



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de negocios para un comercio electrónico
SALALL S.L.

Autor

Marc Arnal Pérez

Director

Carlos Serrano Cinca

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

2018/2019

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zagan

<http://zagan.unizar.es>

ÍNDICE:

ÍNDICE:	2
ÍNDICE DE TABLAS:	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:	5
1. RESUMEN.	6
1.1. SUMMARY.	6
2. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO.....	7
2.1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	7
2.2. OBJETIVOS.....	8
2.3. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO.....	9
3. ESTUDIO DEL MERCADO Y ENTORNO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	10
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.	10
3.1.1. ANÁLISIS PEST.....	10
3.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	15
3.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO.	18
3.2.1. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER.....	18
3.2.1.1. Análisis entre empresas del sector.....	18
3.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores.	22
3.2.1.3. Productos sustitutos.	23
3.2.1.4. Poder de negociación de los clientes.	23
3.2.1.5. Amenaza de nuevos competidores.	24
4. ANÁLISIS DAFO.....	25
5. PLAN ESTRATÉGICO.	26
6. PLAN DE MARKETING.	30
6.1. PRODUCTO.....	30
6.2. PRECIO.....	31

6.3.	PROMOCIÓN.....	32
6.4.	DISTRIBUCIÓN.....	35
7.	ESTUDIO TÉCNICO.....	36
7.1.	DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL SERVICIO.....	36
7.2.	ABASTECIMIENTO.....	37
7.3.	GESTIÓN DE COBROS.....	37
7.4.	ANÁLISIS DE COSTES.....	38
7.5.	INVERSIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA.....	39
8.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	41
8.1.	UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	41
8.2.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	42
8.3.	INVERSIONES.....	43
8.4.	BALANCE.....	44
8.5.	FLUJO DE CAJA.....	45
9.	CONCLUSIONES.....	47
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	48

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Características del proyecto (Elaboración propia).	9
Tabla 2. Cuotas de mercado del Sector (Fuente: Banco de datos SABI).....	19
Tabla 3. Margen, rotación y rentabilidad de la competencia (Fuente: Banco de datos SABI).....	20
Tabla 4. Características de la competencia en el mercado (Elaboración propia).	21
Tabla 5. Valoración de la competencia (Elaboración propia).	21
Tabla 6. Calificación final de la competencia (Elaboración propia).	22
Tabla 7. Fuerza de presión competitiva (Elaboración propia).	24
Tabla 8. Punto muerto (Elaboración propia).	41
Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias Salall S.L. (Elaboración propia).	42
Tabla 10. Inversiones realizadas Salall S.L. (Elaboración propia)	43
Tabla 11. Balance Salall S.L. (Creación propia)	44
Tabla 12. Flujo de caja Salall S.L. (Creación propia).....	45
Tabla 13. VAN y TIR Salall S.L. (Creación propia).	45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES:

Ilustración 1. Personas inscritas en la F.E.F. por C.C. A.A. en 2017.	13
Ilustración 2. Esquema tridimensional de Abell (Elaboración propia).	15
Ilustración 3. Wolf-fray.	16
Ilustración 4. Las 5 fuerzas de Porter.	18
Ilustración 5. Gráfico de dispersión del sector (Elaboración propia).	19
Ilustración 6. Gráfico de dispersión sobre la rentabilidad de la competencia (Elaboración propia).	20
Ilustración 7. Análisis DAFO.	25
Ilustración 8. Plan estratégico. Estrategia ofensiva 1.	26
Ilustración 9. Plan estratégico. Estrategia ofensiva 2.	27
Ilustración 10. Plan estratégico. Estrategia defensiva 1.	27
Ilustración 11. Plan estratégico. Estrategia defensiva 2.	27
Ilustración 12. Plan estratégico. Estrategia ofensiva 3.	27
Ilustración 13. Plan estratégico. Estrategia adaptativa 1.	28
Ilustración 14. Plan estratégico. Estrategia adaptativa 2.	28
Ilustración 15. Plan estratégico. Estrategia de supervivencia 1.	28
Ilustración 16. Plan estratégico. Estrategia adaptativa 3.	28
Ilustración 17. Plan estratégico. Estrategia defensiva 3.	29
Ilustración 18. Plan estratégico. Estrategia de supervivencia 2.	29
Ilustración 19. Plan estratégico. Estrategia de supervivencia 3.	29
Ilustración 20. Logo Salall S.L.	30
Ilustración 21. Financiación y beneficio del mayorista.	31
Ilustración 22. Financiación y beneficio del minorista.	32
Ilustración 23. Descripción del servicio (Elaboración propia).	36

1. RESUMEN.

Con este trabajo queremos demostrar si es rentable la creación de una empresa online (Salall S.L.) en el sector de las zapatillas de futbol sala. Para ellos hemos realizado los análisis pertinentes que forman un plan de negocio. En primer lugar, hemos explicado cual es la información general para llevar a cabo el proyecto, así como los objetivos y los datos básicos de este. Posteriormente hemos realizado un análisis general y específico. De esta forma podremos averiguar cómo se encuentra el sector de las zapatillas de futbol sala y los agentes que lo integran. A continuación hemos llevado a cabo un plan de marketing, tratando aspectos de gran relevancia como las cuatro P's del marketing. Seguidamente hemos procedido a realizar un estudio técnico, donde analizamos los elementos necesarios que debería tener la empresa. Todos los análisis realizados se transforman en números bajo un plan financiero con un horizonte temporal de cuatro años. Todas las previsiones realizadas a lo largo del trabajo han sido aplicadas bajo un entorno moderado-optimista con tasas de crecimiento relativamente altas. Finalmente, dentro del apartado financiero, los indicadores VAN y TIR son adecuados, indicándonos que el proyecto es viable y rentable.

1.1. SUMMARY.

With this work we want to demonstrate, if it is profitable the creation of an online company (Salall S.L.) in the field of indoor soccer shoes. For them we have made the relevant analyzes that form a business plan. In the first place, we have explained what is the general information to carry out the project, as well as the objectives and the basic data of this. Subsequently we have carried out a general and specific analysis. In this way we can find out how is the sector of the indoor soccer shoes and the agents that make it up. Then we have carried out a marketing plan, dealing with aspects of great relevance as the four p's. Subsequently we have proceeded to a technical study, where we analyze the necessary elements that the company should have. Finally, all the analyzes carried out are transformed into numbers under a financial plan with a time horizon of four years. All the forecasts made throughout the work have been applied under a moderate-optimistic environment with relatively high growth rates. For this reason, within the financial section, the VAN and TIR indices are high, indicating that the project is viable and profitable.

2. MODELO DE PLAN DE NEGOCIO.

2.1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.

La idea del trabajo se basa en analizar y realizar un plan de negocio con la finalidad de abrir una tienda de zapatillas online de futbol sala, ofreciendo al consumidor un servicio explicativo en formato vídeo, sobre las características, los pros y las contras de cada modelo. Tras finalizar el grado en administración y dirección de empresas, pretendo comenzar mi experiencia laboral emprendiendo en un modelo empresarial muy concreto y específico, como es el de las zapatillas de futbol sala. Por este motivo, la mejor forma de reducir fallos y de conocer el sector es realizar un estudio y crear una planificación del proyecto.

El principal objetivo de Salall S.L. es ofrecer un producto de calidad al consumidor, con un precio inferior o similar al de la competencia y mostrar un vídeo explicativo sobre las cualidades y experiencias personales del modelo. Productos de consumo como la venta de zapatillas online en España se encuentran en segunda posición entre los más vendidos, por debajo de los productos electrónicos. Esto, unido a que el futbol sala es el deporte más practicado en nuestro país y a que no existen páginas webs que venden exclusivamente este producto, origina un nicho de mercado el cual pretendemos satisfacer.¹

En el sector de venta de productos textiles de forma online, la legislación es relativamente sencilla y más fácil de aplicar que en otros productos. Las principales leyes que se aplican son:

- LSSI-CE Ley 34/2002, de 11 de Julio, de Servicios de la Sociedad de la información y de Comercio electrónico
- LOPD Ley 15/1999 de 13 de diciembre Protección de Datos
- Ley de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo, Ley 23/2003, de 10 de Julio.
- Ley General de Publicidad, Ley 34/1988 de 11 de noviembre
- Ley General para la Defensa de Consumidores y Usuarios, Ley 26/1984 de 19 de Julio.
- Ley de Ordenación del Comercio Minorista, Ley 7/1996, de 17 de enero.

¹https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economic/

- Ley de Firma Electrónica, Ley 59/2003 de 19 de diciembre.
- Ley sobre Contratos celebrados fuera de los Establecimientos Mercantiles, Ley 26/91 de 21 de noviembre.

A lo largo de este proyecto se explicará la repercusión de dichas leyes, desarrollando dicha normativa en la práctica.

En cuanto a la ventaja competitiva del proyecto, se basa principalmente en la calidad del servicio, la facilidad de compra, la seguridad y el precio.

2.2. OBJETIVOS.²

El objetivo de este proyecto es crear un comercio online viable y sostenible. Para ello será necesario en primer lugar conocer el comercio online, especialmente la legislación, así como realizar un estudio de mercado centrándonos en el las zapatillas de futbol sala. Al finalizar el estudio, se pretende conocer si el proyecto es viable o, en caso contrario, si hay que desecharlo.

La finalidad de la tienda online es satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores. Para ello se ofertarán zapatillas de corte clásico a precios razonables con información adicional en la que se mostrarán las cualidades del producto, tanto positivas como negativas.

En cuanto a la página web, tiene que ser fácil de utilizar y el pago tiene que ser rápido, sencillo y seguro. Antiguamente era suficiente con tener una tienda en internet y que se pudiese acceder desde el ordenador. En la actualidad, la tienda tiene que ser accesible desde dispositivos móviles o tabletas, ente otros dispositivos. Adicionalmente se creará una APP para no perder posibles clientes.

Otro de los objetivos es conseguir una posición decente en el mercado. Para alcanzar dicha posición se utilizará preferentemente el “marketing de guerrilla”; de esta forma se podrá competir con las principales empresas del sector.

Para cumplir todos estos objetivos vamos a realizar un estudio de mercado, analizando el entorno y el sector, realizando diagnósticos sobre la empresa y estudiando los costes totales de funcionamiento. Posteriormente se analizaran los productos ofertados, así

²<https://www.ontsi.red.es/ontsi/>

como el plan de comercio y el impacto social de nuestra actividad. A continuación se realizará un resumen ejecutivo y se estudiará la viabilidad del proyecto a través de un plan de viabilidad. Finalmente se expondrá una opinión personal y unas conclusiones.

2.3. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO.

A continuación se muestra una tabla con las principales características del proyecto:

PROYECTO	SERVICIOS DE LA EMPRESA
Fecha de comienzo	31/10/2018
Actividad	Venta de zapatillas de futbol sala
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
Producto o Servicio	Zapatillas de futbol sala
Valor añadido	Explicación y recomendación del calzado dependiendo de las características del consumidor
Clientes	Jugadores de futbol sala en todas sus categorías
Herramientas de Promoción	Página web, APP, buzoneo, merchandising
Inversión	5.398,71€
Facturación	23.644€

Tabla 1. Características del proyecto (Elaboración propia).

Hay que puntualizar que no se tendrá un almacén de stock, a causa de los problemas que estos pueden causar. Algunos de estos problemas son los causados por gestionar un inventario, así como la obsolescencia del producto. Por este motivo nuestra idea es apostar por un modelo de negocio *dropshipping*, que consiste en vender por medio de internet mediante acuerdos y negociaciones con fabricantes o mayoristas, siendo éstos los que los envíen al consumidor final. Entonces, los beneficios obtenidos procederán de una comisión o margen sobre el precio de las zapatillas de futbol sala. Las ventajas de este modelo empresarial son:

- Ausencia de una gran inversión inicial.
- Disminución de los costes fijos.
- Ausencia de contratos laborales.
- Reducción de las gestiones logísticas.

En cuanto a los principales inconvenientes son:

- Posible falta de seriedad y compromiso del proveedor.
- Necesita un gran trabajo conseguir un buen posicionamiento en internet.
- Si se posee dos proveedores, se duplicarían los gastos de envío.

3. ESTUDIO DEL MERCADO Y ENTORNO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.

En este apartado hablaremos sobre el entorno, tanto general como específico que influirá sobre Salall S.L. Mediante el análisis de este entorno sabremos si el mercado de las zapatillas online es suficientemente atractivo para invertir en el mismo.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.

Las empresas reciben influencias del entorno que afectan a su desarrollo y a su ciclo de vida. Estos acontecimientos pueden ser oportunidades que la empresa ha de saber aprovechar o amenazas exteriores que ha de evitar. Para conocer dichas oportunidades o amenazas se realizarán una serie de análisis a continuación.

3.1.1. ANÁLISIS PEST.

El primer análisis que vamos a realizar será el análisis PEST. Dicha herramienta nos permitirá analizar el entorno general de la empresa. Para ello estudiaremos los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos.

POLÍTICO-LEGALES.³⁴

- Salall S.L. se encarga de comprar zapatillas de fútbol sala a proveedores o terceros; antes de comenzar la actividad se presentará el modelo 303 en Hacienda. Esto nos permitirá deducir y desgravar los gastos y el IVA de las zapatillas adquiridas.
- En el instante de crear la tienda online, al ser una sociedad limitada, habrá que darse de alta en Hacienda con el modelo 037, código A03, debido al tipo de producto que se oferta. Esto no llevará ningún gasto o tributo.
- Durante los siguientes 30 días a la creación de la tienda online, habrá que darse de alta en la Seguridad Social. Es obligatorio pagar la cuota mensualmente desde la fecha de inscripción. La cuota dependerá de los diferentes tipos y bases de cotización que se explicarán en el apartado “Plan Económico y Financiero”.
- Según nuestro volumen de ventas, nos podremos acoger al recargo de equivalencia, el cual consiste en un régimen especial de IVA que implica pagar un impuesto superior al proveedor, de esta forma nos eximiría de presentar las declaraciones trimestrales del IVA.

³<https://www.escueladeinternet.com/7-requisitos-legales-montar-una-tienda-online-espana/>

⁴<https://www.palbin.com/es/blog/p314-requisitos-legales-para-abrir-una-tienda-online.html>

- LSSI-CE Ley 34/2002, de 11 de Julio, de Servicios de la Sociedad de la información y de Comercio electrónico (LSSICE). Nos obliga a identificarnos claramente como entidad que nos hacemos cargo de este servicio. También nos obliga a mostrar el domicilio legal, el registro mercantil y el NIF. Además de los datos de contacto y mecanismos de resolución de consultas (teléfono, correo electrónico, chat...).

- LOPD Ley 15/1999 de 13 de diciembre Protección de Datos. Nos obliga a mostrar claramente quien es el titular de la página web, cual es la finalidad de esta, cuales son los derechos ARCO (acceso, rectificación, cancelación y oposición de datos recopilados del usuario), como puede ejercerlos y ante quién.

- Ley de Garantías en la Venta de Bienes de Consumo, Ley 23/2003, de 10 de Julio. En esta ley se obliga al vendedor entregar al consumidor un producto que sea conforme con el contrato de compraventa estipulado.

- Ley General de Publicidad, Ley 34/1988 de 11 de noviembre. Pretende regular el marco legal de la publicidad. Algunas de las restricciones publicitarias establecidas en esta ley son: la publicidad que atenta contra la dignidad de la persona o vulnera los valores y derechos reconocidos en la Constitución, especialmente en lo que se refiere a la infancia, la juventud y la mujer, la publicidad engañosa, la publicidad desleal, la publicidad subliminal y la que infrinja lo dispuesto en la normativa que regule la publicidad de determinados productos, bienes, actividades o servicios.

- Ley General para la Defensa de Consumidores y Usuarios, Ley 26/1984 de 19 de Julio. En esta ley se establecen los derechos-básicos de los consumidores, como: la protección contra los riesgos que puedan afectar su salud o seguridad, la protección de sus legítimos intereses económicos y sociales, la indemnización o reparación de los daños y perjuicios sufridos, la información correcta sobre los diferentes productos o servicios y la educación y divulgación, para facilitar el conocimiento sobre su adecuado uso, consumo o disfrute.

- Ley de Ordenación del Comercio Minorista, Ley 7/1996, de 17 de enero. Pretende establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, así como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción comercial, sin perjuicio de las leyes dictadas por las Comunidades Autónomas en el ejercicio de sus competencias en la materia. Se entiende por comercio minorista aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase

de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento.

- Ley de Condiciones Generales de Contratación, Ley 7/1998, de 13 de abril. Son condiciones generales de la contratación las cláusulas predispuestas cuya incorporación al contrato sea impuesta por una de las partes, con independencia de la autoría material de las mismas, de su apariencia externa, de su extensión y de cualesquiera otras circunstancias, habiendo sido redactadas con la finalidad de ser incorporadas a una pluralidad de contratos. El hecho de que ciertos elementos de una cláusula o que una o varias cláusulas aisladas se hayan negociado individualmente no excluirá la aplicación de esta Ley al resto del contrato si la apreciación global lleva a la conclusión de que se trata de un contrato de adhesión.

- Ley de Firma Electrónica, Ley 59/2003 de 19 de diciembre. Esta ley regula la firma electrónica, su eficacia jurídica y la prestación de servicios de certificación. Las disposiciones contenidas en esta ley no alteran las normas relativas a la celebración, formalización, validez y eficacia de los contratos y cualesquiera otros actos jurídicos ni las relativas a los documentos en que unos y otros consten.

- Ley sobre Contratos celebrados fuera de los Establecimientos Mercantiles, Ley 26/91 de 21 de noviembre. Esta ley se aplica a los contratos entre un empresario y un consumidor cuando tengan lugar fuera del establecimiento del empresario, celebrados por el propio empresario o un tercero que actúe por su cuenta.

FACTORES ECONÓMICOS.

Algunos de los factores económicos que influirán en nuestro comercio serán:

- Crisis económica: como ya se sabe en 2008 hubo una gran recesión que causó un cambio en la forma de pensar de los consumidores. Para crear un producto más atractivo se realizarán ofertas y se establecerán precios menores a los de la competencia.

- Inflación: gracias a las políticas monetarias implantadas por el Banco Central Europeo, esto no supone un gran problema para los contratos de compra venta por internet, ya que se suele mantener en tasas razonables.

- Tipos de interés: nos afectará a la hora de pedir préstamos a los bancos para llevar a cabo nuestra empresa. Naturalmente conviene obtener un tipo de interés bajo, como los existentes actualmente.

- Globalización: es un problema y una oportunidad para la venta por internet, ya que cualquier empresario puede ofertar su producto y esto lo convierte en un competidor potencial. Por el contrario nuestros clientes potenciales se incrementan notablemente.

FACTORES SOCIO-CULTURALES.

- Cultura futbolística: comenzó a expandirse a partir del gran avance de la globalización, trasformando el futbol en el deporte rey en casi todo el mundo. Creando una gran cantidad de aficionados, simpatizantes, jugadores de todas las categorías o hinchas capaces de gastar mucho dinero. Esto causó un aumento en la demanda de productos deportivos y un incremento de coleccionistas de zapatillas de futbol. Si nos centramos en España, podemos observar en la siguiente figura el número de inscritos en la Federación Española de Fútbol en 2017, por comunidades autónomas.

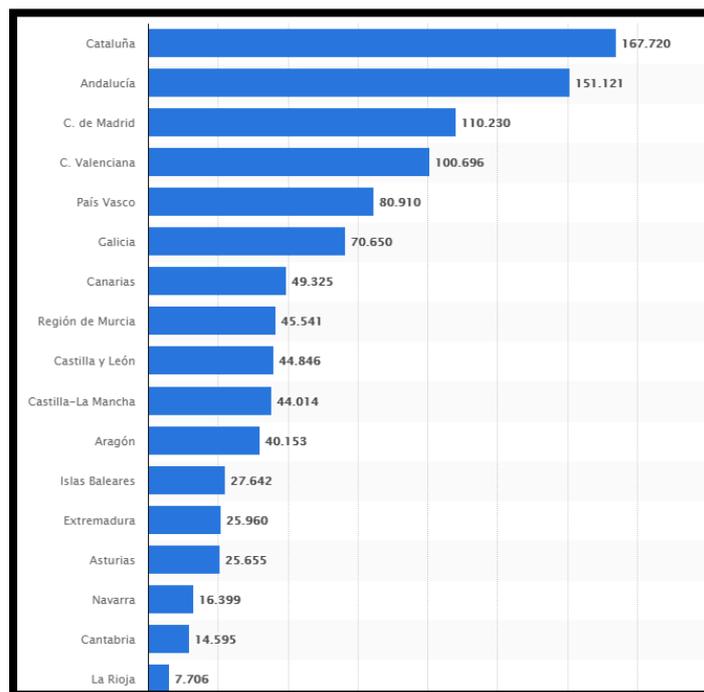


Ilustración 1. Personas inscritas en la F.E.F. por C.C. A.A. en 2017.

A todos estos jugadores hay que sumarle los jugadores casuales y los inscritos en ligas secundarias que cuadruplican los valores totales.

- Modas: afectan profundamente al modelo y color de las zapatillas. En primer lugar, el jugador se ve obligado a comprar zapatillas de futbol para poder practicar dicho deporte. Un jugador de nivel medio suele renovar su par de zapatillas cada

temporada y las elige según la comodidad, el tipo de juego que practica, fidelidad a la marca, imitación de jugadores profesionales o estética de la zapatilla.

FACTORES TECNOLÓGICOS.

En la actualidad, toda la información de las empresas está digitalizada. Todas las empresas españolas están equipadas con una Suite Ofimática (Microsoft Office, IBM Lotus Symphony, Calligra Suite, Apache OpenOffice, etc.). Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en el primer trimestre de 2017, el 98,7% de las empresas de 10 o más empleados tiene conexión a Internet. También hay que destacar que ocho de cada diez de estas empresas con conexión a Internet dispone de página web, porcentaje que se incrementa al 95,7% en las de 250 o más empleados. Entre las empresas de 10 o más empleados, el 31,4% compra mediante comercio electrónico y el 20,4%, vende. Entre las de menos de 10 empleados, un 15,7% compra mediante este sistema y un 4,5% vende. Por todos estos motivos el 22,1% de las empresas españolas emplean a especialistas en Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC).

A día de hoy, el principal método para dar a conocer la empresa y el producto es por medio de las redes sociales. Las redes sociales son las aplicaciones basadas en tecnologías de internet o plataformas de comunicación para conectar, crear o intercambiar contenido online con clientes, socios o proveedores. En 2017, el 43% de las empresas de 10 o más empleados utilizan alguno de los medios sociales por motivos de trabajo (un 30,4% las empresas de menos de 10 empleados). De ellas, el 91,5% creen que son útiles en mayor o menor medida para la generación o desarrollo de su negocio. Las principales redes sociales utilizadas por las empresas son Facebook, LinkedIn, Instagram, Google+, Viadeo, Yammer, YouTube... (94,5%), sobre todo en empresas cuya actividad principal es el servicio de alojamiento o venta de productos textiles.

Otra de las ideas que se podrían llevar a cabo es la de realizar un análisis *bigdata* o de datos masivos. Se trata de analizar todos los datos generados a partir de actividades realizadas electrónicamente y a partir de comunicaciones machine to machine -M2M- (datos generados a través de medios sociales, de procesos...) y forman en la actualidad una gran fuente de información para el desarrollo de líneas de negocios. El análisis de *bigdata* se refiere al uso de técnicas, tecnologías y herramientas de software para analizar los grandes conjuntos de datos extraídos de la propia empresa y de otras fuentes.

3.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para analizar y evaluar el mercado, primero tenemos que estudiar la industria. Para ello, hemos seleccionado el código CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) que en nuestro caso corresponde a los códigos 4771 y 4772, comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados, y comercio al por menor de calzado y artículos de cuero en establecimientos especializados, respectivamente. De esta forma, aquellas empresas que se encuentren registradas bajo el código 4770 formarán parte de nuestro grupo competitivo.

Para concretar cuál será la industria donde nos encontramos, realizamos un análisis mediante el Esquema Tridimensional de Abell, mostrado en la figura siguiente.

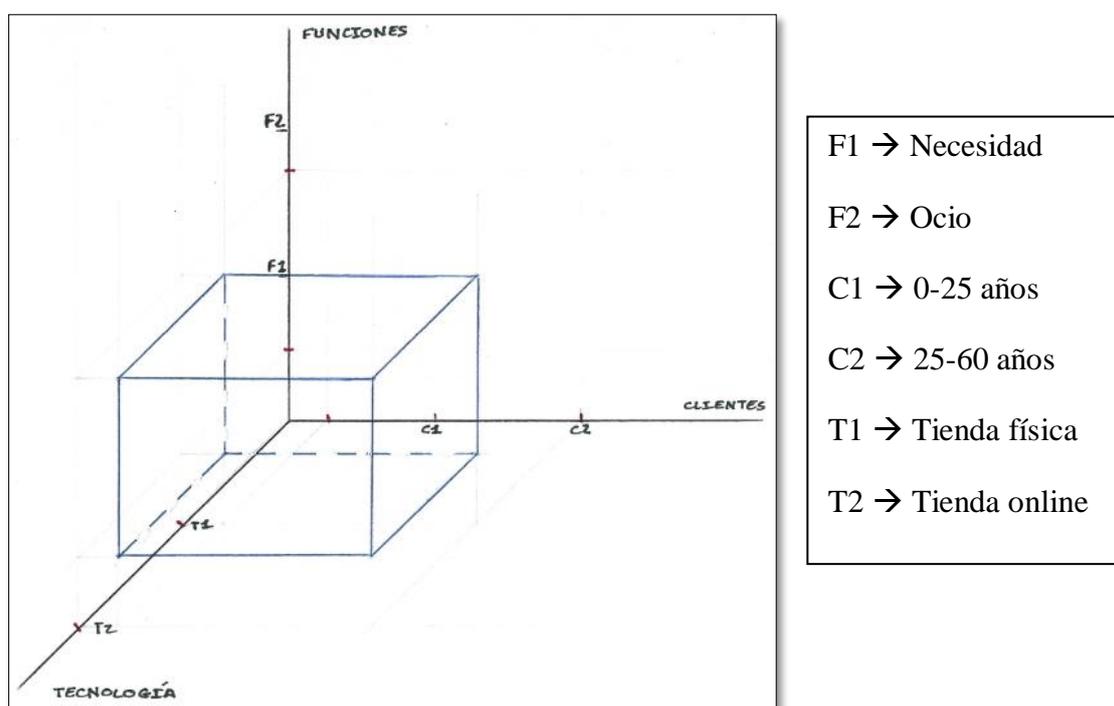


Ilustración 2. Esquema tridimensional de Abell (Elaboración propia).

- Tecnología:

La digitalización ha supuesto una notable mejora en la productividad y eficiencia de las empresas, pero no podemos negar que abre la puerta a nuevos riesgos. En nuestro caso, la información de nuestros clientes, proveedores, ventas, etc. es lo más valioso y delicado que poseemos. Perderla o ponerla al alcance de nuestros competidores podría conllevar consecuencias nefastas. Por este motivo utilizaremos “Wolf-Ray® Cloud”, un producto creado por Open Data Security para aumentar la seguridad de los entornos web corporativos. Es un servicio de control de acceso basado en la nube. Nos proporcionará mayor seguridad a las aplicaciones y páginas web expuestas en internet.



Ilustración 3. Wolf-fray

A causa del desconocimiento en la materia, y en busca de la eficiencia y la comodidad, hemos decidido delegar nuestra seguridad electrónica a empresas especializadas en el sector que trabajen “Wolf-Rar® Cloud”. La principal empresa es la creadora del producto Open Data Security.

- Cientes:

En la actualidad el comprador se ha convertido en un cliente exigente, siendo el responsable del éxito o fracaso que puede llegar a adquirir una serie de productos como los que oferta Salall S. L. Gracias a los avances de la tecnología, el individuo tiene al alcance de sus manos los medios necesarios para obtener información de nuestros productos y los que oferta nuestra competencia. De esta forma tomará las decisiones correctas en base de sus deseos y sus necesidades buscando su satisfacción.

Los clientes que compran zapatillas de futbol sala suelen ser personas que practican dicho deporte, de un estatus social medio/alto que se ven influenciados por factores internos (percepción, actitudes, motivación, etc.) o externos (familia, clase social, etc.), incitándoles a comprar de forma racional o impulsiva. Las edades de nuestros clientes estarán comprendidas entre los 6 años hasta los 60 años. El poder adquisitivo no es una cualidad muy determinante a la hora de demandar nuestros productos, ya que los precios de las zapatillas de futbol sala no son elevados (20€-100€).

- Grupo comprendido desde los 6 años hasta los 25 años: estos clientes suelen decantarse por las zapatillas que llevan sus “ídolos”, con colores llamativos y modelos extravagantes.
- Grupo comprendido desde los 25 años hasta los 60 años: este segmento suele elegir modelos clásicos, con colores neutros y de gran calidad.

- Funciones:

Dentro de la industria, la función de Salall S.L. es la de mediador a través de un modelo *dropshipping* que consiste en poner en contacto a los proveedores con el cliente final sin poseer stock. De esta forma podremos brindar una gran gama de zapatillas de fútbol sala y ofrecer un video gratuito, en el cual se muestran los pros y contras de cada modelo para que cada cliente compre las zapatillas que mejor satisfaga sus necesidades.

Además de este servicio, también aportaremos soporte tecnológico para la resolución de posibles dudas que puedan tener nuestros clientes.

3.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO.

En este apartado se realizará el análisis Porter, un modelo estratégico creado por el economista Michael Porter en 1979 (Porter, 2008). Nos aportará un marco de reflexión estratégico para determinar la rentabilidad de nuestro mercado, con la finalidad de analizar el valor y la evolución futura de Salall S. L. Por estos motivos, es una herramienta principalmente estratégica, utilizada en la elaboración de planes estratégicos y planes de negocios de empresas. En este caso, vamos a incluir las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de obtener un enfoque analítico del sector. Además nos ayudará a complementar el análisis del entorno general desarrollado con anterioridad.

3.2.1. ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER.

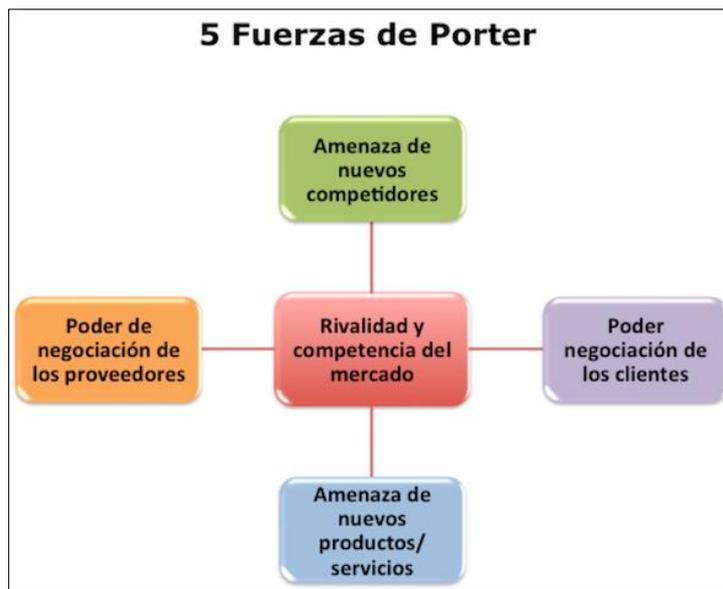


Ilustración 4. Las 5 fuerzas de Porter.

3.2.1.1. Análisis entre empresas del sector.

Actualmente existen cinco competidores principales, todas son sociedades limitadas. Podríamos decir que el mercado se encuentra saturado, pero la idea es ofrecer un producto por medio de un servicio distintivo y eficaz.

Para un análisis efectivo de nuestros competidores realizaremos dos análisis gráficos:

- En el primero estudiaremos la cuota de mercado de cada uno y el crecimiento de su empresa. Para ello necesitaremos las ventas de los dos últimos años, el beneficio y el activo total de las cuatro empresas.

COMPETIDORES	VENTAS X (€)	VENTAS X-1 (€)	Bº (€)	Activo (€)	CUOTA DE MERDADO	CRECIMIENTO
FUTBOL FACTORY S.L.	4.904.771	5.503.623	18.603	6.349.521	2,47%	-10,88%
FUTBOLEMOTION	16.146.361	13.086.822	1.149.132	8.145.822	8,12%	23,38%
FUTBOLMANIA Y REGALOS S.L.	38.689	57.735	-1.735	34.462	0,02%	-32,99%
DECIMAS S.L.U.	177.853.590	166.819.243	8.591.437	117.994.014	89,40%	6,61%
TDS MULTISPORT S.L.	160.251	106.119	-3.905	38.982	0,08%	51,01%
PROMEDIO	39.820.732	37.114.708	1.950.706	26.512.560	20%	7,43%
TOTAL	199.103.662	185.573.542	9.753.532	132.256.801	100%	37,13%

Tabla 2. Cuotas de mercado del Sector (Fuente: Banco de datos SABI)

Con estos valores obtenidos de la base de datos SABI⁵, hemos realizado un gráfico que nos permite visualizar las tres principales cifras y compararlas entre los competidores.

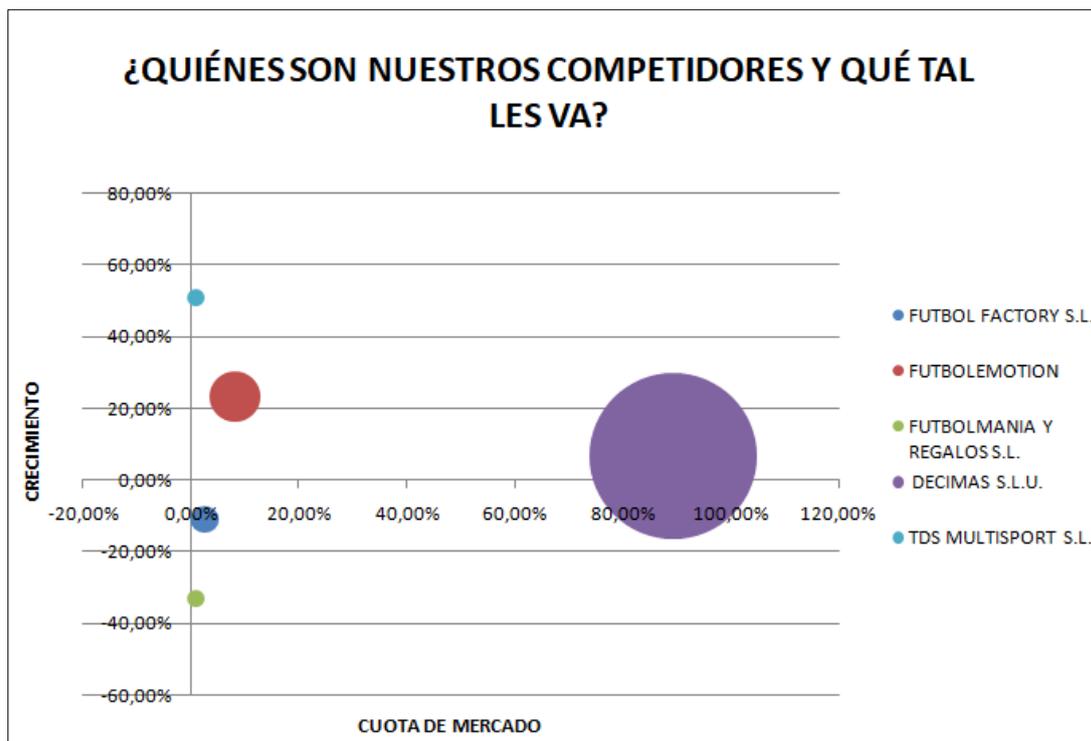


Ilustración 5. Gráfico de dispersión del sector (Elaboración propia).

⁵<https://sabi.bvdinfo.com/>

En este gráfico, el eje de abscisas es la cuota de mercado, el eje de ordenadas es el crecimiento de cada empresa y el área son las ventas. Como se puede observar la empresa líder es Decimas S.L.U. con una gran cuota de mercado y un crecimiento positivo. La empresa aragonesa Futbolemotion es la segunda con mayor cuota de mercado y destaca su gran potencial de crecimiento. Finalmente diremos que Futbolmania y Regalos S.L. está en peligro de quiebra debido a su poca importancia en el sector y a las dificultades financieras en la que se encuentra; deberían reenfocar su estrategia empresarial o liquidarla.

- En el segundo se realizará el Esquema de Dupont. Para ello hemos utilizado los valores de margen, rentabilidad y rotación de cada empresa, y se ha realizado un gráfico de burbuja.

COMPETIDORES	MARGEN (%)	ROTACION (%)	RENTABILIDAD (%)
FUTBOL FACTORY S.L.	0,60	0,95	0,47
FUTBOLEMOTION	9,49	5,4	18,86
FUTBOLMANIA Y REGALOS S.L.	-6,02	2,71	-6,76
DECIMAS S.L.U.	5,92	2,32	8,92
TDS MULTISPORT S.L.	-3,24	43,63	-13,33

Tabla 3. Margen, rotación y rentabilidad de la competencia (Fuente: Banco de datos SABI).

El eje de abscisas estará formado por el margen de cada empresa, el eje de ordenadas serán las rotaciones y el área será proporcional a la rentabilidad de cada empresa.

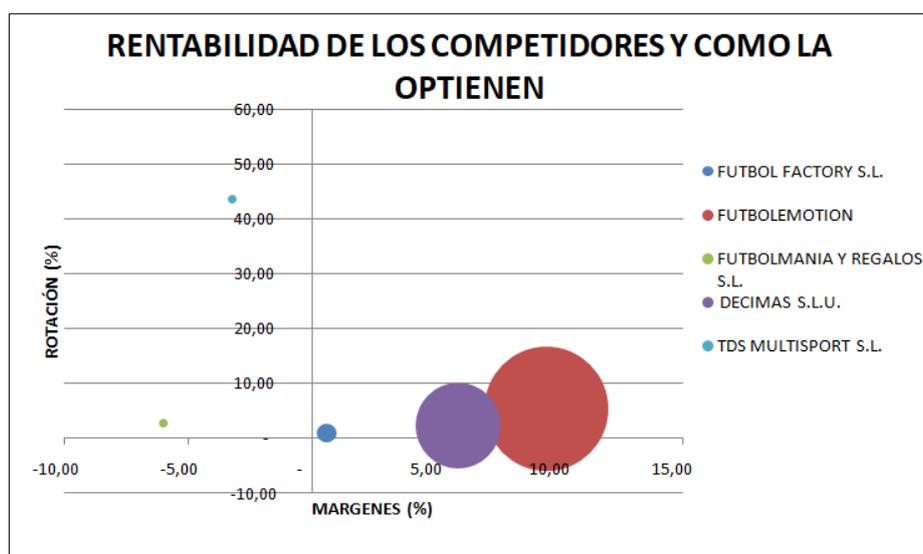


Ilustración 6. Gráfico de dispersión sobre la rentabilidad de la competencia (Elaboración propia).

Como se aprecia, suelen ser empresas con alta rotación y margen moderado. Esto significa que compiten en precios. Al igual que en gráfico anterior, Futbolmania y Regalos S.L. queda en una mala posición, aunque tiene una buena rotación, su margen es negativo lo que significa que tiene pérdidas.

A continuación, presentamos dos cuadros comparativos. Mediante ellos, podemos conocer los puntos fuertes y débiles de los principales competidores y una valoración sobre la calidad de su servicio, sus precios, su exclusividad...

Para realizar estos cuadros, se han estudiado y analizado distintas variables de gran relevancia en el sector y se han obtenido los siguientes valores.

COMPETIDORES	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES	NOTA GENERAL
FUTBOL FACTORY S.L. ⁶	Posición online	Diferenciación	2
FUTBOLE MOTION ⁷	Rentabilidad	Publicidad	4
FUTBOLMANIA Y REGALOS S.L. ⁸	Gran variedad de genero	Rentabilidad negativa	3
DECIMAS S.L.U. ⁹	Antigüedad empresarial	Posicionamiento online	4
TDS MULTISPORT S.L. ¹⁰	Productos específicos	Se encuentra en desarrollo	3

Tabla 4. Características de la competencia en el mercado (Elaboración propia).

COMPETIDORES	CALIDAD	PRECIO	EXCLUSIVIDAD	PRODUCTOS	SERVICIO	PUBLICIDAD	TOTAL
FUTBOL FACTORY S.L.	3	3	3	2	4	2	17
FUTBOLE MOTION	4	4	4	2	3	2	19
FUTBOLMANIA Y REGALOS S.L.	3	3	4	4	2	2	18
DECIMAS S.L.U.	4	2	3	3	4	3	19
TDS MULTISPORT S.L.	5	2	2	4	3	1	17

Tabla 5. Valoración de la competencia (Elaboración propia).

⁶http://www.futbolfactory.es/?utm_nooverride=1&gclid=CjwKCAiA9K3gBRA4EiwACEhFezpy-xWTgKga6eimaaoV-RyFsFPnOHdQ6helRTsrPcyFwYJ_xQC6ABoCGu4QAvD_BwE

⁷<https://www.futbolemotion.com/>

⁸<https://www.futbolmania.com/es/>

⁹<https://www.decimas.es/>

¹⁰<http://ironland.cc/>

CLASIFICACIÓN	MUY BUENO	BUENO	REGUAL	MALO	MUY MALO
PUNTOS	5	4	3	2	1

Tabla 6. Calificación final de la competencia (Elaboración propia).

En cuanto a los volúmenes de facturación, se pueden distinguir tres claros tramos:

- Empresas que facturan menos de 10.000.000 € al año.
- Empresas que se encuentran entre 10.000.000 € y el 50.000.000 €.
- Empresas que sobrepasan los 50.000.000 €.

El tramo más poblado es “empresas que facturan entre 10.000.000 € y 50.000.000 €”, entre estas se encuentran Futbolemotion, Multisport S.L. y Futbolmani. Esto puede explicarse por el gran volumen de ventas que se producen por internet, ya que son empresas relativamente jóvenes (fundadas en 2001, 2015 y 2014 respectivamente).

Cabe señalar que los profesionales aseguran que la condición jurídica más usada en el sector es la Sociedad Limitada.

3.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores.

Según Pérez y Polis (2011) en su trabajo sobre el modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, el poder de negociación de los proveedores “hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes”. Podemos distinguir distintos proveedores de zapatillas de fútbol sala con los que trabajaríamos. Algunos de estos serían Adidas España S.A., Nike S.L., Joma Sport S.A., Penalty, Kelme Internacional S.A., Munich S.L., Puma Aragón S.A. o Lotto Sport España S.L.

El objetivo es crear relaciones a largo plazo con los principales proveedores, de esta forma podremos conseguir privilegios empresariales como precios competitivos causando un incremento en nuestros márgenes. Ya se ha comentado que se realizará una estrategia “dropshipping”, esto nos permitirá tener una amplia gama de productos, unos gastos fijos bajos y reducir el tiempo de entrega. El punto negativo de esta estrategia es el gran poder que poseerán algunos de los proveedores sobre nosotros. Para disminuir este poder, se realizarán negociaciones empresariales con un gran número de proveedores. De esta forma se conseguirá disminuir la focalización del porcentaje de

nuestras ventas en un único proveedor. En el caso de que alguno de nuestros proveedores no quiera trabajar por el método “dropshipping”, se contratarán los servicios de empresas como Inventorysource, Doba o Dropshipdirect que ofrecen una gran variedad de marcas y modelos de zapatillas. Además estas empresas están especializadas en la venta “dropshipping”.

3.2.1.3. *Productos sustitutivos.*

Dentro del sector en que nos movemos, un producto que en un futuro próximo podría sustituir a las actuales zapatillas de fútbol sala serían nuevos modelos o nuevos materiales de fabricación. El modelo, la comodidad y la ligereza juegan un papel muy importante a la hora de seleccionar el producto por parte del cliente. De este modo, es de gran importancia estar al día y conocer los nuevos modelos y materiales que salen al mercado. De esta forma podremos sumarlos a nuestra cartera de productos.

3.2.1.4. *Poder de negociación de los clientes.*

El poder de negociación de nuestros clientes será bajo, ya que serán individuos cuyo volumen de compra no será elevado. Al elegir una estrategia *dropshipping* no nos pondremos en el riesgo de ser un proveedor débil, ya que si un cliente nos pide un gran volumen de productos solo tendremos que ponernos en contacto con nuestros proveedores y proporcionárselos. Buscaremos los proveedores que proporcionen productos de mejor calidad, de esta forma conseguiremos que la línea de indiferencia sea menos elástica. Además tendremos que diferenciarnos de la competencia por medio de videos explicativos, publicidad y precios competitivos.

Como ya se ha comentado, nos vamos a introducir en un mercado cuya línea de indiferencia es elástica. Esto significa que el cliente estará dispuesto a pagar poco por una unidad más de calidad, debido a que ofrecemos productos baratos (entre 20 € y 150 €) y homogéneos.

3.2.1.5. Amenaza de nuevos competidores.

En la actualidad el número de empresas que ofertan zapatillas de futbol sala es grande, por este motivo se puede afirmar que la amenaza de nuevos competidores es elevado. El que una empresa interesada en introducirse en el sector logre hacerlo, dependerá de:

- Barreras a la entrada: son obstáculos de diversa índole que dificultan la instalación de una empresa en un mercado, o el lanzamiento de una nueva marca o producto. Dichas barreras pueden ser de carácter económico o legal.
- Reacción de las empresas ya establecidas en el mercado ante la posible entrada de una nueva empresa competidora.

Las barreras a la entrada en el sector de las zapatillas deportivas son prácticamente inexistentes. Como ya hemos visto, se trabaja con los principales productores de zapatillas mundiales. Lo mismo ocurre con las barreras a la salida. La única que podemos encontrar es la tecnología adquirida, como por ejemplo los ordenadores. Pero en el caso de que Salall entre en quiebra, es fácil de reutilizar o vender. Realizar un estudio sobre la reacción de la competencia no nos será de gran utilidad, ya que como hemos comentado las barreras a la entrada y a la salida son prácticamente nulas, lo que significa que nos introduciremos en un mercado que tiende hacia la competencia perfecta.

Las conclusiones generales de este análisis se muestran en el siguiente cuadro:

FUERZA DE PRESIÓN COMPETITIVA	INTENSIDAD EN QUE AFECTA
EMPRESAS ESTABLECIDAS	Rivalidad media-alta
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	Rivalidad baja
CLIENTES	Rivalidad baja
PROVEEDORES	Rivalidad alta
COMPETIDORES POTENCIALES	Barreras tanto a la entrada como a la salida bajas

Tabla 7. Fuerza de presión competitiva (Elaboración propia).

Como conclusiones generales al entorno específico, podríamos decir que debido a la rivalidad existe en el sector, obtenida en este análisis Porter, no es muy atractivo tomar parte en el sector de las zapatillas de futbol sala. Aunque debido a la falta de barreras a la entrada, es sencillo encontrar un posicionamiento en el mercado, además el conocimiento por parte de los clientes de empresas online que ofrecen dicho producto no es elevado. Para terminar de decidir si crear una empresa relacionada con las zapatillas deportivas, resulta interesante llevar a cabo un análisis DAFO, ya que nos proporcionará una idea de cómo va a evolucionar este sector a medio plazo.

4. ANÁLISIS DAFO.¹¹

A partir de la información obtenida en el apartado anterior, vamos a realizar un análisis estratégico, donde observaremos la situación en la que se encuentra este modelo de empresa, con esto queremos diseñar el plan estratégico de Salall S. L. Antes de tomar decisiones estratégicas, es necesario crear un diagnóstico de la empresa. Para conseguirlo la mejor herramienta según Espinosa (2014) es el análisis DAFO (Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades), que nos permitirá resumir las cuestiones claves del mercado y las capacidades que posee nuestra empresa. Con todo esto obtendremos conclusiones sobre cómo aprovechar nuestras fortalezas y como corregir nuestras debilidades. El análisis DAFO se ha realizado utilizando una herramienta tomada de la página web del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

- MATRIZ FACTORES.

 Debilidades <ul style="list-style-type: none">◦ Empresa de nueva creación (Muy Importante)◦ Dependencia de los proveedores (Muy Importante)◦ Falta de experiencia (Importancia Media)◦ Plantilla reducida (Casi Irrelevante)◦ Desconocimiento de los entresijos del sector (Importancia Media)	 Amenazas <ul style="list-style-type: none">◦ Competencia con experiencia (Importancia Media)◦ Margen de beneficio establecido (Importancia Media)◦ Dificultades financieras (Casi Irrelevante)◦ Facilidad de entrada de nuevos competidores (Muy Importante)
 Fortalezas <ul style="list-style-type: none">◦ Personal emprendedor y motivado (Importancia Crucial)◦ Personal cualificado (Importancia Media)◦ Organización, orden y constancia (Importancia Crucial)◦ Bueno posicionamiento (Muy Importante)	 Oportunidades <ul style="list-style-type: none">◦ Aprovechamiento de una tendencia de consumo (Muy Importante)◦ Mejora de los materiales, diseño y comodidad (Importancia Media)◦ Distribución de productos de bajo coste (Importancia Media)◦ Distribución de productos respetuosos con el medio ambiente (Muy Importante)◦ Modelos y marcas difíciles de encontrar (Muy Importante)

Ilustración 7. Análisis DAFO.

¹¹<https://dafo.ipyme.org/Home.aspx>

Tras el análisis, se aprecia que la empresa Salall S.L. cuenta con grandes oportunidades y fortalezas. En cuanto a las debilidades y amenazas se podrían tomar medidas para eliminarlas, incluso para convertirlas en nuevas fortalezas. En el siguiente apartado se creará un plan estratégico en relación con los resultados obtenidos en el análisis DAFO

5. PLAN ESTRATÉGICO.

A partir del análisis DAFO realizado sobre la empresa SALALLS.L.se han identificado las posibles estrategias a tomar, que se pueden clasificar en:

- Estrategias de supervivencia → Se obtienen relacionando los factores de debilidad con los de amenaza. El análisis de las debilidades y las amenazas permite reflexionar sobre los puntos más débiles de nuestro proyecto empresarial para buscar la estrategia más adecuada.
- Estrategia de adaptación → Se obtienen relacionando los factores de debilidad con los de oportunidad. Son estrategias de reorientación; buscamos cambiar algo en las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Estrategia defensiva → Se obtienen relacionando los factores de fortaleza con los de amenaza. Son estrategias reactivas, relacionan los puntos fuertes internos para contrarrestar las amenazas externas.
- Estrategia ofensiva → Se obtienen relacionando los factores de fortaleza con los de oportunidad. Son estrategias de crecimiento, buscan relacionar los puntos fuertes y las oportunidades que ofrece el entorno para mejorar la situación de la empresa.

Estas son las estrategias ordenadas por prioridad y la matriz de factores. El orden está relacionado con los factores DAFO asociados a cada estrategia.

1. **Estrategia Ofensiva. Estudio constante de la competencia.**
Conocer los movimientos de nuestra competencia para copiar las buenas ideas.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">○ Personal emprendedor y motivado (Importancia Crucial)○ Personal cualificado (Importancia Media)○ Organización, orden y constancia (Importancia Crucial)	<ul style="list-style-type: none">○ Aprovechamiento de una tendencia de consumo (Muy Importante)○ Modelos y marcas difíciles de encontrar (Muy Importante)

Ilustración 8. Plan estratégico. Estrategia ofensiva 1.

2.  Estrategia Ofensiva. Trabajar con proveedores alternativos o en evolución

De esta forma ofertaremos productos distintos a los de la competencia, además de los de la competencia.

 Fortalezas	 Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Organización, orden y constancia (Importancia Crucial) Bueno posicionamiento (Muy Importante) 	<ul style="list-style-type: none"> Distribución de productos de bajo coste (Importancia Media) Distribución de productos respetuosos con el medio ambiente (Muy Importante) Modelos y marcas difíciles de encontrar (Muy Importante)

Ilustración 9. Plan estratégico. Estrategia ofensiva 2.

3.  Estrategia Defensiva. Fidelizar a los clientes

Utilizar estrategias de marketing para que los clientes vuelvan a confiar en nosotros. Un ejemplo podría ser la puntualidad en la entrega.

 Fortalezas	 Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Organización, orden y constancia (Importancia Crucial) Bueno posicionamiento (Muy Importante) 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia con experiencia (Importancia Media) Facilidad de entrada de nuevos competidores (Muy Importante)

Ilustración 10. Plan estratégico. Estrategia defensiva 1.

4.  Estrategia Defensiva. Reducir al máximo los periodos de entrega del producto

Los clientes valoran la sencillez, la rapidez y la seguridad en las compras online.

 Fortalezas	 Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Organización, orden y constancia (Importancia Crucial) Bueno posicionamiento (Muy Importante) 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia con experiencia (Importancia Media) Facilidad de entrada de nuevos competidores (Muy Importante)

Ilustración 11. Plan estratégico. Estrategia defensiva 2.

5.  Estrategia Ofensiva. Ataque frontal

Formado por publicidad intensiva o desarrollo de nuevos productos.

 Fortalezas	 Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Personal emprendedor y motivado (Importancia Crucial) Personal cualificado (Importancia Media) Bueno posicionamiento (Muy Importante) 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de una tendencia de consumo (Muy Importante) Mejora de los materiales, diseño y comodidad (Importancia Media) Distribución de productos respetuosos con el medio ambiente (Muy Importante) Modelos y marcas difíciles de encontrar (Muy Importante)

Ilustración 12. Plan estratégico. Estrategia ofensiva 3.

6.  Estrategia Adaptativa. Contratos eficientes

Firmar contratos que defiendan los intereses de nuestros clientes, proveedores y propios. (remar todos hacia una misma dirección).

 Debilidades	 Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Empresa de nueva creación (Muy Importante) ◦ Dependencia de los proveedores (Muy Importante) ◦ Falta de experiencia (Importancia Media) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Mejora de los materiales, diseño y comodidad (Importancia Media) ◦ Distribución de productos de bajo coste (Importancia Media) ◦ Distribución de productos respetuosos con el medio ambiente (Muy Importante) ◦ Modelos y marcas difíciles de encontrar (Muy Importante)

Ilustración 13. Plan estratégico. Estrategia adaptativa 1.

7.  Estrategia Adaptativa. Buen posicionamiento

Realizar una inversión inicial para posicionarnos de los primeros en las búsquedas online.

 Debilidades	 Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Empresa de nueva creación (Muy Importante) ◦ Falta de experiencia (Importancia Media) ◦ Desconocimiento de los entresijos del sector (Importancia Media) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Aprovechamiento de una tendencia de consumo (Muy Importante) ◦ Distribución de productos de bajo coste (Importancia Media) ◦ Modelos y marcas difíciles de encontrar (Muy Importante)

Ilustración 14. Plan estratégico. Estrategia adaptativa 2.

8.  Estrategia Supervivencia. Autoevaluación

Mantén un registro de cada pequeño avance. Los objetivos a corto plazo son más fáciles de cumplir y te ayudan a mantener la motivación.

 Debilidades	 Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Empresa de nueva creación (Muy Importante) ◦ Falta de experiencia (Importancia Media) ◦ Desconocimiento de los entresijos del sector (Importancia Media) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Competencia con experiencia (Importancia Media) ◦ Facilidad de entrada de nuevos competidores (Muy Importante)

Ilustración 15. Plan estratégico. Estrategia de supervivencia 1.

9.  Estrategia Adaptativa. Mantenerse informado

Conocer perfectamente los productos/materiales actuales y los posibles productos/materiales futuros.

 Debilidades	 Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Falta de experiencia (Importancia Media) ◦ Desconocimiento de los entresijos del sector (Importancia Media) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Aprovechamiento de una tendencia de consumo (Muy Importante) ◦ Mejora de los materiales, diseño y comodidad (Importancia Media) ◦ Distribución de productos de bajo coste (Importancia Media) ◦ Modelos y marcas difíciles de encontrar (Muy Importante)

Ilustración 16. Plan estratégico. Estrategia adaptativa 3.

10.  Estrategia Defensiva. Política de aceptación de proveedores

Involucrar a todos los proveedores, que deseen, en nuestro proyecto.

 Fortalezas	 Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Personal cualificado (Importancia Media) Organización, orden y constancia (Importancia Crucial) Bueno posicionamiento (Muy Importante) 	<ul style="list-style-type: none"> Margen de beneficio establecido (Importancia Media) Dificultades financieras (Casi Irrelevante)

Ilustración 17. Plan estratégico. Estrategia defensiva 3.

11.  Estrategia Supervivencia. Planear por adelantado

Nunca esperaremos hasta el último minuto para planear. Si lo hacemos, nuestras decisiones estarán basadas en los hechos más recientes y no en los objetivos que te propusimos. No nos tenemos que olvidar de que las buenas cosas llevan tiempo y el éxito de la noche a la mañana no existe.

 Debilidades	 Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Empresa de nueva creación (Muy Importante) Dependencia de los proveedores (Muy Importante) Desconocimiento de los entresijos del sector (Importancia Media) 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia con experiencia (Importancia Media) Dificultades financieras (Casi Irrelevante)

Ilustración 18. Plan estratégico. Estrategia de supervivencia 2.

12.  Estrategia Supervivencia. Ser realista

La manera más segura de no cumplir con nuestros objetivos es estableciendo unos irreales. Para empezar, lo mejor es dar pequeños pasos e ir avanzando progresivamente.

 Debilidades	 Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Empresa de nueva creación (Muy Importante) Falta de experiencia (Importancia Media) Plantilla reducida (Casi Irrelevante) 	<ul style="list-style-type: none"> Margen de beneficio establecido (Importancia Media) Dificultades financieras (Casi Irrelevante)

Ilustración 19. Plan estratégico. Estrategia de supervivencia 3.

Hay que tener en cuenta que las estrategias no toman en consideración todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a nuestra empresa ya que existe un número indefinido de acciones posibles y de maneras de implantar dichas estrategias. Por este motivo, hemos elegido las estrategias más atractivas determinando las ventajas, las desventajas, las correlaciones, los costes y los beneficios de estas.

6. PLAN DE MARKETING.¹²

Después de decidir el plan estratégico que va a tener Salall S.L., en este apartado abordamos el estudio de la metodología de la publicidad y comercialización que vamos a realizar. Para ello durante este apartado analizaremos las 4 P's del marketing mix (producto, precio, promoción y distribución).

Como sabemos que la imagen de empresa cobra gran importancia en el mercado, hemos desarrollado este logo:



Ilustración 20. Logo Salall S.L.

6.1. PRODUCTO.

La cartera de productos es variada ya que ofreceremos un gran abanico de marcas y modelos de zapatillas. Nuestra idea es ofrecer a nuestros clientes el mejor producto al mejor precio posible. Para ello, negociaremos con los proveedores y marcas de máxima calidad, en el momento adecuado y con una garantía total sobre ellos. Seleccionaremos tanto zapatillas de última tecnología para satisfacer las necesidades de nuestros clientes más técnicos, como zapatillas clásicas de gran calidad aceptadas por parte de los consumidores más tradicionales, y zapatillas de última tendencia para satisfacer a los clientes que quieren vestir a la última moda deportiva. Nuestra finalidad como empresa es que nuestros clientes tengan una experiencia positiva en cada una de sus compras y para conseguirlo utilizaremos videos informativos, chats, emails y redes sociales en las que aconsejaremos y resolveremos todas las dudas que puedan surgir.

¹²<https://www.ontsi.red.es/ontsi/>

6.2. PRECIO.¹³

Debido a la gran variedad de productos y proveedores, no podremos establecer un precio único. Durante este apartado se va a explicar de forma porcentual los costes y beneficios que nos van a generar, la venta de zapatillas, a nosotros y a fabricantes.

- FABRICANTE

Comenzaremos diciendo que no existe un coste de FOB (Free onboard) por tallas. Ya que si un fabricante produce desde la talla 35 hasta la 45, los costes asignados serán los de la talla intermedia, en este caso la 40. Según el estudio realizado por Gorka Cabañas en 2016, la media de costes de fabricación en función del precio de venta en las marcas Asics, Adidas, y Nike es de un 20%-22%. Esto quiere decir que si compramos unas zapatillas que cuestan 100€, el precio de producción es de 21€. Al precio de producción posteriormente habrá que sumarle seguros, aranceles, impuestos y transporte desde el punto de fabricación hasta el almacén. El coste de todo esto suele suponer un 21% del precio de producción. Esto implica que nuestras zapatillas de 21€ una vez llegadas al punto de distribución están costando 25,41€.

En el sector de las zapatillas, el margen para el comercio minorista se encuentra cerca del 50%, lo que significa que nuestros productores nos venderían las zapatillas de 100€ por 50€. De esta manera ellos obtendrían un beneficio bruto de 24,59€. Pero a este beneficio bruto habrá que restarles los gastos en: salarios, costes de distribución, acciones de marketing, más impuestos, pérdida de valor y otros gastos relacionados con el negocio. De forma que al productor le queda un beneficio neto del 5%, lo que significa que de las zapatillas vendidas a 100€, el productor solo gana 5€.



Ilustración 21. Financiación y beneficio del mayorista.

¹³<http://www.fijaciondeprecios.com/detras-del-precio-unas-zapatillas-running-100-dolares/>

- MINORISTA.

Como ya hemos dicho con anterioridad el margen para el comercio minorista se sitúa cerca del 50%. Pero a este porcentaje hay que restarle impuestos (3%), gastos relacionados con el negocio (17%) y descuentos que tiene que ofrecer al consumidor final (24%). Si profundizamos en los descuentos, a Salall S.L. le compensaría reducirse el margen de beneficio durante época de no rebajas, ya que durante la época de rebajas el beneficio obtenido por los minoristas es reducido (6%).



Ilustración 22. Financiación y beneficio del minorista.

6.3. PROMOCIÓN.

Para dar a conocer a Salall S.L. se utilizarán las siguientes medidas:

- Crearemos cuentas en diversas redes sociales como YouTube, Twitter, Facebook, Instagram o LinkedIn. En ellas daremos a conocer nuestros productos mediante fotos y videos.
- Crearemos la página web, aprovecharemos Google Adwords y nos posicionaremos en las primeras búsquedas de Google por medio de una pequeña inversión.
- Crearemos una app para que nuestros clientes puedan comprar fácilmente desde dispositivos móviles o tablets.
- Compensaremos a los clientes que dedican tiempo en nuestras páginas y redes sociales, por medio de ofertas, descuentos, concursos o cupones.
- Crearemos un blog para dar a conocer nuestros productos y resolver las posibles dudas que tengan nuestros clientes.

- Realizaremos tarjetas de la empresa con datos de localización y contactos.
- Negociaremos Backlinks. Se trata de enlaces desde páginas relevantes, relacionadas con nuestro sector, que apunten hacia nuestra página web.
- *Merchandising* después de una compra. Se entregará a los clientes que realizan una gran compra. Algún ejemplo es un limpiador de zapatillas con nuestro logotipo.
- Apariciones en eventos sociales deportivos. Por ejemplo en torneos benéficos.
- Utilización de *influencers*. Actualmente se han convertido en los nuevos prescriptores de las marcas, tienen el poder de influir en las decisiones de sus seguidores.
- Participar en eventos offline. Aunque nuestra empresa es online es beneficioso participar u organizar eventos relacionados con nuestros productos o deporte.
- Crearemos una comunidad que nos permitirá captar ideas de nuestros clientes.

Darse a conocer puede ser algo caro, pero tras la inversión inicial realizada en marketing, la idea es utilizar entre un 5% o un 8% de nuestros ingresos en esta actividad. Los porcentajes se han decidido por imitación, ya que las grandes productoras como Nike o Adidas destinan dichos porcentajes.

6.3.1. Posicionamiento en buscadores y estrategias a realizar.

En este apartado profundizaremos sobre las estrategias y el posicionamiento de nuestra empresa, de forma que podamos llevar a cabo las medidas propuestas con anterioridad. Para conseguirlo, seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Como indica el Ministerio de Economía y Empresa, el 73,7% de los clientes acceden a las tiendas online a través de los buscadores. Por este motivo, nos daremos de alta en los principales buscadores como Google, Bing, Yahoo!, Ask o Baidu (www.salall.com).
 - Para darnos de alta en Google tendremos que entrar en “www.google.com/webmasters/tools/” y configurar nuestra cuenta (la cuenta se crea a nivel de usuario personal, y desde la misma podremos gestionar todas las webs o blogs que tengamos). Cada vez que demos de alta una nueva web en Google, nos pedirán que insertemos un código específico en nuestra web para verificar que somos los propietarios.

- Debido a que Yahoo! y Bing se fusionaron en 2010, la forma de posicionarnos en dichas páginas es la misma. Tendremos que entrar en *“https://www.bing.com/toolbox/webmaster/”* o *“http://search.yahoo.com/info/submit.html”* y elegir la opción de registrar como nuevo administrador web. Una vez que nos hayamos registrado, añadiremos nuestra página web o blog y nos pedirán que verifiquemos nuestra identidad.

A continuación realizaremos la verificación, buscándonos en las distintas plataformas y confirmando que efectivamente nos hemos dado de alta. Tras realizar estos pasos solo nos quedará esperar a recibir a los primeros visitantes.

2. Para conseguir un incremento en el número de visitas, seguiremos los siguientes cuatro pasos.

- Rediseñar las páginas o blogs para mejorar nuestra visibilidad en los distintos buscadores. Nuestras páginas tienen que ser útiles (fáciles de usar y sencillas en su creación visual), accesibles (disponibles para todo tipo de dispositivos y personas con impedimentos sensoriales) y adaptables (que se adapte a todo tipo de dispositivos para que se vea de forma clara y sencilla).
- Atraer a los usuarios a través de los contenidos de nuestras webs o blogs. Para ello crearemos blogs o pestañas dentro de nuestra página web que traten temas como: nutrición deportiva, principales torneos de fútbol sala, vídeos de goles inverosímiles, estrategias deportivas apoyadas por herramientas audiovisuales, diferencias entre utilizar un modelo u otro de zapatillas o videos explicando las características de los distintos modelos que ofertamos. De esta forma conseguiremos atraer a los usuarios a nuestra web por medio de enlaces, y podremos situarnos en una buena posición online gracias a los algoritmos de Google. También utilizaremos los servicios de Semrush, de forma complementaria al uso de Google Trends, para identificar los principales términos buscados en nuestro sector y posicionarnos entre las primeras empresas que encuentra el cliente al buscar dichas palabras claves.
- Aumentaremos el número de enlaces, teniendo cuidado con las técnicas que utilizamos, ya que nos pueden penalizar. Para conseguirlo, indagaremos en

blogs y webs relacionadas con nuestros productos, de forma que por medio de la participación o negociación consigamos introducir nuestros enlaces.

Para que sean efectivos, utilizaremos palabras claves como zapatillas o futbol sala que envíen directamente a nuestra web.

- Como ya se ha dicho en el primer punto del apartado “6.3. Promoción”, crearemos y mantendremos cuentas en diversas redes sociales como: YouTube, Twitter, Facebook, Instagram o LinkedIn. En ellas daremos a conocer nuestros productos mediante fotos y videos.
También crearemos una comunidad en la que escucharemos al cliente y este podrá aportar ideas o quejas sobre nuestros servicios y productos.

6.4. DISTRIBUCIÓN.

Como hemos dicho a lo largo de todo el trabajo, realizaremos una estrategia *dropshipping* para la distribución de nuestros productos. Según Elcano, German y Pickett (2000) *dropshipping* consiste en vender por internet sin necesidad de stock. De forma que nuestra empresa sea un intermediario en la venta de zapatillas de futbol sala. El producto comprado en nuestra tienda online, se mandaría a los clientes a través del proveedor. A continuación vamos a analizar en mayor profundidad el papel que juega cada agente.

- Cliente → compraría nuestro producto mediante la página de Salall S.L., sin que le afecte el tipo de distribución.
- Salall S.L. → cuando recibimos el pedido lo mandamos directamente al respectivo proveedor.
- Proveedor → se encarga de preparar el pedido en un “packaging” con nuestro nombre y la dirección (jamás aparecerá la suya). Posteriormente lo enviará al cliente tramitando todos los procesos de aduanas, envíos y demás gastos de distribución.

Gracias a este método, nos evitaremos los costos de almacenaje pudiendo dedicar mayor tiempo en la venta al por menor ya que nuestro inventario será nulo.

7. ESTUDIO TÉCNICO.

En este apartado realizaremos un estudio técnico. Incluiremos los elementos necesarios para el buen funcionamiento y creación de Salall S.L.

7.1. DESCRIPCIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL SERVICIO.

Para entender el funcionamiento de la empresa, realizaremos un diagrama de flujos. Nos permitirá representar gráficamente las distintas etapas desde que nos compra un producto el cliente hasta que el consumidor lo disfruta. Nos servirá para analizar el proceso actual, proponer mejoras, representar los controles, etc.

1. Solicitud del producto por parte del cliente.
2. Cobro del producto y recopilación de datos del consumidor.
3. Contactar con el proveedor pertinente.
4. Proporcionar al proveedor el pedido y los datos del cliente.
5. Cerciorarse de que ha llegado correctamente el pedido al cliente.
6. Si el pedido no ha llegado correctamente (se estima el 15% de las veces), se repetirán los pasos 3, 4 y 5.
7. Realizar encuesta de satisfacción del cliente.
8. La encuesta de satisfacción es positiva.
9. La encuesta de satisfacción es negativa.
10. Averiguar las causas de dicha insatisfacción.
11. Solucionar o mejorar las causas de insatisfacción para incrementar el valor de nuestro servicio.
12. Agradecer al cliente su confianza depositada en Salall S.L.

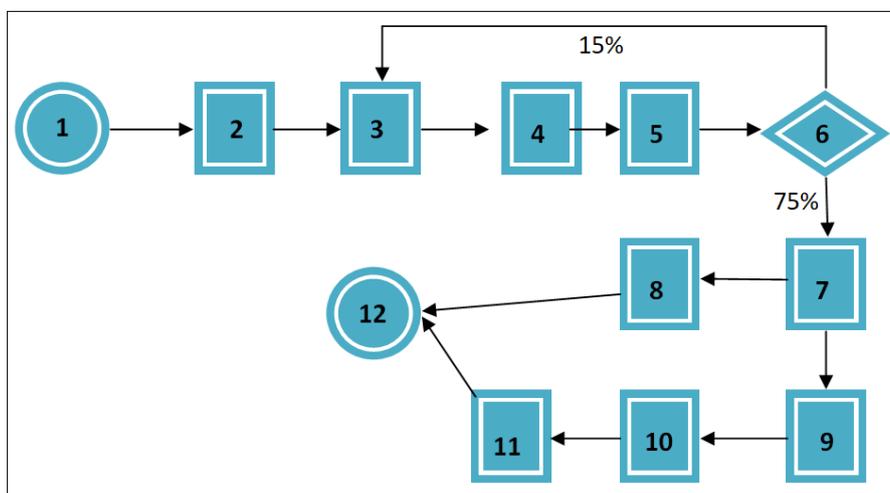


Ilustración 23. Descripción del servicio (Elaboración propia).

La elaboración de este diagrama es una forma excelente de entender el proceso y después tratar de mejorarlo. Con el diagrama de flujo en mano, podremos analizar cada paso e identificar la actividad con valor agregado y las actividades que se pueden mejorar o eliminar.

7.2. ABASTECIMIENTO.

Como ya hemos mencionado con anterioridad, nos asociaremos con un gran número de proveedores. Estos se pueden clasificar en dos grupos:

- Principales: formados por los proveedores que abarcan un gran volumen de nuestra cuota de ventas. Nos convendrá tener un trato cordial, serio y eficiente, de esta forma podremos mantener su confianza y nos facilitará la firma de condiciones contractuales. Algunas de estas empresas son Adidas, Nike, Joma o Kelme.
- Secundarios: las empresas que nos abastecen intermitentemente ya que la demanda de sus productos es reducida. Nos ofrecerán un margen de beneficio superior al de los proveedores principales para que coloquemos sus productos. La estrategia con estos proveedores consiste en incentivar su trabajo para poder ofertar con mayor intensidad sus productos y obtener beneficios mutuos. Algunas de estas marcas son Gems, Dafor, Diadora...

7.3. GESTIÓN DE COBROS.

Algo imprescindible para obtener la confianza de los clientes y el buen funcionamiento financiero de la empresa es tener una forma rápida, segura y sencilla de pago. Para lograrlo firmaremos un contrato TPV Virtual con nuestra entidad bancaria. Este contrato nos permitirá cobrar mediante tarjetas de crédito o débito, utilizando la “pasarela” de pago de nuestro banco. Suele ser una de las opciones más utilizadas por las empresas online, ya que es rápido, sencillo y el pedido se tramita en el momento. En cuanto al coste, las entidades bancarias suelen cobrar entre 10€ y 15€ fijos y mensuales, a esto hay que sumarle un coste variable por venta realizada que se suele situar entre un 0,05% y un 1,5%. La principal desventaja de este formato es que los bancos modifican las condiciones de cobro en función del tipo de empresa y esto puede alargar el proceso hasta establecer el servicio.

Centrándonos en el pago a nuestros proveedores, necesitaremos un cuenta y monedero propio. Para que el pago se rápido y automático necesitaremos tener un saldo en el monedero igual o superior al volumen de compra realizado. El sistema de nuestros proveedores detectará que hay suficiente saldo para realizar la compra y posteriormente nos enviarán el producto. El pedido siempre tendrá que estar pagado antes de salir de las instalaciones de nuestros proveedores.

7.4. ANÁLISIS DE COSTES.

Para realizar nuestra actividad es de gran relevancia realizar una estimación de los costes mensuales. Durante este apartado nos centraremos en los gastos que tendremos una vez ya creada nuestra empresa, ya que los gastos de creación se explicarán detalladamente en el apartado “plan financiero”. Entre los más comunes se encontrarán:

- Líneas telefónicas e internet → firmaremos un contrato con movistar. Nos ofrece fibra óptica (300mb), línea fija (tarifa plana), una línea móvil (llamadas ilimitadas, 500 SMS y 12 GB) y mantenimiento por 89€ al mes.
- TPV Virtual → como ya se ha dicho, es el servicio que nos proporciona la sucursal bancaria para poder cobrar por internet. En nuestro caso será el BBVA ya que el mantenimiento, las tarjetas y transferencias son gratis. Por el contrario tendremos que pagar una tarifa plana de 10€ al mes con una facturación inferior a 20.000€ o 20€ con una facturación superior a 20.000€.
- Open Data → es una empresa especializada en la seguridad online. Dispondremos de su servicio técnico así como de su programa WOLF-RAY ® por 50€ al mes.
- Marketing → como se mencionó en el apartado 6.3., invertiremos entre un 5% y un 8% de nuestros ingresos en marketing. Pero antes de tener beneficios realizaremos una inversión mensual de posicionamiento en internet. Contrataremos una tarifa de posicionamiento SEO (Plan 1), que nos permitirá situarnos los primeros en las búsquedas y nos aportará estrategia SEO mensual, acciones SEO On-Page, acciones SEO Off-Page e informes mensuales de resultado. Este servicio no costará 39€ al mes.
- Seguro → contrataremos seguro multirriesgo, seguro de protección de pagos y un seguro de baja laboral. Estos productos con la entidad AXA nos costarán 536€.

El total de los gastos mensuales ascienden a 724€.

7.5. INVERSIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA.^{14 15}

La idea inicial es la de trabajar desde casa, de esta manera nos ahorraremos la inversión inicial en inmuebles y mobiliario. A continuación desglosamos el total de las inversiones que realizaremos durante el primer año:

Gastos de constitución:

La decisión es crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Los pasos a seguir son:

- Registrar el nombre de Salall S.L. en el Registro Mercantil, solicitando el certificado negativo de denominación social. Coste: unos 12€.
- Abrir una cuenta bancaria con el nombre de la empresa e ingresar el capital mínimo inicial obligatorio, 3.000,06€. Coste del certificado bancario: unos 3,75€.
- Redactar los Estatutos Sociales.
- Escritura pública de la Constitución de la Sociedad. Es un trámite obligatorio para la posterior inscripción en el Registro Mercantil. Coste del notario: en torno a los 325€.
- Obtención del CIF. Mod. 036. Coste: 180€
- Darse de alta en el IAE
- Declaración censal IVA
- Inscripción en el Registro Mercantil 135€

Una vez realizados estos trámites burocráticos, la creación de nuestra empresa ya se ha realizado. Pero para que podamos realizar la actividad, tendremos que acudir a la Seguridad Social y al Ayuntamiento de la localidad en la que hayamos establecido la dirección social de la empresa (Zaragoza), para obtener la solicitud de Licencia de apertura y obtener el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

¹⁴<http://www.agenciatributaria.es/>

¹⁵<https://www.rankia.com/foros/empresas/temas/2260076-gastos-primer-segundo-ano-sociedad-limitada-actividad>

Suministros:

En el apartado anterior hemos hablado sobre las necesidades que nos surgirán relacionadas con: líneas telefónicas e internet (Movistar), seguridad online (Open Data), pagos online (TPV Virtual), seguros (AXA) y posicionamientos (Posicionamiento SEO). La conclusión obtenida fue que se necesitaba una inversión inicial de 724€.

Equipos para procesos informáticos:

Este inmovilizado material es de gran importancia para nuestra empresa, ya que serán nuestras principales herramientas de trabajo.

- Portátil Gaming Asus ROG Strix GL553VD-DM470 con i5, 4GB, 1TB, GTX1050 4GB, 39,62 cm - 15,6". Nos lo compraremos en amazon.com a un precio de 829€.
- Impresora Multifunción Tinta Epson EcoTank ET 2600 Wi-Fi. Adquirida en el Corte Inglés por 189,90€.

El importe total de las inversiones para la puesta en funcionamiento de nuestro proyecto es de 5.398,71€.

8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.¹⁶

En este apartado analizaremos el plan económico financiero de Salall S.L. Una vez recogida y analizada toda la información necesaria para un plan de negocio, conviene traducir toda esa información a valores numéricos y así comprobar la viabilidad o no de este nuestro proyecto.

8.1. UMBRAL DE RENTABILIDAD.

Es el volumen de ventas necesario para cubrir todos los gastos fijos y a partir del cual la empresa empieza a obtener beneficios. Se puede expresar tanto en unidades de producto (zapatillas) como en unidades monetarias (euros).

- Q_c = punto muerto = N° de unidades producidas y vendidas para que el Beneficio sea igual a cero
- CF = Costes fijos
- PVu = Precio de venta unitario del producto
- CVu = Coste variable unitario

$$Q_c = \frac{CF}{(PVu - CVu)}$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CF (€)	24.163	23.088	30.288	31.488
PVu (€)	70	70	70	70
CVu (€)	35	35	35	35
Qc (u)	690	660	865	900
Qc (€)	48.326	46.176	60.576	62.976

Tabla 8. Punto muerto (Elaboración propia).

¹⁶[https://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos Comunes/La Agencia Tributaria/Modelos y for mularios/Declaraciones/Modelos_01_al_99/037/Instruccionesinstr_mod037.pdf](https://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos Comunes/La_Agencia_Tributaria/Modelos_y_for_mularios/Declaraciones/Modelos_01_al_99/037/Instruccionesinstr_mod037.pdf)

8.2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	23.644	98.649	147.329	149.211
Coste de ventas	50%	50%	50%	50%
Coste personal	10.800	14.400	21.600	22.800
Gastos generales	13.363	8.688	8.688	8.688
EBITDA	-12.341	26.237	43.377	43.118
Amortizaciones	101,89	101,89	101,89	101,89
EBIT	-12.443	26.135	43.275	43.016

Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias Salall S.L. (Elaboración propia).

Para realizar esta tabla, primero hemos calculado nuestras ventas potenciales, realizando la media de las ventas de los cuatro primeros años de nuestros competidores. De esta forma obtenemos una aproximación fidedigna de nuestros ingresos futuros. A continuación hemos establecido el porcentaje de costes de ventas, calculado con anterioridad en el apartado “6.2. Precio”. Tras realizar esto, hemos estimado el coste de personal. Debido a que solo hay un único trabajador, se ha decidido seguir una progresión salarial ascendente, ya que los ingresos también siguen dicha trayectoria y porque en el primer año el gasto es superior al del resto de años.

Los gastos generales se han obtenido de los apartados “7.4. Análisis de costes” y “7.5. Inversiones para la puesta en marcha”. A causa de la baja inversión inicial, hemos decidido realizarla, en su totalidad, en el primer año pese a las posibles pérdidas. Finalmente se ha realizado una amortización lineal a 10 años con los equipos para procesos informáticos (ordenador e impresora).

Como conclusión diremos que aunque el primer año el EBIT es negativo, no nos debe preocupar, ya que con las ganancias del siguiente año podremos liquidar la deuda contraída.

8.3. INVERSIONES.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Mobiliario	0	0	0	0
Equipos informáticos	1.018,9	1.018,9	1.018,9	1.018,9
Inmovilizado inmaterial	0	0	0	0
Total	1018,9	1018,9	1018,9	1018,9
Amortizaciones	101,89	305,67	509,45	713,23
(10 años)				
Inmovilizado fin año	917,01	1.732,13	2.547,25	3.362,37

Tabla 10. Inversiones realizadas Salall S.L. (Elaboración propia)

Para llevar a cabo nuestro proyecto, la única gran inversión inicial que necesitaremos se realizará para comprar de los equipos informáticos (ordenador e impresora).

Al igual que en el caso anterior, la amortización se ha calculado de forma lineal y durante diez años. Finalmente, para calcular el inmovilizado al final de cada ejercicio hemos estimado el total de las inversiones, de forma acumulativa, y hemos restado la amortización anual.

8.4. BALANCE.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Días pago a proveedores		0	0	0	0
Días cobro a clientes		0	0	0	0
Días de inventario		0	0	0	0
Proveedores		0	0	0	0
Clientes		0	0	0	0
Inventario		0	0	0	0
Seguridad social		2.618	3.491	5.236	5.527
S.S. acreedora		374	499	748	790
IVA en ingresos		4.965	20.716	30.939	31.334
IVA en gastos ventas		2.483	10.358	15.470	15.667
IVA en generales		2.806	1.824	1.824	1.824
IVA en Capex		214	214	214	214
IVA crédito (activo)		538	0	0	0
IVA débito (pasivo)		0	8.320	13.431	13.629
IVA débito en balance		0	693	1.119	1.136
Activo a corto plazo					
Inventario		0	0	0	0
Clientes		0	0	0	0
Hacienda Pública deudora		538	0	0	0
Pasivo a corto plazo					
Proveedores		0	0	0	0
Hacienda Pública acreedora		0	693	1.119	1.136
SS acreedora		374	499	748	790
Fondo de maniobra					
Inventario		0,0	0,0	0,0	0,0
Clientes		0,0	0,0	0,0	0,0
Hacienda Pública deudora		0,0	0,0	0,0	0,0
Proveedores		0,0	0,0	0,0	0,0
Hacienda Pública acreedora		0,0	693,3	426,0	16,5
SS acreedora		374	124,7	249,4	41,6
Variaciones del fondo de maniobra		374	818	675,3	58

Tabla 11. Balance Salall S.L. (Creación propia)

Como ya se ha dicho a lo largo de todo el trabajo, los pagos a proveedores y cobros de clientes se realizarán en el mismo acto en el que se realicen los pedidos. Además, debido a la estrategia dropshipping, el inventario también será cero. El pago a la Seguridad Social se ha calculado a partir de los gastos en personal, que aparecen en el apartado “8.1. Cuenta de pérdidas y ganancias”. En cuanto al Impuesto sobre el Valor Añadido, en nuestro sector se aplica un 21% sobre el volumen de ventas. Finalmente diremos que hemos obtenido una variación del fondo de maniobra positiva debido a que nuestro activo corriente es mínimo.

8.5. FLUJO DE CAJA.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
EBIT	-12.443	26.135	43.275	43.016
Impuestos sobre EBIT	0	7.840,50	12.982,50	12.904,80
Amortizaciones	101,89	101,89	101,89	101,89
Inversiones	4.674,7	0	0	0
Cambios en fondo de maniobra	374,0	818,0	675,3	58,0
Flujo de caja	-16.641,8	19.214,4	31.069,7	30.271,1

Tabla 12. Flujo de caja Salall S.L. (Creación propia).

VAN	49.246,39 €
TIR	131%

Tabla 13. VAN y TIR Salall S.L. (Creación propia).

Para calcular el impuesto sobre el EBIT hay que saber:

- Si $EBIT < 0$ o $0 \rightarrow$ exento de impuesto.
- Si $EBIT > 0 \rightarrow$ el tipo de gravamen es del 0,3%.

Una vez calculado el impuesto sobre el EBIT, hemos situado cada cuenta en su lugar y hemos obtenido el flujo de caja. Como hemos ido observando a lo largo de este apartado, es normal que el primer año sea negativo.

Finalmente hemos calculado el Valor Actual Neto (VAN) y el Tasa Interna de Retorno (TIR):

- VAN → es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si después de medir los flujos de los futuros ingresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable. En nuestro caso, no solo es viable sino que también se ha generado una ganancia a lo largo de los cuatro primeros años. Para calcular el VAN se ha utilizado una tasa del 10% obteniendo 49.246,39 €.
- TIR → es una tasa que mide la viabilidad de un proyecto, determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión. En nuestro caso, la TIR es 131% indicando que la inversión en el proyecto es muy rentable.

9. CONCLUSIONES.

El objetivo de este trabajo fin de grado ha sido conocer la viabilidad de una empresa online de nueva creación. A lo largo de todo el proyecto hemos analizado a Salall S.L., empleando diferentes métodos y técnicas estudiadas en el grado de “Administración y Dirección de Empresas”. Recalcaremos que se ha intentado ajustar al máximo posible la realidad del sector pero reconocemos dos importantes limitaciones: la dificultad para estimar la previsión de ventas y la dificultad de asociarnos con grandes proveedores para seguir una estrategia de distribución *dropshipping*, es decir, sin stock. También he comprobado que es un sector en el que existe un conjunto de empresas bien posicionadas y que poseen una gran cuota de mercado. Este hecho puede causarnos problemas a la hora de introducir a la empresa Salall S.L. en el sector, ya que comenzaremos siendo una marca poco conocida y los clientes pueden desconfiar.

No obstante, todas las previsiones realizadas a lo largo del trabajo han sido aplicadas bajo un entorno moderado-optimista con tasas de crecimiento relativamente altas. Por este motivo, dentro del apartado financiero los índices VAN y TIR son elevados, indicándonos que el proyecto es viable y rentable.

Gracias a este trabajo he aprendido la dificultad que existe para crear y mantener un comercio online, ya que afectan numerosos factores que influyen en la creación y en los resultados de dicho comercio. Afirmamos que no solo con esfuerzo se consigue sobrevivir, sino que hay que analizar otros elementos como: el mercado, la competencia, los clientes, aspectos sociales, etc. Cada apartado nos permite estudiar cada uno de estos elementos, e interpretándolos correctamente conseguiremos que Salall S.L. sea viable, de forma que nos alejemos del fracaso. El TFG también me ha permitido conocer y poner en práctica una gran variedad de métodos de análisis. Es de gran importancia evaluar la utilidad de cada uno de estos métodos en función del objetivo de nuestro proyecto.

10. BIBLIOGRAFÍA.

- Elcano, German y Pickett (2000). Hiding in Plain Sight. In Current Directions in Postal Reform (pp. 337-352). Springer, Boston, MA.
- Espinosa (2014). La matriz de análisis DAFO (FODA).
- Esteo, F (2003). Análisis de Estados Financieros, Planificación y Control. Ed. Estudios Financieros, Madrid, 2003.; González, J.: Análisis de la Empresa A través de su información Económico – Financiero. Aplicaciones Prácticas, Ed. Pirámide, Madrid, 2011.
- Grant, Robert M. (2006). 5ª ed., Thomson Cívitas, Madrid.; Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007): Dirección Estratégica de la Empresa, 4ª ed. Thomson-Cívitas, Madrid.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2012) Fundamentos de Dirección Estratégica de la empresa, Cívitas, Madrid
- Pearson (2014). Principios de administración de operaciones, 9ª ed., Barry Render y JayHeizer.
- Pérezy Polis (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.
- Porter (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.