicicletas | 12 | 1000 | 12000 |
| Muebles | 12 | 500 | 6000 |
| Gafas | 36 | 200 | 7200 |
| Pajaritas | 48 | 30 | 1440 |
| Relojes | 60 | 60 | 3600 |
| | | | 30240 |
| Coste fijos | | | 9940 |
| | | | |
| Costes variables | | | 24192 |
| | | | |
| Resultado Explotación | | | -3892 |
| Resultado Financiero | | | 0 |
| | | | |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | | | -3892 |
| IRPF (al 25%) | | | 0 |
| | | | |
| RESULTADO del EJERCICIO | | | -3892 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 2: Cuenta de Resultados para el segundo año

| Ventas | | | |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------|------------------------------|
| | Unidades | Precio de venta | Ingresos por producto |
| Bicicletas | 24 | 1000 | 24000 |
| Muebles | 24 | 500 | 12000 |
| Gafas | 72 | 200 | 14400 |
| Pajaritas | 96 | 30 | 2880 |
| Relojes | 120 | 60 | 7200 |
| | | | 60480 |
| Coste fijos | | | 9680 |
| | | | |
| Costes variables | | | 48384 |
| | | | |
| Resultado Explotación | | | 2416 |
| Resultado Financiero | | | 0 |
| | | | |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | | | 2416 |
| IRPF (al 25%) | | | 604 |
| | | | |
| RESULTADO del EJERCICIO | | | 3020 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 3: Plan de inversión y financiación en el inicio de creación del negocio

| ACTIVO | Importe | FINANCIACION | Importe |
|-------------------------|--------------------|---|----------------|
| Construccion pagina web | 500 € | Aportación | 8698,2 |
| Registro marca | 275 € | Subvencion autonomos DGA ORDEN EIE/275/2017 | 4.000 € |
| Tasas apertura | 135,20 € | | |
| Acondicionamiento local | 3.500 € | | |
| Mobiliario | 666 € | | |
| Equipo Informatico | 750 € | | |
| TOTAL | 12.698,20 € | TOTAL | 12698,2 |

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo V

Encuesta

Creación de un nuevo negocio en el centro de Zaragoza

(Hola! Soy alumno del Grado de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza y me gustaría haceros una breve encuesta para incluir en mi Trabajo de Fin de Grado. Agradeceré vuestra colaboración! Son 5 breves preguntas para conocer vuestra opinión sobre la viabilidad de la puesta en marcha de un nuevo negocio.

***Obligatorio:**

1. ¿Te parece que podría tener éxito en Zaragoza un negocio dedicado a la venta de productos originales y artesanos hechos de madera? *

Los productos serán: bicicletas de bambú personalizadas, muebles de madera de diseño propio fabricados a partir de materias primas recicladas, pejeritas, relojes y gafas de madera

Sí
 No

2. ¿Qué grado de importancia le das a que un producto sea elaborado a mano y de forma totalmente personalizada? *

1 2 3 4 5

Ninguna importancia Mucha importancia

3. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar de más por un producto exclusivo y diferente a los estándares de producción industrial? *

Por ejemplo, por una bicicleta fabricada a mano en bambú y fibra de carbono en comparación con una que se vende en grandes superficies, o por una gafa de madera hecha a mano de la que no hay 2 modelos iguales.

20 €
 50 €
 Más de 50 €

4. ¿Cómo valoras el hecho de que estos productos se vendan en tienda física además de on line? *

El precio será idéntico.

Elige

Elige

Me gusta poder tocar y probar los productos

Me es indiferente

Prefiero on line

5. ¿Para cada uno de los siguientes productos, qué grado de éxito crees que tendrá en Zaragoza? *

| | Nada | Poco | Bastante | Mucho |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Bicicletas de bambú | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muebles hechos a mano de madera reciclada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gafas personalizadas de madera totalmente artesanales | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pejeritas de vestir hechas en madera | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relojes de madera | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Por último me gustaría conocer tu edad... *

Edad

Tu respuesta

...y si eres hombre o mujer. Gracias por tu tiempo! *

Sexo

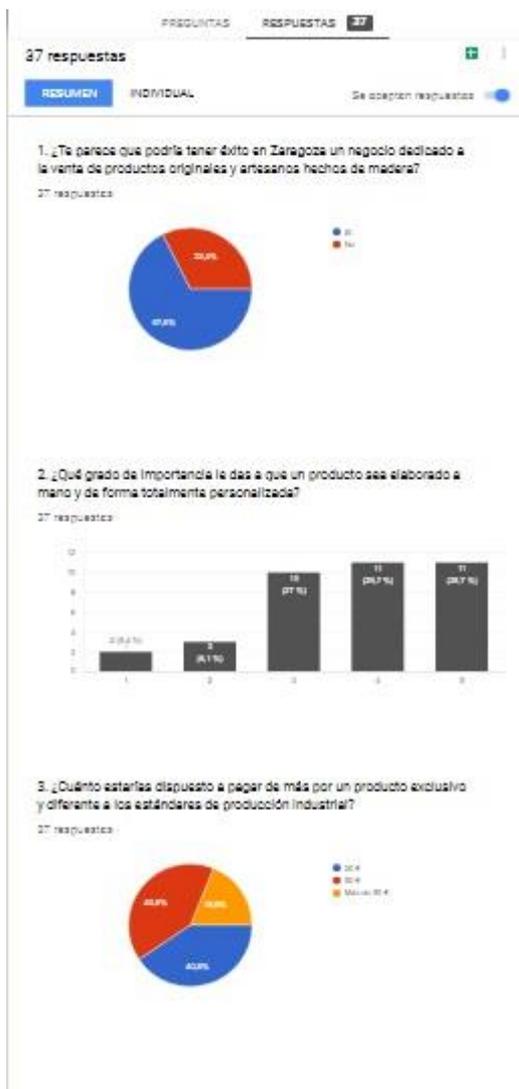
Hombre
 Mujer

ENVIAR Página 1 de 1

Nunca envías contraseñas o datos de Formularios de Google.

Fuente: Elaboración propia, 2017

Resultados de la encuesta:



Fuente: Elaboración propia, 2017

