

Zank's Mode

Ivan Pastor Martínez
ipasmar@uoc.edu
06/06/2017

Treball Final de Grau
Àmbit d'especialització: Plan de Empresa
Memòria final

Curs 2016/2017, 2n semestre

Índice

Índice.....	3
Resumen.....	5
Abstract.....	5
INTRODUCCIÓN	6
Justificación.....	6
Objetivos del proyecto.....	6
1 MODELO DE NEGOCIO	7
1.1 Misión, visión y valores	7
1.2 Modelo de negocio Canvas	7
1.2.1 <i>Partners</i>	7
1.2.2 <i>Estructura de costes</i>	7
1.2.3 <i>Propuesta de valor</i>	8
1.2.4 <i>Relaciones con clientes</i>	8
1.2.5 <i>Actividades clave</i>	9
1.2.6 <i>Recursos clave</i>	9
1.2.7 <i>Estructura de ingresos</i>	10
1.2.8 <i>Segmentos de clientes</i>	10
1.2.9 <i>Canales</i>	11
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
2.1 Análisis del entorno general	11
2.1.1 <i>Análisis PESTEL</i>	11
2.2 Análisis del entorno específico.....	13
2.2.1 <i>Análisis de las Fuerzas de Porter</i>	13
2.3 Análisis DAFO	14
2.4 Puntos clave del negocio y ventaja competitiva.....	14
3 PLAN DE MARKETING	15
3.1 Estrategia de segmentación.....	15
3.2 Estrategia de posicionamiento	15
3.3 Marketing Mix.....	16
3.3.1 <i>Producto</i>	16
3.3.2 <i>Precio</i>	16
3.3.3 <i>Distribución</i>	17
3.3.4 <i>Comunicación</i>	18
3.4 Estrategia de branding	20
4 PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y OPERACIONES	21
4.1 Plan de operaciones.....	21
4.1.1 <i>Forma jurídica de la empresa</i>	21
4.1.2 <i>Definición del proceso productivo</i>	21
4.1.3 <i>Estrategia de recursos materiales</i>	22
4.2 Plan de Recursos Humanos.....	22
4.2.1 <i>Organigrama y puestos de trabajo</i>	22
4.2.2 <i>Estrategia de Recursos Humanos</i>	23
4.2.3 <i>Implicaciones éticas y sociales en la gestión del personal</i>	23
4.2.4 <i>Retribución y costes salariales</i>	23
5 PLAN FINANCIERO	23
5.1 Estrategia financiera.....	23
5.1.1 <i>Objetivos financieros</i>	23
5.1.2 <i>Obtención y captación de recursos</i>	24

5.1.3	<i>Planificación de tesorería</i>	24
5.1.4	<i>Política de financiación a corto plazo y a largo plazo.</i>	24
5.1.5	<i>Política de remuneración del capital.</i>	25
5.2	Escenarios de mercado	25
5.2.1	<i>Escenario Optimista</i>	25
5.2.2	<i>Escenario Previsible</i>	26
5.2.3	<i>Escenario Pesimista</i>	26
5.3	Planificación de la tesorería mensual para el primer año.....	27
5.4	Política de financiación del crecimiento previsto	27
5.5	Análisis patrimonial y económico	28
6	PLAN TEMPORAL.....	29
7	BASES PARA LA CONTINUACIÓN DEL PROYECTO	29
	CONCLUSIONES.....	29
	VALORACIÓN.....	30
	AUTOEVALUACIÓN	31
	BIBLIOGRAFÍA	31
	FUENTES DE INFORMACIÓN	31
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

Resumen

Zank's Mode es una empresa que se engloba dentro del sector textil, que es uno de los sectores más potentes y con mayor diversidad de empresas en España. Zank's Mode quiere ser una empresa de ropa masculina underground que se atreve con diseños un tanto provocativos. La marca quiere producir diseños innovadores con tejidos de alta calidad.

Además Zank's Mode no quiere ser solo una marca de ropa, sino que quiere crear un lifestyle que rodee a la marca, este lifestyle irá desde recomendaciones en salud, bienestar, gastronomía, turismo y tendencias culturales hasta consejos tanto en moda masculina como en talleres sociales.

Con tal de poder cumplir estos objetivos de la empresa, en el presente documento se mostrará de manera amplia y justificada la idea de negocio que se propone, mediante el análisis en profundidad del entorno que envuelve a la empresa Zank's Mode y a su competencia directa y del sector. En el documento, también podemos observar las estrategias utilizadas por la empresa en materia de marketing, logística, recursos humanos y financieras entre otros.

Con todo esto, podremos constatar de cómo Zank's Mode es una empresa adecuada para poder atender los nichos de mercado que la competencia actual del sector no está atendiendo, así como atender de la mejor manera posible las demandas del público objetivo de la empresa con unos productos de alta calidad a precios accesibles, los cuales otorgaran un valor añadido a la marca, por lo que esto permitirá a la empresa convertir el modelo de negocio en un negocio viable a largo plazo y escalable con la internacionalización de la empresa, permitiendo a los socios fundadores y a los inversores de la empresa, que mediante una inversión inicial moderada, unos niveles de rentabilidad económica y financieros amplios, los cuales permitirán a partir del segundo año generar beneficios y a partir del tercer año plantear la repartición de beneficios económicos a los socios e inversores en forma de dividendos, así como reservando beneficios para el autofinanciamiento del crecimiento económico de la empresa y expansión de la actividad empresarial.

Abstract

Zank's Mode is a Company is included in the textile sector, which is one of the most powerful sectors and with a great diversity of companies in Spain. Zank's Mode wants to be an underground men's clothing company that dares with some provocative designs. The brand wants to produce innovative designs with high quality fabrics.

In addition, Zank's Mode does not want to be just a clothing brand, but wants to create a lifestyle that surrounds the brand. This lifestyle will range from recommendations on health, wellness, gastronomy, tourism and cultural trends, to advice in both men's fashion and social workshops.

In order to fulfill the companys' objectives, this document will show in a comprehensive and justified way the business idea that is proposed, through the in-depth analysis of the environment that surrounds Zank's Mode and its direct competition and the sector. In the document, we can also observe the strategies used by the company in marketing, logistics, human and financial resources, among others.

With all this, we can see how Zank's Mode is a suitable company to be able to take care of the market niches that current competition is not attending. As well as attending to the best possible way the demands of the target audiences with high quality products at affordable prices, which will add value to the brand. This will enable the company to turn the business model into a viable long-term and scalable business with the internationalization of the company. Allowing the founding partners and investors, through a moderate initial investment, broad levels of economic and financial profitability. This profitability will allow, from the second year onwards, to generate profits and from the third year onwards to propose the distribution of economic benefits to partners and investors in the form of dividends, as well as reserving benefits for self-financing of the economic growth of the company and expansion of business activity.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es el de realizar un análisis detallado del entorno que envuelve a la empresa Zank's Mode, para poder analizar la viabilidad empresarial del modelo de negocio propuesto por Zank's Mode, que será una futura empresa de moda masculina la cual tendrá su sede en la ciudad de Barcelona y que pretende cubrir las necesidades de un nicho de mercado que hasta ahora no está siendo cubierto, intentando así ser la inspiración para aquellos hombres a los cuales se dirige la empresa.

Este plan de empresa pretende construir un documento informativo dirigido a todos los agentes que interactúen con la organización convirtiéndose en un resumen en el que se definan los aspectos clave de la organización, siendo al mismo tiempo una guía para poder desarrollar la futura actividad empresarial.

Justificación

He escogido este proyecto puesto que en él se engloban diversos problemas de la sociedad masculina. Los hombres como norma general tienen dificultades a la hora de comprar ropa, mayoritariamente porque muchos de ellos no tienen conceptos básicos de moda y no saben que diseños o colores son los más adecuados para combinar con otros. Además del problema en moda, la sociedad varonil se encuentra en un profundo cambio de concepto, donde se está dejando atrás a esos hombres que no cuidaban su aspecto físico ni utilizaban productos estéticos, para pasar a un nuevo hombre del siglo XXI, donde buscan el cuidado personal y mantener un buen estado físico.

Por lo que nos encontramos con que los hombres están aumentando el gasto medio en ropa al año, siendo esta una tendencia al alza, por lo que se abren nuevas posibilidades de entrada para empresas textiles. Existe una infinidad de bloggers femeninas que tienen blogs en el cual crean comunidades para mujeres, en los que se tratan temas muy diversos, pero este concepto todavía no está extendido en los varones. Los hombres gastan cada vez más dinero en páginas de citas, por lo que uniendo todo esto, nos encontramos ante un nicho que todavía no está siendo explotado y considero que este proyecto podría explotar, mediante la creación de un lifestyle que captara y diera respuesta a todas aquellas dudas y problemas del hombre del siglo XXI.

Objetivos del proyecto

Las preguntas que quiere responder este plan de empresa de Zank's Mode son las siguientes:

¿El sector textil español está muy saturado o realmente existe un nicho de mercado el cual la empresa pueda explotar?

¿Puede una marca de ropa crear un lifestyle con una comunidad con respaldo por detrás?

¿Puede este proyecto ser viable económicamente y generar valor?

Para responder a estas preguntas, nos planteamos los siguientes objetivos:

- Analizar la industria textil española para conocer la saturación del mercado textil masculino.
- Conocer la viabilidad económica del proyecto en una industria agresiva con los nuevos competidores.
- Encontrar los mejores canales para poder llegar al público objetivo.
- Realizar encuestas para determinar la aceptación que puede tener el producto entre el público objetivo.

1 MODELO DE NEGOCIO

1.1 Misión, visión y valores

La **misión** de Zank's Mode es la de desarrollar prendas de vestir de una excelente calidad cumpliendo con las expectativas del cliente y a un excelente precio para nuestros consumidores. Desplegar diferentes medios de distribución y venta incluidos tecnológicos, los cuales faciliten al usuario la adquisición de las diferentes prendas. Desarrollar líneas comerciales que se adapten a las necesidades de nuestros clientes y las exigencias del mercado nacional e internacional.

La **visión** de la empresa es la de ser una empresa líder en la confección, creación de gráficas, publicidades, diseño de campañas, comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier zona donde exista un nicho de clientes para que puedan obtener los diferentes diseños y moda.

Los **valores** de Zank's son principalmente los de rendición de cuentas, compromiso, innovación y diversidad. Todos estos valores serán definidos y explicados en el anexo correspondiente a la responsabilidad social corporativa de la empresa (**Ver Anexo 1**).

1.2 Modelo de negocio Canvas

A continuación, se concreta el modelo de negocio de Zank's Mode según las 9 áreas que forman el modelo Canvas. Podemos encontrar la representación gráfica del modelo en **el Anexo 2**.

1.2.1 Partners

Los partners son aquellas empresas o actores que son ajenos a la compañía, pero con quienes se pretende tener una serie de acuerdos comerciales. Estos partners pueden ser proveedores, distribuidores, competidores, bloggers, influencers, etc... Debe de quedar claro que para que las empresas o actores mencionados sean considerados en este apartado, estos deben de generar valor al proyecto empresarial. Podemos ver la matriz Kraljic y los principales acuerdos de partners en el **Anexo 3**.

- Acuerdos con patronistas
- Acuerdos con proveedores de materia prima
- Acuerdos con fábricas
- Acuerdos con operadores logísticos de transporte
- Acuerdos con influencers
- Acuerdos con bloggers

1.2.2 Estructura de costes

La estructura de costes nos indica cuales son los costes necesarios para poder poner en marcha un proyecto empresarial. En esta estructura de costes solo se tendrán en cuenta las partidas más importantes como pueden ser RRHH, materias primas, costes de fabricación, etc..

- Gastos de constitución:
- Gastos operativos: Estos gastos son los que están relacionados con la actividad principal de la empresa, por lo que estos gastos incluirán las siguientes partidas.
 - o Suministros varios, aquí podemos incluir el teléfono o internet, los cuales correrán a cargo de la empresa puesto que serán una de las herramientas de trabajo.

- Servicios diversos, aquí incluiremos los costes de hosting de la página web, así como de la base de datos de la empresa, la cual tendrá que estar subida a un servidor externo para garantizar el correcto funcionamiento.
- Herramientas de trabajo, aquí incluiremos en caso de que fuera necesario, el gasto en equipos informáticos, como pueden ser ordenadores o tablets.
- Materia prima para poder iniciar el negocio, en el inicio de actividad se deberá comprar tela suficiente como para abastecer las primeras producciones.
- Gastos de personal:
 - Nóminas, seguridad social e impuestos de autónomos.
 - Gastos en sueldos de patronistas
- Gastos de administración:
 - Servicios de asesoría
 - Gastos bancarios
- Gastos de publicidad:
 - Regalos corporativos a los primeros clientes
 - Servicios publicitarios, inversiones en SEM, Adwords y diferentes revistas de moda.
 - Regalos corporativos a influencers, bloggers, revistas de moda y modelos.

1.2.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor trata de indicar por qué un cliente prefiere escoger nuestra empresa y no a otro competidor. Podemos decir que son los elementos caracterizadores que hacen que la empresa genere mayor valor para el cliente, por lo que ayude a que escoja nuestra empresa.

- Productos “made in spain”: Se busca que tanto el proceso de confección y fabricación, como la materia prima utilizada en la producción de los distintos diseños, sean producidos y comprados en España, para dar un plus de calidad a la marca.
- Diseños propios e innovadores: La empresa buscara la innovación en todos sus diseños, estando siempre a la última moda del mercado, e intentando marcar nuevas tendencias en el mercado nacional.
- Productos de alta calidad: Todos los productos que saque a mercado la empresa, pasaran por rigurosos controles de calidad, siendo revisadas pieza por pieza para tener la certeza de que todo se vende sin un solo defecto.
- Creación del lifestyle que acompañe en la experiencia de compra al cliente: Entre el lifestyle que Zank's Mode desarrolla se exponen consejos sobre deportes, sugerencias e turismo dentro y fuera de España, conceptos de moda, diferentes recetas de tapas y bebidas, artistas, música, etc..

1.2.4 Relaciones con clientes

Por relaciones con los clientes entendemos que esas son los diversos tipos de relaciones que nuestro proyecto empresarial establecerá con los diferentes segmentos de clientes. Estas relaciones pueden ser de forma personal, mediante automatismos, mediante una comunidad de usuarios o mediante una página web.

- Uso de las redes sociales: La empresa utilizara las redes sociales más populares como pueden ser Facebook, Twitter, Instagram, Google+, YouTube, Pinterest y LinkedIn para poder estar cerca de los clientes. En estas redes sociales aparte de crear un lifestyle se hablará de la actualidad que rodee el desarrollo de la marca, así como promociones o actos públicos.
- Entrega de flyers para la presentación oficial: En la puesta en marcha de la empresa, se imprimirán flyers para repartirlos e invitar a todos los hombres que entren dentro del rango de edad del público objetivo, para invitarlos al evento de presentación.
- Creación de anuncios por internet: Gracias a las herramientas de google Adwords, la empresa hará publicidad a bajo coste en diferentes espacios en internet. Esta herramienta otorga una gran visibilidad a un bajo precio, por lo que se convertirá en una de las principales formas de actuación con los clientes.
- Creación de una tienda web para vender los productos: La creación de la tienda web, será el escaparate de la empresa con los clientes, en ella podrán ver los distintos productos de la marca, así como acceder de forma rápida y sencilla a la comunidad.

1.2.5 Actividades clave

Las actividades clave son aquellas actividades las cuales se tienen que llevar a cabo por el modelo de negocio para que la empresa pueda funcionar, por lo se puede indicar que las actividades clave son las acciones más importantes que la compañía debe incorporar para operar con éxito, donde si no las incluye en la operativa entonces el proyecto no podría funcionar.

- Generación de una experiencia: Zank's Mode quiere crear una experiencia que envuelva todo el proceso de compra y el de post-venta. La empresa busca de esta manera fidelizar clientes.
- Incorporación de otros productos o servicios que creen valor añadido: La empresa no descarta la creación de productos o servicios complementarios que creen valor a la marca y ayuden a mejorar la percepción de los clientes acerca de la marca.
- Fuerte campaña publicitaria: Desde Zank's Mode se apostará por una fuerte campaña publicitaria en cuanto a SEM, para poder captar la máxima afluencia hacia de usuarios hacia la página web. También se invertirán recursos en la promoción de las prendas, mediante sesiones fotográficas que se publicarán en diversos medios escritos.
- Creación de acuerdos comerciales con bloggers y embajadores de la marca: Se crearán acuerdos con bloggers y con influencers, los cuales consistirán en que estos recibirán productos gratuitos de la marca a cambio de promocionar los productos y portarlos a diversos actos públicos.

1.2.6 Recursos clave

Por recursos clave debemos entender el conjunto de recursos fundamentales que harán que el negocio pueda generar valor, además que permitan que el negocio pueda sobrevivir al mercado en el que se encuentre y las posibles variaciones del mismo. Los recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y financieros.

- Recursos físicos:
 - o Oficina, en la cual estarán los diversos equipos informáticos, como los ordenadores e impresoras.
 - o Materia prima y producto finalizado, estos formaran parte de los recursos físicos de la empresa.

- Recursos intelectuales:
 - o El equipo emprendedor, son la base del negocio que se constituye.
 - o La asesoría, los conocimientos de la asesoría son de valor incalculable por la carga de trabajo que absorbe por parte de la empresa.
- Recursos humanos:
 - o El equipo emprendedor, estos formaran parte integral de la empresa. Estos llevaran a cabo todo lo relacionado con el diseño del producto y las negociaciones con los proveedores, así como toda la operativa básica de la empresa.
 - o Asesoría, llevará la contabilidad y preparará los impuestos de la empresa. También se encargará de los futuros contratos laborales de los empleados y el pago de las nóminas.
 - o Patronista, pese a ser personal externo de la empresa, formará parte de la estructura puesto que deberá compenetrarse con el equipo fundador a la hora del diseño de las piezas.
- Recursos financieros:
 - o Patrimonio personal del equipo emprendedor, que harán una aportación inicial de 4.000€, obtenidos por rentas del trabajo.
 - o Préstamo bancario, el cual servirá para ayudar a iniciar las actividades, se estima que el préstamo sea de entorno a unos 15.000€

1.2.7 Estructura de ingresos

La estructura de ingresos nos muestra las maneras que tiene el proyecto empresarial de conseguir los ingresos monetarios que permitirán que el proyecto pueda funcionar. La estructura de ingresos puede estar formada por las ventas, alquileres, licencias, publicidad, etc..

- Venta de artículos textiles: Es la principal fuente de ingresos de la empresa, la venta de artículos textiles mediante la tienda online y algunos puestos físicos de venta.
- Venta de merchandising de la empresa: La empresa creara merchandising para vender a través de la página web y regalar a los distintos embajadores de la marca y revistas de moda.
- Podrá explorarse la posibilidad de aumentar ingresos con la comercialización de productos complementarios: La marca a través de su página web, podrá estudiar la posibilidad de vender productos complementarios como pueden ser cinturones, calzado, etc.. , de otros fabricantes a cambio de un margen por venta.
- Utilizar los embajadores y los acuerdos comerciales para realizar tareas de Head-hunter de modelos: La empresa pretende estar muy metida en el mundo de la moda, por lo que la empresa para sus campañas fotográficas apostará por nuevos talentos a los cuales podrá darle salida en empresas de recruiting de modelos.

1.2.8 Segmentos de clientes

En la segmentación de clientes se definen los diferentes grupos de personas o empresas a las que se enfocara la actividad empresarial, así como definir a que segmento o segmentos pertenecerán.

- Nativos españoles: En este grupo podemos encontrar los nativos españoles los cuales el público objetivo de la marca son los hombres de entre 20 – 40 años de edad, que podrán comprar los productos de la marca en su página web, con envíos inferiores a la semana.
- Turistas con estancia superior a los 7 días en España: Para todos aquellos turistas del país, podrán adquirir los productos de la marca siempre y cuando estén en un periodo superior a la semana, puesto que el tiempo medio de entrega de la paquetería rondara los 5 – 6 días.
- Inmigrantes en España: Al igual que los nativos, los inmigrantes que estén en España podrán comprar los productos de la empresa en cualquier momento, con unos tiempos de espera que serán inferiores a la semana. El público objetivo serán los hombres entre 20 – 40 años de edad.

Para la definición del segmento de negocio, se han usado diversas herramientas de management empresarial como el mapa de empatía (**Ver Anexo 4**).

1.2.9 Canales

En cuanto a los canales de distribución, entendemos que estos son el camino mediante el cual se podrá poner los productos de la empresa o servicios a disposición de los clientes, para que estos puedan comprarlos.

- Venta offline: Zank's Mode, mediante diversos acuerdos, cederá piezas de ropa a tiendas multimarca que a cambio de un porcentaje de la venta expondrán los productos en sus tiendas, de este modo se consigue que las ventas no solo se realicen por internet, sino que también haya un espacio físico para aquellos más desconfiados con el ecommerce. Estas tiendas físicas, serán promocionadas y anunciadas en la página web de la empresa como método alternativo de compra.
- Venta online: La venta online de productos será la principal fuente de ingresos y de ventas de la empresa, esta se llevará a cabo mediante una tienda web que contará con plataforma de pago para poder pagar tanto con carteras online como con tarjeta de débito o crédito.

En el **Anexo 5** podemos ver los elementos clave del modelo de negocio, que es donde podremos determinar cuáles de los elementos del Canvas tendrá mayor repercusión en Zank's Mode y en el **Anexo 6** el cómo encajan todos estos elementos entre sí, haciendo que el modelo de negocio sea un engranaje perfecto el cual permite que todos sus elementos formen un éxito empresarial.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno general

Antes de empezar con el estudio del sector para ver la viabilidad de la empresa Zank's Mode, debemos realizar un pequeño estudio del entorno general donde se desarrollarán las principales actividades de la empresa, para de este modo poder determinar la idoneidad del proyecto.

Para realizar este estudio realizaremos un análisis PESTEL el cual nos permitirá analizar el entorno desde seis puntos de vista distintos.

2.1.1 Análisis PESTEL

En el presente apartado, se expone el análisis PESTEL de España, el cual intentara situar a la empresa Zank's Mode en el contexto en el cual operara, a través del estudio de una serie de dimensiones.

Factores políticos:

España es un país soberano, miembro de la Unión Europea, constituido en estado social y democrático de derecho y cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria.

Existe un alto grado de estabilidad política, en 35 años han habido 5 presidentes independientemente del partido político que gobierne, se ha ido viendo a lo largo de las últimas legislaturas que las nuevas directrices políticas en nuestro país van encaminadas a uniformizarse con el resto de países que componen la Comunidad Europea.

La normativa y legislación vigente que pueda afectar a las empresas será similar a las de la competencia no variando en exceso de un país a otro.

Factores económicos:

La tasa de paro es el principal problema en la economía del país, ya que representa el 18,2%, en enero del 2017 y la tasa de paro juvenil en el 42,2%.

Después de la dura crisis económica que ha sufrido España, durante el 2014 el PIB español creció un 1,4%, en el 2015 creció un 3,2% y en el 2016 volvió a crecer un 3,2%. Las previsiones tanto del gobierno de España como de la UE son que para el 2017 y 2018 el crecimiento del PIB estará alrededor del 2,1% - 2,3%.

España está entre los quince países del mundo con mejor calidad de infraestructuras, según el Global Competitiveness Index 2016-2017 y entre los veinte primeros países en infraestructura terrestre (en términos de km. de autovía/autopista por habitante y alta velocidad ferroviaria).

Factores socioculturales:

La población cuenta con un salario mínimo de 23,59 euros/día o 707,70 euros/mes, y un PIB per cápita en torno a 24.000 euros anuales.

Hay una gran preocupación por la moda e imagen, además la moda se ha democratizado, ya que hoy en día cualquier persona puede ir bien vestida a precios moderados.

Como resultado nos encontramos con los siguientes beneficios:

- Aumento del gasto en ropa, a pesar de la bajada en el consumo.
- Gran expansión de internet, suponiendo un punto de inflexión.
- Crece la importancia de aspectos inmateriales como la marca y el diseño.

Factores tecnológicos:

Diversos estudios señalan que cada vez más son los españoles que cuentan con internet en sus hogares. Se abre todo un mundo de posibilidades donde el número de tiendas de online es muy alto. A la hora de hablar de las oportunidades que ofrece la venta por Internet las más relevantes son: el ahorro de costes, eliminación de los límites de horarios, comodidad para el comprador y seguridad en el pago.

Sin embargo, la venta online también tiene ciertos problemas que se pueden solventar: no se puede probar artículos como por ejemplo la ropa, hay que cumplir plazos de entrega, se necesita conexión a la red, el medio de pago por Internet aún genera desconfianza en los consumidores y no hay trato personalizado.

Factores ecológicos:

España es uno de los principales 10 países cuyas políticas tienen una mayor incidencia medioambiental, situándose concretamente en el sexto puesto, según el EPI (Environmental Performance Index) 2016.

España presenta poca contaminación de las aguas, así como en general y pese a problemas puntuales en las principales áreas metropolitanas del país (Madrid, Barcelona), la calidad del aire es bastante buena en comparación a otros países desarrollados.

España se encuentra entre los primeros puestos de la Unión Europea en cuanto a superficie forestal, encontrándose prácticamente el 38% de esta en zonas protegidas.

Factores Legales:

España cuenta con un marco fiscal caracterizado por un IVA del 21% y el impuesto sobre beneficios empresariales del 25% de tipo general, es decir para la mayoría de empresas, también están los tipos reducidos del 15% que es para los emprendedores y del 20% para las cooperativas.

El salario mínimo interprofesional se sitúa en este 2017 en 707,70€ mensuales en 14 pagas, lo que ha supuesto un aumento del 8% respecto al año 2016, por lo que la contratación de nuevos empleados se vuelve más cara para las empresas.

2.2 Análisis del entorno específico

El sector de la moda en España, es un sector que pese a ser muy competitivo debido a la alta concentración de empresas, es un mercado que una vez pasada la crisis económica muestra síntomas de continuar en expansión pudiendo absorber aún un número elevado de empresas.

Antes de pasar a analizar las Fuerzas de Porter, en el Anexo 7 podemos encontrar el análisis del entorno más detallado.

2.2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

En este mercado las barreras de entrada son prácticamente inexistentes, y es posible que los competidores lleguen con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Precisamente por este motivo el fidelizar al cliente es el principal objetivo de este mercado, cosa que se puede conseguir con una presencia constante en las redes sociales y mediante la creación y seguimiento de lifestyle que actualmente en España prácticamente pocas empresas en este sector están desarrollando, así como un marketing experiencial o marketing 3.0.

La rivalidad de los competidores:

A pesar de la existencia de muchos competidores, el mercado no se encuentra saturado, por lo que la rivalidad entre los competidores es media.

Adicionalmente hay que añadir que ante los numerosos estilos textiles existentes y al posicionarnos en un estilo no muy consolidado en España, actualmente la rivalidad en el target al cual se quiere llegar es moderadamente baja.

Poder de negociación de los proveedores:

En este punto, la situación parece favorable, ya que los productos que ofrecemos dependen de proveedores los cuales la rivalidad es muy elevada no solo a nivel nacional, sino también a nivel

mundial, por lo que en este punto el poder de negociación lo tendría nuestra empresa en un punto más consolidado como organización, ya que en primera instancia el desconocimiento de Zank's Mode generaría salvaguardia por parte de estos.

Poder de negociación de los clientes:

Desde el punto de vista de los consumidores finales, deben contemplarse los posibles daños a la reputación en la red en casos de percepción de servicio deficiente o un mal trato. Todo negocio basado en internet está sometido a un cierto grado de moda, por lo que el producto queda expuesto a sus gustos y al "boca a boca".

En definitiva, el poder de los clientes se mostrará más en amenazas a la reputación que en una negociación de precios/productos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutivos:

Como en toda oferta ligada a la moda, la posibilidad de aparición de nuevos productos sustitutivos es real, si bien es cierto, que se ve reducida en la medida en que la oferta sea específica, genere fidelidad y se mantenga activa, evolucionando al ritmo que lo hacen los estilos de vida.

El éxito en este punto se podrá obtener al conocer el mercado y sus clientes, estar alerta a los cambios, potenciar las fortalezas internas y tener flexibilidad a los cambios.

2.3 Análisis DAFO

Con el análisis DAFO podemos obtener una visión más completa sobre cuál es la situación de la empresa y del mercado, de este modo podremos decidir cuál debe ser la estrategia a seguir para operar y competir en el mercado analizado.

En análisis DAFO culmina la fase del análisis estratégico, puesto que sintetiza los aspectos clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización. El análisis DAFO también puede resultar útil como punto de partida para generar opciones estratégicas y valorar posibles acciones en el futuro.

El análisis DAFO se compone principalmente de dos puntos principales, el primero es el análisis interno y el segundo el análisis externo. Mediante el **Anexo 8** podemos acceder al análisis DAFO completo, así como a la tabla representativa del análisis.

2.4 Puntos clave del negocio y ventaja competitiva

Una vez realizado en análisis del entorno general y del entorno del sector, podemos extraer de todo lo analizado una serie de puntos clave del negocio. Los puntos clave del negocio identificados son (podemos mediante el **Anexo 9** acceder a los puntos clave de forma ampliada):

- Recuperación económica de la sociedad
- El sector textil muestra crecimiento
- Mayor gasto de la población masculina
- El comercio electrónico crece en los últimos años

Por último, las ventajas competitivas del negocio son:

- El equipo fundador de la empresa
- Creación de una empresa 3.0

Podemos ver de forma ampliada estas ventajas competitivas en el **Anexo 10**.

3 PLAN DE MARKETING

3.1 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación del mercado es el proceso que divide el mercado global en este caso el español, en segmentos. Un segmento de mercado es un grupo de consumidores relativamente homogéneo que responden de manera similar ante un márketing mix determinado.

De este modo, identificando los grupos de consumidores con preferencias y necesidades similares, permiten a la empresa adaptar las ofertas de sus productos, precio, distribución y comunicación para poder satisfacer todas las preferencias y necesidades de los consumidores de la manera más adecuada.

Tal y como pudimos ver en el análisis del entorno específico, el target de Zank's Mode son los hombres en edades comprendidas entre los 20 años y 40 años.

Por lo que la segmentación por salario se situaría en hombres que obtuvieran unos ingresos anuales de entre 12.000€ y 40.000€, por lo que se entiende que aquellos que tengan unos ingresos superiores a los 40.000€ buscaran otro tipo de marcas con otro tipo de precios.

La localización del público objetivo de la empresa, es a nivel nacional, es decir, como la empresa se sitúa principalmente en el segmento de venta por internet, todos aquellos residentes en España y turistas con una estancia superior a los 7 días en nuestro país, serán el target de la empresa, sin importar si están situados en Canarias, Barcelona o Vigo.

Por lo que podemos finalizar diciendo que el público objetivo de Zank's Mode son los hombres de entre 20 y 40 años que sean residentes en España o los turistas que estén por un tiempo superior a los 7 días en el país, que tengan unos ingresos de entre 12.000€ y 40.000€.

3.2 Estrategia de posicionamiento

En el mercado en el que opera Zank's Mode, que es el mercado del sector textil, podemos indicar que es un mercado en el que podemos encontrar infinidad de empresas, empresas de las más grandes del mundo como pueden ser Zara, Mango o Primark, o empresas a nivel local, como pueden ser las típicas tiendas del barrio de gracia de Barcelona las cuales se limitan a la venta de ropa a muy pequeña escala y no cuentan con tienda online.

Teniendo en cuenta las características de la empresa Zank's Mode, debemos indicar que la empresa en primera instancia no busca compararse ni con las empresas líderes del sector textil como son Zara y todas sus marcas, ni con Mango y sus marcas, ni con Primark, puesto que se entiende que estas empresas no son una competencia real de Zank's Mode ya que no hay posibilidad de competir en coste o en posicionamiento o marketing. Así mismo, tampoco analiza la competencia a nivel local que ofrecen las pequeñas tiendas de ropa que podemos encontrar en los pueblos o ciudades, como pueden ser las tiendas que encontramos por el barrio de Gracia, ya que estas tiendas tienen un público muy reducido ya que se enfocan solo en aquellos transeúntes que pasan por las cercanías de la tienda.

Una vez realizado el análisis previo, podemos ver el mapa de posicionamiento de Zank's Mode y la competencia directa de esta, el cual se ha creado a partir de las variables precio y calidad, puesto que el consumidor medio se fija principalmente tanto en la calidad de los tejidos como en el precio de estos, por lo que por ello se han empleado estas variables para posicionar a las empresas.

Las variables empleadas son:

- **Calidad:** La calidad es uno de los factores en los que más se fijan los consumidores de ropa tanto en España como en el mundo en general. Dependiendo de la calidad de los

tejidos, los clientes prefijaran un precio mental el cual usaran para comparar diversos productos y de este modo decidir cual supone un menor coste de oportunidad.

- **Precio:** La otra variable más utilizada por los consumidores es el precio, el precio en algunos consumidores es sinónimo de calidad, puesto que, en algunas ocasiones, los productos textiles de mayor precio son percibidos por los consumidores como productos de una alta calidad, pese a que esto no sea así, por lo que esta variable es una de las más importantes a la hora de cerrar las ventas.

Por lo que analizando el mapa de posicionamiento (**Ver Anexo 11**) creado a partir de las variables precio y calidad, Zank's Mode se encuentra en una posición media, en la que no es la empresa ni que menor precio tiene de las competidoras ni es la empresa que mejor calidad tiene de las competidoras.

3.3 Marketing Mix

3.3.1 *Producto*

La base de negocio de Zank's Mode es la de vender productos para de esta manera poder lograr beneficios y así poder asegurar la pervivencia de la compañía. Por ello, podemos decir que los productos son uno de los pilares fundamentales de la empresa ya que de ellos depende la buena marcha y funcionamiento de esta.

Estos productos serán de calidad y deberán satisfacer las necesidades de los clientes, al igual que intentarán mejorar la imagen de los clientes.

Zank's Mode estará compuesto por 3 líneas principales de productos.

La **primera** será la línea de Camisetas que estará compuesta por dos categorías, sin manga o con manga. La categoría de camisetas sin manga está compuesta por camisetas con dibujos que variarían en colores. La categoría con mangas se divide en dos subcategorías, manga corta o larga; de manga corta tendremos camisetas básicas o con dibujos disponibles en diferentes colores, la de manga larga estará compuesta por sudaderas y camisetas con dibujos.

La **segunda línea** serán los pantalones que se dividen en dos categorías, pantalones cortos y pantalones bañadores. Los pantalones bañadores son un concepto en el que la empresa apostara fuerte puesto que, en las ciudades y pueblos costeros de toda la geografía española, el concepto de tener un bañador que junto con una camiseta de Zank's Mode pueda crear un look atrevido el cual permita disfrutar de las mejores fiestas en la playa sin necesidad de cambiarse el pantalón/bañador. Por lo que este producto estará compuesto por un tejido impermeable al tiempo que flexible que permitirá al hombre Zank's disfrutar de un día de playa y después de una gran fiesta costera manteniendo en todo momento la comodidad del usuario.

La **tercera línea** será merchandasing compuesta por 3 categorías, tazas, gorras, y pulseras.

Podemos ver en el siguiente cuadro (**Ver Anexo 12**) el esquema de las diversas líneas de producto de la empresa.

3.3.2 *Precio*

Zank's Mode seguirá una estrategia de penetración de mercado con precios medios. Debemos recordar que el precio de los productos es de vital importancia estar bien situado puesto que este es el que determinara cuáles serán los ingresos de la empresa al finalizar los ejercicios. La estrategia de precios escogida ha ido acorde con las políticas de precios de la competencia directa, donde se considera que la empresa debe situarse en un rango medio de precios, puesto que ese rango es el que va más acorde con la calidad de los tejidos que Zank's Mode busca para sus productos.

Los precios han sido escogidos en base al estudio de los costes unitarios de los productos, añadiendo un margen de entre un 50% y 100% dependiendo del producto, para que los precios se adapten a unos 15€ - 30€ por producto que es el rango en el que la empresa desea vender sus productos a excepción de las camisetas básicas y los productos de merchandising.

En la política de precios se han utilizado precios psicológicos, en los que se pueden distinguir dos tipos de precios, los acabados en 0,95 los cuales son muy comunes en los comercios actuales puesto que dan la falsa sensación al cliente de estar gastando menos de lo que realmente cuesta el producto, y el segundo tipo de precio que se aplicaría de forma provisional hasta poder comprobar su verdadera funcionalidad, sería el poner los precios acabados en 0,50, puesto que al igual que pasa con los precios acabados en 0,95, la sensación para el cliente es estar gastando menos dinero del que realmente gasta, con la diferencia en este caso que al ser un precio distinto, se saldría de lo establecido por lo que la percepción para el cliente sería menor, ya que no sería el precio psicológico por excelencia.

El rango de precios de los productos de Zank's Mode variarán dependiendo de la línea de producto de la cual hablemos, en caso de enfocarnos en los productos de merchandising, las pulseras serán el producto más económico de la marca rondando un precio aproximado de 4€. Las gorras y tazas serán productos que rondarán los 9€ de precio de venta al público.

Los pantalones que venderá Zank's Mode, variaran dependiendo de si es el modelo bañador/pantalón o simplemente pantalón corto, puesto que los costes de la fabricación del bañador pantalón son mucho mayores que los costes del pantalón corto, por lo que los precios tanto del pantalón corto como del bañador/pantalón serán de unos 15€ y 20€ respectivamente.

Por último, en cuanto a las camisetas, debemos diferenciar las camisetas básicas las cuales tendrán un precio alrededor de los 10€, del resto de camisetas tanto de manga larga como corta. Las camisetas rondarán precios entre los 15€ y 25€ mientras que las sudaderas podrán llegar a alcanzar una cifra cercana a los 30€.

3.3.3 Distribución

El producto que se comercializará en Zank's Mode será un producto físico, el cual tendrá dos modos de comercializarse, el primero de ellos será mediante medios online como puede ser la tienda web de la empresa, y el segundo será mediante tiendas físicas. En cuanto a la comercialización del producto mediante la tienda web, este necesitará de un intermediario que será un operador logístico, el cual tendrá como principal objetivo la distribución de los pedidos que tenga la empresa. Por lo que el canal de distribución escogido por Zank's Mode será un canal de distribución indirecto corto, en el que existirá un intermediario que será un operador logístico como puede ser Correos, Seur o Nacex.

En cuanto a la comercialización mediante tiendas físicas, el canal de distribución escogido por Zank's Mode será un canal de distribución indirecto corto, en el que existirá un retailer, el cual será una tienda física multimarca, la cual comercializará los productos de la empresa.

En cuanto al tipo de cobertura de mercado el cual tendrá Zank's Mode para la el canal de distribución offline, es decir, mediante tiendas retails, será una distribución selectiva, puesto que antes de acordar con una tienda la comercialización de los productos de la marca, se estudiará la situación de esta y la frecuencia de consumidores, de este modo se otorgará exclusividad de marca a las tiendas físicas para que no exista competencia entre estas.

Por último, Zank's Mode utilizara más de un canal de venta de cada uno de los productos como bien se ha explicado anteriormente, por lo que en cuanto a estos canales de distribución que usara Zank's Mode para poder hacer llegar sus productos a los clientes de la empresa nos encontramos con:

- **B2C:** El canal B2C (Business to Customer) se caracteriza por ser el canal digital de la empresa, puesto que mediante este canal se comercializarán los productos mediante la página web, los cuáles serán vendidos directamente desde la empresa al cliente final.

- **B2B:** El canal B2B (Business to Business) se caracteriza por ser el canal de venta física de la empresa, mediante este canal, la empresa venderá sus productos a otras empresas o tiendas retail.

Podemos ver como la estrategia de canales de distribución que adopta Zank's Mode es una estrategia multicanal, puesto que cada producto puede ser distribuido mediante diferentes vías, mediante la venta por la página web de la tienda o mediante la venta en las tiendas físicas multi-marca.

3.3.4 Comunicación

Como se ha indicado anteriormente, uno de los aspectos diferenciadores de Zank's Mode es su estrategia de comunicación, el cual será transversal y optimizado para buscadores (SEO). A continuación, las acciones concretas que se realizarán en este apartado:

Optimización de la estructura del sitio web

El primer paso será estructurar las categorías del sitio Web y su orden de visualización, teniendo como guía la información obtenida en el estudio de palabras clave realizado con el Planificador de campañas de Google Adwords.

Se desarrollará un plan de contenido especial asociado a estas palabras clave que será descrito posteriormente en el Calendario Editorial. Adicionalmente este calendario estará estructurado en función de las palabras clave determinadas como categorías, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento SEO.

Basándonos en el análisis de palabras claves de SEMRush para la página principal, se ha determinado los requerimientos para la optimización del contenido incluido en el Título (T), Descripción (D), Palabras Claves (K) y demás niveles (h2, h3, ...) de las categorías. Este mismo criterio se aplicará también en lo sucesivo para los nuevos posts que se publiquen a partir de la actualización de la web.

Redes sociales

La primera estrategia a implementar para captar el interés del público objetivo, es la actividad de Zank's Mode en redes sociales. Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest y redes adjuntas a Google. Se tendrá un monitoreo continuo del Google Analytics y SocialBro para actuar en función del feedback del comportamiento estadístico de los seguidores inicialmente de Madrid y Barcelona, posteriormente de otras ciudades de España.

Entre las herramientas que se utilizarán para la monitorización, optimización y promoción de las redes sociales y sitio web serán:

- **Facebook Ads:** Con este sistema se podrá promocionar la página de Facebook, Sitio Web, eventos o aplicación. Gracias a él, se podrán crear anuncios de texto, gráficos y videos, que se mostrarán en el inicio, perfil y fotos de los usuarios, pagando solamente por los clics recibidos. La inversión inicial que se ha planteado ha sido de 30 euros mensuales que garantizan una visibilidad expuesta de 1.400 a 3.800 personas, de las cuales el 50% da click a las campañas y publicidades que se mostraran. Es decir, unas 1.300 personas; Se estima que de éstas se capte el 30% de los usuarios posibles, consumidores o seguidores de la marca los cuales se buscará fidelizar; esto son 390 personas que se irán sumando mensualmente a la comunidad que Zank's Mode estará formando. Entre las ventajas a resaltar:
 - o Grandes niveles de Segmentación: Segmentar los anuncios no solo por datos demográficos, sino que también por intereses de los usuarios.
 - o Viralización absoluta de los anuncios.

- Interactuar con los usuarios: Se podrán realizar sorteos, concursos o simples encuestas con opciones, que ayudarán a conocer los intereses de los usuarios.
- Medir resultados: Facebook ha desarrollado informes muy detallados que ayudarán a optimizar campañas y mejorar el desarrollo de estas.
- **Twitter Ads:** A través de esta herramienta se podrá aumentar el tráfico hacia el sitio web, así como el aumento de la interacción hacia las redes sociales. Twitter ads utiliza dos tipos de campañas, una en la cual se encarga de aumentar la interacción en dicha red social y otra en la cual aumenta el tráfico hacia el sitio web, en ambas campañas el cobro es CPC. Se iniciará con una inversión de 40 euros al mes, inicialmente promocionando la marca a través de esta red social, lo cual garantizará una visibilidad de 1.250 a 2.500 personas, de las cuales se estima que el 50% dará click a las campañas y publicidades que se mostrarán ganando así seguidores e impresiones. A través de esta aplicación se conseguirá difusión, expansión de la marca y un aumento hacia el sitio web.
- **Google Ads:** Con esta aplicación se optará por la compra de palabras claves que ayuden al posicionamiento del sitio web, el fin de esta compra es tener un posicionamiento por SEM el cual apoyara al posicionamiento por SEO y de esta forma tener una búsqueda optima del sitio web. La inversión de 80 euros al mes para que de 1.000 impresiones y de estas se obtengan 500 clicks, de los cuales permanece el 30% de clicks e implica 150 usuarios y posibles clientes nuevos al mes.

Calendario editorial

A continuación, se hace un planning del horizonte temporal de las publicaciones.

Estas categorías a publicar han sido diseñadas en base a las keywords. La frecuencia de publicación será de 1 contenido semanal por categoría con excepción de las noticias de actualidad, las cuales se harán una publicación cada dos días. Todas las entradas que se realicen se publicarán en Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest y redes asociadas a Google.

En las redes sociales, el objetivo es publicar 2 post/día de lunes a domingo en Twitter y Facebook, redes asociadas a Google 2 post/día mientras que en Instagram y Pinterest se estipularía un post al día. El total semanal de publicaciones es de 56 posts semanales.

Para Twitter se utilizará Hootsuite como la función de auto programación para programar las horas de publicación las cuales serán 08:00 y 14:30. Para la auto programación de los posts en Facebook se utilizaría la propia herramienta con el horario de 08:00 y 14:30, mientras que para instagram y pinterest se harán las publicaciones a las 08:00.

La estrategia de Redes Sociales estará orientada a cumplir dos objetivos principales, generar tráfico a la página web y optimización en los motores de búsqueda (SEO). Todos los contenidos llevan las "keywords" mencionadas en el punto anterior.

Relaciones públicas

La participación de Zank's Mode en eventos de interés forma parte del proceso de branding y merchandasing. Se prevé para la etapa inicial la captación del público objetivo a través de las estrategias ya mencionadas a través de redes sociales (Facebook, Google, twitter, instagram y pinterest) se espera que estas tengan una duración estimada de tres a cuatro meses. Al quinto mes se estima que las visitas sean atractivas para los seguidores y clientes.

Las acciones de relaciones públicas constan de colaboración en diferentes medios editoriales, relación con embajadores de interés para la marca y participación en diferentes eventos.

Las siguientes acciones se realizan para incrementar el interés de aquellos visitantes del sitio Web que pertenezcan a algunos de los targets ya definidos y aproximarlos a la intención de compra y fidelización.

Optimización de la página web

En la página web se expondrán colecciones, piezas de la marca, promociones, blog etc. Lo cual será de interés para el consumidor y también ayudará a seguir creando comunidad.

Descuentos y premios para suscriptores

Dentro de la comunidad Zank's Mode se anunciará a través de las redes sociales el suscriptor con más actividad, a este se le realizará una pequeña entrevista de cómo es su experiencia como usuario, esta la colgaremos en nuestras redes sociales y blog, además recibirá productos de la marca como regalos. Esta actividad se realizará 4 veces al año (dos veces por temporada) de esta forma se buscará tener una interacción directa con el usuario.

Esto funcionará como incentivo para motivar al resto de la comunidad a escribir y a estar activos en el portal y redes sociales.

Adicionalmente, nuestro modelo de suscripción es de frecuencia mensual sin permanencia obligatoria, con lo cual tenemos previsto monitorizar de manera precisa las no renovaciones para determinar las razones y reenganchar rápidamente a los que se hayan dado de baja, con la intención de mantener un índice de renovación superior al 80%.

Además, se procurará estimular la venta con promociones y descuentos por temporadas.

Member get Member

Con esta acción se buscará incentivar a los suscriptores de la marca a que traigan a nuevos miembros, recibiendo un descuento en sus compras por cada suscripción referida por él. Adicionalmente el portal contará con una funcionalidad que permitirá de manera sencilla comunicar a través de las redes sociales la incorporación como nuevo miembro de Zank's Mode.

Monitorización de las redes sociales

En línea con la filosofía de "centrarse en el usuario", la empresa se mantendrá muy atenta a lo que digan sobre la marca en las redes sociales, monitorizando especialmente el sentimiento que genera la marca Zank's Mode. A través de herramientas como TrackUr se podrá determinar situaciones en las cuales se tenga tanto menciones positivas como negativas, intentando aislar las menciones desfavorables y potenciar aquellas que si que aportan valor a la empresa.

3.4 Estrategia de branding

Una de las partes más importantes del proyecto Zank's Mode es precisamente el branding y la gestión de la imagen corporativa, puesto que la empresa busca la diferenciación por comunicación por lo que la empresa quiere dar a sus clientes un sentido de prestigio de marca por lo que precisamente por ello, el branding se convierte en una pieza clave del modelo de negocio de Zank's Mode.

El valor de la marca de Zank's Mode está definido por sus elementos.

- **Nombre:** El nombre de la empresa es Zank's Mode, el nombre surge del apodo de uno de los fundadores que es Zankow mas la unión de Mode por el hecho de que la empresa pertenece al sector de la moda. El nombre de la empresa refleja la esencia del equipo fundador y con ello se impregna la empresa.
- **Logotipo:** Podemos ver el logotipo de la empresa (Ver Anexo 13), donde el logotipo es muy sencillo y muy directo. El logotipo muestra la inicial de la marca, una gran Z blanca sobre un círculo negro. Este logotipo no busca similitudes con la empresa Zara, pero sin duda es posible que pueda llegar a percibirse como una extensión de ella y de su éxito.

- Símbolo: El símbolo de Zank's Mode es (Ver Anexo 13) la Z de la imagen, donde es muy parecida al logotipo por lo que realmente se busca que tanto el símbolo como el logotipo de la empresa estén en comunión para que los clientes perciban ambos como si fuera el mismo.
- Colores corporativos: Pese a que los principales colores corporativos serán el blanco y el negro, pese a esto se podrán usar todos los colores vivos siempre y cuando estén en sintonía con el negro y blanco que serán los colores del logotipo y los principales de la empresa.
- Coherencia de branding: Tanto la página web, como las redes sociales y toda la información corporativa tendrán que acogerse a las directrices descritas, para de este modo poder crear una sólida imagen de marca que sea fácilmente identificable por todos los clientes.

Con estos puntos hemos podido ver cuál es realmente la marca que se diferencia de los competidores y que está totalmente alineada con el modelo de negocio que se ha creado, así como los valores y las ventajas competitivas que se han diferenciado a lo largo del plan de marketing.

4 PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y OPERACIONES

4.1 Plan de operaciones

4.1.1 Forma jurídica de la empresa

Una vez analizados tanto el grado de riesgo que conllevan las distintas formas jurídicas como la responsabilidad que representan, se ha elegido como forma jurídica para la actividad empresarial la **sociedad de responsabilidad limitada (Ver Anexo 14)**.

4.1.2 Definición del proceso productivo

El diseño de la colección depende de la temporada Primavera – Verano/ Otoño - invierno, solo dos colecciones al año. Zank's Mode tiene la capacidad de conceptualizar y diseñar cada colección en un plazo máximo de un mes, la fabricación de la misma tiene un plazo de un mes a mes y medio según el proveedor. Cada colección se desarrolla en las siguientes etapas: investigación y metodología, conceptualización y confección (**Ver Anexo 15**), podemos ver ampliada la información de estas etapas en el **Anexo 16**.

- Investigación y metodología
- Conceptualización
- Confección

Estos patrones son entregados a la fábrica conjuntamente con la ficha técnica, donde están las medidas, etiquetas, detalles, estampados o puntadas de cada pieza. La fábrica con la cual se trabajará se encuentra ubicada en Madrid en la zona industrial Mar de Cristal, la misma lleva por nombre Dreamind Industrie y estará encargada de la fabricación completa del producto inicial, que serán camisetas y pantalones (podemos ver las distintas líneas de productos en el **Anexo 17**).

La fábrica Dreamind, ha sido escogida entre un proceso de selección basado en el coste de producción, donde han participado diversas fábricas textiles de las zonas de Barcelona, Madrid y Valencia (podemos ver la estrategia de producción en el **Anexo 18**).

La venta se realizaría principalmente vía ecommerce (tienda digital) y en un futuro se estará en algunas tiendas, de las principales ciudades españolas, en un primer momento solo se establecerá acuerdos con comercios de Madrid y Barcelona, estos comercios se encierran en el

área de Malasaña y Fuencarral para la ciudad de Madrid, y en el barrio de Gracia para la ciudad de Barcelona. Esta acción de venta sería para cuando la empresa pudiera establecer convenios con los comercios que fueran favorables a la marca y pensando en la satisfacción del cliente, puesto que para la marca es más rentable que el 100% de la producción sea distribuida vía web.

4.1.3 Estrategia de recursos materiales

En Zank's Mode los principales recursos materiales que se necesitan son un local el cual estará situado en Barcelona y actuará como sede fiscal de la empresa, material informático con el correspondiente software para el diseño de las prendas, una serie de suministros y material de oficina. Podemos ver todos estos recursos materiales de forma ampliada en el **Anexo 19**.

Para completar el plan de operaciones, en el **Anexo 20** podemos encontrar el plan logístico completo de Zank's Mode, el cual definirá la política de compras y aprovisionamiento que seguirá la empresa, así como la gestión de la producción y el almacenamiento de los productos.

4.2 Plan de Recursos Humanos

4.2.1 Organigrama y puestos de trabajo

A continuación, se procede a explicar el organigrama de la empresa Zank's Mode para el primer año de actividad y los años posteriores.

Podemos observar (ver Anexo 21) como el organigrama inicial es muy sencillo puesto que, durante el primer año, tan solo el equipo fundacional sería el encargado de llevar a cabo el proyecto, no teniendo previsión de realizar contrataciones durante el primer año. Este organigrama estaría basado en un diseño funcional, en consonancia tanto con el tamaño de la empresa, como la búsqueda de agilidad en los procesos.

En este primer año, encontraríamos en primer lugar la dirección general de la empresa, que estaría formada por los socios fundadores, que llevara a cabo las funciones de administración y toma de decisiones globales de la organización.

De la dirección general saldrán los distintos departamentos como pueden ser el departamento financiero, diseño y producción, dirección de ventas y marketing.

El departamento financiero será el encargado de llevar a cabo la contabilidad de la empresa junto con el apoyo de la gestoría, así como llevar las finanzas de la empresa, este departamento estaría gestionado por el socio fundador Ivan. En cuanto al departamento de diseño y producción, este se encargaría de la realización de los distintos diseños que luego se llevarían a producción, por lo que este departamento se encargaría de diseñar y acordar los términos con patronistas y productores para llevar a cabo los distintos productos de la marca, este departamento estaría a cargo de Guillem en todas sus funciones. El tercer departamento sería el departamento de ventas o la dirección de ventas, este departamento se encargaría de negociar las compras y las ventas de la empresa, así como los acuerdos con los proveedores logísticos, en este departamento se englobarían las secciones de ventas y logística, la cual diferenciaríamos entre distribución y sección informática, este departamento estaría gestionado por Ivan y este cumpliría todas las funciones en una primera etapa inicial. Por último, encontraríamos el departamento de Marketing, en el que estaría englobado las relaciones publicas, de este departamento se encargaría Guillem, así como de todas sus funciones.

En el organigrama definido para el segundo y siguientes años (ver Anexo 22), podemos observar como la estructura no varía, la única evolución que se prevé es la de incorporar siempre que el crecimiento de la empresa lo permita, nuevos empleados que asuman funciones de los socios fundadores en la sección de ventas, un social media para las relaciones publicas y community manager y un responsable de la logística/distribución.

Vemos como para este organigrama no se contempla un cambio sustancial en la estructura organizativa, puesto que se entiende que se puede aumentar el personal de la empresa sin variar

la estructura, ya que es una estructura sólida desde el inicio. Por lo que encontramos una estructura bastante plana que promueve la delegación en los trabajadores, para que los socios fundadores cada vez vayan delegando departamentos y que finalmente se hagan cargo tan solo de los puntos estratégicos de la empresa.

4.2.2 Estrategia de Recursos Humanos

El activo más importante tanto de Zank's Mode como de cualquier empresa, son los recursos humanos, motivo por el cual la organización apuesta por crear una estrategia de recursos humanos sólida que garantice a la empresa tener a los mejores profesionales trabajando en las mejores condiciones.

En cuanto a la selección y captación del talento como elemento clave para la empresa, se seleccionará el personal que formará parte de Zank's Mode invirtiendo tiempo y dedicación para poder escoger al mejor personal posible, esta será una de las máximas prioridades de la empresa en cuanto a los recursos humanos.

4.2.3 Implicaciones éticas y sociales en la gestión del personal

Zank's Mode apuesta claramente por el desarrollo del personal de la empresa, ya que se entiende que este es el encargado de aportar beneficio a la totalidad de la empresa gracias a las aportaciones a nivel individual. Por último, la empresa aplicará políticas de RSC a la gestión del personal, puesto se considera de vital importancia la implementación de la RSC en la cadena de valor de la organización. Podemos ver de forma ampliada la estrategia de recursos humanos en el **Anexo 23**.

4.2.4 Retribución y costes salariales

La política de retribución de Zank's Mode se basa en un sistema orientado al cumplimiento de objetivos, por el que se premiará a los empleados de la empresa siempre que estos alcancen los objetivos marcados. Las retribuciones serán en cualquier caso monetarias.

La retribución monetaria inicial de los trabajadores de la empresa, estará definida por el salario mínimo interprofesional, marcándose una serie de bonos por rendimiento y ventas de la empresa a todos los empleados. La retribución de los empleados será incrementada de forma anual según viene recogido en el convenio colectivo.

Los miembros de la dirección, se establecen inicialmente una retribución fija desde el principio la cual está en consonancia con lo expuesto por los trabajadores de la empresa.

En consonancia con la política retributiva de Zank's Mode, en la siguiente tabla (**Ver Anexo 24**) podemos ver los costes salariales de los siguientes años del proyecto, puesto que para el primer año solo estarán el equipo fundacional. Se ha incluido el cálculo de los gastos en Seguridad Social según la normativa actual.

5 PLAN FINANCIERO

5.1 Estrategia financiera

5.1.1 Objetivos financieros

Como objetivo financiero general, Zank's Mode se marca la necesidad de crear una estructura financiera equilibrada y sólida, mediante la cual pueda hacer frente a los vaivenes de la economía que pueden suponer una afección a la empresa. Zank's Mode busca mantenerse en una posición estable y privilegiada en tiempos de bonanza económica, para de este modo poder mantenerse tranquilos en épocas de crisis financieras. En el Anexo 25 podemos encontrar en detalle los objetivos específicos de la empresa.

5.1.2 Obtención y captación de recursos

Con tal de poder determinar la obtención y captación de recursos, previamente debemos de definir el total de los gastos iniciales que tendrá que soportar Zank's Mode. A partir de estos datos, podremos analizar las mejores opciones para la financiación y la forma en la que se estructurara. Podemos encontrar la estructuración de los gastos de la empresa en el Anexo 26, lo que nos dará cuales son los recursos económicos necesarios para poder iniciar el proyecto.

Para poder determinar cuál es la cantidad necesaria de financiación, debemos tener en cuenta cuales son los gastos de puesta en marcha, las inversiones iniciales que la empresa debe realizar, las necesidades operativas de fondos de la empresa y tener un pequeño colchón para evitar de esta manera que se generen tensiones de tesorería. Una vez tenemos todo esto en cuenta, la cantidad necesaria para financiar el proyecto asciende a 47.882,58€. Una vez conocida la cantidad total a financiar, podemos proceder a analizar mediante que herramienta se procederá a solicitar la financiación.

- Préstamo a CaixaBank
- Préstamo en Nantik Lum

En el apartado de política de financiación se analizará cuál de los dos préstamos es más conveniente y bajo que sucesos.

5.1.3 Planificación de tesorería

Es de vital importancia el tener presentes las operaciones de tesorería de la empresa. Planificar este apartado de la contabilidad aportara información de las necesidades de financiación de la empresa, por este motivo, Zank's Mode en su empeño por la planificación de la tesorería realizara la confección de un presupuesto de tesorería provisional anual, confeccionara presupuestos de tesorería en el medio plazo y realizara previsiones de tesorería a 15 y 30 días. Podemos ver ampliada esta política de tesorería en el **Anexo 27**.

5.1.4 Política de financiación a corto plazo y a largo plazo.

Tal y como hemos comentado en apartados anteriores, la inversión inicial que precisa Zank's Mode para poder iniciar su actividad, se obtendrá mediante la solicitud de un préstamo a la empresa Nantik Lum. Por lo que para la financiación más inmediata se solicitara el capital a la empresa Nantik Lum, mientras que para la financiación a largo plazo se solicitara la financiación a CaixaBank.

- Préstamo Nantik Lum. Zank's Mode solicitara un préstamo por valor de 39.500€ a la empresa Nantik Lum, la cual prestara el dinero en una primera fase a un máximo de 8 años. Las características del préstamo son un tipo de interés del 5,5%, con pagos mensuales o cuotas de amortización pos-pagables en 96 meses, por lo que los pagos mensuales ascenderían a 509,52€ hasta el pago 96, haciendo un pago total del mismo de 48.914,23€ por lo que el coste de financiación extra supone un total de 9.414,23€.
- Préstamo a CaixaBank. La entidad Caixabank será la entidad que proveerá a Zank's Mode del capital necesario para futuras necesidades de la empresa. En un inicio no se precisará de la solicitud de un préstamo a la entidad puesto que Nantik Lum satisficiera la totalidad de la financiación, pero para futuros proyectos de la empresa, se utilizará Caixabank como entidad financiera.
- Capital propio. Los socios fundadores constituirán la empresa como una SL, por lo que tanto Ivan como Guillem aportaran un total de 10.000€ entre ambos los cuales 3.000€ serán destinados al capital social de la empresa para la constitución y los 7.000€ restantes se destinaran al saldo inicial de tesorería. La estructura accionarial de la empresa se estructurará a partes iguales, poseyendo Guillem un 50% de la empresa e Ivan un 50% de esta.

En caso de precisar financiación a corto plazo durante el primer año, la empresa acudiría a los préstamos de Nantik Lum, en caso de precisar la financiación a largo plazo o a partir del segundo año, la empresa acudiría a solicitar la financiación a Caixabank.

5.1.5 Política de remuneración del capital

La política de remuneración del capital se basará en la retribución de los socios fundadores. A continuación, se mostrará la estructura de retribución de la empresa.

En primer lugar, tendremos que descontar del beneficio la reserva legal, si se tienen que compensar resultados negativos de los años anteriores y el porcentaje de reserva voluntaria que Zank's Mode quiere acumular como parte de la política de autofinanciación.

En cuanto a los socios fundadores, aparte del salario mensual, recibirán un bonus anual del 5% para cada socio en concepto de los beneficios generados durante el año.

5.2 Escenarios de mercado

Con tal de poder definir los diferentes escenarios a los que Zank's Mode se puede enfrentar en los inicios de la actividad económica, se estructuraron tres escenarios los cuales, mediante la planificación de ventas mensuales, tesorerías e identificar el punto muerto de cada situación, buscaran determinar cual podrá ser la posición de la empresa al finalizar el primer año de actividad.

5.2.1 Escenario Optimista

En primer lugar, se mostrará la planificación de ventas donde se plasman el número de ventas previstas durante el primer año, así como el crecimiento esperado para los años sucesivos. Debemos destacar que, durante el primer año, no hay más trabajadores que los socios fundadores de la empresa.

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Diciembre	Totales
6%	8%	9%	10%	19%	8%	7%	6%	8%	19%	100%
315	420	473	525	998	420	368	315	420	998	5.252

Año	2018	2019	2020
Crecimiento	-	30%	30%
Ventas Totales Ud.	5.252	7.625	9.913

En la previsión se muestran los ingresos y ventas para poder tener una idea aproximada de la tesorería que se generara durante el primer, segundo y tercer año, pudiendo en este caso, desgranar el primer año en los meses de actividad de la empresa. La previsión es fiel al reflejo que mostraría la tesorería de la empresa en caso de que se cumpliesen las expectativas pronosticadas del escenario optimista.

Para poder calcular el punto muerto, debemos en primer lugar fijarnos en la previsión realizada anteriormente de ingresos y gastos, puesto que de esta previsión es de donde salen los datos para poder realizar el cálculo del punto muerto. El punto muerto podemos calcularlo analizando los costes fijos y los costes variables.

Por lo que una vez calculado el punto muerto, podemos afirmar que a partir de los 2.950 productos vendidos, Zank's Mode comenzaría a generar beneficios. Si nos remitimos a este escenario, podemos ver como el número de productos vendidos supera el punto muerto, por lo que se generarían beneficios. Con estos beneficios, se llevarían a cabo las acciones pertinentes para financiar los nuevos proyectos de inversión, amortizar anticipadamente los préstamos

contraídos para pagar menos intereses, y la repartición de bonus entre los socios. Podemos ver el escenario optimista completo en el **Anexo 28**.

5.2.2 Escenario Previsible

En este escenario se seguirán los mismos criterios que en el anterior, en este caso las ventas irán acorde a lo que la empresa entiende que es un volumen de ventas natural para el producto el cual se oferta y los precios. Este escenario es el que seguiremos a lo largo del plan financiero, puesto que es el que la empresa entiende que sucederá, por lo que los próximos apartados irán referenciados a este escenario.

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Diciembre	Totales
6%	8%	9%	10%	19%	8%	7%	6%	8%	19%	100%
237	316	356	395	751	316	277	237	316	751	3.952

Año	2018	2019	2020
Crecimiento	-	15%	15%
Ventas Totales Ud.	3.952	5.145	5.917

En este escenario podemos observar como las ventas de la empresa siguen un patrón de estacionalidad, esto es debido a que no en todos los meses se vende la misma cantidad de producto, sino que existen dos estacionalidades durante el año que corresponden a las campañas de rebajas. Durante el primer año, los precios de Zank's Mode serán un poco más bajos de lo previsto, para así de este modo se podrá utilizar el precio como estrategia de captación de clientes, para en los sucesivos años, aumentar el precio de las unidades para poder obtener beneficios. La política de publicidad, sigue el resultado de producción, es decir, cuando se manda a producir nuevas unidades de los productos, se aumenta el presupuesto de publicidad para que de este modo, evitar posibles acumulaciones de stock, pero pese a esto, en cuanto a las compras y las ventas, podemos observar diferencias puesto que es muy difícil ajustar la cantidad de producto producida a la cantidad de producto vendida, por lo que es normal que se genere un excedente de la producción, la cual o bien se regalara a embajadores de la marca, o se intentara vender en la tienda web.

Durante el segundo año, se procede a la contratación de 2 empleados, uno al principio del ejercicio y el otro a mitad del ejercicio, para después contratar a un tercer empleado al inicio del tercer año. Una vez alcanzada la cifra de 5 empleados en la empresa (3 empleados + 2 fundadores), la empresa se centrará en la expansión territorial y en la búsqueda de beneficios para poder afrontar esta expansión. Durante los primeros tres años, se antepone el crecimiento de la estructura de la empresa a los beneficios.

Por lo que una vez calculado el punto muerto, podemos afirmar que a partir de los 3.984 productos vendidos, Zank's Mode comenzaría a generar beneficios. Si nos remitimos a este escenario, podemos ver como el número de productos vendidos no supera el punto muerto, por lo que no se generarían beneficios. Con estas pérdidas, se guardarán para después compensarlas en ejercicios venideros. Ante las pérdidas, la empresa aumenta el precio de los productos y contrata a dos nuevos empleados. Podemos ver el escenario optimista completo en el **Anexo 29**.

5.2.3 Escenario Pesimista

En este escenario se seguirán los mismos criterios que en los escenarios anteriores, con la única salvedad de que el número de ventas estará por debajo de las estimadas, esto provocara dos sucesos, el primero será que la empresa reducirá la producción, por lo que el crecimiento de la compañía se resentirá con esto, el segundo suceso provocara que, debido a los ingresos de la compañía, esta no pueda proceder a la contratación del personal en el tiempo previsto.

Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Diciembre	Totales
6%	8%	9%	10%	19%	8%	7%	6%	8%	19%	100%
149	198	224	249	473	198	174	149	199	473	2488

Año	2018	2019	2020
Crecimiento	-	5%	5%
Ventas Totales Ud.	2.488	2.962	3.111

Para poder calcular el punto muerto, debemos en primer lugar fijarnos en la previsión realizada anteriormente de ingresos y gastos, puesto que de esta previsión es de donde salen los datos para poder realizar el cálculo del punto muerto. El punto muerto podemos calcularlo analizando los costes fijos y los costes variables.

Por lo que una vez calculado el punto muerto, podemos afirmar que, a partir de los 3.416 productos vendidos, Zank's Mode comenzaría a generar beneficios. Si nos remitimos a este escenario, podemos ver como el número de productos vendidos no supera el punto muerto, por lo que se generarían pérdidas. Ante estas pérdidas, la empresa se vería imposibilitada a contratar a más personal, por lo que durante el 2º y 3er año no contrataría a nadie, así como que aumentaría el precio de los productos para intentar minimizar las pérdidas existentes. Ante esto la previsión es que durante el 2º año hubiese pérdidas y durante el 3er año se pasaran a unos leves beneficios. Podemos ver el escenario optimista completo en el **Anexo 30**.

5.3 Planificación de la tesorería mensual para el primer año

Como bien se indicó en apartados anteriores, Zank's Mode inicia actividades el 1 de marzo del 2018, por lo que a partir de esta fecha es cuando se produce el inicio de la tesorería. Tal y como podemos observar en el plan de tesorería, la empresa durante el primer año obtiene 41.108,48€ de tesorería, los cuales al final del primer año, 32.085,20€ quedan en efectivo en la caja de la empresa y los 9.023,28€ quedan en concepto de existencias a expensas de ser cobrados cuando se produzca su venta por parte de los clientes.

La empresa, al cobrar al contado, no genera tensiones en la caja al nutrirse prácticamente desde el primer año de los beneficios generados mes tras mes, podemos ver como el primer año existe una pequeña pérdida de tesorería por valor de 72€. Por ello, podemos observar como la previsión realizada es correcta, puesto que la tesorería nos permite asumir los compromisos de pago a largo plazo. En caso de que la tesorería inicial hubiese sido inferior, Zank's Mode podría haber sufrido pequeñas tensiones de tesorería entre los meses de marzo a junio, puesto que la tesorería de la empresa se situaba en apenas 20.000€. Debemos tener en cuenta, que una empresa debe tener una tesorería suficiente como para poder aguantar un periodo de 6 meses sin el respaldo de las ventas puesto que, si esto no se produce, la empresa quedaría muy expuesta ante posibles variaciones del mercado o de las preferencias de los consumidores.

Podemos observar la planificación de la tesorería al completo en el **Anexo 31**.

5.4 Política de financiación del crecimiento previsto

Como bien hemos podido observar en el análisis de las ratios, en la tesorería, en la previsión del balance y en la cuenta de pérdidas y ganancias, Zank's Mode quitando la financiación inicial que recibe, no precisa de más financiación ajena, por lo que la empresa consigue el objetivo marcado el cual es el de la autofinanciación para los siguientes y sucesivos años. La política de financiación del crecimiento prevista para la empresa, se basará en la distribución del capital siempre y cuando se cubran las necesidades básicas de la empresa.

Por lo que la política de financiación se repartirá de la siguiente forma:

Fondos propios

Las acciones que se llevarán a cabo con los fondos propios son las siguientes:

- Inversiones a largo plazo: Para aquel capital que no se prevea utilizar, la empresa podrá invertirlos en fondos de inversión y compra de acciones de empresas con tal de sacar una rentabilidad extra, estas inversiones se realizarán siempre y cuando se prevea no utilizar el capital en un periodo superior al año, puesto que la empresa no busca la especulación financiera.
- Compra de inmuebles: el mercado inmobiliario es un mercado muy rentable, en el que actualmente existen muchos inmuebles con ejecuciones judiciales, los cuales salen a mercado a precios muy económicos. Zank's Mode se fijará en estos inmuebles para realizar inversiones con el fin de alquilar mediante empresas ajenas que se dedican a los alquileres de inmuebles, de este modo Zank's Mode no debe preocuparse por los alquileres de sus inmuebles puesto que empresas como Alquiler Seguro se encargan de la gestión y aseguran el pago al arrendador.

Fondos ajenos

Como bien hemos indicado, en un principio Zank's Mode no requerirá de financiación ajena para financiar el crecimiento previsto, salvo al inicio de la actividad que precisa de un préstamo. Pese a esto, en caso de que la actividad de la empresa no saliera como se espera o en caso de que se produjera el escenario pesimista y la empresa precisara de más financiación para poder llevar a cabo su actividad económica, la empresa tomaría las siguientes acciones.

- Subvenciones por contratación de desempleados: Puesto que la empresa en algún momento necesitaría la expansión de personal y debido a la situación interna no se podría aun producir, la empresa solicitaría la subvención para poder contratar personas que estén en desempleo, por lo que los requisitos exigidos no serían los mismos que los expuestos en el plan de recursos humanos, ya que estas subvenciones estipulan unas condiciones específicas.
- Líneas ICO: Tal y como comentamos, Caixabank tiene líneas ICO las cuales están destinadas a financiar la expansión de las empresas, por lo que en caso de que Zank's Mode precisara de mayor financiación, esta sería proporcionada por Caixabank mediante alguna de las líneas ICO disponibles.

5.5 Análisis patrimonial y económico

Para finalizar el presente plan financiero y poder comprobar de manera gráfica la viabilidad y sostenibilidad económica y financiera de la empresa Zank's Mode, podemos en el **Anexo 32** encontrar el análisis patrimonial y económico en profundidad, el cual está basado en el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias prevista para Zank's Mode la cual ha sido extraída para un escenario previsible, que previsiblemente será el escenario que sucederá en el desarrollo económico de la empresa.

Tal y como podemos observar en el **Anexo 32**, la empresa en el segundo año, presentará una situación financiera prospera con un fondo de maniobra positivo y suficiente y sin problemas de liquidez.

En este análisis, también es importante dedicarle una ojeada a los ratios de la empresa, puesto que estos ratios podrán darnos mucha información de análisis que nos servirá para poder anticiparnos a posibles variaciones de la estructura de la empresa y evitar problemas de liquidez y de solvencia, así como evitar un excesivo endeudamiento que desequilibre la estructura de la empresa. Podemos hallar los ratios en el **Anexo 33** así como acceder a un completo análisis de estos.

6 PLAN TEMPORAL

Una vez definido y explicado toda la estructura de Zank's Mode, podemos ver cuál sería la planificación temporal en el **Anexo 34** para la puesta en marcha del proyecto empresarial, que está pensada para iniciarse el próximo mes de marzo del 2018, puesto que la duración de la puesta en marcha está estipulada en unos 161 días, lo que correspondería a 5 meses y 10 días aproximadamente. El inicio de la planificación se data en el mes de septiembre, puesto que el plan de empresa se finalizará en julio del 2017 y durante el mes de agosto prácticamente es imposible avanzar debido a las vacaciones de los proveedores y de la sociedad en general. Se estipula 1 mes de reserva (de febrero a marzo) por si surgen vicisitudes a lo largo de la planificación y la empresa se ve obligada a alargar alguno de los tiempos marcados.

7 BASES PARA LA CONTINUACIÓN DEL PROYECTO

Este plan de empresa tiene como objetivo el construir una base sólida que confirme el punto de partida para poder desarrollar un proyecto empresarial el cual permita crear una empresa la cual, en este sector tan competitivo, logre sobrevivir y logre generar valor para ese nicho de mercado el cual se pretende satisfacer. Con tal de poder continuar el proyecto e ir un paso adelante en la puesta en marcha del proyecto real, principalmente deberé concretar más dos aspectos clave de este plan de empresa, que son tanto el plan financiero como el análisis de la competencia. En cuanto al plan financiero, es de vital importancia encontrar un punto de equilibrio en el que unos malos resultados en ventas no provoquen el despido de algunos empleados puesto que, debido a la necesidad de crecimiento, es posible que la contratación de empleados que suponen un coste muy grande para la empresa, se hagan de forma precipitada cuando la base de ventas todavía no está consolidada.

En cuanto al análisis de la competencia, recordemos que este sector que es el textil, es uno de los sectores más fieros del tejido empresarial en España, por lo que se vuelve fundamental saber exactamente a quien nos enfrentamos en nuestro viaje hacia la solidez empresarial, por lo que es necesario no solo analizar la competencia lejana como pueden ser Zara, Mango o Primark, sino también debemos analizar la competencia real, la competencia que luchara de tu a tu con nuestra empresa la cual serán esas pequeñas tiendas de barrio y algunos proyectos como el nuestro el cual pretenderán hacerse un hueco en el sector, todo esto deberá de ser profundamente analizado para que la estrategia de la empresa en todo momento cuente con la mayor información posible y ello nos ayude a tomar las decisiones más acertadas o las que creemos que beneficiaran más al futuro de Zank's Mode.

CONCLUSIONES

Una vez que se ha desarrollado el plan de empresa, podemos concluir que Zank's Mode puede llegar a ser un modelo de negocio viable y rentable a lo largo del tiempo, siendo capaz de generar beneficios económicos. También podemos indicar que el modelo planteado en este proyecto, es un modelo perfectamente escalable el cual permite la expansión tanto a nivel nacional como internacional.

Tal y como hemos podido ver en el análisis del entorno, la situación tanto política como económica en España presenta actualmente unos niveles de cierta inestabilidad, pero pese a esto, las previsiones actuales de crecimiento económico en el que España está siendo uno de los países que más crecen en la UE y actualmente tiene un gobierno previsiblemente estable el cual dará 4 años de previsible estabilidad al país, denota que actualmente puede ser un buen momento para iniciar un negocio, ya que previsiblemente la empresa tendrá 4 años de supuesta estabilidad para poder asentar los pilares del negocio. El sector en el cual operara Zank's Mode, como bien hemos visto es un sector altamente competitivo en el que no es fácil poder labrarse un hueco, pero tal y como hemos analizado, se ha podido detectar un posible nicho de mercado el cual no está siendo atendido y el ecommerce está en plena expansión en nuestro país, por lo que sin duda son datos esperanzadores para el proyecto que queremos desarrollar.

El modelo de negocio propuesto, permitirá un posicionamiento diferenciado de la competencia, trabajando sobre todo el lifestyle de la marca, el cual permitirá tanto la fidelización de los clientes como la captación de nuevos.

El marketing mix propuesto por la empresa, será capaz de atender todas las necesidades de tanto de los clientes como de los propios proveedores de forma rápida y eficaz, donde buscaremos ofrecer productos de lujo a precios asequibles. En este aspecto también se trabajará con las alianzas comerciales con distintos partners, las cuales nos proporcionarán una visibilidad tanto en las redes sociales como en los medios de comunicación convencionales, que nos permitirán llegar a mas público a un coste más reducido.

En cuanto al aspecto financiero trabajado en el proyecto, podemos observar como el modelo presentado requiere una inversión inicial no muy elevada, la cual prácticamente se centra en la compra de las materias primas para poder producir los productos mediante la subcontratación y el mantenimiento de una tesorería mínima para de este modo evitar tensiones en los primeros meses de vida del proyecto y permitir pagar al personal de la empresa.

Hemos visto como el proyecto es capaz de generar beneficios a partir del segundo año en un escenario previsible, mientras que en el optimista se generan desde el primer año y en el pesimista en el tercer año se conseguirían unos beneficios mínimos. Por lo que independientemente de cual sea el escenario que se producirá, la empresa es capaz de cumplir con los pagos e incluso generar excedentes de tesorería en los escenarios optimista y previsible, los cuales podrían ser usados para la amortización anticipada del préstamo, para así poder reducir los intereses del mismo o apostando por el crecimiento y la autofinanciación empresarial, para de este modo crecer a niveles más exponenciales. En el caso del escenario pesimista, que es el escenario que más debería de preocupar a los posibles inversores, vemos como la tesorería de la empresa no se ve afectada por esto, manteniendo unos niveles adecuados, por lo que la empresa combatiría con las pérdidas anuales mediante la no contratación de nuevo personal, para de este modo reducir una de las principales masas que más gasto suponen como son los gastos de personal.

En todo caso, podemos concluir que Zank's Mode es un modelo de negocio que es capaz de generar beneficios a partir del segundo año en el escenario previsible o del tercer año en cualquiera de sus escenarios, por lo que reportara una positiva e interesante rentabilidad económica tanto a los socios como a los posibles inversores y que alcanzara una cifra de ventas y resultados de los ejercicios positivos lo que generaran la continuidad del proyecto a lo largo del tiempo.

VALORACIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado es la culminación a una etapa la cual se inició hace 3 años y me han permitido emplear casi todos los conocimientos aprendidos durante este grado de ADE, al tiempo que también me ha permitido desarrollar nuevas habilidades y capacidades.

En esta modalidad de TFG, lo que se ha hecho especialmente tedioso es el ritmo de trabajo en el cual se realiza, habiendo entregas parciales cada 12 días o 13 días, teniendo en cuenta que este TFG en muchos casos es compatibilizado con otras asignaturas o con un trabajo profesional, lo que sin duda provoca que la calidad de cada entrega disminuya o se vea afectada por el factor tiempo y los estudiantes podamos disfrutar menos de un plan de empresa, que debería de ser equiparable a la creación de un hijo. Considero que la creación completa de un plan de empresa debe extenderse por encima de los 6 meses para que todos los aspectos puedan ser debidamente analizados y estudiados, por lo que una duración de 3 meses para la creación del plan, se me antoja si bien no un tanto justa, lo que apoya que la calidad de las entregas vaya disminuyendo.

En cuanto a la extensión de este plan de empresa, hay que reconocer la extrema dificultad que supone resumir 100 páginas de escritos en apenas 30, por lo que se hace un trabajo muy difícil el valorar qué información tiene mayor incidencia en la empresa para que esta sea colocada de forma prioritaria.

Por lo que pese a los aspectos comentados, la experiencia del plan de empresa ha sido una experiencia única que me ha permitido cerrar un ciclo académico que empezó hace 3 años cuando inicie los estudios en ADE.

AUTOEVALUACIÓN

En mi opinión, creo que la actitud mostrada durante el proceso de la creación del plan de empresa ha estado adecuada, permitiéndome conseguir los objetivos marcados en cada PAC de manera notable.

El presente plan de empresa me ha ayudado a valorar una alternativa al futuro profesional marcado, el cual me gustaría que estuviera ligado a los mercados financieros, pero que después de la realización de este plan de empresa, me he auto demostrado que, en el caso de querer buscar una alternativa profesional, el mundo de la gestión de empresa y la gestión de los diversos departamentos que componen una empresa, son también una salida profesional la cual me encantaría poder desarrollar.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES DE INFORMACIÓN

FUENTES DE INFORMACIÓN	
Recursos del Aula TFG – UOC	Materiales de la asignatura Herramientas de soporte
Catálogos de bibliotecas	Biblioteca Virtual de la UOC
Buscadores de internet	Google www.google.es
Portales temáticos	Noticias Jurídicas www.noticias.juridicas.com BOE www.boe.es Emprendedores www.emprendedores.es
Diccionarios y enciclopedias	Wikipedia es.wikipedia.org RAE www.rae.es
Bases de datos	INE www.ine.es
Organismos e Instituciones	EAE www.eae.es Banco de España www.bde.es CNMC www.cnmc.es
Otras fuentes de información	Twitter www.twitter.com Definición valores www.valoresmorales.net
Web de empresas u Organizaciones	Observatorio Cetelem – Nielsen http://elobservatoriocetelem.es/ Coca Cola www.cocacolaespana.es El Periódico www.elperiodico.com Gestoría Barcelona http://www.gestoriabarcelona.com/

	Hostinger https://www.hostinger.es/ Suite Adobe https://creative.adobe.com/es/plans Microsoft https://www.microsoft.com/es-es/ Apple https://www.apple.com/es/ Blitz Coworking http://blitzgracia.com/ InfoJobs https://www.infojobs.net/
--	---

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Advenio (26 octubre 2014) "Analiza tu posicionamiento en el mercado: la curva de valor" [artículo en línea] <http://advenio.es/analiza-tu-posicionamiento-en-el-mercado-la-curva-de-valor-o-de-competencia/> (Citado el 29 marzo 2017)
2. Apasionados del Marketing, (Sin fecha) "Servicio de gestión de reputación online" [artículo en línea] <http://www.gestiondereputaciononline.com/> (Citado el 6 abril 2017)
3. Asaproject, (Sin fecha) "Fondo de maniobra sobre ventas" [artículo en línea] <http://asaproject.es/fondo-de-maniobra-sobre-ventas/> (Citado el 6 de mayo 2017)
4. BBC Mundo (23 septiembre 2015) "¿Cómo el escándalo de Volkswagen puede afectar la planta de Puebla en México?" [artículo en línea] http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150923_mexico_puebla_volkswagen_escandalo_an (Citado el 18 mazo 2017)
5. BBC Mundo (23 septiembre 2015) "El impacto del escándalo de Volkswagen en la marca "Hecho en Alemania" " [artículo en línea] http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150923_vw_escandalo_marca_alemania_men (Citado el 18 mazo 2017)
6. Blog Calidad ISO, (4 marzo 2015) "Los 8 principios de gestión de la calidad" [artículo en línea] <http://blogdecalidadiso.es/los-8-principios-de-gestion-de-la-calidad/> (Citado el 20 abril 2017)
7. Blog de Logística, (15 abril 2016) "¿Cómo crear el mejor plan logístico de una empresa?" [artículo en línea] <http://blogdelogistica.es/como-crear-el-mejor-plan-logistico-de-una-empresa/> (Citado el 21 abril 2017)
8. Bordados Barcelona, (Sin fecha) "Bordados Barcelona" [tienda física] <http://www.bordadosbarcelona.com/index.html> (Citado el 20 abril 2017)
9. Buenos negocios, (17 octubre 2012) "Planificar el futuro imaginando escenarios" [artículo en línea] <http://www.buenosnegocios.com/notas/152-planificar-el-futuro-imaginando-escenarios> (Citado el 4 de mayo 2017)
10. Cafes y fotocopias, (Sin fecha) "Como hacer un mapping de posicionamiento" [artículo en línea] <https://cafesyfotocopias.com/2014/01/30/como-hacer-un-mapping-de-posicionamiento/> (Citado el 9 de abril)
11. Caster, (Sin fecha) "Tienda de ropa masculina" [tienda online] <https://www.zazzle.es/lunker+ropa> (Citado el 9 de abril)
12. Centro de excelencia, (Sin fecha) "El mapa de empatía, una poderosa herramienta para realizar una adecuada segmentación de la clientela" [artículo en línea] <http://www.eoi.es/fdi/oviedo/el-mapa-de-empat%C3%ADa-una-poderosa-herramienta-para-realizar-una-adeuada-segmentaci%C3%B3n-de-la> (Citado el 28 marzo 2017)

13. Cita Previa Inem (24 enero 2017) "El salario mínimo interprofesional aumenta un 8% para 2017" [artículo en línea] <http://www.citapreviainem.es/acuerdo-politico-salario-minimo-2017/> (Citado el 17 marzo 2017)
14. CNMC (Sin fecha) "El comercio electrónico supera en España los 5.400 millones de euros en el primer trimestre de 2016" [artículo en línea] <https://www.cnmc.es/2016-10-06-el-comercio-electronico-supera-en-espana-los-5400-millones-de-euros-en-el-primer> (Citado el 17 marzo 2017)
15. Crear-Empresas, (Sin fecha) "Formas Jurídicas de constitución" [artículo en línea] <http://www.crear-empresas.com/formas-juridicas-de-constitucion-de-la-empresa> (Citado el 20 abril 2017)
16. Cuaderno de Marketing, (Sin fecha) "El mapa de posicionamiento" [artículo en línea] <http://cuadernodemarketing.com/mapa-de-posicionamiento/> (Citado el 8 de abril)
17. Choice Grupo, (19 mayo 2014) "Planificación, presupuesto y previsión de tesorería" [artículo en línea] <http://blog.choice.es/2014/05/planificacion-presupuesto-y-prevision-de-tesoreria/> (Citado el 4 mayo 2017)
18. David espinosa, (5 julio 2011) "Ratios de endeudamiento" [artículo en línea] http://www.davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=309:ratios-de-endeudamiento&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa (Citado el 6 de mayo 2017)
19. David espinosa, (5 julio 2011) "Ratios de liquidez" [artículo en línea] http://www.davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=308:ratios-de-liquidez&catid=143:analisis-economico-financiero-de-una-empresa (Citado el 6 de mayo 2017)
20. Debitoor, (Sin fecha) "¿Qué es el marketing mix?" [artículo en línea] <https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix> (Citado el 10 de abril)
21. Definición.de, (Sin fecha) "Proceso de producción" [artículo en línea] <http://definicion.de/proceso-de-produccion/> (Citado el 20 abril 2017)
22. EAE Business School (4 abril 2016) "La inversión en I+D+i en España modera su caída y se sitúa en 12.820 millones de euros" [artículo en línea] <http://www.eae.es/actualidad/noticias/la-inversion-en-i-d-i-espana-modera-su-caida-y-se-situa-en-12.820-millones-de-euros> (Citado el 18 marzo 2017)
23. EAE Business School, (20 septiembre 2016) "El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España en 2016" [artículo en línea] <http://www.eae.es/actualidad/faculty-research/el-mercado-textil-espanol-alcanza-en-2015-los-28489-millones-de-facturacion> (Citado el 16 marzo 2017)
24. EAE Business School, (septiembre 2015) "El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España en 2015" [artículo en línea] <http://www.finanzas.com/archivos/201510/el-sector-textil-y-el-gasto-en-prendas-de-vestir-2015.pdf> (Citado el 18 marzo 2017)
25. EAE Business School, (5 octubre 2015) "Crece el mercado textil español hasta superar los 23.600 millones de facturación" [artículo en línea] <http://www.eae.es/actualidad/noticias/crece-el-mercado-textil-espanol-hasta-superar-los-26.600-millones-de-facturacion> (Citado el 16 marzo 2017)
26. Economipedia, (13 octubre 2016) "Coste de la deuda" [artículo en línea] <http://economipedia.com/definiciones/coste-de-la-deuda-kd.html> (Citado el 7 de mayo 2017)

27. El Diario (04 de enero 2017) “¿Concienciados con el medio ambiente?” [artículo en línea] http://www.eldiario.es/piedrasdepapel/Concienciados-medio-ambiente_6_598150201.html (Citado el 17 marzo 2017)
28. El Periódico (19 mayo 2015) “Las ventas en internet crecen al ritmo del 25% anual” [artículo en línea] <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/las-ventas-internet-crecen-ritmo-del-anual-4199271> (Citado el 16 marzo 2017)
29. Emprendedores (17 enero 2017) “Como se elabora un modelo Canvas” [artículo en línea] <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3> (Citado el 29 marzo 2017)
30. Emprendedores (21 marzo 2012) “Como se hace un análisis DAFO” [artículo en línea] <http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2> (Citado el 31 marzo 2017)
31. Empresa actual, (8 junio 2016) “Como analizar los ratios financieros de una empresa?” [artículo en línea] <http://www.empresaactual.com/sabes-interpretar-los-ratios-de-una-empresa/> (Citado el 6 de mayo 2017)
32. EOI, (6 marzo 2012) “Gestión de RRHH y RSC” [artículo en línea] <http://www.eoi.es/blogs/victorarroyo/2012/03/gestion-de-recursos-humanos-y-responsabilidad-social-corporativa-en-empresas-globales/> (Citado el 23 abril 2017)
33. Equipos&Talento, (enero 2014) “Gestión de RRHH alineada a la estrategia empresarial” [artículo en línea] <http://www.equiposytalento.com/tribunas/sql-software/una-gestion-de-rrhh-alineada-a-la-estrategia-empresarial> (Citado el 22 abril 2017)
34. Evolvens, (22 enero 2014) “Rentabilidad financiera y económica” [artículo en línea] <http://evolvens.es/rentabilidad-financiera-y-economica-roe-y-roa/> (Citado el 7 de mayo 2017)
35. Expansión (16 enero 2017) “El FMI mejora sus previsiones para España hasta el 2,3% en 2017 y el 2,1% en 2018” [artículo en línea] <http://www.expansion.com/economia/2017/01/16/587cd220e2704e3c598b45fc.html> (Citado el 18 marzo 2017)
36. Expansión (Sin fecha) “Comparar economía países: Alemania VS España” [artículo en línea] <http://www.datosmacro.com/paises/comparar/alemania/espana> (Citado el 17 marzo 2017)
37. Expansión (Sin fecha) “Comparar economía países: Alemania VS España” [artículo en línea] <http://www.datosmacro.com/paro> (Citado el 18 marzo 2017)
38. Experian, (Sin fecha) “Seis pasos para una segmentación eficaz” [artículo en línea] <http://www.experian.es/prensa/2011-no05-seis-pasos-para-una-segmentacion-eficaz.html> (Citado el 7 de abril)
39. FEDA, (30 julio 2015) “Convenio colectivo Textil” [artículo en línea] https://www.feda.es/actualidad/normativa-empresarial/item/download/755_683eae1bf410e81a66d576602fc0a0ef (Citado el 23 abril 2017)
40. Gerencie, (12 junio 2010) “Rotación de activos” [artículo en línea] <https://www.gerencie.com/rotacion-de-activos.html> (Citado el 7 mayo 2017)
41. Gestión estratégica de compras, (19 mayo 2014) “¿Qué es la matriz de Kraljic?” [artículo en línea] <http://gestionestrategicadecompras.blogspot.com.es/2012/12/analizando-la-cartera-de-compras.html> (Citado el 28 marzo 2017)
42. Gestion4pymes, (3 julio 2014) “El planteamiento de distintos escenarios” [artículo en línea] <http://www.gestion4pymes.com/plan-financiero-escenarios> (Citado el 4 de mayo 2017)

43. Gestipolis (16 marzo 2012) "Análisis del entorno general de la empresa" [artículo en línea] <https://www.gestipolis.com/analisis-del-entorno-general-de-la-empresa/> (Citado el 18 marzo 2017)
44. Gestipolis, (23 octubre 2012) "Estructura organizacional, tipos de organización" [artículo en línea] <https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/> (Citado el 22 abril 2017)
45. GMConsulting, (20 marzo 2015) "Análisis de liquidez y solvencia" [artículo en línea] <http://www.gmconsulting.pro/blogideasparasunegocio/analisis-de-liquidez-y-solvencia/> (Citado el 6 mayo 2017)
46. Gobierno de España (2016) "Perfil ambiental en España 2015" [artículo en línea] http://www.mapama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/publicaciones/perfil_ambiental_2015_reducido_tcm7-443427.pdf (Citado el 17 marzo 2017)
47. IEB School, (24 abril 2013) "Que es un community manager y cuáles son sus principales funciones" [artículo en línea] <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/que-es-un-community-manager/> (Citado el 23 abril 2017)
48. IESE, (noviembre 2010) "¿Cómo establecer una estrategia de RRHH eficaz?" [artículo en línea] <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf> (Citado el 22 abril 2017)
49. Incenta, (28 julio 2014) "La estacionalidad en el sector textil" [artículo en línea] <http://incenta.com/es/blog/estacionalidad-en-el-sector-textil-estrategia-online/> (Citado el 20 abril 2017)
50. Info Autónomos (Sin fecha) "Fiscalidad e impuestos de los autónomos" [artículo en línea] <http://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/> (Citado el 17 marzo 2017)
51. Innokabi (9 diciembre 2014) "Modelo Canvas explicado paso a paso y con ejemplos" [artículo en línea] <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/> (Citado el 31 marzo 2017)
52. Javier Megias (28 junio 2012) "La curva de valor de la competencia" [artículo en línea] <http://javiermegias.com/blog/2012/06/herramientas-la-curva-de-valor-de-la-competencia/> (Citado el 28 de marzo 2017)
53. La Tostadora, (Sin fecha) "Tienda de ropa masculina" [tienda online] <http://www.latostadora.com/camisetas/too+zhink/> (Citado el 9 de abril)
54. Lidiacp's Blog, (10 junio 2010) "La estrategia de producción (GRUPO INDITEX)" [artículo en línea] <https://lidiacp.wordpress.com/2010/06/10/tema-2-la-estrategia-de-produccion-grupo-inditex/> (Citado el 20 abril 2017)
55. Margen neto, (sin fecha) "La previsión de tesorería" [artículo en línea] <http://www.margenneto.com/articulosgestion/previsiontesoreria.html> (Citado el 5 de mayo 2017)
56. MarketingDirecto, (2 abril 2013) "Marketing B2B y B2C" [artículo en línea] <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/marketing-b2b-y-b2c-tacticas-desafios-y-metricas> (Citado el 8 de abril)
57. MarketingHoy, (13 agosto 2014) "3 ejemplos de estrategias de segmentación de clientes" [artículo en línea] <http://www.marketinghoy.com/2014/08/13/3-ejemplos-de-estrategias-de-segmentacion-de-clientes/> (Citado el 7 abril 2017)

58. Mglobal, (2 marzo 2015) “¿Cómo se define el branding de una marca?” [artículo en línea] <https://mglobalmarketing.es/blog/como-se-define-el-branding-de-una-marca/> (Citado el 7 abril 2017)
59. Monografias, (29 septiembre 2008) “La planeación administrativa” [artículo en línea] <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa2.shtml> (Citado el 21 abril 2017)
60. Monografias, (Sin fecha) “Análisis e interpretación de los estados financieros” [artículo en línea] <http://www.monografias.com/trabajos61/analisis-interpretacion-estados-financieros/analisis-interpretacion-estados-financieros3.shtml> (Citado el 7 de mayo 2017)
61. Muchos ingresos pasivos, (26 enero 2016) “Como analizar una cuenta de pérdidas y ganancias” [artículo en línea] <http://www.muchoingresospasivos.com/analisis-cuenta-resultados/> (Citado el 5 de mayo 2017)
62. PymeyAutonomo, (19 febrero 2010) “Calculo de costes de personal” [artículo en línea] <https://www.pymesyautonomos.com/actualidad/calculo-de-costes-de-personal-seguridad-social> (Citado el 23 abril 2017)
63. Raimon Serrahima, (11 abril 2011) “El apalancamiento financiero” [artículo en línea] <https://raimon.serrahima.com/el-apalancamiento-financiero-concepto-y-calculo/> (Citado el 7 de mayo 2017)
64. Roberto Espinosa (29 julio 2013) “La matriz de análisis DAFO” [artículo en línea] <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/> (Citado el 1 abril 2017)
65. Roberto Espinosa, (6 mayo 2014) “Marketing Mix: Las 4PS” [artículo en línea] <http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/> (Citado el 9 de abril)
66. Slideshare, (8 junio 2012) “Tipos de canales de distribución” [artículo en línea] <https://es.slideshare.net/diago05/tipos-de-canales-de-distribucion> (Citado el 8 de abril)
67. Slideshare, (10 febrero 2013) “Ejemplos de estrategias de cobertura de mercado” [artículo en línea] <https://es.slideshare.net/KellyGonzalezMartinez/ejemplos-de-estrategias-de-cobertura-de-mercado> (Citado el 8 de abril)
68. Supply Chain, (31 enero 2014) “La importancia del plan logístico o plan de suministros” [artículo en línea] <http://planeacionlogisticaoropel2013.blogspot.com.es/> (Citado el 21 abril 2017)
69. Tesoreria, (30 octubre 2015) “Elementos para el control y seguimiento presupuestario” [artículo en línea] <http://www.tesoreria.com/2015/10/planificacion-de-tesoreria-elementos.html> (Citado el 5 de mayo 2017)
70. Tito González (21 marzo 2007) “La responsabilidad social de la empresa, un buen negocio” [artículo en línea] <http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune2.shtml> (Citado el 18 marzo 2017)
71. Unica 360, (2 junio 2014) “Segmentación de clientes” [artículo en línea] <http://www.unica360.com/segmentacion-de-clientes-una-propuesta-de-clasificacion-i> (Citado el 6 abril 2017)
72. Unir, (12 diciembre 2014) “Como definir la política de financiación de una empresa” [artículo en línea] <http://www.unir.net/empresa/revista/noticias/como-definir-la-politica-de-financiacion-de-una-empresa-2/549201452984/> (Citado el 4 de mayo)
73. Universidad de Yale (2016) “Environmental Performance Index 2016” [artículo en línea] http://epi.yale.edu/sites/default/files/2016EPI_Full_Report_opt.pdf (Citado el 17 marzo 2017)

74. Wikipedia, (Sin fecha) "Periodo medio de maduración" [artículo en línea] https://es.wikipedia.org/wiki/Per%C3%ADodo_medio_de_maduraci%C3%B3n (Citado el 7 de mayo 2017)
75. World Economic Forum (2016) "The Global Competitiveness Report 2016 – 2017" [artículo en línea] http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf (Citado el 18 mayo 2017)
76. Zazzle, (Sin fecha) "Tienda de ropa masculina" [tienda online] <https://www.zazzle.es/lunker+ropa> (Citado el 9 de abril)