

KOCCONUT

Nombre de las estudiantes: Mónica Gracia y Esther Vives

Nombre del tutor/a: Màrian Buil

19/06/2017

MEMORIA DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Curso: 2016 - 2017

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	6
2. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y MOTIVACIONES	7
3. ADE Y TURISMO	10
4. PROPUESTA DE VALOR	12
4.1 ¿Excesivo volumen de pecho?	13
4.2 Definición de máxima calidad.....	14
5. PÚBLICO OBJETIVO Y MODELO DE NEGOCIO	15
5.1 Definición de segmentos	15
5.2 Datos reales de contacto (empathy map)	17
5.3 Personas que intervienen en el proceso de compra.....	21
5.4 Modelo de negocio	23
5.5 Muestras de testeo	24
5.5.1 Análisis de encuestas.....	24
5.5.2 Página web.....	26
5.5.3 Instagram.....	27
5.6 Cuota de clientes.....	28
6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	36
6.1 El Corte Inglés.....	36
6.2 H&M.....	37
6.3 La Corsetera.....	38
6.4 Change Lingerie	38
6.5 Las corseterías de barrio.....	39
6.6 Posicionamiento de Kocconut	40
6.6.1 Personalización y Precio	40
6.6.2 Asesoramiento personal y eventos	41
6.7 Similitudes y diferencias entre la competencia y Kocconut	43
6.8 Cuota de mercado.....	44
6.9 ¿Océano Azul? Competencia vs Kocconut.....	46

7. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE INNOVACIÓN	49
7.1 “Nuestro Core”	52
8. PLAN DE MARKETING.....	53
8.1 Portafolio de productos / servicios	53
8.1.1 <i>Envoltorio del producto</i>	54
8.1.2 <i>Colecciones</i>	55
8.1.3 <i>Servicios complementarios</i>	55
8.2 Plan de comunicación	57
8.2.1 <i>Acciones de venta / comercialización</i>	64
8.3 Canales de distribución	66
8.4 Política de precios y previsión de ventas	70
8.4.1 <i>Política de precios</i>	70
8.4.2 <i>Previsión de ventas</i>	73
8.5 4P's / 4C's	77
9. PLAN DE OPERACIONES	81
9.1 Proceso de producción del producto / servicio	84
9.1.1 <i>Presupuesto tecnológico</i>	84
9.1.2 <i>Gestión de stocks</i>	85
9.1.3 <i>Proceso de innovación de los diseños</i>	86
9.1.4 <i>Mermas</i>	86
9.1.5 <i>Política de devolución</i>	87
9.1.6 <i>Política de promociones</i>	88
9.1.7 <i>Cómo enfocar la temporada</i>	88
9.1.8 <i>Temporalización del proceso de producción</i>	89
9.2 Definición de las actividades clave del proceso de producción	91
9.2.1 <i>Plan de contingencia</i>	93
9.3 Recursos clave	98
9.3.1 <i>Condiciones acordadas con el proveedor</i>	101
9.4 Presupuesto de producción.....	103
9.4.1 <i>Cómo se va a producir</i>	104
9.5 Coste de venta unitaria	106
9.5.1 <i>Costes y recursos fijos y variables</i>	109
10.PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	111

10.1 Organigrama	111
10.1.1 Dependencia Jerárquica	113
10.1.2 Comisiones de trabajo y seguimiento	113
10.2 Funciones de trabajo y tareas	114
10.2.1 Tareas y competencias de cada uno de los puestos de trabajo.....	114
10.2.2 Jornada laboral.....	118
.....	118
10.2.3 Horario y contacto	118
10.2.4 Plan de formación	119
10.3 Política retributiva	120
10.3.1 Salarios y pagas extras	120
11.PLAN JURÍDICO – FISCAL	122
11.1 Forma jurídica y requerimientos.....	122
11.1.1 Proveedores de servicios de asesoramiento	124
11.1.2 Pacto de socios	126
11.1.3 Trámites y acciones a seguir para la creación de la empresa.....	128
11.2 Normativa específica del negocio	129
11.2.1 Requerimientos normativos clave	129
11.2.2 Posibles cambios normativos.....	131
12.PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	133
12.1 Previsión de inversiones y financiación	133
12.2 Previsión de ingresos y gastos del primer año	136
12.2.1 Cuantificación de las partidas de gastos e ingresos.....	136
12.3 Plan de tesorería del primer año	148
12.4 Conclusiones de viabilidad.....	150
12.4.1 Conclusiones finales.....	154
13.BIBLIOGRAFÍA	156
13.1 Bibliografía.....	156
13.2 Webgrafía	156
13.2.1 Webgrafía general.....	156
13.2.2 Webgrafía de competencia	156

1. RESUMEN EJECUTIVO

Resumen

Kocconut se lanza al mercado como una nueva empresa en el sector de la moda. No solo crea ropa de baño y lencería hermosa, sino que desea ayudar a conseguir un cambio personal en todas las mujeres que poseen pechos voluminosos. La idea es acompañarla, guiarla y ayudarla a revelar su verdadera belleza. Para ello, Kocconut pone a su disposición tallas hasta la G y servicios profesionales adaptados a las necesidades de cada mujer. La empresa desea innovar en estas prestaciones particulares con el fin de crear una comunidad donde compartir experiencias y opiniones.

Resum

Kocconut s'introdueix al mercat com una nova empresa en el sector de la moda. No només crea roba de bany i llenceria atractiva, sinó que pretén ajudar a conseguir un canvi personal en totes les dones que posseeixen pits voluminosos. La idea és acompanyar-la, guiar-la i ajudar-la a revelar la seva veritable bellesa. Per això, Kocconut posa a la seva disposició talles fins a la G i serveis professionals adaptats a les necessitats de cada dona. L'empresa vol innovar en aquestes prestacions particulars amb la finalitat de crear una comunitat on compartir experiències i opinions.

Abstract

Kocconut is launched as a new company in the fashion world. Not only creates beautiful bathing clothes and lingerie, it also wishes to get a personal change in all women who have bulky breasts. It would like to accompany, guide and help her in revealing her true beauty. For this reason, Kocconut offers sizes up to the G and professional services adapted to the needs of each woman. The company wants to innovate in these particular benefits in order to create a community to share experiences and opinions.

2. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y MOTIVACIONES

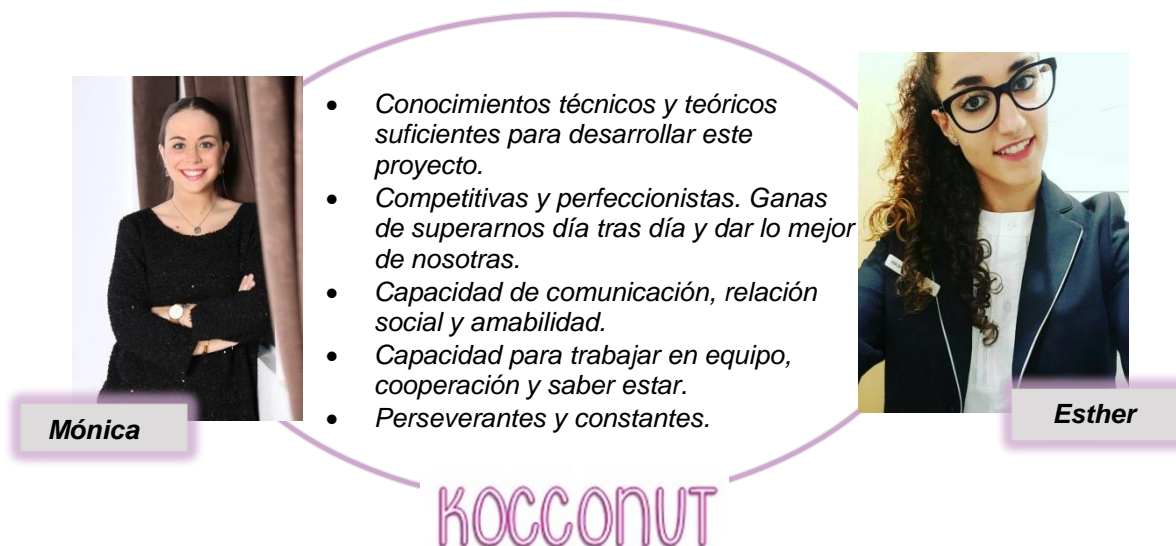
Las motivaciones que nos han impulsado a realizar este proyecto y a hacerlo juntas son muchas. Quizás, una de las más importantes es que, a raíz de la carrera, nos hemos convertido en dos amigas inseparables y hemos forjado una amistad que durará para siempre. Por eso, muchas eran las probabilidades de que fuéramos a elaborar el último trabajo y el más importante de toda la carrera universitaria juntas.

Como fruto de esta buena relación entre las dos, Esther ha sido consciente de la agonía que le suponía a Mónica tener un pecho excesivo a su cuerpo y a su edad. Y es que desde que tenía 13 años, Mónica siempre ha tenido un pecho desproporcionado y eso, le ha pasado factura. Por ello, la motivación principal de Mónica para ejecutar este proyecto es que ella ha vivido en primera persona el hecho de tener un pecho voluminoso y las consecuencias que esto conlleva. Al mismo tiempo, Esther ha vivido con ella el día a día y ha sido un apoyo fundamental para Mónica durante los últimos cinco años en relación con este tema. Por eso, Esther también ha querido aportar su granito de arena y dar una solución.

Además, Esther siempre ha tenido ganas de llevar a cabo un proyecto innovador y hacerlo real, ¿y qué mejor manera de compartir el proyecto juntas sabiendo que una de nosotras ha sufrido el problema y la otra siempre ha querido ayudarle y animarle? Mónica siempre ha apostado por dar una solución a una necesidad actual, y Esther ha encontrado la posibilidad de hacer su sueño realidad. Por este motivo, afrontamos este trabajo con fuerzas y creemos que somos la combinación perfecta para llevarlo a cabo y triunfar.

A continuación se reflejan algunas de las aptitudes personales que nos definen a las dos por igual y otras personales de cada una de nosotras.

Ilustración 1: Habilidades mutuas de las emprendedoras



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2: Habilidades propias de cada una de las emprendedoras



- *Habilidades en el ámbito del marketing*
- *Creativa e innovadora*
- *Proactiva y ambiciosa*
- *Dinámica, optimista y positiva*

- *Habilidades financieras y en el ámbito contable*
- *Polivalente y constante*
- *Capacidad de razonamiento y reflexión*
- *Organizada y rigurosa*

Fuente: Elaboración propia

Un punto débil de nosotras que se debe resaltar es que ambas somos muy nerviosas y solemos estresarnos con facilidad; con lo que una propuesta de mejora sería saber controlar estos nervios que llevamos por dentro para que no generen ningún conflicto entre nosotras y nos permita llevar a cabo el trabajo con total fluidez y tranquilidad. Por lo tanto, nos proponemos ser más pacientes y no alterarnos antes de tiempo. Además, otro punto que juega en desventaja para Esther es que ella siempre ha tenido un pecho acorde a sus medidas, por lo que no es consciente de lo que supone tener un pecho voluminoso. No conoce de primera mano ni el mercado ni las tendencias. Por otra parte, Mónica considera que tener el pecho grande es algo negativo puesto que a ella nunca le ha gustado y le ha supuesto una carga. Sin embargo, Esther le ha intentado abrir los ojos y le ha hecho entender que cada mujer es un mundo. Que lo importante es que cada una de nosotras nos sintamos cómodas y atractivas con lo que tenemos. Por eso Mónica tiene que ampliar su visión y enfocar también el proyecto a aquellas mujeres que tienen pechos voluminosos o a las que se han hecho un aumento de pecho y no solo a las que han sufrido su mismo problema y se han tenido que acabar haciendo reducciones de pecho como ella.

Como objetivos y aportaciones en relación a la doble titulación cursada, haciendo referencia a la parte de Administración y Dirección de Empresas (ADE), se proponen:

Objetivos

- Saber elaborar a la perfección los diferentes planes de empresa.
- Realizar con exactitud los cálculos asociados para la viabilidad del proyecto.
- Gestionar la empresa y la obtención de beneficio.

Aportaciones

- La parte de administración de empresas aporta el conocimiento necesario para hacer frente a la contabilidad y las finanzas del proyecto. También saber si la empresa es viable o no, saber si se podrá recuperar o no la inversión y cómo la recuperaremos. Gracias a las asignaturas de ADE sabemos interpretar las cuentas de una empresa y anticiparnos a los problemas económicos que puedan surgir.

Por otra parte, haciendo referencia al ámbito de turismo, se plantea lo siguiente:

Objetivos

- Conocer las tendencias actuales que puedan favorecer o afectar al proyecto.
- Conseguir tener éxito con la organización de Showrooms.
- Saber cómo llevar a cabo la planificación y organización de un evento

Aportaciones

- La parte de turismo ofrece la posibilidad de saber montar y organizar un evento así como gestionar todos los costes que supone. Además, brindar la posibilidad de manejar diferentes idiomas para poder ampliar en un futuro nuestro mercado.

Por último, se debe mencionar que por ahora no se ha planteado la posibilidad de incorporar otro miembro dentro del equipo emprendedor. Esto es así ya que se trata de una empresa de nueva creación y es una idea originada en nosotras dos.

Sin embargo, no se descarta la opción de que en un futuro la empresa presente un fuerte crecimiento y se necesite contar con el apoyo de una tercera persona para que ayude a trasladar la empresa a otras dimensiones y mercados. Sería en este caso un nuevo socio que aportaría también capital a la empresa y se igualaría en las mismas condiciones que nosotras dos. Probablemente se valorarían diversas opciones:

- Primero se buscaría a alguna persona cercana como por ejemplo algún familiar o alguien de confianza que quisiera participar en el proyecto y estuviera dispuesto/a a invertir dinero en ello.
- Si no se encontrara a nadie de esta manera, se propondría a alguna buena cliente que se supiera que está satisfecha con Kocconut y que apostara por el proyecto. Así pues se le invitaría a formar parte de este importante equipo.
- Por último, si aun así no se encontrara a nadie, se buscaría a un inversor que tuviera las cualidades y habilidades idóneas para poder triunfar con el proyecto y compartiera la misma visión y principios que nosotras.

Al tratarse de un TFG realizado por dos personas, las partes que se quieren detallar más profundamente son: plan de marketing y pacto de socios.

3. ADE Y TURISMO

En relación con la parte de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** se ha desarrollado un plan empresarial con los diferentes planes requeridos para ver la viabilidad del proyecto. Lo que se quiere saber es si es una buena idea de negocio y si efectivamente podría tener éxito en un futuro tanto a nivel de innovación como a nivel de beneficios empresariales.

En relación al sector **TURÍSTICO**, Kocconut piensa llevar a cabo una acción comercial para poder captar en nuestro país (especialmente en la zona de la Costa Brava y la Costa Dorada) a mujeres que sufren el mismo problema. La idea es vender los bikinis y bañadores especializados en diversos puntos turísticos de la geografía catalana. Además, en estos mismos hoteles, se ofrecerían los diferentes tipos de asesoramientos que tiene a disposición la empresa.

Se podrían orientar estos productos y servicios a mujeres turistas que proceden de otros países donde quizás les resulta más complicado encontrar tallas adecuadas de bikinis y bañadores por el tiempo y el clima que tienen allí. Por ejemplo, mujeres que proceden de países más nórdicos y fríos donde el clima es poco favorable para ir a la playa o piscina, encontrar sus tallas en estas prendas les puede resultar más difícil. Kocconut les da la posibilidad de que compren durante sus vacaciones aquellas prendas con las que mejor se sientan y puedan disfrutar mejor de su estancia. Al igual que les brinda la posibilidad durante su estancia a recibir asesoramientos personales y de imagen (grado de innovación). Cabe destacar que los asesoramientos no serían individuales al igual que en establecimiento de Kocconut, sino que serían grupales. Así se ha establecido a raíz del tiempo que se dispone. Serían grupos de media hora con un máximo de 6 personas a 30 euros. El precio sí sería el mismo que en el local.

Se han seleccionado dos hoteles en concreto para iniciar esta acción comercial. Si en un futuro se presentaran indicios de que este otro segmento también está interesado en Kocconut y va comprando, se plantearía la opción de desplazarse a otros hoteles. Así pues, dos personas de Kocconut irían asistiendo semanalmente a hacer la promoción y venta a estos lugares. Cristina se desplazaría siempre ya que es la encargada de realizar los asesoramientos. Mónica y Esther se turnarían una semana cada una para no dejar el local en Barcelona a solas. Por eso, Cristina trabaja un día a la semana por la tarde, precisamente porque por las mañanas estaría en el local y por la tarde sería cuando se desplazarían a los hoteles.

Kocconut alquilaría un espacio en los hoteles y además se les daría una pequeña comisión del 5% por cada compra. Se va a llevar a cabo esta acción comercial durante los 7 meses de temporada más alta (de abril a septiembre) una vez a la semana. Por lo tanto, si se multiplican los 7 meses por 4 veces al mes daría un total de 28 veces a lo largo de toda la temporada. Como van a asistir a dos hoteles se reparte esta cifra entre dos: 14 días durante la temporada asistirían a un hotel en la Costa Brava y otros 14 días asistirían al hotel de la Costa Dorada.

Los hoteles seleccionados en este primer momento han sido:

- Hotel SB Tarragona Ciutat¹, situado en la plaza Imperial Tarraco. El espacio costaría 86€ 4h. Se alquilaría la sala llamada Adriano que dispone de diversas funcionalidades como servicios de alimentos y bebidas, aire acondicionado, Internet-WIFI, equipo de proyección, TV etc. En esta misma sala se venderían durante las cuatro horas los productos y se ofrecerían los asesoramientos ya que así lo permite las dimensiones de la misma: 39 x 16 x 9 Pies.

Hotel SB Tarragona Ciutat

Alquiler de la sala durante 14 días

1.200 €

- Almadraba Park Hotel² en Roses situado en la Avinguda Díaz Pacheco. El espacio costaría 50€ 4h. Se alquilaría es espacio llamado Lounge Room que cuenta con diversas funcionalidades: luz natural, servicio de alimentos y bebidas, ordenadores, sistema de sonido, Internet-Wifi, equipo de proyección etc. En esta misma sala se venderían durante las cuatro horas los productos y se ofrecerían los asesoramientos ya que así lo permite las dimensiones de la misma: 16 x 16 x 9 Pies

Almadraba Park Hotel Roses

Alquiler de la sala durante 14 días

700 €

¹ Fuente: Hotel Planner [en línea]. Disponible en <https://es.hotelplanner.com/Search/Meeting-Space.cfm?maxrows=10&startrow=1&zoom=5&sortby=Distance&radius=120&City=tarra&latitude=41.2371851&longituede=1.805886&StreetNumber=&InDate=06%2F26%2F2017&InDate_disp=26%2F06%2F2017&Duration=1&RoomType=6&TimeFrame=1&NumPeople=2&NumRooms=0&RoomSize=5&WidthMetric=Feet&HotelName=&Rating=&PriceMin=1&PriceMax=999999&ViewType=List>. [Consulta el 7 de noviembre 2016]

² Fuente: Hotel Planner [en línea]. Disponible en <https://es.hotelplanner.com/Search/Meeting-Space.cfm?maxrows=10&startrow=1&zoom=5&sortby=Distance&radius=120&City=girona&latitude=41.1188827&longituede=1.2444909&StreetNumber=&InDate=06%2F05%2F2017&InDate_disp=05%2F06%2F2017&Duration=1&RoomType=6&TimeFrame=1&NumPeople=2&NumRooms=0&RoomSize=5&WidthMetric=Feet&HotelName=&Ra>. [Consulta el 7 de noviembre 2016]

4. PROPUESTA DE VALOR

La idea que se plantea a continuación es lanzar una línea de ropa interior y de moda de baño para mujeres que tienen un pecho más voluminoso, es decir, con tallas superiores a las de su cuerpo. Se plantea este concepto como una experiencia, es decir, no centrarse únicamente en la venta del producto sino que dichas mujeres puedan experimentar también con Kocconut la sensación de sentirse cómodas y bellas. Para ello se les ofrece un asesoramiento personal y unos diseños personalizados de los conjuntos que más se ajusten a las necesidades y preferencias de cada una de ellas. Además, cada una podrá escoger su talla por separado de parte de arriba y parte de abajo, es decir, sin necesidad de comprar el conjunto entero en una misma talla. Esto es así porque se considera muy importante que toda mujer utilice una talla que le proteja y sujete bien el pecho al mismo tiempo que utiliza una braguita acorde a las medidas de su cadera.

El concepto es claro: si se consigue que estas mujeres se sientan bien por dentro, también se sentirán bien por fuera. Por ello, se pretende poner a su disposición varios productos con los que ellas se puedan sentir especiales y no les genere ningún complejo tener un pecho con tallas más excesivas. La idea es que ellas se sientan a gusto y felices en Kocconut, y para ello se pone a su disposición una serie de actividades complementarias a la compra de la lencería y ropa de baño orientadas a satisfacer sus necesidades.

Se les dará la posibilidad de vivir una experiencia completa en Kocconut por tan solo una cuota anual de 60 euros. Pagando este importe podrán disfrutar de una serie de ventajas adicionales como por ejemplo:

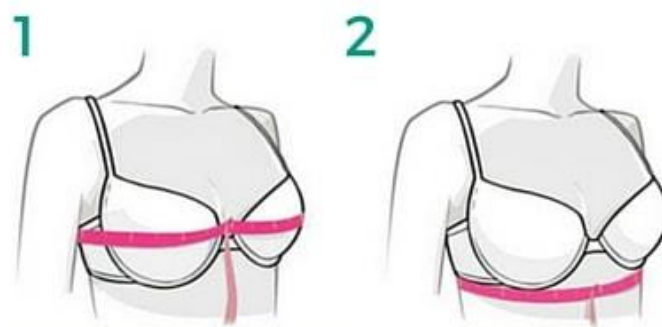
- Ciertos descuentos promocionales por ser clienta Kocconut
- Un asesoramiento personal
- Eventos exclusivas
- Charlas de invitados
- Ser las primeras en ver las colecciones (e-mail)

Se entiende que ofreciéndoles un asesoramiento profesional y personal sobre qué tipo de vestimenta les sienta mejor a cada una de las mujeres, les ayudará a verse más guapas y relucientes. Por eso, en el caso de que no se paguen los 60 euros anuales, se quiere dar la oportunidad de seguir ofreciéndolo de manera gratuita en caso de que se realice una compra igual o superior a 200 euros. En el caso de que no se llegue a este importe siempre podrán pagar 30 euros por ello. Y si lo que se quiere es participar de los eventos organizados por Kocconut, las clientas también podrán asistir a ellos por un importe de entre 10 – 15 euros según el evento que se organice. De esta manera, no se les obliga a tener que suscribirse para poder disfrutar de todos los servicios.

Eventos exclusivos que se realizarán tanto en el local físico que poseerá Kocconut como en el exterior, por ejemplo los showrooms en los que se pretende participar. También conferencias de invitadas especiales que se sientan identificadas con el problema y quieran aportar su opinión. En definitiva, crear una comunidad de mujeres donde puedan compartir sus pensamientos y puedan gozar de muchas ventajas juntas.

4.1 ¿Excesivo volumen de pecho?

Ilustración 3: Diferencia entre contorno y copa



Fuente: Loola'sUp [en línea]. Disponible en <http://www.loolasup.com/>. [Consulta 7 de noviembre de 2016]

Para poder detallar a lo que se considera excesivo volumen de pecho, primero se tiene que definir y entender la diferencia entre copa y contorno.

La talla de un sujetador se compone por un número y una letra. El número se refiere al contorno y la letra se refiere a la copa³. El contorno es la medida de nuestro contorno, es decir, alrededor de la base del pecho; mientras que la copa se determina con la medida de nuestro contorno alrededor de la parte más amplia de nuestro pecho.

Las tallas del contorno, en España van de 5 en 5. Según el blog de Judit Guirado, “Las más fáciles de encontrar van desde la 80 a la 100”.⁴ Las copas van de la A que es la más pequeña, la B, que es la que se suele ver en todas las tiendas. La copa C y D también se puede encontrar en muchos sitios. Y a partir de ahí, es más difícil encontrarlas, pero hay vida más allá de la copa D.

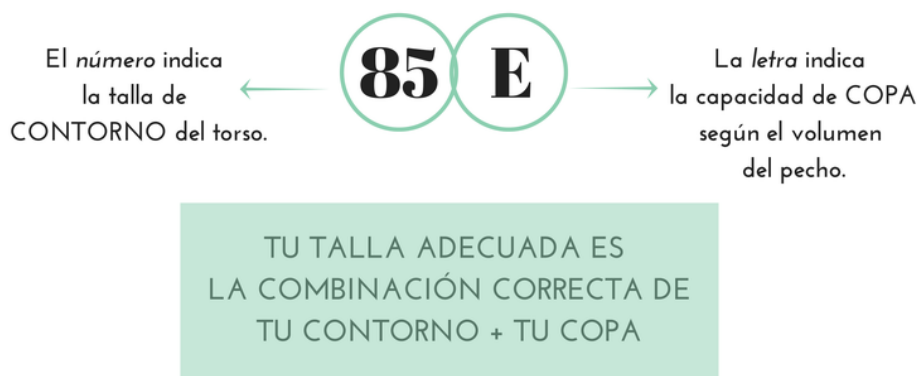
³ Fuente: Dando la talla [en línea]. Disponible en <https://dandolatalla.wordpress.com/2012/06/19/como-funcionan-las-tallas-de-sujetador-contorno-y-copa/>. [Consulta 7 de noviembre de 2016]

⁴ Fuente: Judit Guirado. *Acompañante maternal* [en línea]. Disponible en <http://www.juditguirado.com/como-entender-y-calculat-tu-talla-de-sujetador/>. [Consulta 7 de noviembre de 2016]

Para poder saber cuál es la talla perfecta:

Ilustración 4: ¿Cómo medir la talla de sujetador?

TALLA = NÚMERO + LETRA



Fuente: Judit Guirado. *Acompañante maternal* [en línea]. Disponible en <http://www.juditguirado.com/como-entender-y-calcular-tu-talla-de-sujetador/>. [Consulta 7 de noviembre de 2016]

Pasos para calcular la talla:

1. Medir el contorno
2. Medir el pecho (parte más saliente del pecho)
3. Restar la medida de contorno de pecho con la talla de contorno de torso

A partir de esto, se puede definir como talla grande:

Se puede considerar que se tiene un pecho grande a partir de la talla 90 con copa C, aunque establecer una medida concreta es muy subjetivo ya que el tamaño perfecto de pecho es aquel con el que la persona se sienta a gusto, sin importar si es grande o pequeño. Es más importante la forma y proporción que el tamaño, ya que todo debe ir acorde con el cuerpo.

4.2 Definición de máxima calidad

La oportunidad de ser una empresa pequeña y trabajar mano a mano con un taller de confección cercano y próximo a Kocconut, hace que se puedan ofrecer productos en mejores condiciones. El hecho de producir en pequeñas cantidades brinda la posibilidad de poder ser más exigentes con los pedidos. Al no producir en grandes dimensiones como lo hacen la mayoría de empresas competidoras, Kocconut puede diferenciarse particularizando los pedidos y hacerlos más personales e únicos.

Esta calidad también debe ser trabajada de primera mano con un buen proveedor. Por ese motivo, se ha querido apostar por un taller de confección que lleva varios años de experiencia en el sector para que Kocconut deposite toda su confianza. Así pues, la combinación de la experiencia del taller de confección y las ganas e ilusión del proyecto Kocconut, harán posibles la creación de productos de calidad que marquen la diferencia.

Se utilizarán materiales y técnicas idóneas para la fabricación de cada uno de los productos: *polyester*, *elastane*, *nylon* y encajes en lencería y, *polyamide*, *elastane* y *polyester* en el caso de la moda de baño. Todos estos materiales se combinarán con técnicas cruzadas de confección para la fabricación de los modelos. Estos tejidos son cómodos y flexibles al cuerpo, lo que facilitarán a las mujeres tener el pecho más protegido y seguro. Además, estos tejidos permitirán confeccionar sujetadores más modernos y juveniles y no los típicos sujetadores de algodón asociados con personas mayores y pasados de moda.

Se quiere mimar el producto en toda su evolución. Desde el momento que es diseñado, durante su elaboración y fabricación, y finalmente, también a la hora de ser vendido. Kocconut se asegura de ofrecer un producto que ha sido controlado y revisado en varias etapas de la producción. La bolsita para la lavadora proporciona también un valor añadido de calidad.

5. PÚBLICO OBJETIVO Y MODELO DE NEGOCIO

Una vez definida la propuesta de valor es importante conocer las características de cada uno de los segmentos de cliente a los que va dirigido el producto de Kocconut. Para Kocconut las clientas son lo más importante, ya que ellas son el centro de todo, puesto que se pretende ofrecer un producto totalmente adaptado a lo que ellas necesitan. Para poder definir concretamente los segmentos de clientes a los que se pretende llegar, se realizarán dos análisis distintos, el primero en el que se describirán cada una de las características propias de cada segmento según datos demográficos, geográficos, psicográficos y de estilo de vida; y a continuación un empathy map, que se trata de una herramienta para analizar concretamente a un cliente real y así poder analizarlo más a fondo.

5.1 Definición de segmentos

El cliente potencial de Kocconut cumple con unas características concretas, ya que van relacionadas con el producto que se les ofrece, para así satisfacer sus necesidades. En Kocconut hay un total de tres segmentos de clientes, cada uno con sus características, preocupaciones, necesidades...

Tabla 1: Clasificación de los segmentos de mercado

Mujeres con reducción de pecho	Mujeres con aumento de pecho	Mujeres sin aumento ni reducción de pecho
Mujeres que por diferentes motivos, ya sea estético, o psicológico, han decidido someterse a una operación para reducirse el pecho y así sentirse más cómodas con ellas mismas; sobre todo por los problemas que genera tener un pecho excesivo.	Mujeres que por motivos también estéticos, o psicológicos (por el hecho de tener un pecho muy pequeño), han decidido someterse a una operación para así incrementar el volumen del busto y sentirse mejor con ellas mismas.	Mujeres que tienen un excesivo volumen de pecho y que les gusta o sufren por ello. No tienen el dinero o el tiempo suficiente como para someterse a una operación de este tipo. Son personas que se aceptan tal y como son o que no pueden poner solución al problema por el esfuerzo económico que supone.

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los tres segmentos, es importante conocer los datos demográficos, pictográficos, de estilo de vida o de negocios; para así conocer a fondo el tipo de cliente y así satisfacer mejor sus necesidades:

Tabla 2: Características demográficas de los segmentos de clientes

Datos demográficos	Mujeres con reducción	Mujeres con aumento	Mujeres sin reducción ni aumento
<i>Edad</i>	16 – 34 y 35 – 54	16 – 34 y 35 – 54	16 – 34 y 35 – 54
<i>Sexo</i>	Femenino	Femenino	Femenino
<i>Nivel de ingresos</i>	Medio – alto	Medio – alto	Medio – bajo
<i>Nivel de educación</i>	Estudiantes o mujeres trabajadoras (posiciones importantes)	Estudiantes o mujeres trabajadoras (posiciones importantes)	Estudiantes o mujeres trabajadoras
<i>Propiedad de la vivienda</i>	Viven independizadas, casa propia, con la pareja o con los padres	Viven independizadas, casa propia, con la pareja o con los padres	Viven independizadas, casa propia, con la pareja o con los padres

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Características geográficas de los segmentos de clientes

Datos geográficos	Mujeres con reducción	Mujeres con aumento	Mujeres sin reducción ni aumento
<i>Área de servicio</i>	Barcelona		
<i>Densidad / tipo</i>	Urbana		
<i>Ubicación de la empresa</i>	Zona comercial de la parte alta de Barcelona (Sant Gervasi) y online		
<i>Clima</i>	Mediterráneo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Características psicográficas de los segmentos de clientes

Datos psicográficos	Mujeres con reducción	Mujeres con aumento	Mujeres sin reducción ni aumento
<i>Cliente (autoimagen, valores y actitudes)</i>	Físicamente prudente, socialmente responsable, valora el asesoramiento, le gusta la moda	Socialmente responsable, valora el asesoramiento, le gusta la moda	Físicamente prudente, socialmente responsable, valora el asesoramiento, le gusta la moda
<i>Empresa (autoimagen, valores y actitudes)</i>	socialmente responsable, fiscalmente responsable, a disposición del cliente para satisfacer sus necesidades		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Características de estilo de vida de los segmentos de clientes

Estilo de vida o negocios	Mujeres con reducción	Mujeres con aumento	Mujeres sin reducción ni aumento
<i>Preocupaciones e intereses</i>	No se siente bien con su cuerpo, no encuentra la talla adecuada, no encuentra lo que busca, le gustaría poder ir a las mismas tiendas que las otras mujeres, le preocupa que la operación le satisfaga las necesidades	No se siente bien con su cuerpo, encuentra su talla pero le gustaría poder tener una más normal, le gustaría poder diseñar su propio conjunto, le preocupa que la operación le satisfaga ya que supone una operación peligrosa	No se siente bien con su cuerpo o sí pero se les plantea otras dificultades, no encuentra la talla adecuada, no encuentra lo que busca, le gustaría tener asesoramiento o poder diseñar su propio conjunto, le gustaría no gastarse tanto dinero
<i>Etapa de vida</i>	Jóvenes o maduras que sienten que no encuentran lo que buscan		
<i>Etapa de negocio</i>	Estudiantes o en una etapa de negocio madura / adulta, con una posición media / importante y que les gusta vestir bien para el trabajo		Estudiantes o en una etapa de negocio madura / adulta, con una posición normal de trabajo
<i>Problemas a los que se enfrentan</i>	Problemas psicológicos, de no sentirse bien con ellas mismas, de dificultades de encontrar conjuntos de ropa interior	Problemas psicológicos de no sentirse bien con ellas mismas ni con lo que dicen los de más	Problemas de salud y psicológicos pero con un nivel de ingresos no suficiente para poder someterse a la operación, de no encontrar conjuntos adecuados para ellas y muy caros
<i>Como pasan el tiempo</i>	leen revistas de moda, revistas de problemas de pechos o incluso de aumento de pechos; compran en centros comerciales dónde saben que pueden encontrar la talla a un precio elevado y con cierto asesoramiento ya que le dan mucha importancia, chicas que les gusta quedar con gente, les gusta el trabajo y verse bien físicamente		

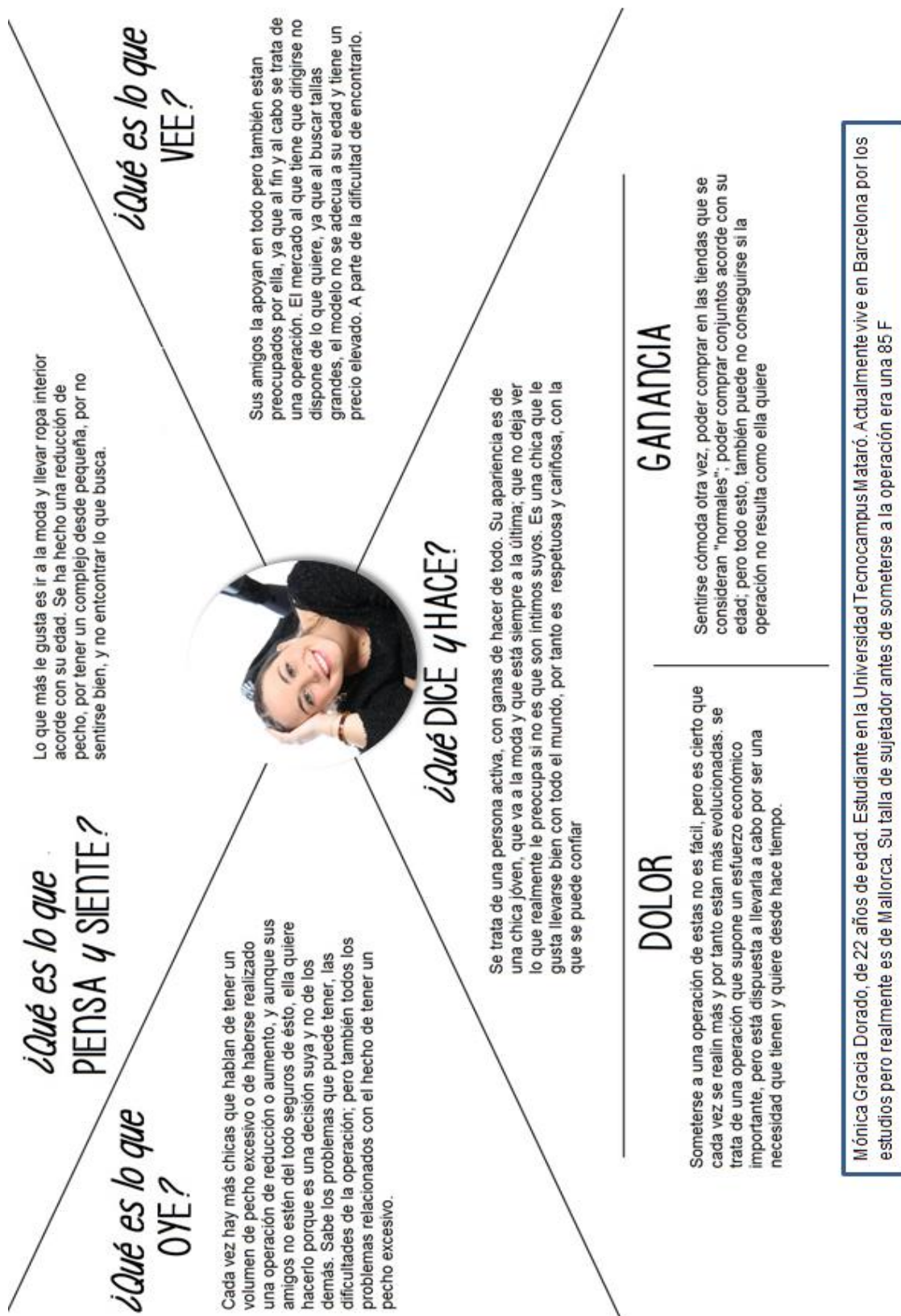
Fuente: Elaboración propia

5.2 Datos reales de contacto (empathy map)

Como muestras de contacto con el cliente, a continuación se presentan 3 empathy map para analizar específicamente y de forma real a posibles clientas de Kocconut. En este caso se han escogido tres personas diferentes, una chica perteneciente al segmento de clientes 1 que son mujeres con reducción de pecho; una chica perteneciente al segmento de clientes 2 que son mujeres con aumento de pecho; y una mujer perteneciente al segmento de clientes 3 que son mujeres que no se han realizado ningún tipo de operación.

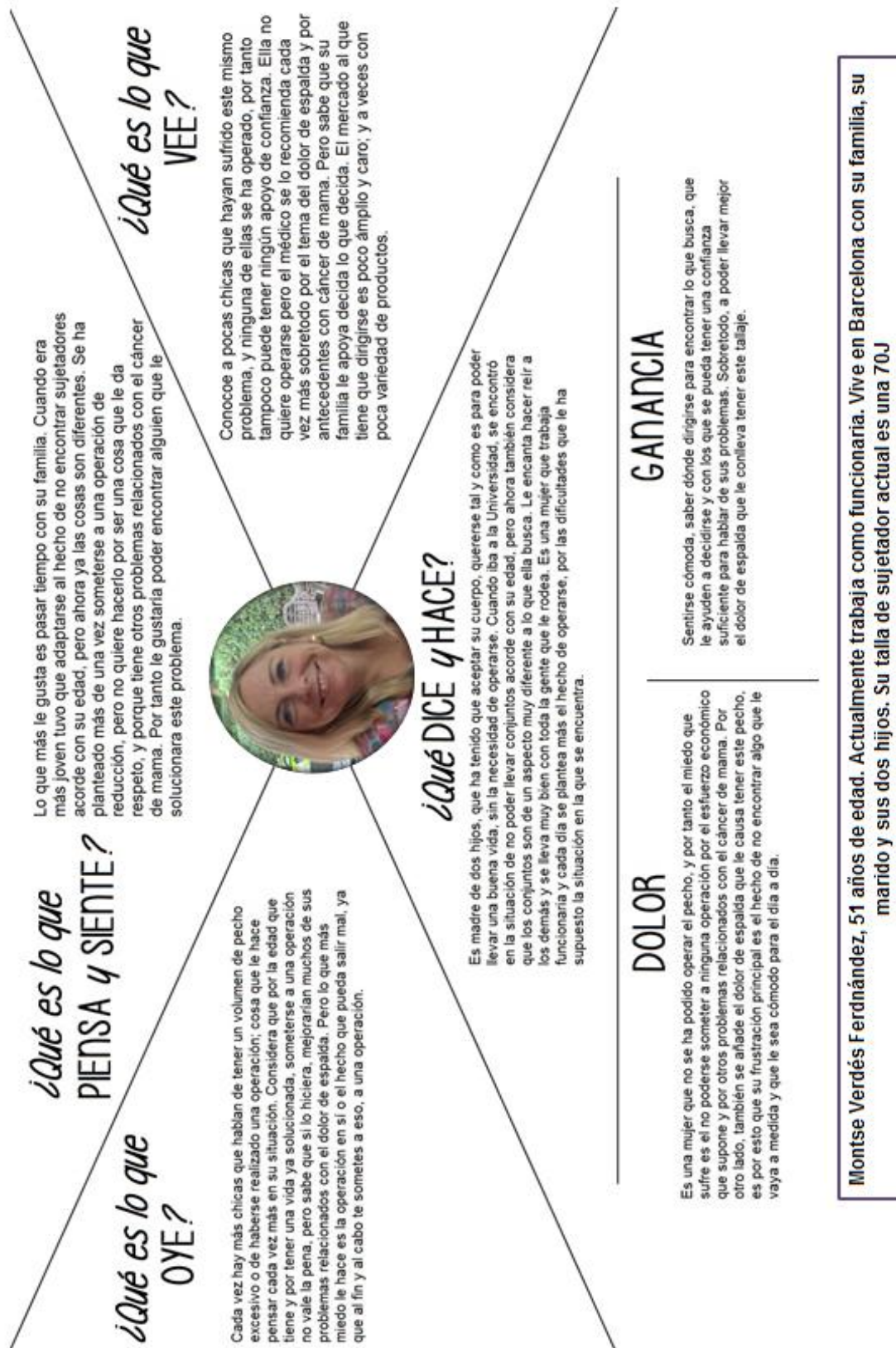
Con este análisis lo que se pretende es conocer más personalmente a las clientas y ver características concretas de cada una de ellas para ver en qué se diferencian y en qué se asemejan. De esta manera, se podrá ofrecer un producto mucho más especializado y orientado a cada una de ellas, ya que se las conoce a la perfección.

Ilustración 5: Análisis real de los segmentos de cliente mediante un empathy map



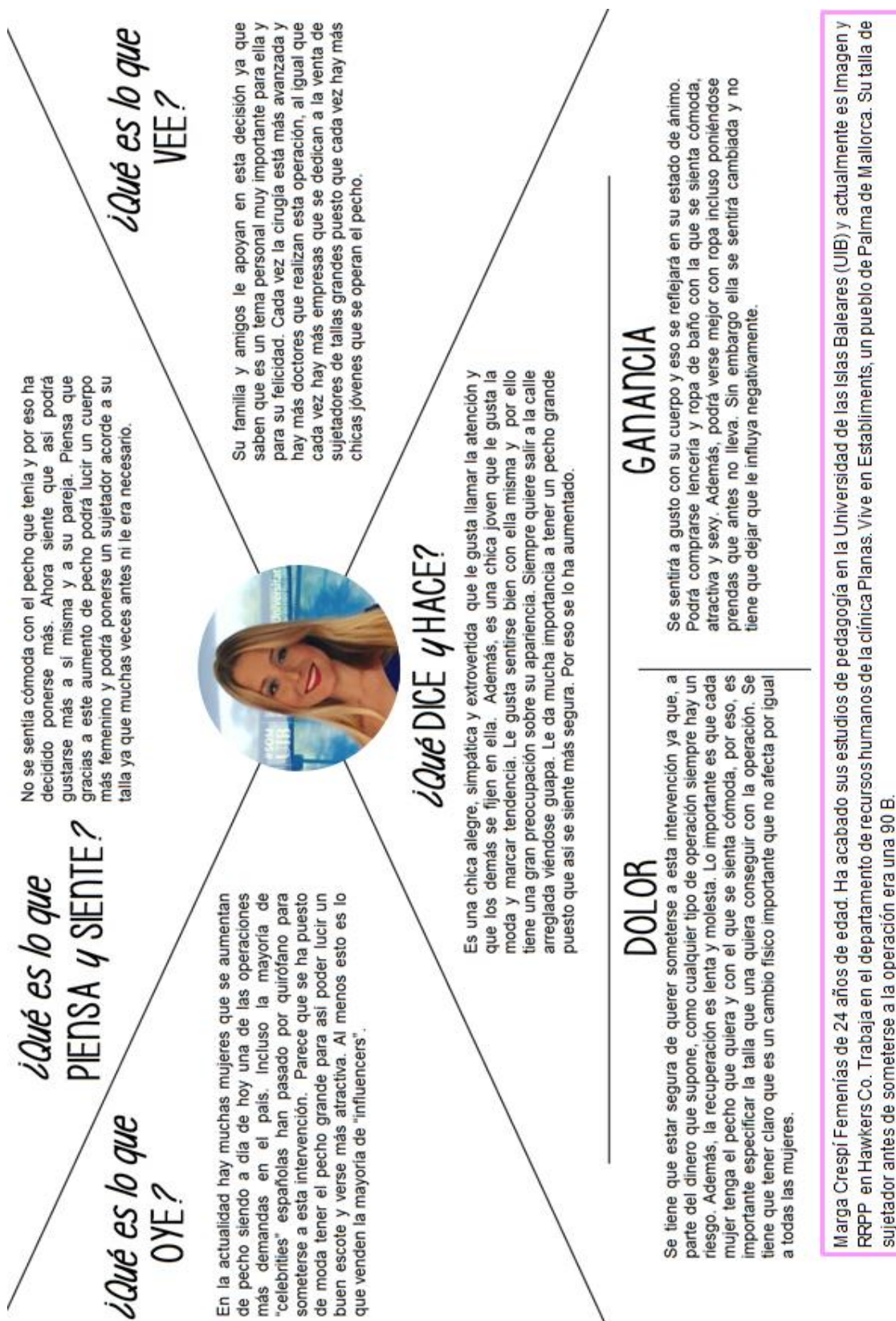
Fuente: Elaboración propia mediante la aplicación Skype

Ilustración 6: Análisis real de los segmentos de cliente mediante un empathy map



Fuente Elaboración propia mediante la aplicación Skype

Ilustración 7: Análisis real de los segmentos de cliente mediante un empathy map



Fuente: Elaboración propia mediante la aplicación Skype

5.3 Personas que intervienen en el proceso de compra

A continuación, se explica el camino necesario que la empresa va a tener que seguir para conseguir tener éxito en el mercado. La empresa desde el primer momento va a tener que tomar una serie de decisiones que forjarán dicho camino, al igual que en muchos momentos de su constitución se van a tener que tomar otras con la esperanza de beneficiar a la empresa.

Página web y establecimiento en alquiler

Se plantea desde el principio tener una página web propia de Kocconut donde se dará la posibilidad de crear y personalizar los propios conjuntos en función de los gustos de cada mujer. En ella pues, como se ha mencionado, se podrá elegir la lencería y moda de baño preferida para cada una y proceder al pago.

Además, por el tipo de producto y servicio que se quiere ofrece, se cree necesario contar con un local en alquiler para poder dar allí un trato más personalizado a las clientas. De esta manera se conseguirá una relación más cercana y próxima con ellas. Así pues, aprovechando dicho espacio, se dividirá el establecimiento en tres partes completamente diferenciadas. Una parte estará dirigida a la exposición de productos a la que tendrán acceso todas las clientas y donde se podrán realizar también ciertos eventos o charlas posibles. En otra parte del establecimiento (que se encuentra más hacia el interior del local), se hallarán algunas mesas en modo oficina. En esta sección es donde el personal trabajará y se llevará a cabo el día a día de la empresa. Y todavía más al fondo, se podrá encontrar el almacén. Éste permitirá guardar todo tipo de cajas almacenadas o productos en stock. Por lo tanto, este local seleccionado que se ubica en la zona de Sant Gervasi (Barcelona) es ideal para que Kocconut pueda comenzar su actividad.

Ilustración 8: Local de la empresa Kocconut



Fuente: MisLocales [en línea]. Disponible en <<http://www.mislocales.es/alquiler-local-planta-calle/barcelona/barcelona/calle-arimon/73678>> [Consulta 20 noviembre de 2016]

Recursos Humanos

También se van a tener que tomar decisiones para constituir el equipo humano que formará Kocconut. Las dos socias, Mónica y Esther, en un principio trabajarán en diferentes departamentos para poder así controlar diferentes áreas de la empresa. Una se encargará de la parte de operaciones y otra de la parte de contabilidad. No obstante, se tiene pensado contratar a más trabajadores (sobre todo para el área de marketing) así como una diseñadora que sea la encargada del diseño de los conjuntos y trabaje mano a mano con Mónica en el departamento de operaciones. Con esta suposición se cree que Kocconut contará con el apoyo de 5 ó 6 trabajadores que se especificarán posteriormente en el plan de recursos humanos.

Proveedores

Una vez realizados los diseños en Kocconut, ésta le encargará a una empresa externa la confección de dichos diseños y la elaboración de las prendas. Posteriormente, contratará una empresa de transporte para trasladar los pedidos.

Clientes

Un aspecto muy importante a tener en cuenta en el plan de operaciones es la captación de clientas. ¿Cómo se va a conseguir llegar a ellas?. Pues bien, Kocconut quiere llevar a cabo en todo momento una comunicación bidireccional y directa con las clientas. De este modo y desde el primer momento, quiere digerirse de manera personal hacia ellas. Para ello se creará un Instagram y un Blog donde poder publicar las novedades y saber las opiniones de las clientas o posibles futuras compradoras. Así pues, se conseguirá crear una comunidad de mujeres que se sientan identificadas con Kocconut y quieran apostar por el proyecto.

En estas redes se publicarán constantemente imágenes y videos de interés con el objetivo de captar más clientas. También se les informará de los posibles eventos y charlas en los que Kocconut participará así como de los descuentos y ofertas.

Por otra parte, Kocconut también le da mucha importancia a la fidelización de las clientas una vez ya hayan comprado el producto. Por ello, apuesta por una postventa personalizada y por la satisfacción de todas ellas. Se quiere que la experiencia vivida sea única y estupenda. Por ello, pondrá todos los medios necesarios para que las mujeres repitan con Kocconut.

Experiencia de compra

Se presenta esta empresa como una auténtica experiencia personal para las clientas de Kocconut, no solo con la adquisición de los productos que dicha empresa pone a su disposición, sino también con un valor añadido tan importante como es el de hacerlas sentir únicas y diferentes. Se pretende que la compra de los productos y la participación en todas las actividades complementarias que se proporcionan, se vivan con la máxima expectación y emoción posible, haciéndolas sentir especiales dentro de este proyecto en todo momento. Se quiere mimar a las clientas. Que se sientan bellas tanto por fuera como por dentro. Que puedan elegir unos modelos con los que se sientan cómodas y a gusto. Hacerlas partícipes en todos los eventos y conferencias que Kocconut pone a su disposición. Que se sientan valoradas y escuchadas siempre recogiendo todas sus opiniones y aportaciones. Y, sobre todo, hacerlas sentir que forman parte de esta empresa y de un proyecto. Va más allá de la simple compra de un sujetador o de un bikini. Se trata de experiencia y momentos especiales con los que debe quedarse la clienta. Es por eso que Kocconut se rige siempre bajo el siguiente lema: “Si se consigue que estas mujeres se sientan bien por dentro, se sentirán también bien por fuera”.

5.4 Modelo de negocio

El modelo de negocio hace referencia a como se obtienen los ingresos en la empresa. En el caso de Kocconut, éste presenta diferentes tipos de modelo de negocio, ya que obtiene ingresos de diferente manera:

- **Venta de producto**

En este caso, Kocconut se dedica a la venta de ropa interior y prendas de baño al gusto de personas que tienen un excesivo volumen de pecho, es decir unas medidas desproporcionales a su cuerpo.

- **Subscripción**

Otra forma de obtener ingresos, será a través de suscripciones de las clientas. Este tipo de modelo se utiliza en un gran número de negocios, donde el cliente paga por acceder a un producto o servicio, basado en un patrón de compra repetitivo y periódico.

En Kocconut se llevará a cabo mediante el pago de una cuota anual, con la que obtendrán unos beneficios y unas ventajas diferentes a una clienta normal; ya que se considerarán clientas Premium. Estas ventajas son: ciertos descuentos promocionales, asesoramiento personal, eventos exclusivos, charlas de invitados y ver en primicia las nuevas colecciones. Esto pagando una cuota anual de 60 por persona que quiera suscribirse.

- **Experiencia**

Finalmente, otro modelo de negocio mediante el cual Kocconut pretende obtener una fuente de ingresos, es a través de la venta de experiencia. Es decir, no solo basarse en la compra del producto, sino en que esta compra genere una experiencia para la clienta, tanto físicamente como emocional; ya que se pretenden satisfacer sus necesidades y que esta satisfacción la lleve a formar parte de la empresa.

Esta experiencia, se pretende conseguir de la siguiente manera. Si se trata de una clienta que ha pagado por una suscripción de 60 euros anuales, está podrá disfrutar de diferentes ventajas que ofrecen esta cuota, dónde se incluyen: Ciertos descuentos promocionales por ser clienta Kocconut, Asesoramiento personal, Eventos exclusivas, Charlas de invitados y Ser las primeras en ver las colecciones. Por otro lado, en caso que no se lleve a cabo la suscripción, hay la opción de pagar únicamente los 30 euros para tener un asesoramiento; si se gastan más de 200€ en la marca, se recibe asesoramiento gratuito y también si lo que quieren es participar de los eventos que organice la empresa, también podrán hacerlo sin necesidad de pagar la cuota, siempre que se pague por la entrada del evento, que tendrá un coste de entre 10 – 15€, según el evento al que quieran asistir.

De esta manera, se está consiguiendo esta experiencia, ya que no sólo se vende el producto, sino que comprar este sujetador conlleva también poder comprar otros servicios que se ofrecen.

5.5 Muestras de testeo

A continuación se presentan las diferentes muestras de testeo que se han llevado a cabo con el cliente potencial. alguna de ellas aún está en proceso, ya que su creación conlleva más tiempo, se trata de la página web (land page) que se pretende crear para poder validar el producto en el momento en que se publique para todo el mundo.

Se han llevado a cabo tres muestras diferentes: una encuesta, que se ha realizado a un total de 134 personas; una página web que aún está en proceso de creación para poder validar el producto con el cliente y una de las redes sociales que se utilizarán, entre ellas Instagram, ya que una de las cosas que más se valora en Kocconut es que la imagen vale más que 1000 palabras.

5.5.1 Análisis de encuestas

Para poder realizar las encuestas se ha salido a la calle y se ha ido preguntado a las mujeres que se consideraban dentro del target si podían responderlas. Se han conseguido un total de 134 encuestas. Sin embargo, de estas 134 encuestadas solamente 50 utilizan una copa de sujetador igual o mayor a la D.

Justo la segunda pregunta de la encuesta hace referencia a la talla de la copa, por ello, aquellas que contestaban que utilizaban una copa menor a la D, ya no continuaban respondiendo la encuesta puesto que dejaban de ser clientas potenciales de Kocconut. Es por eso que el análisis de dichas encuestas se ha elaborado a partir de estas 50 encuestas obtenidas.

La encuesta consta de 11 preguntas entre las que se destacan preguntas como: ¿Cuánto dinero estarían dispuestas a pagar por el producto? ¿Formarían parte de una comunidad de mujeres optando a unas ventajas adicionales y cuánto dinero estarían dispuestas a pagar por ellas? ¿Estarían dispuestas a comprar este producto online? En definitiva se tratan de cuestiones interesantes para que Kocconut pueda desarrollar sus productos y conozca las preferencias de sus futuras posibles clientas.

Los datos obtenidos en las encuestas serán útiles para calcular cuántas personas vendrán a comprar a Kocconut, es decir, que antepondrán esta marca frente a cualquier otra en el mercado. Esto ayudará a calcular la cuota conjuntamente con otros datos.

A continuación, se ha procedido a analizar cada una de las preguntas que componen la encuesta.

Lo primero que se quiso preguntar fue si sabían la diferencia que existe entre contorno y copa de un sujetador, pregunta crucial para el tipo de producto que se quiere vender. Esta pregunta fue contestada por las 134 personas que se consiguieron para que las respondieran. La mayoría de ellas, 91 mujeres, contestaron que sí sabían la diferencia entre estos dos términos frente a 43 que contestaron que no. (Ver gráfico 1 en el anexo 1)

En la segunda pregunta se pidió que indicaran qué copa de sujetador utilizaban. Ésta también fue respondida por las mismas 134 mujeres que ya habían contestado la primera pregunta. De todas, 50 señalan que tienen una copa igual o mayor a la D, y las otras 84 restantes menor. (Ver gráfico 2 en el anexo)

Por tanto, solo estas 50 personas que confirmaron que poseían una copa igual o mayor a la D continuaron respondiendo la encuesta. Representan el 63% de las 134 mujeres encuestadas.

Con la tercera pregunta se quería saber si estas mujeres con pechos más voluminosos tenían problemas en encontrar un sujetador en un diseño que les gustara. Dijeron 10 que sí, 5 que no y 35 que algunas veces. (Ver gráfico 3 en el anexo)

A continuación se especifica la edad. La mayoría tienen entre 16 y 30 años. El resto entre 31 y 45. (Ver gráfico 4 en el anexo)

Se aprovechó también la oportunidad para preguntarles cuánto dinero solían gastarse anualmente en este tipo de prendas y en este sector. Se ha configurado el gráfico en base a lo obtenido. Según los resultados se puede afirmar que por lo general las mujeres españolas gastan una media de 300 euros al año en ello. (Ver gráfico 5 en el anexo)

Cuando se hace referencia en qué atributos dan más importancia a la hora de comprar lencería o moda de baño, en lo primero que ellas se fijan es en el precio. En segunda posición, le sigue la calidad del producto, y en tercera, empatan el diseño y el confort. (Ver gráfico 6 en el anexo)

En relación a la encuesta se observa en el siguiente gráfico cuánto estarían las posibles clientas a pagar por adquirir el producto. Se tiene pensado que la parte de arriba del conjunto o sujetador tenga un precio de 75€ y en caso que sea de colección 80€. Si se compra la parte de abajo son 18€. (Ver gráfico 7 en el anexo)

Mediante la encuesta realizada se sabe que 8 de las 50 personas pagarían más de 75 euros por la compra del conjunto. Otras 33 mujeres oscilan entre los 60 y 75 euros, por lo que se acerca mucho a nuestro precio anteriormente fijado. Y por último, 9 de ellas pagarían menos de 60€ poniendo como principal cantidad 50€. (Ver gráfico 7 en el anexo)

Por otra parte y en relación al asesoramiento (consejos que se daría a las mujeres sobre qué ponerse a la hora de vestir para sentirse cómodas y atractivas), 2 de ellas responden que no estarían interesadas, 9 de ellas que les es indiferente y 39 de ellas que sí estarían interesadas. Por lo que es un aspecto interesante a llevar a cabo en relación con las respuestas obtenidas. (Ver gráfico 8 en el anexo)

A continuación se detalla el gráfico en función de las personas que han respondido que sí o que no formarían parte de una comunidad de mujeres con pechos más voluminosos donde podrían recibir muchas ventajas adicionales que se explican en la encuesta. Sorprenden los resultados obtenidos puesto que la gran mayoría contestaron que sí. Se han obtenido 31 síes frente 19 noes (Ver gráfico 9 en el anexo). Además, de estas 31 personas, 15 de ellas sí están dispuestas a pagar 60€ para formar parte de dicha comunidad (precio que se tenía estipulado para ello). También hay 11 personas consideran que el precio es excesivo y 5 personas que piensa que son ventajas fabulosas y que pagaría más por ellas. (Ver gráfico 10 en el anexo)

Por último, se quiere mostrar un gráfico donde se refleja la compra de este producto de manera online. Se han obtenido 16 noes, cifra que no sorprende al tratarse de algo tan especial y personal. Por ello también se plantea hacer los llamados “Showrooms” varias veces al mes para que las clientas nos conozcan y vean que somos una empresa de confianza. (Ver gráfico 11 en el anexo)

5.5.2 Página web

Ilustración 9: Página web de Kocconut



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta Wix

Tal y como se puede observar en la Ilustración 9, se presenta la pantalla principal de la página web de Kocconut mediante el cual, las clientas podrán adquirir sus productos a través de ella. La creación de la página ya está finalizada, para poder entrar en ella se debe conectar a través del siguiente link: www.kocconutslne.wixsite.com/lingerie. Utilizando el mail kocconutslne@gmail.com y la contraseña monicayesther

A través de la página web se pretende vender todos los modelos disponibles por la empresa, de tal manera que las clientas no tengan que venir expresamente a comprar el conjunto al local, sino que podrán hacerlo desde casa y de la manera más cómoda posible.

Ésta abastecerá en un primer momento todo el territorio de la Península Ibérica y Baleares, y posteriormente más adelante, también se efectuarán envíos a las Islas Canarias. Las personas que decidan comprar mediante esta vía deberán soportar los gastos de envío.

No obstante, la previsión de ventas de mujeres que llegarían a comprar durante el primer año mediante este canal, se ha calculado solamente teniendo en cuenta Cataluña. Así se ha decidido puesto que se trata de un negocio de nueva apertura, que no tiene experiencia, cuyo local está ubicado en el pleno corazón de Barcelona y todas las acciones de marketing están enfocadas en esta misma ciudad y en los hoteles destinados a la parte de turismo. Sin embargo, parece justo brindar la posibilidad a mujeres fuera de Cataluña a comprar también en Kocconut e invitándolas a que se desplacen a nuestro local para ofrecerles todos los servicios complementarios.

Recordar que todas las personas que realicen compras por internet, se les mandará seguidamente un mail de confirmación a su dirección de correo electrónico especificando la compra realizada con todas las características del pedido. Sería pues como un justificante de la compra.

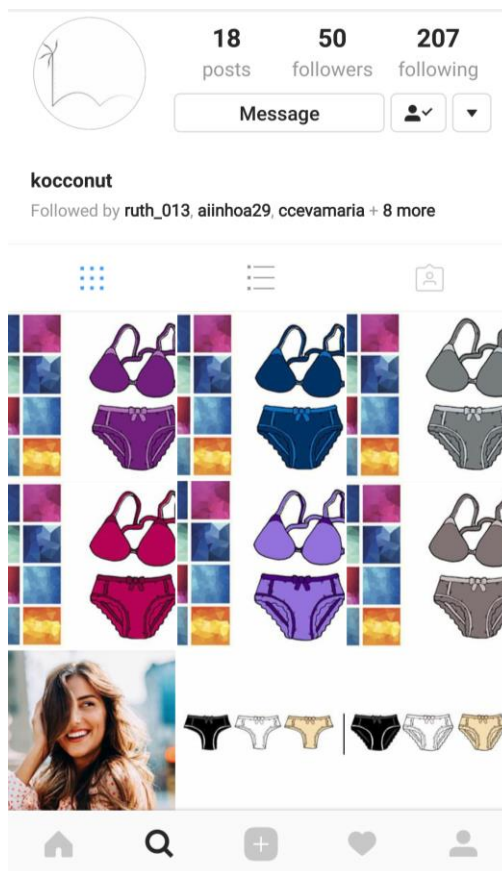
5.5.3 Instagram

Instagram es una red social que actualmente se ha puesto muy de moda ya que le da valor a la imagen y no a la palabra. Kocconut se plantea disponer de esta red social para poder darse a conocer y así captar clientas y sobretodo porque también valora la imagen. Al tratarse de algo tan personal como la ropa interior, no hay mejor manera de mostrar el producto que a través de una imagen.

Actualmente la página de Instagram, tal y como se observa en la ilustración 10; ya está activa, y cada día se cuelga alguna fotografía referente al sector al que se orienta Kocconut.

Al ser una de las redes sociales más usadas hoy en día, se pretende llegar a un amplio abanico de clientes. Por otro lado, hay muchas chicas que se dan a conocer a través de esta red social, ya sea con videos o imágenes. Entre ellas se destaca Dulceida, una chica joven que es tendencia en las redes sociales y que también se tuvo que someter una operación de reducción de pecho por tener un excesivo volumen. Por tanto, una manera de llegar a ella, es a través de esta red social que hoy en día mueve a millones de personas.

Ilustración 10: Instagram de Kocconut



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta Instagram

5.6 Cuota de clientes

Una vez analizado y segmentado el cliente, es importante establecer, cuántos realmente pueden llegar a comprar en Kocconut. Para poder hacerlo se ha dividido en dos territorios diferentes: Cataluña y España.

- Cataluña por ser el lugar en el que se pretende ofrecer el producto, concretamente en Barcelona
- España ya que al disponer de página web, a medida que vaya creciendo y evolucionando la empresa, se pretende abrir puertas a otros mercados y salir de Cataluña.

Para poder hacerlo, se necesita de la información detallada en la tabla 6 en cuanto a reducción de pecho, aumento de pecho y gente que no se somete a operaciones:

Tabla 6: Datos necesarios para realizar los cálculos

Cataluña	España
Extrapolación del dato: 1 de cada 20 mujeres catalanas se realizan operaciones de reducción de pecho	Dato real: "1 de cada 20 mujeres españolas se realizan operaciones de reducción de pecho" ⁵
Extrapolación del dato: Se calcula el número de operaciones de aumento de mama según el porcentaje de operaciones en la población española	Dato real: "Se realizan entre 18000 y 19000 operaciones de aumento de mamas anualmente en España" ⁶
Extrapolación del dato: un 15% de la población catalana sufre de tener un excesivo volumen de pecho.	Dato real: "un 15% de la población española sufre de tener un excesivo volumen de pecho". ⁷
Dato de la encuesta: el 64% de las mujeres estarían dispuestas a pagar 60€ de cuota anual para formar parte de la comunidad Kocconut, el 6% estarían dispuestas a pagar más de 60€ y el 30% no pagarían 60€.	
Dato de la encuesta: el 20% de las mujeres encuestadas estarían dispuestas a comprar este producto por internet, el 28% estarían dispuestas a comprarlo dependiendo del modelo, el 52% no estarían dispuestas a comprarlo por internet.	
Dato obtenido con el análisis de la competencia: la cuota de mercado establecida para Kocconut es del 2%, ya que se trata de una empresa de nueva creación	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se puede observar la población distribuida por edades, tanto de España como de Cataluña que se podría someter a éste tipo de operación, considerando que pueden empezar a partir de los 15 años y con no más de 70 años, pero los productos de Kocconut van destinados a personas de entre 16 y 54 años, por tanto se debe hacer en base a estas mujeres:

⁵ Fuente: El País. *Problemas que solo las chicas con pechos grandes entenderán* [en línea]. Disponible en <http://elpais.com/elpais/2015/08/27/buenavida/1440670563_509976.html>. [Consulta 2 de diciembre 2016]

⁶ Fuente: El País. *Problemas que solo las chicas con pechos grandes entenderán* [en línea]. Disponible en <http://elpais.com/elpais/2015/08/27/buenavida/1440670563_509976.html>. [Consulta 2 de diciembre 2016]

⁷ Fuente: 20 minutos. *Hipertrofia mamaria, cuando tener mucho pecho se convierte en un problema de salud* [en línea]. Disponible en <<http://www.20minutos.es/noticia/1987005/0/pecho-grande/hipertrofia-mamaria/problema-salud/>>. [Consulta 2 de diciembre 2016]

Tabla 7: Población de mujeres distribuida por las edades que pueden hacerse una operación de pecho y que podrían ser clientas potenciales

Intervalos de edad	Cataluña	España
15 – 19	169089	936682
20 – 24	175604	993986
25 – 29	204444	1084510
30 – 34	250550	1338718
35 – 39	312604	1666553
40 – 44	315811	1693955
45 – 49	287271	1662695
50 – 54	265919	1586723
TOTAL	1981508	10963822

Fuente: IDESCAT [en línea]. Disponible en <<http://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=253&lang=es>>. [Consulta 5 de diciembre 2016]. INE [en línea]. Disponible en <<http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=02002.px>>. [Consulta 5 de diciembre de 2016]

A continuación se diferencian dos tipos de escenario (optimista y esperado) y dos localizaciones diferentes: Catalunya y España. Con los datos obtenidos, en España solo se calcula en base a la pregunta que hace referencia a la venta online, ya que se presupone que realizarán los pedidos a través de la página web, puesto que la empresa se localizará en Barcelona. En este caso, para el escenario esperado se tienen en cuenta el 20% de las mujeres que sí comprarían por internet este producto; y para el escenario optimista se tienen en cuenta el 20% anterior y también el 28% de las mujeres que podrían comprarlo por internet en caso que les guste el modelo.

En cambio, para Cataluña, se ha tenido en cuenta para calcular la cuota del escenario esperado, aquellas mujeres que realmente estarían dispuestas a pagar los 60€ de cuota anual para formar parte de Kocconut que representan el 64% de las mujeres encuestadas, lo que las convierte en clientas que sí comprarían el producto. Para el escenario optimista se tienen en cuenta el 64% anterior y el 6% de las mujeres que estarían dispuestas a pagar más de 60€ porqué también formarían parte de Kocconut.

Por otro lado también se ha hecho un cálculo de la cuota de mujeres turistas que podrían llegar a comprar en los hoteles reservados, partiendo de la base que 25.000 personas se alojan en un hotel de playa en un año. Este dato ha sido proporcionado por el hotel Playa Cambrils⁸.

Por lo tanto:

CUOTA EN ESPAÑA:

ESCENARIO ESPERADO

1. Reducción

Partiendo del dato en que 1 de cada 20 mujeres españolas que sufren hipertrofia mamaria (15% del total de mujeres) se realiza una operación de reducción de pecho, y que la población en España es de 10963822 mujeres:

$$15\% \times 10963822 = 1644573 \text{ mujeres con hipertrofia mamaria}$$

⁸ Fuente: H10 HOTELS [en línea]. Disponible en <<https://www.h10hotels.com/es/hoteles-cambrils/h10-cambrils-playa>>. [Consulta el 7 de noviembre 2016]

$$\frac{1}{20} = \frac{x}{1644573} \rightarrow x = 82229 \text{ mujeres se reducen el pecho}$$

Estas 82229 mujeres son las que se realizan operaciones de reducción de pecho en relación a los intervalos de población mencionados anteriormente, relacionados con el público objetivo de Kocconut. Este valor se debe multiplicar por la cuota de mercado establecida para Kocconut comparado a la competencia (ver apartado 6.8 cuota de mercado):

$$82229 \times 0'02 = 1645 \text{ mujeres}$$

Estas 1645 mujeres españolas son las que podrían comprar en Kocconut. Pero de este 2%, hay un 20% que realmente compraría en Kocconut, porque sí estarían dispuestas a comprar a través de internet:

$$1645 \times 0'2 = \mathbf{329 \text{ mujeres}}$$

Son las mujeres españolas operadas con reducción de pecho que realmente comprarían con Kocconut.

2. Aumento

Partiendo del dato que entre 18000 y 19000 mujeres españolas al año se realizan operaciones de aumento mamario:

$$\frac{18000 + 19000}{2} = 18500 \text{ mujeres}$$

Para saber qué porcentaje representan estas 18500 mujeres:

$$10963822 \quad - \quad 100\%$$

$$18500 \quad - \quad x$$

$$x = 0'17\%$$

Es decir, un 0'17% de la población se realiza operaciones de aumento de mamas:

$$10963822 \times \frac{0'17}{100} = 18639 \text{ mujeres}$$

Si a este dato se le aplica el 2% de la cuota para Kocconut y el 20% de las mujeres dispuestas a comprar este tipo de producto online:

$$18639 \times 0'02 = 373 \text{ mujeres}$$

$$373 \times 0'2 = \mathbf{75 \text{ mujeres}}$$

Estas 75 mujeres operadas de aumento de pecho son las que realmente comprarían a través de Kocconut.

3. No operación

En este caso, se hace referencia a las mujeres que no se someten a ningún tipo de operación. Partiendo del dato que el 15% de las españolas tienen un excesivo volumen de pecho (suponiendo que se incluyen las que no se operan y las que se someten a reducción de pecho), hay que calcular que porcentaje representan realmente las que no se operan. Por tanto, sabiendo que las mujeres que se reducen el pecho representan un 0'75% de la población:

$$10963822 \quad - \quad 100\%$$

$$82229 \quad - \quad x$$

$$x = 0'75\%$$

$$15\% - 0'75\% = 14'25\% \text{ mujeres no se operan}$$

De modo que el 14'25% de las mujeres españolas no se han sometido a ninguna operación y sufren por tener excesivo volumen de pecho:

$$10963822 \times 0'1425 = 1562345 \text{ mujeres}$$

Aplicando la cuota de mercado y el porcentaje de mujeres que comprarían online:

$$1562345 \times 0'02 = 31247 \text{ mujeres}$$

$$31247 \times 0'2 = \mathbf{6249 \text{ mujeres que no se operan}}$$

Conclusión: en el escenario esperado en España se obtiene una cuota de clientes de un total de 6.653 mujeres, teniendo en cuenta los tres segmentos (reducción, aumento y no operación).

ESCENARIO OPTIMISTA

Para hacer los cálculos referentes al escenario optimista, todo se realizará siguiendo el mismo esquema anterior pero en este caso se tendrán en cuenta los valores comentados anteriormente: el 20% de las mujeres están dispuestas a comprar este producto online y el 28% de las mujeres estarían dispuestas a comprarlo dependiendo del modelo.

1. Reducción

Partiendo del dato 1 de cada 20 españolas con hipertrofia mamaria se realizan una operación de reducción de pechos, se obtienen un total de 82229 mujeres. Si a este valor se le aplica la cuota de mercado y el porcentaje de la pregunta de compra online optimista (20% + 28%):

$$82229 \times 0'02 = 1645 \text{ mujeres}$$

$$1645 \times 0'48 = \mathbf{790 \text{ mujeres}}$$

2. Aumento

Partiendo del dato que el 0'17% de las españolas se realizan operaciones de aumento de pecho, se obtienen un total de 18639 mujeres. Por tanto si a este valor se le aplica la cuota de mercado y el porcentaje de la pregunta de compra online optimista (20% + 28%):

$$18639 \times 0'02 = 373 \text{ mujeres}$$

$$373 \times 0'48 = \mathbf{179 \text{ mujeres}}$$

3. No operación

Partiendo del dato que el 14'25% de las españolas no se han sometido a ninguna operación y tienen un pecho excesivo, se obtiene un total de 1562345 mujeres. Si a este valor se le aplica la cuota de mercado y el porcentaje de la pregunta de compra online optimista (20% + 28%):

$$1562345 \times 0'02 = 31247 \text{ mujeres}$$

$$31247 \times 0'48 = \mathbf{14999 \text{ mujeres}}$$

Conclusión: en el escenario optimista, en España se obtiene una cuota de clientes de un total de 15968 mujeres, teniendo en cuenta los tres segmentos (reducción, aumento y no operación).

CUOTA DE CATALUÑA

ESCENARIO ESPERADO

1. Reducción

Partiendo de la suposición que de las mujeres que sufren hipertrofia mamaria, 1 de cada 20 mujeres catalanas se realiza una operación de reducción mamaria y que la población en Cataluña es de 1981508 mujeres:

$$15\% \times 1981508 = 297226 \text{ mujeres catalanas con hipertrofia mamaria}$$

$$\frac{1}{20} = \frac{x}{297226} \rightarrow x = 14861 \text{ mujeres catalanas se reducen el pecho}$$

Estas 14861 mujeres, son las mujeres catalanas que se realizan operación de pecho. Este valor, se debe multiplicar por la cuota de mercado establecida para Kocconut:

$$14861 \times 0'02 = 297 \text{ mujeres}$$

Estas 297 mujeres son las que realmente podrían venir a comprar a Kocconut. Pero de este 2% hay un 64% que seguro que formaría parte de la empresa por estar dispuesta a pagar una cuota anual de 60€. Por tanto:

$$297 \times 0'64 = \mathbf{190 \text{ mujeres}}$$

Estas 190 mujeres son las que realmente vendrían a comprar a Kocconut de toda Cataluña.

2. Aumento

Partiendo de la extrapolación que el 0'17% de mujeres catalanas se realizan una operación de aumento de pecho:

$$1981508 \times \frac{0'17}{100} = 3368 \text{ mujeres catalanas que se aumentan}$$

Estas 3368 mujeres son las mujeres catalanas que se realizan una operación de aumento de pecho. Multiplicado por la cuota de mercado y por el 64% de las que seguro que formarían parte de Kocconut:

$$3368 \times 0'02 = 67 \text{ mujeres}$$

$$67 \times 0'64 = \mathbf{42 \text{ mujeres}}$$

Estas 42 mujeres son las que realmente vendrían a comprar a Kocconut de toda Cataluña, relacionadas con el aumento de mamas.

3. No operación

Partiendo del supuesto que el 14'25% de las catalanas no se operan y tienen un excesivo volumen de pecho:

$$1981508 \times 0'1425 = 282364 \text{ mujeres}$$

Si a este valor se le aplica el 2% de la cuota de mercado y el 64% de las mujeres que formarían parte de Kocconut:

$$282364 \times 0'02 = 5647 \text{ mujeres}$$

$$5647 \times 0'64 = \mathbf{3614 \text{ mujeres}}$$

Conclusión: en cuanto al escenario esperado, en Catalunya se tiene una cuota de clientes de un total de 3846 mujeres, teniendo en cuenta los tres segmentos.

ESCENARIO OPTIMISTA

Para hacer los cálculos referentes al escenario optimista, se tendrá en cuenta: el 64% de las mujeres estarían dispuestas a pagar una cuota anual de 60€ por formar parte de una comunidad y el 6% de las mujeres estarían dispuestas a pagar más de 60€.

1. Reducción

Partiendo del dato 1 de cada 20 catalanas con hipertrofia mamaria se realizan una operación de reducción de pechos, se obtiene un total de 14861 mujeres catalanas. Si a este valor se le aplica la cuota de mercado y el porcentaje de la pregunta de compra online optimista (64% + 6%):

$$14861 \times 0'02 = 297 \text{ mujeres}$$

$$297 \times 0'70 = \mathbf{208 \text{ mujeres que se reducen el pecho}}$$

2. Aumento

Partiendo del dato que un 0'17% de las mujeres catalanas se realizan operaciones de aumento de pecho, se obtiene un total de 3368 mujeres. Si a este valor se le aplica la cuota de mercado y el porcentaje de la pregunta de compra online optimista (64% + 6%):

$$3368 \times 0'02 = 67 \text{ mujeres}$$

$$67 \times 0'70 = \mathbf{47 \text{ mujeres}}$$

3. No operación

Partiendo del dato en que el 14'25% de las mujeres catalanas no se realizan operaciones y tienen un excesivo volumen de pecho, se obtiene un total de 282364 mujeres. Si a este valor se le aplica la cuota de mercado y el porcentaje de la pregunta de compra online optimista (64% + 6%):

$$282364 \times 0'02 = 5647 \text{ mujeres}$$

$$5647 \times 0'70 = \mathbf{3953 \text{ mujeres}}$$

Conclusión: en el escenario optimista, en Cataluña se tiene una cuota de clientes de un total de 4208 mujeres, teniendo en cuenta los tres segmentos.

CUOTA DE TURISMO

Como ya se ha comentado anteriormente, para calcular el número de mujeres turistas que podrían llegar a comprar en los hoteles durante el primer año, se ha partido de la base de que 25.000 personas se alojan en un hotel de playa en 1 año. Este dato ha sido proporcionado por el hotel Playa Cambrils⁹. A partir de este dato se han hecho los cálculos siguientes para calcular la cuota.

Se supone que de estas 25.000 personas, el 40% son mujeres

$$25.000 \times 0'4 = 10.000 \text{ mujeres}$$

De estas 10.000 mujeres el 75% se encuentran dentro de los intervalos establecidos

$$10.000 \times 0'75 = 7.500 \text{ mujeres}$$

De las 7.500 el 15% tiene un excesivo volumen de pecho (dato extrapolado)

$$7.500 \times 0'15 = 1.125 \text{ mujeres}$$

⁹ Fuente: H10 HOTELS [en línea]. Disponible en <<https://www.h10hotels.com/es/hoteles-cambrils/h10-cambrils-playa>>. [Consulta el 7 de noviembre 2016]

1.125 son el total de mujeres con pecho excesivo que pasarían por el hotel en 1 año. Para saber cuántas pasarían durante los 7 meses de temporada alta (210 días) que es cuando se va a llevar a cabo la acción comercial, se ha realizado una regla de tres.

$$\begin{array}{rcl} 1.125 & - & 365 \\ x & - & 210 \end{array}$$

En total 647 mujeres estarían dentro de la cuota.

Se estima que estas 647 se alojan un mínimo de 1 semana en el hotel, por lo que todas entrarían dentro de la cuota. Se ha querido hacer una repartición de cómo quedaría distribuida este número total de mujeres, aunque se ha hecho partiendo de suposiciones ya que no se ha encontrado un producto parecido para poder extrapolar los datos:

- El 25% de mujeres no asistirían al punto de venta Kocconut: 162 mujeres
- Otras 180 vendrían pero no comprarían nada
- 110 comprarían algún producto
- 140 comprarían asesoramiento
- 55 comprarían tanto producto como asesoramiento

En definitiva serían **305 mujeres** a las que se les podría ofrecer algo en cada hotel (cuota). Por lo tanto, en un hotel se podrían vender 165 productos y 195 asesoramientos. Si se tienen en cuenta los dos hoteles previstos en un año sumarían un total de

- **330 productos en hoteles**
- **390 asesoramientos en hoteles**

6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Después de analizar los diferentes segmentos de clientes, es importante conocer la competencia que rodea a la empresa, tanto internacional como nacional; para conocer qué hacen, como venden, cuanto venden... y así poder establecer una cuota de mercado lo más real posible. A continuación se hace un análisis exhaustivo de cada una de las empresas competidoras del sector, desde la más conocida a las menos conocidas con un menor nivel de ingresos; y se realiza una matriz de comparación con tres atributos que Kocconut posee y mediante el cual se quiere diferenciar de los demás.

6.1 El Corte Inglés

El Corte Inglés es una empresa que se constituyó el 28 de junio de 1940 en Madrid.

El Corte Inglés es una empresa conocida en toda España y por tanto tiene la mayor parte del mercado por los servicios que ofrece. En este caso, se trata de una empresa que se considera competencia ya que en ésta se encuentran diferentes firmas mediante las cuales las mujeres pueden encontrar tallas superiores a la copa C pero a un precio elevado.

En la tabla 11 se muestra la cifra de negocios en 2015 total: 15219'84 millones de euros (sólo interesa la cifra de grandes almacenes):

Tabla 8: Cifra de negocios de 2015 del Corte Inglés

Formato	% Aportación	Ejercicio 2015	Ejercicio 2014	% Var. 15/14
Grandes almacenes: El Corte Inglés	62,1	9.449,64	8.768,19	7,8
Hipermercados: Hipercor	9,2	1.402,21	1.570,53	(10,7)
Tiendas de proximidad: Supercor	4,0	601,94	591,04	1,8
Sfera	1,5	230,84	205,14	12,5
Bricolaje: Bricor	0,7	108,78	90,72	19,9
Óptica 2000	0,5	80,91	78,33	3,3
Grupo Viajes El Corte Inglés	16,0	2.436,32	2.350,12	3,7
Grupo Informática El Corte Inglés	4,7	714,38	737,10	(3,1)
Grupo de seguros	1,2	189,77	182,02	4,3
Otras líneas de negocio	0,0	5,06	18,84	(73,1)
TOTAL	100,0	15.219,84	14.592,03	4,3

Importes en millones de euros.

Fuente: Informe de actividad 2015 [en línea]. Disponible en http://sqfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Datos_Economicos/Memorias/2015/Espanol/291351135_510201613_485.pdf. [Consulta 8 de diciembre de 2016]

Otra característica importante de El Corte Inglés según su información corporativa es que “cuenta con un **fuerte posicionamiento en comercio electrónico**”¹⁰, con más de un millón de referencias publicadas durante el ejercicio 2015.

Variedad de productos

Actualmente El Corte Inglés cuenta con un total de 32 firmas de ropa interior. Las tallas que se ofrecen van de la A – F y un precio medio de 45€ por sujetador.

¹⁰ Fuente: El Corte Inglés. *Información Corporativa* [en línea]. Disponible en <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=177&NM=2>. [Consulta 8 de diciembre 2016]

6.2 H&M

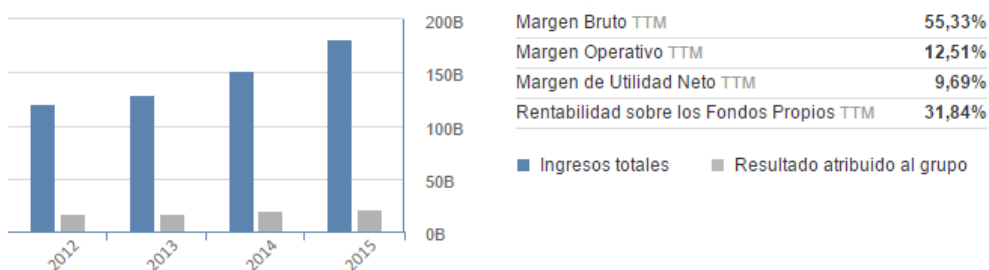
Hennes & Mauritz AB es una cadena sueca de tiendas de ropa, complementos y cosmética. Fue fundada el 4 de octubre de 1947 en Estocolmo. Actualmente cuenta con un total de 2300 tiendas repartidas en 44 países distribuidas por Europa, Oriente Próximo, África, Asia y América.

H&M es una empresa muy conocida por todo el mundo, por ser internacional, y por el precio económico de las prendas. Ofrece ropa interior, y sujetadores, hasta la copa D a un precio medio de 14'99€.

La empresa H&M distribuye sus productos en diferentes secciones: Ladies (mujeres), Man (hombres), Kids (niños) y Divided (Jovenes). En la tabla 9 se muestra el resumen financiero de los últimos 4 años:

Tabla 9: Resumen financiero de H&M

HMB Cuenta de resultados »



Margen Bruto TTM	55,33%
Margen Operativo TTM	12,51%
Margen de Utilidad Neto TTM	9,69%
Rentabilidad sobre los Fondos Propios TTM	31,84%

■ Ingresos totales ■ Resultado atribuido al grupo

Período Terminado:	30.11.2015	30.11.2014	30.11.2013	30.11.2012
Ingresos totales	180861	151419	128562	120799
Beneficio bruto	103167	89052	76025	71871
Resultado de explotación	26942	25583	22090	21754
Resultado atribuido al grupo	20898	19976	17093	16867

Fuente: Resumen financier H&M [en línea]. Disponible en <<http://es.investing.com/equities/hennes--mauritz-financial-summary>>. [Consulta 8 de diciembre 2016]

Como se puede observar, los ingresos totales en el año 2015 fueron de 180861 millones de euros; en estos se incluyen las ventas de ropa interior de la marca H&M aunque no se sabe la parte proporcional que representa la lencería en la empresa.

En cuanto a su influencia en redes sociales, según el estudio realizado por Top Social Brand, “se trata de la cadena de moda que se posiciona como la **marca que más seduce a los consumidores en las redes sociales**”¹¹.

Variedad de productos

H&M dispone de un total de 241 elementos por lo que hace a lencería con las siguientes tallas (en cuanto a sujetador y bikini):

- Bikini: 85A 90A 95A 85B 90B 95B 100B 85C 90C 95C 100C 90D 95D 100D 90E 95E
- Sujetador: 85A 90A 95A 85B 90B 95B 85C 90C 95C 90D

6.3 La Corsetera

La Corsetera nació hace más de 40 años en Elche gracias a Piedad Zamora Maroto. Según su fundadora, “esta empresa lo que pretende es ofrecer una Corsetería de toda la vida, pero con un toque fresco y pionero en marcas de tendencia”.¹²

Mediante el blog, las redes sociales consiguen un acercamiento especial hacia sus clientas ya que ofrecen diferentes vías de contacto. Otra característica muy importante de la Corsetera es el intercambio de opiniones que facilita entre sus clientas.

Variedad de productos

La Corsetera es una empresa online que dispone de un total de 22 marcas. En cuanto a los sujetadores, ofrece diferentes tipos aunque solo sobrepasa la copa C en la opción tallas grandes; llegando en esta opción a la copa I.

Las tallas de bragas van desde la 36 a la 42 y el precio medio de esta marca es de 45€.

6.4 Change Lingerie

Change Lingerie es una cadena escandinava internacional que se fundó el año 1995. El éxito de la empresa se basa en un concepto de franquicia eficiente que ha hecho posible establecer tiendas por todo el mundo.

Según Change Lingerie “apuestan por la belleza natural, es por eso que su ropa interior no dicta como el cuerpo de las personas debe mirar sino que lo que hace es dar una variedad múltiple de estilos”.¹³

¹¹Fuente: The e-magazine. *H&M la marca más influyente en las redes sociales* [en línea]. Disponible en <<http://www.the-emagazine.com/ecommerce/categoria-104-reputacion-online/0207-noticia-h-m-marca-mas-influyente-en-redes-sociales>>. [Consulta 8 de diciembre 2016]

¹²Fuente: La Corsetera. *Quiénes somos* [en línea]. Disponible en <<http://www.lacorsetera.com/lacorsetera>>. [Consulta 8 de diciembre 2016]

¹³Fuente: Change Lingerie. *Franquicia* [en línea]. Disponible en <<http://change.com/int/franchise>>. [Consulta 8 de diciembre 2016]

Variedad de productos

- 108 medidas de sujetadores: Ofrecen la más amplia selección de sujetadores, poniendo a disposición de sus clientas 8 modelos diferentes hasta la copa K.
- Precios asequibles: Se trata de productos de alta calidad con un precio medio de 38 dólares.

6.5 Las corseterías de barrio

Otra competencia que se debe considerar son las pequeñas corseterías de barrio que se encuentran en cada ciudad y/o pueblo. Estas tiendas se caracterizan por ser conocidas en el barrio en las que se encuentren, por ofrecer un trato personalizado ya que es muy probable que las dependientas conozcan a las clientas por ser compradoras usuales, y realizan un asesoramiento totalmente personalizado pero relacionado con el sujetador en sí, es decir, con la compra del producto; no van más allá.

Para poder analizar alguna de ellas, se ha escogido como ejemplo la Cotillería Esther, una corsetería que se encuentra en la calle Eixample número 76 de Premià de Mar. Ésta empresa se caracteriza por ofrecer lencería, ropa de baño y complementos hechos a medida. Además también adaptan la ropa interior a prótesis para mujeres que han perdido un pecho a causa de una enfermedad.

Una de las campañas que realizó estuvo orientada al medio ambiente, mediante el cual ofrecía 20€ a cada clienta que trajera un sujetador ya usado; y así potenciar el reciclaje entre sus clientas.

Según palabras de la fundadora Esther, “el último año facturó un total de 280000€ anuales con el total de las ventas que realizó”¹⁴. También es una empresa que tiene presencia en internet, no con página web, sino con redes sociales, concretamente Facebook; que la utiliza para darse a conocer y a hacer promoción dando gran importancia a la imagen como vehículo de captación. Esto le ayuda a poder captar clientas internacionales.

Variedad de productos

Actualmente disponen de más de 80 modelos diferentes de productos, a un precio medio de 85€ por cada uno. Las tallas que se ofrecen llegan hasta la 130 en cuanto a contorno y letra J en cuanto a copa. Ofrece productos de alta calidad y cómodos. Entre sus marcas más destacadas se encuentran: Prima Donna, Marie Jo, Triumph y Andres Sarda.

¹⁴ Fuente: Según la fundadora Esther

6.6 Posicionamiento de Kocconut

A continuación se muestra un posicionamiento de Kocconut, en relación a la competencia, teniendo en cuenta 4 factores distintos. Los dos primeros son personalización y precio; y los dos segundos son asesoramiento y organización de eventos. De esta manera se puede observar cómo se posiciona Kocconut en relación a cada uno de sus competidores directos y así ver en qué se diferencia de los demás.

6.6.1 Personalización y Precio

Ilustración 11: Matriz de competencia en base a la personalización y el precio



Fuente: Elaboración propia según datos obtenidos en el análisis de la competencia

En esta primera matriz de competencia, tal y como se muestra en la ilustración 11; se relaciona el precio, una característica destacable en cada una de las empresas competidoras ya que suelen tener un precio elevado y la personalización, un factor importante para muchas mujeres a la hora de usar ropa interior y que pocas empresas de lencería de tallas grandes tienen en cuenta.

Se puede observar que Kocconut se posiciona con una personalización elevada, ya que es una característica para diferenciarse de la competencia y con un precio elevado.

Los principales competidores en esta primera matriz serían **La Corsetera**, **Change Lingerie**, y **El Corte Inglés**; en relación al precio y la **corsetería Esther** con un precio un poco más elevado que las anteriores; ya que a la personalización no hay ninguno que lo tenga en cuenta. Otra empresa competidora sería H&M, aunque esta ofrece el producto a un precio mucho más económico pero tampoco tiene en cuenta la personalización.

6.6.2 Asesoramiento personal y eventos

Ilustración 12: Matriz de competencia en base al asesoramiento y a la organización de eventos



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos en el análisis de competencia

Con la segunda matriz de competencia, según la ilustración 12; se relaciona el asesoramiento personalizado, un factor importante y que pocas empresas ofrecen o no con la misma calidad y eficacia y la organización de eventos, donde se incluye showrooms, eventos, charlas... un servicio totalmente innovador en la compra de este tipo de ropa. Con esta comparativa, no aparece el precio, ya que se ha visto y se ha analizado anteriormente que el precio no es un factor diferenciador.

En este caso, Kocconut se posiciona con un asesoramiento personal muy elevado y con una organización de eventos elevada. De la competencia, no hay ninguna que ofrezca los dos servicios a la vez, pero hay algunas que se parecen más a Kocconut en cuanto al asesoramiento. Con esta característica se encuentra la corsetería Esther, al ser una tienda pequeña, toda la gente del pueblo, y de alrededores va allí porque la confianza que se genera es elevada, por tanto se ofrece el servicio de asesoramiento pero solo en relación a la venta del sujetador. Y en una posición un poco más abajo, se encuentra El Corte Inglés, que ofrece un cierto asesoramiento por el personal que trabaja allí y por disponer de tienda física. En cuanto a la organización de eventos, estas dos empresas están por debajo pero más cercanas a Kocconut que las demás ya que El Corte Inglés, al ser una empresa de grandes dimensiones podría llegar a organizar eventos; y la corsetería Esther, por la proximidad con el cliente y el contacto directo con éste, también.

En cuanto a las demás empresas competidoras, La Corsetera y Change Lingerie, se posicionan por debajo del servicio eventos y asesoramiento. En el caso del asesoramiento, éste es poco eficaz o poco valorado; por el hecho de que se trata de empresas que son online, por tanto el contacto con el cliente es vía blog, o porque es difícil encontrar la tienda física como es el caso de Change Lingerie que solo hay una en Barcelona; y cuando se trata de temas de ropa interior, la gente prefiere un contacto físico con el vendedor. Y en cuanto a la organización de eventos, son empresas que tampoco realizan y que no tienen en mente llevarlo a cabo porque son empresas que no es fácil de llegar a ellas.

Y por último H&M que no posee asesoramiento, por tratarse de una empresa que vende productos de menos calidad y por tanto no se produce una confianza tan elevada. En cuanto a la organización de eventos tampoco se plantea organizarlos por el precio económico al que ofrece el producto.

6.7 Similitudes y diferencias entre la competencia y Kocconut

Además de analizar la competencia mediante la matriz de competencia para ver el posicionamiento de Kocconut en referencia a las demás empresas, se ha llevado a cabo otro análisis relacionado con las similitudes y las diferencias más destacadas entre todas las empresas competidoras y la empresa Kocconut.

Este análisis se ha realizado en base a los datos y la información obtenida con la primera búsqueda de las características de cada una de las empresas. Para poder hacer un análisis más exhaustivo y ver detalladamente las similitudes y las diferencias, se ha dividido entre similitudes, en las que se mencionan características que poseen todas las empresas, o que poseen algunas; diferencias positivas, es decir, características que posee Kocconut para diferenciarse de la competencia y que son positivas para la empresa; y diferencias negativas, que hacen referencia a las características que en cierto modo afectan a Kocconut ya que la competencia es mejor.

Tabla 10: Características similares y diferentes entre la competencia y Kocconut

Similitudes	Diferencias optimistas	Diferencias pesimistas
Venta del mismo producto	Jóvenes emprendedoras	Poca experiencia laboral
Precios parecidos	Se ofrecen diferentes servicios innovadores en este sector (asesoramiento totalmente personalizado y organización de eventos)	Pequeña cuota de mercado por ser una empresa de nueva creación
Hay competencia que también ofrece cierto asesoramiento	Ofrece una experiencia personal a la cliente	Sólo se ofrece lencería y ropa de baño
Conseguir una satisfacción del cliente	Personalización del producto en cuanto a modelo	Presencia de competidores muy fuertes y muy conocidos, que abarcan mucha cuota de mercado
La mayoría también ofrece el producto online	Diferentes canales de captación de cliente (web, Instagram, blog, showrooms), mediante el cual la empresa se puede dar a conocer	La competencia tiene presencia en toda España
Disponen de un punto de venta o establecimiento físico	Importante servicio postventa para el cliente y gran fidelización	
Mismo público objetivo		
Hay algunas que también se preocupan por el medio ambiente ofreciendo descuentos por prenda que se devuelva		

Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida anteriormente

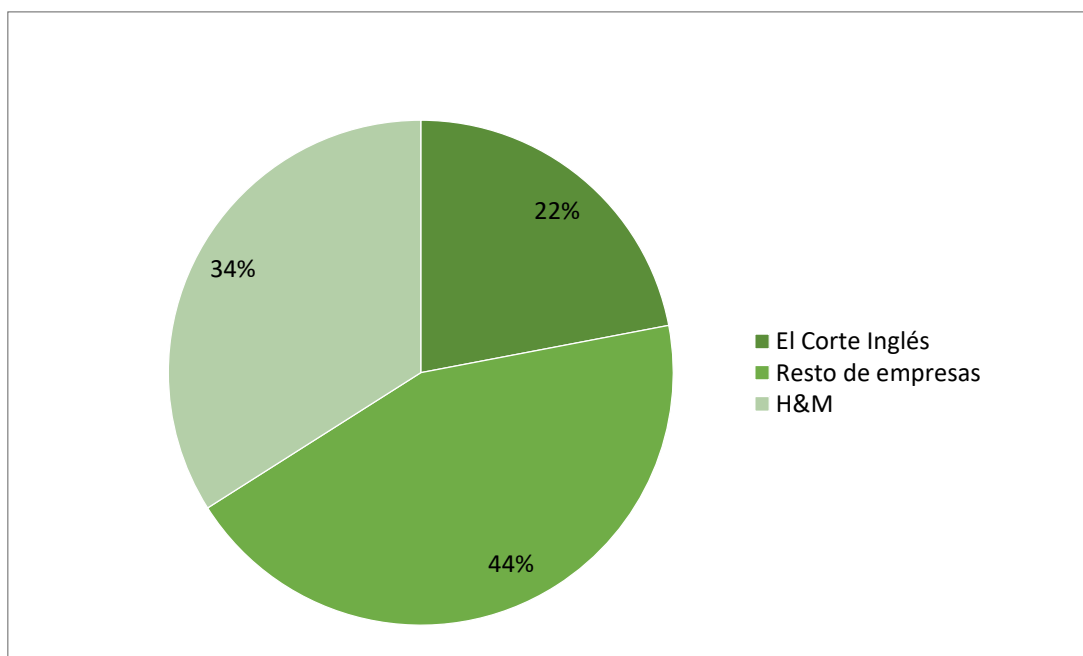
6.8 Cuota de mercado

Una vez analizada la competencia mediante la búsqueda de datos e información, matriz de competencia para ver el posicionamiento y cómo se diferencia Kocconut de las demás empresas y la tabla de similitudes y diferencias para poder ver claramente que es lo que se ofrece igual y en que destaca Kocconut, o en que falla; es importante establecer una posible cuota de mercado. Partiendo de la base que hay competencia muy conocida y muy fuerte que dominan el mercado, es importante saber que podría llegar a conseguir Kocconut respecto a sus competidores.

Por esto, para saber que cuota corresponde a Kocconut, se plantean dos gráficos distintos para poder ver como se distribuye la cuota entre cada una de las empresas competidoras.

En el gráfico 1 plasmado a continuación, se aprecia claramente que el mercado de lencería con tallas grandes está dominado por H&M y por el Corte Inglés abarcando una cuota de mercado del 56% entre los dos.

Gráfico 1: Distribución de la competencia



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos anteriormente

Para poder establecer esta distribución, se debe calcular la cuota de mercado de estas dos empresas principales, partiendo de la información que:

- “Los sectores en e-commerce donde los consumidores gastan más es el sector textil y complementos con un 62%”¹⁵
- “La lencería representa entre un 2% - 4% de la moda”¹⁶.

Por tanto la cuota de mercado es de:

- **El Corte Inglés:**

Se sabe que la venta de moda del Corte Ingles en 2015 fue de un total de 9680'48 millones de euros (incluyendo la cifra de los grandes almacenes y Sfera); por tanto:

$$9449'64 + 230'48 = 9680'48$$

$$9680'48 \times 62\% = 6001'8976$$

$$6001'8976 \times 3\% = \mathbf{180'1 \text{ millones de euros} = 22\%}$$

- **H&M**

Se sabe que la venta de moda de H&M en 2015 fue de un total de 180861 millones de euros; por tanto:

$$180861 \times 62\% = 112133'82$$

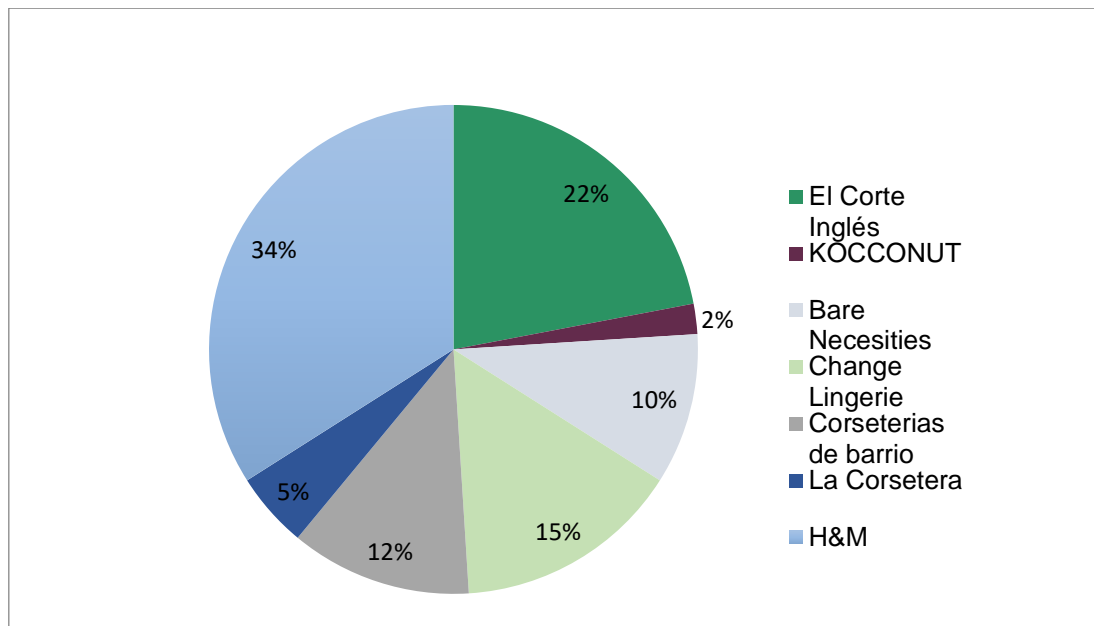
$$112133'82 \times 3\% = \mathbf{3364'02 \text{ millones de euros} = 34\%}$$

El resto de la cuota se distribuye entre otras empresas competidoras. Estas son: La Corsetera, Change Lingerie, las corseterías de barrio y Bare necessities. En un principio se le asignará a Kocconut un 2% de cuota ya que al tratarse de una empresa de nueva creación, que aún no dispone de cuota de mercado y en la que se debe hacer una gran inversión para darse a conocer. Quedando a repartir el 42% restante. Por tanto, la distribución quedaría tal y como se muestra en el gráfico 2.

¹⁵ Fuente: La realidad del comercio electrónico en alimentación [en línea]. Disponible en <<https://www.alimentariaweb.com/la-realidad-del-comercio-electronico-en-alimentacion/>>. [Consulta 10 de diciembre de 2016]

¹⁶ Fuente: Lencería en internet, el entorno en el que crear marca y deseo [en línea]. Disponible en <<http://www.mujerhoy.com/moda/informate/venta-lenceria-online-769146022014.html>>. [Consulta 10 de diciembre de 2016]

Gráfico 2: Distribución de toda la competencia directa de Kocconut



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos anteriormente

6.9 ¿Océano Azul? Competencia vs Kocconut

Un océano azul consiste en la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas para poder ganar en el futuro¹⁷, ampliando los horizontes de mercado y generando valor a través de la innovación. Entre las características que debe tener un océano azul, se encuentran:

- Crear nuevos espacios de consumo
- Centrarse en la idea global y no en los números
- Ir más allá de la demanda existente
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Por tanto, es importante crear un océano azul, sobre todo cuando se trata de un mercado en el que existe competencia que posee la mayor parte de la cuota.

¿Cómo se pretende crear un océano azul?

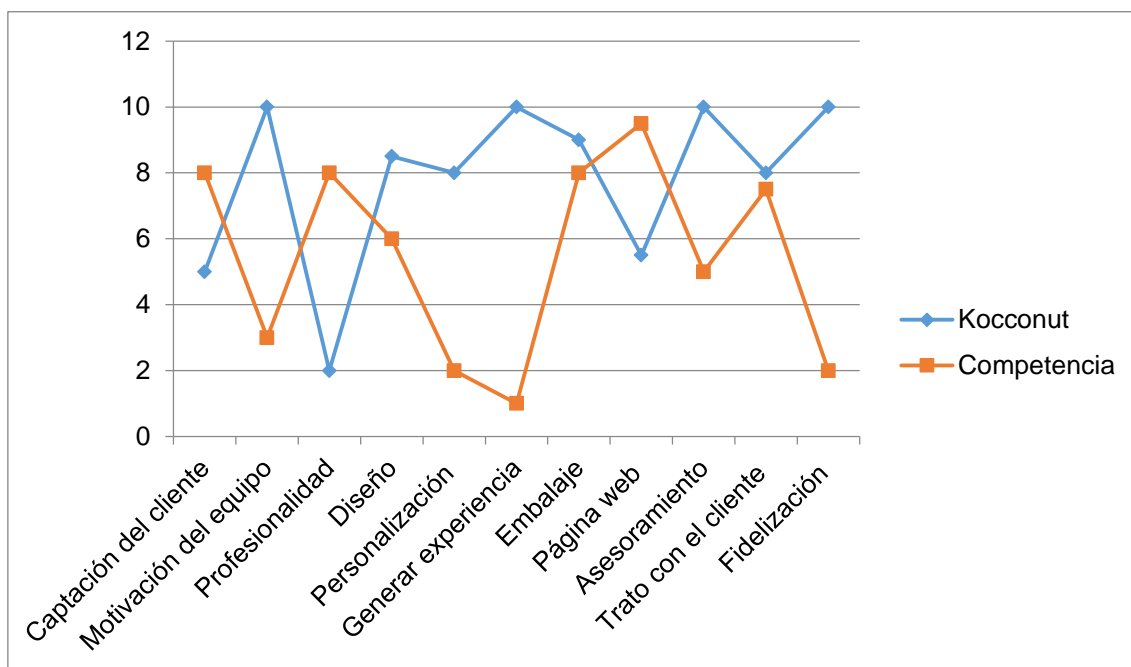
Para poder diferenciarse de la fuerte competencia, se pretende abrir un nuevo servicio poco utilizado en el sector de lencería. Se trata del asesoramiento personalizado y organización de eventos. De toda la competencia posible de Kocconut, ninguna ofrece la oportunidad de recibir un asesoramiento personalizado totalmente adaptado a la persona que realiza la compra ni eventos que puedan interesarles. Pero es cierto que las corseterías de barrio sí realizan un cierto asesoramiento en relación al sujetador, por el hecho de ser un local pequeño y de confianza.

¹⁷ CHAN KIM, W.; MAUBORGNE R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Londres: Harvard Business School Press. 256 p. ISBN 15-913-96190

En Kocconut se pretende adaptar este asesoramiento, no solo a la venta del sujetador sino personalizarlo totalmente a la persona que compra esta prenda, ya sea en forma de vestir, trucos, tendencias actuales... a más de ofrecerle eventos sobre temas que le puedan interesar; y así se puedan sentir mejor tanto por dentro como por fuera. De esta manera, se está abriendo un nuevo espacio de consumo y así ir más allá de la demanda existente.

Para poder analizar como Kocconut se diferencia de la competencia mediante la creación de un océano azul, se han escogido los atributos más representativos del servicio de venta de un producto de lencería que existen normalmente en las empresas que se dedican a este sector.

Gráfico 3: Comparación entre los atributos de Kocconut y de la competencia



Fuente: Elaboración propia basada en la Blue Ocean Strategy [en línea]. Disponible en <<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>>. [Consulta 15 de diciembre 2016]

Como se puede observar en el gráfico 3, la competencia ofrece una elevada captación del cliente, ya que se trata de empresas fuertes que dominan la mayor parte de la cuota de mercado, que llevan tiempo operando en este sector y por tanto tienen los recursos suficientes como para realizar una buena captación de clientes y así darse a conocer. En cuanto a Kocconut, al ser una empresa de nueva creación, deberá invertir en gran parte en realizar una buena campaña de marketing ya que lo más importante al principio es intentar conseguir una cuota de mercado suficiente para luego ir escalando y abriendo puertas a un mayor mercado.

En este caso, los atributos que se incrementan es la motivación del equipo a la hora de llevar a cabo la empresa y de vender el producto, el diseño, la personalización, la generación de experiencia y la fidelización.

Mientras que la competencia se dedica a vender para ganar dinero, Kocconut elimina esto innovando mediante la generación de una experiencia con la compra, ya que lo que se pretende es ofrecer algo más que adquirir únicamente el producto, sino que les hace formar parte de la empresa, dedicándose al 100% a ellas. Es decir, haciendo que se sientan bien tanto por dentro como por fuera. Un aspecto muy importante sobre todo cuando se trata de ropa interior. Además, a través del local, se pretende ofrecer un asesoramiento totalmente personalizado tanto del producto como de la vestimenta que pueden llevar; totalmente adaptado a cada tipo de clienta.

Otro aspecto que la competencia elimina y que Kocconut crea es la personalización, ya que se considera que es importante que las clientas puedan decidir realmente lo que quieren llevar, es decir que puedan sentirse ellas mismas diseñadoras de su propio modelo, de esta manera podrán llevarlo con más gusto y se sentirán más cómodas. Junto con esto también se encuentra la fidelización, otro aspecto mediante el cual Kocconut innova. La fidelización y la postventa son muy importantes para poder generar una futura compra, y para la empresa, lo que más se valora es que las clientas vuelvan no por el producto, sino por todo el servicio en sí.

En cuanto al diseño y al embalaje, son dos atributos que no muestran gran diferencia entre Kocconut y la competencia ya que la empresa lo que pretende es incrementar algo que la competencia ya hace, pero aportando un valor añadido. En este caso, en cuanto al diseño, Kocconut diseña cada uno de los modelos pensando únicamente y exclusivamente en la clienta, por tanto son diseños totalmente acorde con su edad. En cuanto al embalaje también se le da mucha importancia a la hora de entregar la compra realizada con la clienta; pero es cierto que hay competencia que también es cuidadosa en este aspecto.

Pero si a estos que son los más destacados, se les suma los anteriores atributos en los que Kocconut también destacaba en comparación de la competencia, se demuestra que la empresa le da una vuelta al sector.

7. JUSTIFICACIÓN DEL GRADO DE INNOVACIÓN

Se presenta esta idea como innovadora puesto que se incorporan una serie de mejoras dentro de la venta del producto ya existente en el mercado. Se consideran mejoras ya que se quiere vender la idea como una experiencia personal que va más allá de la simple adquisición de un conjunto de lencería o de ropa de baño (océano azul). Al mismo tiempo, se ha visto la necesidad de focalizarse en un mercado actualmente desatendido. Por ello, una vez que ya se ha planteado la idea de negocio y se ha establecido la cuota de mercado, se estipulan una serie de hechos que corroboran a este proyecto como innovador.

Según el Dr. Alonso Poza (jefe de Servicio de Cirugía General y del Aparato Digestivo del Hospital Universitario del Sureste de Madrid), afirma que “el 15% de las mujeres tiene un pecho excesivamente grande, con lo que en muchas ocasiones les puede influir en dolores de cuello, hombros y espalda¹⁸”. Se recalca la importancia de mantener una buena postura corporal para evitar o disminuir dichos dolores, al igual que es fundamental que cada mujer conozca su talla de sujetador o bikini y haga un buen uso de ellas. Es realmente importante que todas ellas se conozcan a sí mismas y sean conscientes de las tallas que necesitan para poder cubrir el pecho y sujetarlo a la perfección. Y es que, según un estudio de la Clínica Vieira de medicina estética en Barcelona, sostiene que “el 80% de las mujeres usan una talla errónea de sujetador¹⁹”, por lo que preocupa que haya un porcentaje elevado de la población que utilicen un sostén equivocado.

Es verdad que en España las copas más habituales y más fáciles de encontrar a día de hoy en la mayoría de tiendas son la A, B y C, siendo la B la copa la más utilizada aquí²⁰. Sin embargo, según menciona SECPRE (Sociedad Española de Cirugía Plástica, Reparadora y Estética), “el aumento de mamas sigue siendo la intervención estética más demandada en ese país. Cada año lo hacen entre 18.000 y 19.000 españolas²¹”. Por lo tanto, existe mercado dentro de la necesidad de ofrecer a estas mujeres copas acordes con sus nuevos senos. Tal y como señala en su blog una joven asturiana de 28 años de edad y con una 85 H de sujetador, “hay vida más allá de la copa D²²”.

También es cierto que a las mujeres que poseen pechos más llamativos les resulta más incómodo hacer ejercicio. Hacer deporte no es fácil, y más si no se usa un sujetador apropiado para ello. El ejercicio, los dolores de espalda y los complejos, pueden ser tres de los motivos principales por los que “1 de cada 20 mujeres españolas recurre a la cirugía plástica para reducirse el pecho²³” según la Sociedad Española de Cirugía Plástica, Reparadora y Estética. Estas mujeres con pechos más voluminosos recurren a esta intervención para reducirse y sentirse mejor con ellas mismas. Sin embargo, ellas también podrán formar parte de Kocconut ya que se disponen copas a partir de la letra D, copa que empieza a resultar atractiva por muchas a día de hoy.

¹⁸ Fuente: 20 minutos. *Hipertrofia mamaria, cuando tener mucho pecho se convierte en un problema de salud* [en línea]. Disponible en <<http://www.20minutos.es/noticia/1987005/0/pecho-grande/hipertrofia-mamaria/problema-salud/>>. [Consulta 12 de diciembre 2016]

¹⁹ Fuente: Clínica Vieira. *El 80% de las mujeres usan una talla errónea de sujetador* [en línea]. Disponible en <<http://www.clinicavieira.com/el-80-de-las-mujeres-usan-una-talla-erronea-de-sujetador/>>. [Consulta 14 de diciembre 2016]

²⁰ Fuente: 20 minutos. *Dime dónde vives y te diré cuál es el tamaño de tus pechos* [en línea]. Disponible en <<http://www.20minutos.es/noticia/1003096/0/tamano/pechos/mapa/>>. [Consulta 14 de diciembre 2016]

²¹ Fuente: El País. *Problemas que solo las chicas con pechos grandes entenderán* [en línea]. Disponible en <http://elpais.com/elpais/2015/08/27/buenavida/1440670563_509976.html>. [Consulta 14 de diciembre 2016]

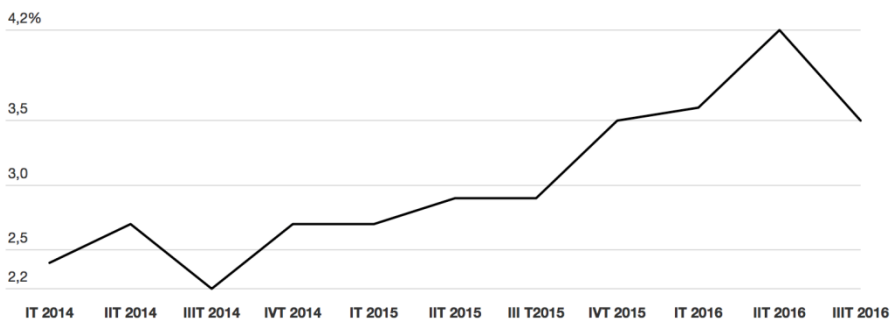
²² Fuente: Dando la talla [en línea]. Disponible en <<https://dandolatalla.wordpress.com/2012/06/19/como-funcionan-las-tallas-de-sujetador-contorno-y-copa/>>. [Consulta 14 de diciembre 2016]

²³ Fuente: El país. *Problemas que solo las chicas con pechos grandes entenderán* [en línea]. Disponible en <http://elpais.com/elpais/2015/08/27/buenavida/1440670563_509976.html>. [Consulta 15 de diciembre 2016]

Además, la preocupación por las clientes y la calidad del servicio que se quiere ofrecer, no dejará indiferente a ninguna. Todas querrán vivir la experiencia con Kocconut.

Incluso las ventas online en el sector de la moda en estos últimos años se han disparado. En el segundo trimestre de 2016 alcanzaron en España un crecimiento del 37,8%, y por primera vez, el e-commerce superó el 4% de cuota de mercado en el sector. Las ventas de moda a través de la red marcaron su nuevo máximo en el 4,2% del valor global del mercado de la moda²⁴.

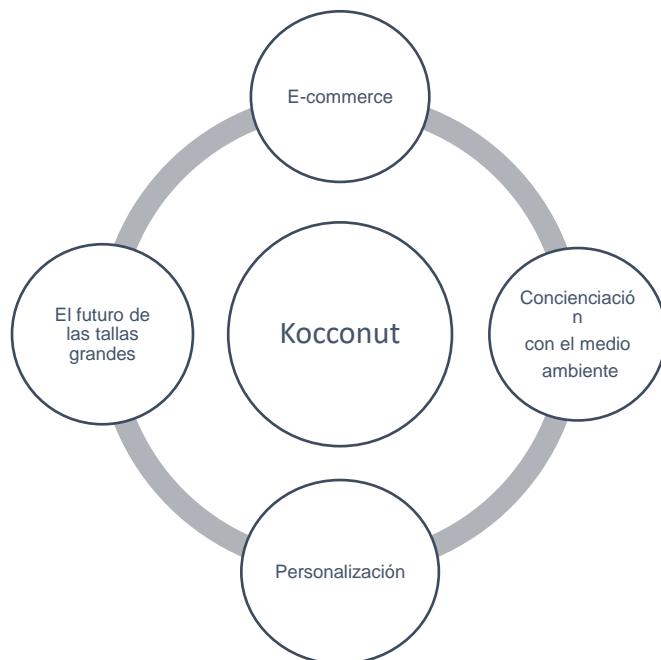
Gráfico 4: Cuota de mercado de Internet en las ventas de moda



Fuente: Indicador de la moda Online (Kantar Worldpanel) [en línea]. Disponible en <http://www.modaes.es/entorno/20160726/indicador-de-la-moda-online-las-ventas-por-internet-suben-un-38-en-el-segundo-trimestre-y-copan-ya-el-42-del-total.html>. [Consulta 16 de diciembre 2016]

En cuanto a las tendencias de negocio que aparecen en este proyecto empresarial son varias:

Gráfico 5: Tendencias Actuales por las que se rige Kocconut



Fuente: Elaboración propia

²⁴ Fuente: Indicador de la moda online [en línea]. Disponible en <http://www.modaes.es/entorno/20160726/indicador-de-la-moda-online-las-ventas-por-internet-suben-un-38-en-el-segundo-trimestre-y-copan-ya-el-42-del-total.html>. [Consulta 15 de diciembre 2016]

Anteriormente ya se ha mencionado la importancia que tiene a día de hoy el comercio por internet y más en este sector, con lo que demuestra que la aplicación de las nuevas tecnologías es importante para cualquier tipo de negocio. Por ello Kocconut dispone de una plataforma online donde las clientas pueden comprar y adquirir el producto.

Siguiendo con la personalización del producto, Kocconut ofrece la posibilidad de personalizar y montar los conjuntos que más gusten a cada clienta. Es muy importante que la clienta se sienta cómoda y a gusto con su ropa interior, por eso se cree necesario brindar esta posibilidad y que puedan combinárselo como quieran. Es una tendencia creciente puesto que cada vez se demanda más lo personal, poder hacerlo único y especial para cada persona. De esta manera cada clienta puede combinárselo de manera diferente según sus preferencias.

Por otra parte, haciendo hincapié en la nueva oportunidad de mercado hacia el futuro de las tallas grandes, WGSN (el líder mundial en pronósticos de tendencias para la moda y las industrias creativas²⁵), refleja que:

“El crecimiento de las ventas en el mercado de tallas grandes ha superado proporcionalmente a otros sectores de mercado en los últimos cinco años. Algunos de los motivos principales es el aumento de consumidores con estas tallas en todos los grupos de edad, el hecho de que muchos retailers han lanzado este tipo de colecciones, la mayor facilidad para adaptar las tendencias a tallas más grandes y un mayor éxito al dirigirse a distintos nichos de mercado²⁶.”

Otra diferenciación en Kocconut es la gran concienciación por el medio ambiente que se tiene. Kocconut dará bolsas de papel en vez de bolsas de plástico ya que son menos contaminantes²⁷. Además, actualmente existe una normativa que obliga a cobrar por las bolsas de plástico, de modo que se ha considerado que no era apropiado cobrar a las clientas. Por otro lado, las bolsas para lavadora que se ofrecen con cada uno de los productos también son una muestra de respeto por el medio ambiente. En vez de utilizar plásticos o papeles para envolver el producto, una sencilla bolsa de tela puede proporcionar un triple uso. Por una parte como envoltorio del producto, puede ser utilizada para lavar la prenda íntima en la lavadora y además, es un punto de diferenciación que contenta a las clientas.

Por otra parte, Kocconut quiere trabajar con Kiala²⁸ porque cada vez está apostando más por iniciativas medioambientales y por incentivar las compras por internet entre la sociedad. Esta empresa distribuidora afirma que: *“Según un estudio Fevad realizado en 2009, las compras por Internet emiten 4 veces menos CO2 que las compras en tienda. Además, según un estudio del Instituto Flamenco de Logística, el modelo de entrega en Puntos también permite una reducción de más del 60% de las emisiones de CO2 con respecto de la entrega a domicilio”*.

Además, en ciudades europeas como Gante, ya se han presentado una logística ecológica²⁹ para poder proporcionar entregas más rápidas y eficientes. En esta ciudad se utilizan bicicletas de carga como medio de transporte mostrando un auténtico modelo de sostenibilidad debido a

²⁵Fuente: WGSN [en línea]. Disponible en <https://lp.wgsn.com/es-pure-g-ppc.html?gclid=Cj0KEQIAkO7CBRDeqJ_ahuiPrtEBEiQAbYupJV1Foj3SQitzqim7lhArgJnbapDVhcGhtpZvCa1Ka6EaAg8r8P8HAQ>. [Consulta 16 de diciembre 2016]

²⁶Fuente: WGSN. *El futuro de las tallas grandes* [en línea]. Disponible en <http://www.acotex.org/wp-content/uploads/2013/07/web_20121022_El_Futuro_de_las_Tallas_Grandes_2012.pdf>. [Consulta el 16 de diciembre 2016]

²⁷ Fuente El Blogverde [en línea]. Disponible en <<http://elblogverde.com/bolsas-de-plastico-o-bolsas-de-papel/>>. [Consulta el 16 de diciembre 2016]

²⁸ Fuente: Kiala [en línea]. Disponible en <<https://www.kiala.es/nuestro-concepto>>. [Consulta el 16 de diciembre 2016]

²⁹ Fuente: Kiala [en línea]. Disponible en <<https://www.kiala.es/kiala-presenta-su-logistica-ecologica-en-gante>>. [Consulta el 16 de diciembre 2016]

la entrega de más envíos de una sola vez, lo que supone reducir el impacto de carbono en el medio ambiente. Esta iniciativa se está expandiendo por otros países europeos.

También los talleres de confección están cada vez más regulados por leyes medioambientales, lo que significa que es un sector cada vez más respetuoso. *“El creciente compromiso medioambiental de las empresas españolas del sector Textil/Confección supone un valor añadido clave en el mercado y viene acompañado de una protección legal cada vez más sensibilizada sobre el medio ambiente.”*³⁰ La Responsabilidad Medioambiental se ha incorporado al ordenamiento jurídico mediante la Ley 26/2007 del 23 de Octubre.

Ilustración 13: Kiala comprometida con el medio ambiente



Fuente: Kiala [en línea]. Disponible en <<https://www.kiala.es/kiala-presenta-su-logistica-ecologica-en-gante>>. [Consulta el 16 de diciembre 2016]

7.1 “Nuestro Core”

El “core es el valor diferencial que te hace ser diferente al resto de empresas competidoras”. Por eso, se ha querido resaltar cual sería el core de Kocconut:

Kocconut no se diferencia en los productos que ofrece, sino en todos los servicios complementarios que proporciona. Es decir, los productos de lencería y moda de baño que vende Kocconut son semejantes al del resto de la competencia (tallajes, tejidos, formas...), sin embargo, el valor diferencial que se potencia es ofrecer una serie de servicios adicionales con los que Kocconut pueda incidir en la clienta final. Gracias a ellos, puede conseguir que las mujeres se vuelquen con el proyecto y vean en Kocconut una posibilidad de encontrarse mejor. Quiere que todas las mujeres se sientan únicas y especiales, y por eso pone a su disposición diferentes alternativas para conseguir esta integridad total. Los diferentes tipos de asesoramiento, los diferentes eventos que se tiene programados y las diversas ponencias que se pretenden hacer, tienen todas un único objetivo común: transmitirles a las mujeres que si se sienten bien consigo mismas por dentro, se sentirán también bien por fuera.

Además, para conseguir este bienestar de las clientas, se cuenta con la ayuda de una profesional que se encargará de realizar y organizar estos servicios. Kocconut quiere contratar a una persona exclusivamente para ello y así poder ofrecer servicios más personalizados y profesionales. Además, recibirá una formación por parte de la empresa que le ayudará a focalizar mejor cada uno de los servicios.

Por otra parte se diferencia Kocconut en la gran concienciación que tiene por el medioambiente y el compromiso de trabajar con empresas que apuesten también por ello. La iniciativa medioambiental que más hace diferenciar a Kocconut son las bolsitas para la lavadora.

³⁰Fuente: Riesgos medioambientales textiles. Disponible en <http://www.minetad.gob.es/industria/observatorios/SectorTextil/Actividades/2011/CIE,%20FITAG-UGT,%20FITEQA-CCOO/Riesgos_Medioambientales.pdf>. [Consulta el 16 de diciembre 2016]

También la suerte de poder trabajar mano a mano con un taller de confección respaldado por una plataforma textil con sede en el Tecnocampus que facilita la comunicación y el contacto con ellos. Es una gran oportunidad que el clúster de género de punto de Mataró y Maresme sea nuestra propia universidad.

Y finalmente, una de las razones que le dan valor al proyecto, es que una de las dos emprendedoras ha vivido de primera mano el problema que sufren a día de hoy tantísimas mujeres. Esto permite crear una empresa pequeña y especializada muy focalizada a este segmento. Se conoce muy bien el problema y se quieren aportar soluciones.

8. PLAN DE MARKETING

8.1 Portafolio de productos / servicios

En el anexo se puede observar el catálogo de productos para la temporada de otoño-invierno 2017-2018 ya que la empresa tiene establecido abrir el 11 de octubre. En el catálogo se pueden apreciar las dos colecciones en lencería: la colección básica con sujetadores, braguitas y tanguas que se ofrecen independientemente de las temporadas del año, y la colección con los modelos específicos de otoño-invierno 2017-2018 (sujetadores, braguitas y tanguas en colores más oscuros acorde con la temporada). Además, con motivos de las fiestas navideñas, se ha querido sacar un conjunto de lencería acorde con esta celebración. En referencia a la moda de baño, se presentan los bikinis y bañadores de cara al verano 2018. (Ver anexo 2 Portafolio)

En el catálogo se muestra también el precio de cada una de las prendas, así como las tallas y copas de sujetadores disponibles en cada uno de los modelos. Hay una variedad de posibilidades tanto de tallas como de colores para poder ofrecer a las mujeres el producto que más deseen. Además, todas las piezas vienen acompañadas de una bolsita para la lavadora. En el caso de que se compre una única pieza es una pequeña bolsita de color rosa, y si se compra el conjunto entero (tanto de lencería como de baño) es otra bolsita un poco más grande con el nombre de Kocconut grabado.

A pesar de poseer un gran abanico de productos para todas las clientas, no es exactamente donde se diferencia Kocconut del resto de la competencia. Sí es cierto que los modelos tienen rasgos juveniles y modernos, no obstante la forma y los materiales son similares al resto. La diferenciación de Kocconut son todos los servicios complementarios que ofrece para intentar integrar a la mujer dentro del proyecto.

El Corte Inglés, por ejemplo, ofrece productos muy diversos de muy buena calidad pero sin oportunidad de personalizarlos. H&M, pone a disposición de sus clientas con más pecho, lencería y moda de baño con diseños más juveniles a un precio menor. Sin embargo, la calidad de los productos también es menor. La Corsetera, al igual que el Corte Inglés, trabaja con diferentes firmas en su página web. Esto brinda la posibilidad de encontrar más modelos que puedan ajustarse a las necesidades de cada mujer. Además, al ser una empresa española de Elche, distribuye los productos con mucha rapidez. Change Lingerie posee una página web llamativa y bien estructurada para captar rápidamente la atención de dichas mujeres. Los diseños son elegantes y a precios similares a los de Kocconut.

Las típicas corseterías de barrio son, generalmente, pequeñas tiendas donde se pueden encontrar con facilidad tallas grandes tanto de parte de arriba como de abajo. Por eso, son competidores muy fuertes para Kocconut. No obstante, suelen ser diseños más antiguos y sencillos que no encajan con el perfil de modernos y juveniles de Kocconut.

Cabe mencionar que ninguna ofrece un asesoramiento personalizado a nivel de Kocconut. Es cierto que, por ejemplo, las corseterías, el Corte Inglés e incluso La Corsetera, ofrecen un asesoramiento personal sobre el sujetador que la mujer se está probando.

Sin embargo, Kocconut brinda la posibilidad de que sus clientas reciban un asesoramiento que va más allá del simple sujetador o parte de arriba del bikini. En definitiva, un asesoramiento sobre cómo vestir, qué es lo que mejor les puede sentar a las mujeres, qué tipo de ropa les favorece más, cómo se pueden sentir ellas más seguras etc. Además, actividades complementarias como showrooms, eventos o charlas son completamente exclusivas de Kocconut.

Tal y como se ha mencionado, todos los productos que Kocconut desea ofrecer son para mujeres que tienen más volumen en sus senos. Por eso, todos ellos van dirigidos a un mismo tipo de clienta. Pueden ser clientas que se hayan hecho una reducción de pecho, que se hayan hecho un aumento de pecho o que simplemente sean sus pechos naturales, pero no hay distinción ninguna a la hora de adquirir dichos productos.

Sin embargo, en relación a los servicios que se ofrecen, es cierto que algunos eventos o charlas podrían estar más enfocados a un segmento u otro en función del ponente o de la organización del evento, pero eso no implica la posible participación de todas. Además, los showrooms no solo estarán enfocados a la captación de nuevas clientas sino también a la fidelización de todas las mujeres que ya formen parte de Kocconut.

8.1.1 Envoltorio del producto

A Kocconut le gusta cuidar todos los detalles y es que todos los productos son presentados de la mejor manera posible. Símbolo que refleja también la calidad del producto que se ofrece.

En el caso de comprar personalmente en la tienda, cualquier tipo de prenda que se compre, irá acompañada de una bolsita para lavadora para facilitar su lavado. De esta manera, gracias a esta bolsa, se protege la prenda tan íntima evitando que se estropee. A su vez, se introducirá en una bolsa de papel de Kocconut para poder transportarla más cómodamente.

En el caso de comprar por internet, la prenda también vendrá acompañada con esta bolsita de la lavadora, dentro de un sobre de kocconut y a la vez dentro de un sobre proporcionado por la empresa Kiala donde se detallarán los datos de envío. Éste será el envoltorio final protegiendo el interior y el envoltorio oficial para poder mandar el paquete. En cada sobre irá la dirección de empresa Kocconut conjuntamente con el punto de kiala (UPS acces point) donde vaya a ser entregado.

8.1.2 Colecciones

Kocconut dispondrá siempre de una colección básica de productos durante todo el año. Serían los productos de lencería (tanto de sujetador como de braguita y tangas) en color negro, marrón y blanco. Así se ha decidido puesto que son los colores más habituales que siempre se compran sin importar la época del año.

Por otra parte, se sacarían dos colecciones al año relacionada también con la lencería, una en invierno y otra en verano. La lencería de invierno sería en tonos más oscuros y la de verano serían colores más pasteles y claros (siempre en relación a la temporada y las tendencias).

La colección más de primavera/verano se trabajaría y se produciría durante los meses de invierno para tener un margen de meses y poder ir generando el stock, al igual que la colección de invierno se prepararía a partir de mayo.

Además, cada temporada de primavera-verano se sacaría una nueva colección de bikinis y bañadores que se prepararía en el mes de noviembre de cara al nuevo año. De esta manera también se tendría tiempo suficiente para que en abril estuviera todo preparado para iniciar la temporada en los hoteles.

Todo se publicaría en el Instagram de la empresa precisamente para que sean las propias clientas quienes voten por sus modelos de temporadas favoritos. Se irán mostrando diferentes diseños y ellas tendrán la oportunidad de decidir aquellos que más les guste. Es una manera de saber cuáles son los preferidos por las clientas y por lo tanto saber cuáles se deben fabricar. En un principio se seleccionarían 3 de conjuntos de lencería, 6 bikinis completos y 3 bañadores. También se presentará en esta primera etapa de la empresa un modelo más navideño acorde con la festividad.

8.1.3 Servicios complementarios

Los servicios complementarios están orientados principalmente a las mujeres que compran en el local puesto que son quienes pasan por la tienda habitualmente y a quienes se les puede hacer más propaganda. No obstante, a través de la página web también se publicaran los diferentes tipos servicios para quienes quieran pasar por el establecimiento a recibirlos.

Además, se ha tenido en cuenta el alquiler de un local de mayores dimensiones para poder llevar a cabo los servicios en él mientras se sigue con el negocio en Kocconut, es decir, sin necesidad de cerrar la tienda en el caso de que coincidan los horarios. Esto sería posible puesto que el propio local de Kocconut dispone de un espacio para poder llevar a cabo este tipo de servicios. Así pues, este segundo espacio solo se alquilaría de manera puntual cuando fuera necesario.

Se ha seleccionado una sala³¹ que se encuentra en el mismo barrio de Sant Gervasi (Plaza Bonanova) muy próxima al local para ser alquilada por horas cuando así sea conveniente. El centro de alquiler de salas se llama Saberis, quien pone a disposición diversas aulas de diferentes magnitudes. Kocconut reservaría la sala más grande de 40 mt², con capacidad para 35 personas por 25€ la hora.

³¹ Fuente: Alquiler de salas (centro Saberis) [en línea]. Disponible en <<https://www.alquilarsalas.com/saberis.html>>. [Consulta el 15 de enero 2017]

La sala cuenta con luz natural, aire acondicionado, internet WiFi de alta capacidad, pizarra blanca y proyector, ideal para poder realizar los eventos o conferencias. Se ha previsto que estos servicios tengan una durada de entre 1h o 1:30h, por lo que se reservaría la sala para 3 horas para poder organizar mejor el servicio, teniendo un coste total de 75€. Además, el centro dispone de servicio de recepción y una amplia zona de descanso con servicio de vending de bebidas calientes y snacks.

Kocconut ofrece diferentes tipos de asesoramientos a sus clientas para poder tener una mayor variedad y que puedan escoger aquel que más les interese. También pensando en la posibilidad de que no repitan ninguno. Estos son los que se ofrecería el primer año con posibilidad de ir variándolos anualmente.

Éstos serían:

- asesoramiento de vestimenta, es decir, qué tipo de ropa les sienta mejor
- asesoramiento de maquillaje
- asesoramiento para algún evento en concreto (bodas, bautizos, celebraciones etc)
- asesoramiento de imagen (peinado, uñas, gestos, posturas etc)

Al igual que se ofrecen diferentes tipos de eventos durante el primer año:

- la posibilidad de que alguien con cierta repercusión social visite Kocconut y se prepare un pequeño evento con un pisolabis.
- Una vez al año se ha propuesto hacer un evento donde se aconsejen a la vez los diferentes tipos de asesoramientos que se ofrecen para todas las mujeres que deseen participar. Es decir, una reunion para charlar de todas las opciones posibles.
- El evento de inauguracion previsto para el mismo 11 de octubre. Con la misma entrada de dicho evento tendrían la posibilidad de vovler a otra celebración en las fechas de Navidad. Este otro evento consistiría en un pequeño pisolabis con motivo navideño.

Las mujeres que formen parte de Kocconut, es decir, aquellas que paguen la cuota anual, dispondrán de 2 asesoramientos gratuitos con dicha cuota. El resto de mujeres podrán pagar 30 euros por ello. Los asesoramientos tendrán una durada de 30 min. para poder atender lo mejor posible a todas las clientas. Ellas podrán pedir cita directamente en la tienda, mediante el mail o vía whatsapp. Los asesoramientos se realizarán de lunes a viernes en horaria de apertura del local (L-V de 10h-14h y de 16h-20h). La idea es asesorarles sobre qué les queda mejor, cuáles son las últimas tendencias, cómo pueden sentirse mejor etc.

En el caso de las charlas y los eventos la hora estimada será de 1h o 1:30h. El precio de estos servicios rondan los 15€, no obstante quienes paguen la cuota anual podrán asistir gratuitamente. Estos servicios se ofrecerán principalmente los sábados por la tarde.

La cuota (60€ al año) es un servicio que también se ofrece pensando en todas aquellas mujeres que se sienten identificadas con el proyecto y quieren formar parte de Kocconut disfrutando de una serie de ventajas: descuentos, posibilidad de ser las primeras en ver las nuevas colecciones por mail, asistir a todos los eventos y conferencias así como recibir de dos asesoramientos anuales.

8.2 Plan de comunicación

Para llevar a cabo un buen plan de comunicación el primer año de creación de la empresa, se debe realizar la comunicación pre, con el fin de captar a la clientela y darse a conocer; la comunicación durante, para acompañarla durante la compra intentando que se sienta atendida y solucionar cualquier duda que le pueda surgir; y por último, la comunicación post, pretendiendo fidelizar a la clientela y que pase a formar parte de la empresa Kocconut y vuelva a realizar futuras compras.

A continuación, se muestran los diferentes canales de comunicación que van a tener más importancia en cada una de las fases de este plan junto con las acciones que se llevarán a cabo con cada una y a las clientas a las que se quiere llegar con ello: + = aumento de pecho, - = reducción de pecho y Ø = no operación.

Comunicación pre:

Con estos medios de comunicación, lo que se pretende es darse a conocer para captar a la clientela y así que pase a formar parte de Kocconut. Se pretende hacer publicidad en diferentes canales para que la clientela pueda encontrar a la empresa fácilmente y pueda acceder a ella. Dentro de los medios de comunicación de la fase pre se encuentran:

1. *Instagram*: una red social muy utilizada actualmente y que está muy de moda, sobre todo con la aparición de las influencers. La idea de esta red social es transmitir el mensaje “una imagen vale más que mil palabras”, ya que la importancia de todo reside en la imagen, no en la frase o comentario que se pone debajo. Por tanto, se ha elegido como un medio de comunicación pre para Kocconut, ya que es un canal bidireccional que permite recibir información de retorno por parte del cliente a través de los comentarios. Actualmente hay muchas personas que forman parte de Instagram y además, se considera que la empresa Kocconut trata un tema personal que se puede comunicar mejor mediante imágenes. Es por esto que se trata de una red social muy potente para poder incidir en el mercado y darse a conocer.

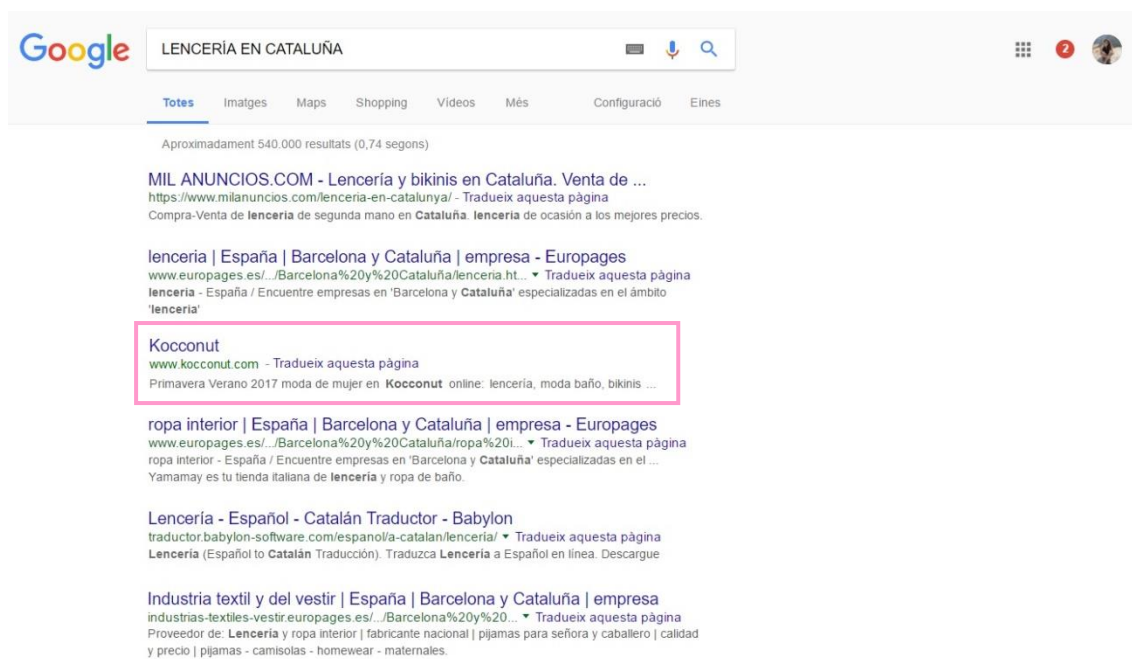
2. *Canal de YouTube*: El canal de YouTube es un medio de comunicación que se puso de moda hace unos dos años, mediante el cual la gente graba vídeos explicando su experiencia de vida. La idea de crear un canal para Kocconut, es la misma; es decir, lo que se pretende con este canal es explicar la experiencia que se tiene en el sector, explicando lo que se ha vivido hasta el momento y lo que ha llevado a dos emprendedoras a crear la empresa.

De esta manera se conseguirá ser más cercanas a las clientas, que conozcan a las personas que forman parte de la empresa Kocconut, que puedan dejar sus comentarios y explicar también sus experiencias con el tema en concreto. En este caso, el canal de YouTube se abriría al conseguir 8000 seguidores en Instagram, porque Instagram es una red social con más nombre y con más suscriptores. Lo primero es darse a conocer en Instagram para que luego, parte de la gente seguidora de Instagram también se suscriba al canal.

3. *Página web*: toda empresa actualmente tiene página web para facilitar a los clientes poder adquirir el producto más rápidamente y no tener que ir hasta el local físico para comprarlo. Por eso Kocconut también dispone de este medio de comunicación a través del cual se irán renovando los diferentes conjuntos y las clientas podrán adquirirlo con facilidad desde casa. Además cualquier duda que pueda surgir, aparecerá un mail y un teléfono de contacto para poder contactar con la empresa.

Para poder captar al cliente a través de la página web, es importante llevar a cabo una inversión en SEO y SEM (de 200€ al mes),³² de esta manera se conseguirá posicionar la empresa en Google y así aparecer de las primeras en las búsquedas realizadas por las clientas principalmente con las palabras *Kocconut* y *lencería en Cataluña* (mínimo en la cuarta posición). En la página web también se pretende dar la opción a las clientas de poder dejar comentarios, pero una vez se hayan inscrito y hayan introducido sus datos, entre los cuales se preguntará su talla de copa y contorno para así poder personalizar siempre su compra e ir generando una base de datos con todas las clientas.




Ilustración 14: Posicionamiento SEO y SEM



Fuente: Elaboración propia

³² Fuente: Solo Seo y Sem [en línea]. Disponible en <<https://www.soloseoysem.es/>>. [Consulta 5 de febrero 2017]

Tabla 11: Medios de comunicación pre

INSTAGRAM 			CANAL DE YOUTUBE 		PÁGINA WEB 		
<i>Clientes</i>							
+	-	∅	-	∅	+	-	∅
<i>Acciones a realizar en el primer año</i>							
Colgar 1 imagen al día relacionada con el proyecto Dar respuesta a los comentarios recibidos Seguir a posibles clientes como página de Instagram para que sigan a Kocconut. Publicar imágenes de gente conocida que se encuentra en esta situación y mencionarla.			Publicar 1 vídeo a la semana Publicar en Instagram un trozo de cada vídeo publicado Tratar temas que interesen a las personas que se suscriban Contestar a los comentarios de los visualizadores		Tener una renovación constante de la página web Permitir a los usuarios poder dejar comentarios Responder a los comentarios con el menor tiempo posible Tener un canal de noticias sobre temas que puedan interesar a las clienta Invertir en SEO y SEM 200€ al mes para poder posicionar la página en google, principalmente con las palabras lencería en Cataluña y Kocconut.		
Objetivo: Captar al cliente, y darse a conocer mediante diferentes canales mediante el cual se podrá encontrar la empresa, y tener contacto más fácilmente.							

Fuente: Elaboración propia

4. *Influencer o persona del sector:* Utilizar una de las figuras públicas que se ha puesto de moda actualmente, en este caso Dulceida³³, una de las bloggers más conocidas sobre todo en la red social Instagram y con su canal de YouTube. Actualmente tiene un total de 1'5 millones de seguidores en Instagram y un total de 1 millón de suscriptores en su canal. Una de las características de esta chica es que cuando era más joven también tuvo el problema de no encontrar sujetadores acorde con su edad por el hecho que tenía una talla superior a lo que se considera normal, por eso se sometió a una reducción de pecho, tal y como cuenta en uno de sus videos de YouTube. Se considera un medio de comunicación importante en la fase de captación de la clienta ya que es una chica con muchos fans y que comparte el ideal del proyecto porque se ha encontrado en la misma situación. Contactar con ella no es difícil ya que a través de Instagram se puede conseguir hablar con ella. Lo complicado es conseguir que dedique una de sus imágenes o videos a la empresa para así conseguir seguidores y que conozcan a Kocconut.

Está previsto contar con su ayuda dentro de los 3 primeros años sin embargo, no es el objetivo del primer año ya que se sabe que esta chica tiene mucha repercusión mediática y costaría muy caro traerla a Kocconut (más de 3000€³⁴). Por eso durante este primer año se centrará en contactar con gente que se ajuste al presupuesto. En el caso de que esta influencer dejara de serlo, se buscaría otra persona para sustituirla que también estuvieran acorde con el proyecto.

³³ Fuente: Dulceida [en línea]. Disponible en <<http://www.dulceida.com/>>. [Consulta 5 febrero 2017]

³⁴ Fuente: Cuánto cobra dulceida [en línea]. Disponible en <<http://amenzing.com/032026/cuanto-cobra-dulceida/>>. [Consulta 5 febrero 2017]





Para agradecer la participación de estas influencers en las charlas o conferencias que se puedan organizar, se les regalará conjuntos y además se destinará una cantidad de dinero para que acepten venir a Kocconut. Este dinero cubrirá traslados, dietas y alojamiento (500€ por influencer que venga. Se ha supuesto un máximo de 2 el primer año.

5. *Folleto*s: dos segmentos a los que la empresa Kocconut se dirige son las mujeres que se han hecho reducción y las que se hacen aumento de pechos. Por tanto, otra forma de poder llegar a ellas y de captar mujeres que formen parte de las clientas potenciales de Kocconut, es a través de las clínicas de estética mediante folletos, donde las clientas podrán conocer a la empresa y dispondrán de diferentes medios de contacto para encontrarla. Al principio se pondrían en dos de las clínicas más importantes de Barcelona, y luego ya se iría ampliando a más y así ampliar el ámbito de captación.

Se considera importante poner folletos en las clínicas de estética ya que las personas que se someten a una operación de reducción a veces no consiguen reducirla por debajo de la D y las personas que se aumentan, muchas veces lo hacen por encima de la D.

6. *Showrooms*: Al principio, para darse a conocer y captar clientes, se organizarán diferentes showrooms en markets como Palo Alto ³⁵ y en centros comerciales ³⁶. Para disponer de un corner son 550€. El objetivo es que las clientas puedan también adquirir el producto allí. Por tanto, se deberá contactar con los organizadores de estas ferias/centros comerciales para poder establecer el espacio de Kocconut. Los showrooms se llevarán a cabo en lugares que son frecuentados por las clientas y relacionados con la moda. Es otra manera de promocionarse y darse a conocer. Mediante estos showrooms lo que se pretende es que las clientas conozcan la empresa de primera mano, conozcan a las creadoras cara a cara y así tener una primera toma de contacto.

Tabla 12: Medios de comunicación pre

INFLUENCER <i>(para que conozca el proyecto y lo mencione)</i> 	SHOWROOM 	FOLLETOS (muestra + folletos) 				
<i>Clientes</i>						
-	∅	+	-	+	-	∅
<i>Acciones a realizar en el primer año</i>						
Ponerse en contacto con ella en el primer año, a través de Instagram Mencionarla en las imágenes de Instagram y en el canal de YouTube para que conozca Kocconut + regalos para que comente <div style="text-align: center;">  <i>Consecuencia:</i> </div> Una vez contactada, mencionar a Kocconut en alguna de sus imágenes publicadas y en alguno de sus vídeos.	Contactar con los organizadores de Palo Alto y centros comerciales para poder establecer un expositor para Kocconut en estas concentraciones Mostrarse servicial en todo momento A los 10 minutos de estar mirando los productos, ofrecer ayuda	Contactar con 2 clínicas de Barcelona para dejar los folletos (Clínica Sagrada Familia y TEKNON) Repartir 2000 folletos en el primer año a través de las clínicas con acuerdo. Poner el teléfono de contacto, dirección del local y mail para que puedan encontrar la empresa				
Objetivo: Captar al cliente, y darse a conocer mediante diferentes canales mediante el cual se podrá encontrar la empresa, y tener contacto más fácilmente.						

Fuente: Elaboración propia

³⁵ Fuente: Palo Alto market [en línea]. Disponible en <<http://paloaltomarket.com/ca>>. [Consulta 5 febrero 2017]

³⁶ Fuente: Pop places [en línea]. Disponible en <<https://es.popplaces.com/>>. [Consulta 5 febrero 2017]

Comunicación durante:

Con estos medios de comunicación lo que se pretende es ayudar a la clienta durante la compra, es decir, solucionar cualquier problema que se le pueda aparecer, ofrecerle ayuda en todo momento y así acompañarla para realizar la compra. Una vez captada la clienta, lo importante es estar disponible en cualquier momento para que se sienta acompañada y termine realizando la compra, así como formando parte de Kocconut.







1. *Mail:* Una vez se hayan registrado en la página web, deberán añadir sus datos entre los cuales aparecerá el mail. De esta manera se irá generando una base de datos para luego tener todos los mails guardados de todas las mujeres que formen parte de la clientela de Kocconut. Además, las clientas podrán encontrar el mail de Kocconut en todos los medios de comunicación mencionados anteriormente para poder contactar con ella en cualquier momento.

2. *Teléfono:* Medio de comunicación para solucionar cualquier duda y problema que puedan tener a la hora de decidirse en la compra de uno de los productos de Kocconut. Además, se pretende ser rápido a la hora de responder las llamadas. También utilizar el WhatsApp como medio de comunicación cercano, fácil y actual.

3. *Acompañamiento:* Hay dos tipos de acompañamiento, uno que se hará virtualmente a través de la página web y otro personalmente ya sea en los showrooms o en el local. La idea es acompañar a la clienta para que finalmente realice la compra. A nivel virtual, cuando la clienta se registre, uno de los datos que deberá introducir serán las medidas de su tallaje.

En caso que tarde más de 10 minutos en realizar una operación, aparecerá el mensaje emergente. En cuanto al personal, como es cara a cara, se han estipulado diferentes normas de actuación en el momento en que la clienta entre a la tienda.

Tabla 13: Medios de comunicación durante

MAIL 	TELÉFONO  	ACOMPAÑAMIENTO  		PÁGINA WEB 
		VIRTUAL	PERSONAL	
		<i>Clientes</i>		
+		-		Ø
<i>Acciones a realizar en el primer año</i>				
Facilitar en todos los canales de comunicación un mail de contacto. Responder todos los mails recibidos en menos de 24 horas. Hacer un seguimiento cada 10 días en caso de no haber recibido respuesta.	Contestar a las llamadas antes de sonar 3 veces Utilizar el WhatsApp como medio de comunicación y cercanía.	A los 20 minutos, si no ha tomado ninguna decisión, mostrar un mensaje emergente Mostrar un mail de contacto y un teléfono en todo momento Registrar los datos de las clientas (tallas, nombre y email) para futuras ocasiones	Cuando la clienta entre en el local / showroom mostrarse servicial para ayudarla Presentarse (para ganar cercanía) y enseñar la tienda A los 10 minutos, si sigue en la tienda, volver a ofrecer ayuda. Conocer bien todos los productos, tallas disponibles, tipos...	Mostrar un mensaje emergente a los 10 minutos (si aún no hay compra) con tres preguntas de: color, talla, tipo. Ofrecer un 10% de descuento al registrarse con el código BIENVENIDA
Objetivo: Acompañar al cliente en todo momento para que termine realizando la compra				

Fuente: Elaboración propia

Comunicación post:

Para poder fidelizar y mantener a la clienta formando parte de la empresa Kocconut, es importante ofrecer diferentes servicios después de la compra que le hagan ver que la empresa está atenta a ella. Con todos los medios de comunicación que actúan durante la comunicación post, lo que se quiere conseguir es que las clientas aporten su opinión valorando la experiencia de compra.

Esta valoración se conseguirá mediante una encuesta que se realizará en dos momentos diferentes. La primera se realizará en el momento de adquisición del producto donde se valorará el servicio ofrecido. Ésta se llevará a cabo en el local / showroom donde también podrán señalar cómo se ha sentido probándose el producto, si se han sentido apoyadas por las trabajadoras o si desean, podrán apuntar otros aspectos de interés para valorar el servicio.

También podrán hacerlo a través de la página web. Sin embargo, lo que se valorará será diferente y las dos opiniones son importantes. En el caso de la página web se están valorando temas relacionados con este canal, ya sea la facilidad de uso de la página, si se ha sentido bien a la hora de usar el canal, si necesita un apoyo que le ayude a realizar la compra, si le gusta la idea del asesor virtual etc, es decir, diferentes aspectos que pueden influir en relación a la compra por internet. De esta manera, lo que se pretende en los dos ámbitos es que la clienta ayude a mejorar el servicio y así poder atender a sus necesidades.

Ilustración 15: Ejemplo de Tablet del local



Fuente: Elaboración propia

La segunda se realizará dos semanas después de haber realizado la compra. A las clientas se les avisará que en dos semanas les llegará una encuesta que podrían responder para ayudar a Kocconut a mejorar, ya que la opinión de ellas es muy importante. Cada clienta podrá escoger cómo quiere recibir esta encuesta, ya sea por email o por teléfono (se les llamará para hacer seguimiento y se aprovechará para hacer la encuesta).

Con la encuesta se pretende conocer la opinión de la clienta en base a ciertos temas determinados:

- Su opinión en base a los modelos que se ofrecen
- La facilidad de uso de la página web o si les ha resultado complicado
- Si al pedirlo por internet echa en falta el poderse probar el producto y cuál es su opinión al respecto

- Productos que le gustaría que la empresa ofreciera
- Atención recibida durante el proceso de compra

De esta manera se puede conocer su opinión y utilizarla para mejorar: qué tenemos que cambiar, qué le gustaría comprar, y que no ha encontrado. Así se consigue que repita la compra.

Por otro lado, a parte de los medios de comunicación mencionados anteriormente como teléfono, mail y página web con los que se realizarán acciones para fidelizar el cliente (ofrecer ofertas y promociones para fechas especiales, felicitar el cumpleaños, hacer seguimiento después de haber realizado la compra etc), también se llevarán a cabo acciones más concretas sobre todo en el showroom, en el Instagram y en el local, siendo el momento que empieza a ganar peso.

1. *Instagram:* Con esta red social, se pretende llegar a mucha gente en poco tiempo en el momento en que se realice una acción de fidelización, por ejemplo ofrecer 2 x 1 u otro tipo de ofertas que puedan estar relacionadas. También se organizarán sorteos, mediante el cual la clienta podrá participar y dejar sus comentarios, siempre que siga los pasos indicados y así conseguir un modelo de Kocconut.

2. *Showroom:* En los showrooms que se encontraran principalmente en markets y en los centros comerciales como la Maquinista, también se realizarán sorteos al momento para poder captar la atención de la clienta. Ellas tendrán la oportunidad de poder participar en alguno de los videos que se colgará en el canal de YouTube para que puedan dar su opinión y ayudar a la empresa a darse a conocer. Kocconut mencionará a cada una de las clientas que se realicen una foto con el photocall que se utilizará para que la clienta sienta que realmente la empresa se preocupa por ella. Se ha supuesto llevar a cabo un total de 2 showrooms el primer año y un total de 2 concursos.

Ilustración 17: Logo Palo alto



Fuente: Google imágenes

Ilustración 16: Logo La Maquinista



Fuente: Google imágenes

3. *Local:* El local tendrá un papel muy importante sobre todo en la comunicación post una vez se haya adquirido el producto. En este espacio se pretende ir organizando año tras año diferentes charlas o eventos que puedan interesar a las clientas, desde celebrar el primer cumpleaños hasta poder disfrutar de una charla con una influencer. Se ha supuesto organizar un total de 4 charlas/eventos y con un presupuesto de 100€ por cada evento / charla. Además, también se ofrecerán descuentos que solo se encontrarán en el local como por ejemplo obtener un descuento por traer a una clienta nueva (que pase a formar parte de Kocconut).

Tabla 14: Medios de comunicación post

SHOWROOM	MAIL	TELÉFONO	PÁGINA WEB	INSTAGRAM	LOCAL
Clientes					
+	-			0	
Acciones a realizar en el primer año					
<p>Hacer un sorteo de conjuntos de lencería o baño.</p> <p>Explicar detalladamente en qué consiste la cuota Kocconut y las ventajas que ofrece.</p> <p>Formar parte del vídeo que se grabará para subir al canal de YouTube.</p> <p>Aparecer en las imágenes con el photocall para Instagram.</p>	<p>Mandar un mail de aniversario a la clienta con un descuento de regalo por ser su cumple.</p> <p>Comunicar campaña de compra preferente para nuevas colecciones para comprar a través de internet utilizando el código concreto.</p> <p>Mandar mails felicitando las fiestas.</p> <p>Publicar las diferentes ofertas y promociones relacionadas con fechas importantes (san Valentín, navidad, verano, cumpleaños...)</p>	<p>Llamar a la clienta al cabo de 1 mes de haber realizado la compra (hacer seguimiento)</p> <p>Utilizar el WhatsApp como medio de comunicación rápido, fácil y cercano.</p> <p>Mandar ofertas y promociones de temporada a través del WhatsApp.</p>	<p>Publicar las diferentes ofertas y promociones relacionadas con fechas importantes (san Valentín, navidad, verano, cumpleaños...)</p> <p>Tener en cuenta las opiniones de la gente en cuanto a futuros modelos.</p> <p>Sacar como 2 colecciones nuevas al año.</p>	<p>Publicar ofertas 2 x 1</p> <p>Realizar sorteos para que las clientas puedan conseguir productos de forma gratuita si llevan a cabo los pasos indicados.</p> <p>Crear hashtags propios para que las clientas puedan comentar</p> <p>Si la clienta etiqueta a la empresa en una de sus imágenes, mencionarla en el Instagram de Kocconut.</p>	<p>Organizar 2 eventos el primer año (celebración el 1r cumpleaños de la empresa y celebración de navidad)</p> <p>Realizar 2 charlas sobre temas genéricos o específicos para cada segmento (charla con Influencer u otro especialista)</p> <p>Ofrecer un descuento (5% de descuento) por traer a una nueva clienta.</p> <p>Explicar detalladamente en qué consiste la cuota Kocconut y las ventajas que ofrece.</p>
Objetivo: Fidelizar a la clienta para futuras compras y que pase a formar parte de Kocconut, que viva la experiencia que se ofrece en Kocconut					

Fuente: Elaboración propia

8.2.1 Acciones de venta / comercialización

Además de poseer varios canales de comunicación con los que Kocconut quiere darse a conocer, también utiliza otras acciones de venta para persuadir al público. Son acciones comerciales más directas con las que llegar a la clienta final y convencerle de que compre el producto. Al ser un contacto cara a cara permite incidir más sobre la venta.

Una de estas acciones comerciales son los showrooms. Se realizarán en dos puntos específicos de la ciudad: uno en Palo Alto y el otro en el centro comercial La Maquinista. Los showrooms tienen una función similar a las ferias del sector cuyo principal objetivo es darse a conocer y mantener un contacto con el cliente. Así pues, Kocconut cree conveniente ubicarse en dos puntos estratégicos donde la mujer ya se encuentra predispuesta a comprar. Se alquilaría un espacio en concreto para colocar los stands y vender cara al público. En determinadas ocasiones también se realizarían concursos para incentivar la compra.

Otra acción de comercialización muy importante es ir a los hoteles a vender directamente el producto y los asesoramientos. Gracias a esta acción se podrá llegar a un nuevo segmento turístico que tiene las mismas necesidades que las mujeres españolas, es decir, sentirse cómoda y a gusto con sus bikinis o bañadores. El hecho de poder ir allí y mantener este contacto directo con la clienta final, permite que la mujer se sienta más convencida y compre finalmente el producto.

Presupuesto de comunicación

Tabla 15: Presupuesto de comunicación

Acción	Coste unitario	Coste anual
Posicionamiento SEO	100 €	1.200 € ³⁷
Posicionamiento SEM	100 €	1.200 €
Impresión de 20000 folletos	25 €	150 € ³⁸
Expositores en markets y centros comerciales	550 €	1.100 € ³⁹
Sala extra para charlas	75€	300€
Invitación influencers o personas del sector (se le da algún regalo por venir)	500 €	1.000 € ⁴⁰
Concursos en showroom	75 €	150 € ⁴¹
Organización de eventos + charlas	100 €	400 €
Cojín para imprevistos	-	1.000€
Alquiler espacio hoteles	-	1.900€
TOTAL	1.525 €	8.400 €

Fuente: Elaboración propia

Los expositores en los centros comerciales se ha calculado en base a 2 expositores que se realizarán. La invitación de influencers se ha calculado en base a 2 personas que vendrán el primer año. Los concursos se han calculado teniendo en cuenta que sólo se realizarán 2 el primer año y un total de 4 charlas / eventos. En el caso de los eventos y las charlas, también se ha tenido en cuenta el alquiler de una sala puesto que puede pasar que no se quepa en el local. Además se ha añadido el coste que supone tener alquilados los espacios en los hoteles correspondientes en cuanto al turismo.

³⁷ Fuente: Solo SEO y SEM [en línea]. Disponible en <<https://www.soloseoysem.es/>>. [Consulta 7 de febrero 2017]

³⁸ Fuente: HelloPrint [en línea]. Disponible en <<https://www.helloprint.es/flyers-a6-250brillante-amboslados-12500#envio>>. [Consulta 7 de febrero 2017]

³⁹ Fuente: Pop up Places [en línea]. Disponible en <<https://ca.popplaces.com/?gclid=COgF0KL009ICFYEy0wodiSwHFw>>. [Consulta 7 de febrero 2017]

⁴⁰ Se ha calculado una media de 4 charlas anuales. El coste es lo que dejamos de vender de un conjunto de encaje (75€) multiplicado por estas 4 charlas

⁴¹ Se ha calculado de la misma manera que el anterior. Se realizan concursos cada 2 meses.

8.3 Canales de distribución

Los canales de distribución son los medios a través de los cuales la empresa Kocconut quiere hacer llegar a la clienta sus productos una vez realizada la compra. En este caso, se pueden diferenciar tres canales de distribución diferentes que funcionarán de la siguiente manera:

1. Página web

Con la página web, las clientas podrán obtener su producto sin tener que moverse de casa. Con tan solo varios clics el proceso de compra se realizará instantáneamente. Se generará de esta manera una base de datos con toda la información y datos necesarios para hacerle llegar el producto correctamente junto con la bolsa para meter en la lavadora en el tiempo establecido.

Una vez generado el pedido a través de la plataforma, Kocconut contactará inmediatamente con la empresa de transporte habitualmente utilizada, que será la encargada de hacer llegar el producto en el menor tiempo posible. Se utilizará la empresa KIALA⁴² para realizar el proceso; una empresa subcontratada con la que se generará una relación contractual para convertirse en distribuidores de Kocconut y ser un intermediario.

Este intermediario tiene como papel principal hacer llegar los pedidos a un punto estratégico para que las clientas puedan recogerlos. KIALA envía los paquetes a ciertos comercios de diferentes ciudades para facilitar a las clientas la recogida de éstos. En vez de mandarlos directamente a casa, es decir, a su propio domicilio, ellas podrán ir a buscarlos a estos locales durante un plazo de 14 días naturales. Con este método se consigue que la clienta no tenga que estar esperando en su propio domicilio durante todo el día a que el pedido llegue, sino que podrá pasar a buscarlo cuando ella lo prefiera durante el horario de trabajo de los locales asociados. Mediante este distribuidor, se consigue que el pedido se realice entre los 2 y 4 días hábiles después de la petición del producto a través de la página web. Por lo tanto, otro de sus papeles fundamentales es cumplir con los plazos de entrega especificados correctamente.

Mediante la previsión de ventas que se observará más adelante, se ha supuesto que durante el primer año se van a vender 3230 productos (sin tener en cuenta los servicios. Haciendo el cálculo del porcentaje de gente que estaría dispuesta a comprar este producto por internet (20%), se llega a la conclusión de que se comprarían un total de 646 productos por internet el primer año. Previamente se habrá llegado a un acuerdo con la empresa KIALA y se habrá acordado que cada envío cuesta 5 euros dentro de Cataluña, coste que deberán soportar las clientas. El coste en el caso de ser una compra fuera de Cataluña, también será a cargo de las clientas.

Si en un futuro se observara que las compras por internet van en aumento, se propondría a las clientas de Kocconut pagar una cuota premium para dar facilidades y fidelización a las clientas.

Por otra parte, se contratará el servicio de pasarela de pago Paypal para que las clientas puedan efectuar sus pagos de manera online. Mediante esta plataforma, Kocconut podrá cobrar de manera segura y efectiva los pedidos realizados.

⁴² Fuente: Kiala [en línea]. Disponible en <<https://www.kiala.es/buscar-punto-kiala/08015>>. [Consulta 9 de febrero 2017]

No obstante, se deberán pagar unas comisiones suponiendo que el primer año se venden por internet 646 productos. Al venderse 646 productos por internet el primer año, se obtendría un total de 32.300€ de ingresos, suponiendo un precio medio de 50€ por producto.

Según PayPal, si las ventas mensuales están entre los 2.500€ y los 10000€, la comisión por transacción es de 2'9% + 0'35€⁴³.

Ilustración 18: Proceso de compra del producto a través de internet



Fuente: Elaboración propia

En el momento en el que las clientas accedan a la página web de Koconut, deberán introducir sus datos personales para empezar a navegar por la página. La información que se les solicitará estará relacionada con la talla de copa y contorno del pecho, nombre, fecha de nacimiento, email y teléfono (opcional). Con toda esta información se pretende generar una base de datos interna para la empresa y así personalizar el servicio.

Establecer relaciones directas y personales con la cliente a través de internet es muy complicado. Por ello, se cree que utilizando esta ayuda virtual se conseguirá mantener un contacto más cercano y aumentar la satisfacción por parte de la cliente. Se tratan, pues, de productos íntimos que requieren una atención especial.

A través de la página web, la relación que se crea entre el cliente y la empresa es una relación de servicio automatizado⁴⁴, ya que lo que se pretende es combinar el autoservicio (porque son ellos los que deciden el producto que compran) con procesos automáticos (pueden adquirir el producto a través de internet mediante la tarjeta de crédito).

⁴³ Fuente: Pay Pal [en línea]. Disponible en <<https://www.paypal.com/es/webapps/mpp/paypal-fees>>. [Consulta 20 febrero 2017]

⁴⁴ Fuente: Canales y relaciones con clientes [en línea]. Disponible en <<https://es.slideshare.net/jorgemanriquechavez/canales-y-relaciones-con-clientes>>. [Consulta 20 febrero 2017].

Además, este tipo de servicio automatizado se caracteriza por reconocer a las clientas y sus características específicas para poder ofrecerles el producto acorde a lo que buscan y a sus necesidades. Esto es así ya que en el momento en que se registran en la página web, deberán poner cierta información relacionada con sus datos personales.

Otra relación que se pretende conseguir con este canal de distribución es la creación de comunidades. El objetivo es profundizar en la relación con los clientes, es decir, ir más allá de la simple venta por internet. Se crea así un lugar donde ellas pueden intercambiar conocimientos y dar solución a cualquier problema que puedan tener.

Es muy importante también no olvidar la relación de creación colectiva que se genera a través de este canal. Las clientas pueden aportar sus opiniones y pensamientos así como sus experiencias de compra en base a los productos y atención recibida.

2. Local y Showroom

Las clientas también pueden adquirir los productos y todos los servicios ofrecidos mediante estos dos canales de distribución. Tanto en el propio local de Kocconut como en los Showrooms organizados, se puede comprar de manera directa sin ningún intermediario. En el momento en el que la clienta realiza la compra y paga, obtiene inmediatamente el pedido.

En estos casos, la relación entre la dependiente y la clienta es directa, es decir, cara a cara. Esto permite que se establezca un trato más personal entre ambas, y que la dependiente pueda depositar más confianza sobre la clienta para convencerla de que compre el producto y le acompañe en todo momento durante la experiencia de compra. Al encontrarse físicamente en el establecimiento y con una persona experta que asesora y ayuda a escoger los modelos idóneos, es mucho más fácil que la clienta acabe estando convencida de realizar una compra en Kocconut. Por este motivo, Kocconut da mucha importancia al hecho de tener un local o un espacio físico para vender un producto muy íntimo y a la vez muy complicado.

Como se acaba de mencionar, tanto en el local como en los showrooms el trato con las clientas se realiza mediante una asistente personal, quien le acompaña en toda la experiencia y en el proceso de compra desde que entra hasta que finalmente obtiene el producto. Le ayuda, le asesora y le aconseja para que la clienta se sienta satisfecha y a gusto en Kocconut. Además, en el local se ofrece también un asesoramiento personal exclusivo para aquellas personas que pagan por un asesoramiento personalizado fuera de la cuota de ventajas. Incluso dentro del propio local se destaca una comunidad de mujeres que desean asistir y participar en eventos y conferencias pagando la cuota por ello.

3. Hoteles turismo

También se dará la posibilidad de adquirir los productos en efectivo, en los hoteles seleccionados durante la temporada de verano para los turistas que se alojen en ese momento y quieran disponer del producto de Kocconut. De esta manera, lo que se pretende es asesorar directamente a estas mujeres que vienen de otros países ya que habrá siempre una persona física para ayudarlas en el proceso de compra y asesorarlas en todo aquello que haga falta.

Presupuesto de distribución

Tabla 16: Presupuesto de distribución

Acción	Coste	Explicación
Plataforma PayPal	1162'8€	Si se ha supuesto que se venden 646 productos por internet el primer año. Se obtienen unos ingresos de 32.300€ anuales (suponiendo que el precio medio es de 50€ por producto). Está entre los 2.500€ y los 10.000€ ingresos mensuales. Estos ingresos hay que multiplicarlos por la comisión de 2'9%, y sumarle 0'35 por cada transacción, en este caso 646 transacciones porque son los productos que se venden.
Pago con tarjeta en el local	4.220€	El pago con tarjeta incluye un TPV que son 20€ anuales y además se le debe añadir un 3% de comisión por cada venta. Si de los 3846 productos/servicios que se ha supuesto que se vende el primer año le restamos los 646 productos que se hacen por internet, quedan 3200 que se compran en el local/showroom. De estos, se supone que 2800 productos serán comprados con tarjeta. El 3% de 2000 a un precio medio de 50€ son 4200€ el primer año más los 20€ anuales del TPV.
Mantenimiento de la cuenta abierta de Kocconut	100€	Por abrir una cuenta en La Caixa y por su mantenimiento son 25€ cada 3 meses ⁴⁵ .
Tarjeta de crédito Kocconut	45€	Para poder realizar las compras de la empresa se dispondrá de una tarjeta de crédito. Para poder tener una tarjeta para Kocconut, el banco (La Caixa) cobra unos 45€ anuales aproximadamente.
Cojín para distribución	1.000€	Tener un cojín de margen de 1.000€ por cualquier imprevisto que se pueda tener
Transporte por reclamación	300€	Se ha supuesto un total de 300€ destinados al pago del transporte en caso de la devolución a portes debido, puesto que la empresa también se puede equivocar al mandar el pedido.

⁴⁵ Fuente: La Caixa [en línea]. Disponible en https://www.caixabank.es/empresa/bancadistancia/vidEOSlineaabiertaempresas_es.html. [Consulta 25 febrero 2017]

Comisión hoteles	1.647€	5% de comisión sobre ventas efectuadas en los hoteles seleccionados
Gastos transporte turismo	500€	Gastos relacionados con el desplazamiento y asistencia a los eventos en los hoteles.
TOTAL		8.974'8€

Fuente: Elaboración propia

*En un futuro se intentaría llegar a acuerdos con el banco para poder reducir éstas comisiones.

8.4 Política de precios y previsión de ventas

8.4.1 Política de precios

La empresa Kocconut lleva a cabo diferentes estrategias para fijar el precio de sus productos y de todas las actividades complementarias que se ofrecen. El precio es el valor que finalmente pagará el cliente para la adquisición de dichos productos o servicios. Sin embargo, para poder marcar un precio idóneo, se debe considerar que el precio no solo se rige por un valor monetario, sino también por otros factores como por ejemplo el tiempo, el esfuerzo o incluso el riesgo percibido. A continuación, se puede apreciar cinco grandes bloques de estrategias de precios por los cuales se rige esta empresa:

Tabla 17: Política de precios de la empresa Kocconut

Política de precios				
Estrategias:				
Precios diferenciales	Competitiva de precios	De precios psicológicos	De precios atendiendo a la cartera de productos	De precios en nuevos productos
Ofertas o descuentos aleatorios y rebajas o descuentos periódicos	Precios similares al de la competencia	Precios pares frente a impares	Precios de productos opcionales	Precios de descremación o selectiva
Freemium		Precios imagen o de prestigio	Precios por paquetes de productos	
		<i>En un futuro: precios según el valor percibido</i>		

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de precios diferenciales:

En cuanto a la estrategia de precios diferenciales se hace referencia a las ofertas o descuentos aleatorios y rebajas o descuentos periódicos, ya que la empresa en ciertos momentos del año llevará a cabo estas acciones para fidelizar a las clientas y satisfacerlas. Incluso pagando la propia cuota anual de ventajas se pueden beneficiar de un 5% de descuento en próximas

compras. También dependiendo de la antigüedad de la clienta en la comunidad de Kocconut se beneficiará de posibles promociones y descuentos. Descuentos también por cumpleaños o campañas de Navidad u otras fechas especiales, por ejemplo. Aunque principalmente, esta estrategia se llevará a cabo sobre todo para liquidaciones de exceso de stock.

Se hace referencia al modelo Freemium ya que las clientas pueden adquirir unos productos básicos (como sería por ejemplo la compra de los conjuntos de lencería, de moda de baño o cualquier de las piezas por separado), con la posibilidad de optar, posteriormente, a una serie de servicios complementarios que únicamente se podrán gozar si la clienta ya forma parte de la comunidad de Kocconut y ha comprado anteriormente allí. Por lo tanto, éstas podrán disfrutar de una serie de ventajas adicionales.

Estrategia competitiva de precios

Los precios marcados por Kocconut son similares a los de la competencia. Por ello se ha realizado un cuadro comparativo de precios con dicha competencia. Esto es así puesto que la competencia es muy intensa y los productos básicos que ofrece Kocconut son algo parecidos con el resto (conjuntos de lencería y moda de baño). Además, se han fijado de esta manera para evitar una guerra de precios. Se compara el producto básico (el sujetador), ya que los otros servicios complementarios son exclusivos de la empresa Kocconut y la competencia no los realiza. Éstos son: asesoramiento personal (solo en caso de la cotillería Esther), eventos y conferencias o charlas. A continuación se muestra la tabla comparativa de precios con la competencia (ver Anexo 3)

Como se ha mencionado anteriormente, se han escogidos varios sujetadores de las diferentes firmas competidoras para compararlos. El sujetador es el producto con el que se pretende incidir en el mercado y que se desea potenciar. Además, es un producto que se puede vender durante todo el año. Indicar, también, que los precios de moda de baño son similares.

El precio medio de los sujetadores del Corte inglés es de 70€, el de H&M 18€, La Corsetera 74€, de Change Lingerie 64€ y de las Corseterías (en este caso la Corsetería Esther) 85€. El precio medio de los sujetadores de Kocconut es de 50€. Por lo tanto se puede observar que se ha fijado el precio un poco por debajo del resto de la competencia pero nada desorbitado comparado con H&M.

Tal y como se pudo observar en la matriz de competencia, H&M tiene precios bastante por debajo del resto de la competencia. Ellos intentan ser más competitivos en precios, mientras que el resto de firmas intentan serlo en calidad. Por eso Kocconut ha decidido fijar sus precios similares a la mayoría de la competencia y apostar por lo mismo que ellas. Sin embargo, lo ha hecho dándole un toque de innovación con otras actividades complementarias e insistiendo en una experiencia de compra a la hora de adquirir el producto y una vez ya comprado.

Estrategia de precios psicológicos

Se ha elegido la estrategia de redondear los precios a múltiplos de 5 para dar una visión de exclusividad y prestigio a los productos y servicios de Kocconut. En el caso de las prendas de parte de arriba son 75€ (sujetador o parte de arriba de bikini), incluso la propia cuota anual que son 60€ o el asesoramiento que son 30€.

Estos precios se han fijado así para dar una mayor comodidad también a las clientas a la hora de pagar el producto en el local o en los showrooms.

La estrategia de precios imagen o de prestigio hace referencia al precio elevado que se ha marcado en los productos de Kocconut para reflejar su imagen de prestigio como firma de lencería y moda de baño emprendedora. A diferencia de H&M, Kocconut quiere apostar para que la calidad y el precio vayan de la mano. Es por eso que se ha creído necesario poner un precio mayor que ésta con el objetivo de que se asocie Kocconut con una empresa de categoría y de calidad.

Además, en un futuro, la empresa podría plantearse la opción de seguir una estrategia de precios según el valor percibido. Ahora mismo Kocconut no establece sus precios en base a lo que el consumidor quiera, sino que los establece rigiéndose por diversas políticas aquí mencionadas. Sin embargo, más adelante, la clienta podría estar tan satisfechas con todos los productos y servicios ofrecidos por Kocconut, que incluso podría llegar a plantearse pagar más por ellos. En ese caso, se fijarían precios en base a un valor percibido por las propias clientas.

Estrategia de precios atendiendo a la cartera de productos

Esta empresa ofrece diversos servicios complementarios al producto principal. Para cada uno de estos servicios opcionales se pagan precios específicos que no están incluidos en el producto base (lencería y moda de baño). Tal y como se especifica en el portafolio de productos, estos servicios y precios son los siguientes:

- La cuota anual de ventajas: 60€
- El asesoramiento personal: 30€
- Los eventos: entre 10€ y 15€
- Las charlas y conferencias: entre 10€ y 15€

Así mismo, Kocconut también ofrece la posibilidad de pagar por paquetes de productos. Sería en el caso de los conjuntos de lencería y moda de baño por un precio de 70€ (o de 75€ si el sujetador es de encaje) siendo este paquete de inferior cantidad que si se pagara cada producto por separado. Se trata de dar un impulso a las ventas de otros productos como serían por ejemplo las braguitas. También se da la posibilidad a las clientas de pagar 60€ por una cuota anual que incluye una serie de ventajas que al final resulta más económica que si se pagara cada servicio de manera independiente.

Estrategia de precios en nuevos productos

Se sigue esta estrategia de precios de descremación o selectiva, ya que los productos se lanzan al mercado con un precio elevado para poder obtener un margen considerable. Además, este precio es elevado puesto que la empresa se centra en un tipo de público que quizás, si el precio fuera menor, rechazaría el producto y le generaría desconfianza. Se sigue esta estrategia no tanto por el producto base (porque ya existe competencia), sino por los otros servicios que se ofrecen en Kocconut y que son nuevos en el mercado.

El hecho de transmitir el proceso de compra como una experiencia personal y única también es algo innovador. Por eso, se fijan precios más elevados ya que existe un cierto riesgo a ser imitado.

Tabla 18: Otra política de precio de la empresa Kocconut

Política de precios
Estrategia
Precios en función de los costes

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de precios según costes

No se puede olvidar otro detonante importantísimo en la fijación de los precios finales de los productos antes de lanzarlos al mercado: los costes. Para poder establecer una cantidad final, se deben tener en cuenta una serie de costes que harán variar la cifra. Así pues, en este caso, además de fijarse en los precios implantados por la competencia más cercana, también se tendrán en consideración otros procesos necesarios para su asignación. Por lo tanto, se puede decir que el precio del producto se ha establecido en base a la competencia y a los costes.

Se hacen referencia a los costes de producción y los costes de embalaje. Dentro de los de producción encontramos la mano de obra por parte del taller de confección, los materiales requeridos para la fabricación de los productos, el planchado de las prendas, el etiquetado, el transporte desde el taller proveedor hasta el propio local de Kocconut etc. La clave será contactar con un proveedor capaz de realizar las prendas solicitadas con la mejor calidad posible ajustándose al presupuesto.

Por otra parte, haciendo referencia a los costes de embalaje, se destacan los envoltorios necesarios para empaquetar el producto tales como las bolsas para la lavadora, sobres, cintas, adhesivos... También el coste de la mano de obra de la persona que vaya a realizar dicha tarea de poner el producto a punto para ser entregado a la clientela final.

8.4.2 Previsión de ventas

Una vez establecida la cuota de mercado anteriormente calculada, es importante establecer una previsión de ventas por cada uno de los productos/servicios que se ofrecen. Así se podrá hacer una aproximación lo más real posible.

Para poder hacer la previsión de ventas se seguirá el mismo método utilizado que con el cálculo de la cuota de mercado. Se utilizarán dos escenarios: el optimista y el esperado y, además, se tendrá en cuenta solo Cataluña porque son los primeros años de apertura. Se consideran también los resultados obtenidos anteriormente (3846 mujeres escenario esperado y 4208 mujeres escenario optimista), llegando a la conclusión de que la población que podría llegar a formar parte de la clientela potencial de Kocconut es de un 2% en relación a la competencia. Se ha establecido este porcentaje por tratarse de una empresa de nueva creación y poco conocida. Además, se ha establecido un porcentaje concreto para cada producto y servicio ya que no todas las mujeres comprarán de todo.

Para hacer el cálculo se usa la siguiente operación teniendo en cuenta que cada producto o servicio representa un porcentaje diferente de compra:

$$\text{Cuota de mercado} \times \text{precio medio} = \text{previsión de ventas}$$

Tabla 19: Previsión de ventas en base a la cuota de Kocconut

CATALUÑA		
Producto	Escenario Esperado	Escenario Optimista
Sujetador básico (20% cuota)	$768 \times 75 = 57600\text{€}$	$840 \times 75 = 63000\text{€}$
Sujetador básico de encaje (9%)	$346 \times 85 = 29410\text{€}$	$379 \times 85 = 32215\text{€}$
Partes de abajo (7%)	$269 \times 18 = 4842\text{€}$	$295 \times 18 = 5310\text{€}$
Sujetadores colecciones (17%)	$654 \times 80 = 52320\text{€}$	$715 \times 80 = 57200\text{€}$
Partes de abajo colecciones (10%)	$385 \times 20 = 7700\text{€}$	$421 \times 20 = 8420\text{€}$
Bañador (6%)	$231 \times 95 = 21945\text{€}$	$253 \times 95 = 24035\text{€}$
Bikini parte de arriba (8%)	$308 \times 65 = 20020\text{€}$	$337 \times 65 = 21905\text{€}$
Bikini parte de abajo (7%)	$269 \times 20 = 5380\text{€}$	$295 \times 20 = 5900\text{€}$
Asesoramiento (4%)	$154 \times 30 = 4620\text{€}$	$168 \times 30 = 5040\text{€}$
Eventos (2%)	$77 \times 15 = 1155\text{€}$	$84 \times 15 = 1260\text{€}$
Charlas y conferencias (2%)	$77 \times 15 = 1155\text{€}$	$84 \times 15 = 1260\text{€}$
Cuota Kocconut (8%)	$308 \times 60 = 18480\text{€}$	$337 \times 60 = 20220\text{€}$
TOTAL	224.627€	245.765€

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla de previsión anterior, los ingresos del primer año (solo teniendo en cuenta Cataluña y el escenario esperado), serían de 224.627€. Se trata de un mercado muy grande al cual la empresa Kocconut solo se ha establecido un 2% de la cuota de mercado ya que se trata de una empresa de nueva creación y se tiene competencia fuerte en el sector que ya lleva años trabajando con esto. Aun así, se ha querido calcular una cuota pesimista para saber qué pasaría si Kocconut no llegara a obtener la cuota que se ha establecido. Por lo tanto, se realizará un escenario pesimista la cuota a obtener sería de un 75%, es decir 2884 (reducir en un 25% la cuota).

Tabla 20: Previsión de ventas primer año pesimista

CATALUÑA	
Producto	Escenario pesimista
Sujetador básico (20% cuota)	$576 \times 75 = 43200\text{€}$
Sujetador básico encaje (9%)	$260 \times 85 = 22100\text{€}$
Partes de abajo (7%)	$202 \times 18 = 3636\text{€}$
Sujetadores colecciones (17%)	$490 \times 80 = 39200\text{€}$
Partes de abajo colecciones (10%)	$288 \times 20 = 5760\text{€}$
Bañador (6%)	$173 \times 95 = 16435\text{€}$
Bikini parte de arriba (8%)	$231 \times 65 = 15015\text{€}$
Bikini parte de abajo (7%)	$202 \times 20 = 4040\text{€}$
Asesoramiento (4%)	$115 \times 30 = 3450\text{€}$
Eventos (2%)	$58 \times 15 = 870\text{€}$
Charlas y conferencias (2%)	$58 \times 15 = 870\text{€}$
Cuota Kocconut (8%)	$231 \times 60 = 13860\text{€}$
TOTAL	168.436€

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la previsión de ventas para el escenario que se espera vender en los hoteles (305 en cada hotel de los cuales se han calculado 165 productos y 195 asesoramientos), ésta se ha establecido en función de los productos que se considera que se va a vender más o menos. Se ha multiplicado también por el precio de venta final. Sin embargo, no es necesario hacer ninguna repartición para los asesoramientos puesto que todos valen 30€.

Tabla 21: Previsión de ventas en los hoteles

Previsión de ventas en los hoteles			
330 Productos	%	Precio de venta €	Ingresos
Bikini parte de arriba	40%	75	9900
Bikini parte de abajo	28%	20	1848
Bañador	32%	95	10032
			21780
Asesoramientos		precio de venta €	
390 asesoramientos		30	11700
Total ingresos esperados €			33.480

Fuente: Elaboración propia

Tanto el cálculo de la cuota como la previsión de ventas están hechos en base a un escenario esperado. Teniendo en cuenta que es el primer año y no se tienen datos estadísticos para saber exactamente qué ofrecer, se ha querido posicionar en un escenario conservador.

No obstante, se presentan también los resultados de haber calculado una cuota y una previsión de ventas optimista y pesimista, es decir, el número de mujeres en cada una de las situaciones a las que se le podría vender algo (o producto, o asesoramiento o ambas) así como la previsión de ingresos del primer año. Se ha comparado también con el escenario escogido que es el esperado.

Tabla 22: Resumen según escenarios

Optimista			
total de productos	total de asesoramientos	nº de mujeres turistas	Ingresos previsión de ventas
414	494	758	42.114€
Esperado			
total de productos	total de asesoramientos	nº de mujeres turistas	Ingresos previsión de ventas
330	390	610	33.480€
Pesimista			
total de productos	total de asesoramientos	nº de mujeres turistas	Ingresos previsión de ventas
148	228	348	16.608€

Fuente: Elaboración propia

A continuación se calcula cuánto costaría esta acción comercial al completo, es decir, tener alquilados estos espacios en los hoteles durante los 7 meses, la comisión que se les daría a los hoteleros así como otros gastos extraordinarios (transporte). La comisión es del 5% sobre ventas y se calcula en base al total de ingresos adquiridos con los productos. En comisiones se destinarían entonces 1.674€ en toda la temporada, 837€ para cada hotel.

Tabla 23: Total de Gastos

Total gastos	4.047€
Total coste Hotel Tarragona	1.200
Total coste Hotel Roses	700
Comisiones (5%)	1.647
Gastos	500

Fuente: Elaboración propia

8.5 4P's / 4C's

Uno de los mayores cambios que se han presenciado en las estrategias de marketing es el de las 4P del marketing mix. Se ha pasado de un marketing enfocado a vender un producto a uno que se centra en los deseos y necesidades del cliente antes de pensar en una estrategia de posicionamiento de marca.

Primer cambio:

Tabla 24: De producto a consumidor

4P's	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN	4C's
Producto	Línea de ropa interior y de baño para mujeres con un pecho desproporcional a su cuerpo.	Empresa totalmente enfocada a satisfacer unas necesidades reales y actuales que están sufriendo muchas mujeres hoy en día, generando una experiencia única para ellas. Producto orientado y diseñado totalmente a ellas, con la intención de crear una comunidad con la que se puedan sentir identificadas.	Consumidor

Fuente: Elaboración propia

Hoy en día no solo basta en crear productos innovadores, sino que hay que mirar que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que se ofrece.

Kocconut está completamente enfocado a satisfacer unas necesidades reales y actuales que están sufriendo muchas mujeres a día de hoy. Se sabe que existe esta necesidad y por ello Kocconut quiere darles una solución. A estas mujeres de entre 16 y 50 años con pechos más voluminosos se les quiere ofrecer lo que están demandando: una línea de ropa interior y de moda de baño con la que se sientan cómodas y atractivas.

El primer paso es saber si hay negocio: ¿quiénes son nuestras clientas? ¿Dónde se ubican? ¿Cuántas son? ¿Qué necesidades y motivaciones tienen de comprar nuestro producto? ¿Qué productos están comprando en la actualidad? ¿Cuáles son los motivos principales para que nos compren?

En definitiva, se deben analizar y saber todo sobre ellas (zona geográfica, poder adquisitivo, qué les gusta...). A partir de aquí, se podrá desarrollar un producto que les guste y que se adapte a sus necesidades. Además, según lo comprobado en las encuestas, también les gustaría recibir un asesoramiento personal dirigido a ellas para que se puedan sentir más seguras.

Se sabe que las mujeres tienden a buscar prendas cómodas y femeninas para sentirse mejor. En la actualidad, las mujeres buscan cada vez más comprar su lencería por internet gracias al e-commerce, convirtiéndose en uno de los términos más consultados en internet relacionados

con la moda en España⁴⁶. En concreto se registran más de 300.000 búsquedas mensuales y cada día que pasa esta cifra va en aumento. Por ello, Kocconut quiere satisfacer a todas esas mujeres que tengan pechos más voluminosos con lencería adecuada a sus medidas, teniendo en cuenta que más del 15% de las mujeres tiene un pecho excesivamente grande. Se pretende ofrecer un producto con el que se sientan cómodas, seguras, sin complejos y con una mayor autoestima.

Segundo cambio:

Tabla 25: De precio a coste

4P's	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN	4C's
Precio	Cada uno de los productos que se venden tienen un precio determinado, entre los cuales destaca el producto principal que es el sujetador con un precio de 75€/unidad.	Al ofrecer diferentes canales donde las consumidoras pueden obtener el producto, se está reduciendo el coste del tiempo, ya que no le dedican tanto tiempo a la compra y pueden adquirirlo más fácilmente. Además de ofrecer un servicio post venta para que puedan contactar fácilmente una vez realizada la compra.	Coste

Fuente: Elaboración propia

No solo hay que tener un buen precio, hay que identificar el esfuerzo que le costará al consumidor adquirir el producto.

Cuando se hace referencia al valor monetario del producto ofrecido, se está hablando de un precio elevado. Se entiende que son conjuntos tanto de lencería como de ropa de baño que tienen que cubrir unas necesidades personales y concretas, con lo que el producto es específico y único y eso, hace elevar el precio.

En la fijación del precio se debe tener también en cuenta el esfuerzo y el tiempo requeridos y así obtener el coste de adquisición por el que pagarán las clientas.

En la página web se intentará que el esfuerzo sea el mínimo y que quede todo bien señalado para que se pueda adquirir el producto fácilmente. En la plataforma ellas podrán diseñar sus propios conjuntos de la manera más sencilla y rápida posible. Por otra parte, en el local las prendas estarán distribuidas de tal manera que se pueda efectuar la compra lo más fácil posible.

Gracias a que las piezas se venderán por separado en Kocconut, las mujeres podrán escoger sus conjuntos preferidos combinándose la parte de arriba con la de abajo en la misma página web o en el local.

⁴⁶ Fuente: Mujerhoy. Com. *La compra de lencería en internet, a las españolas buscan prendas cómodas y femeninas* [en línea]. Disponible en: <<http://www.mujerhoy.com/moda/informate/compra-lenceria-internet-771850032014.html>>. [Consulta 12 de febrero 2017].

Tercer cambio:

Tabla 26: De distribución a conveniencia

4P's	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN	4C's
Distribución	El producto de Kocconut se podrá obtener a través de diferentes fuentes, es decir, a través del local físico de la empresa, a través de internet mediante la página web y a través de los showrooms que se realizarán en diferentes sitios.	Mediante este cambio lo que se pretende es dar facilidades a las clientas a la hora de poder conseguir el producto. Lo importante es que ahorre tiempo y se genere una experiencia de compra. Se trata actualmente de un tipo de producto difícil de conseguir para ellas.	Conveniencia

Fuente: Elaboración propia

El mercado ha evolucionado en la distribución de los productos. Muchos clientes no desean ir a las tiendas donde pueden adquirir los artículos o servicios. Ahora necesitan adquirir el producto en el lugar donde se encuentran sin necesitan de desplazarse.

En el caso de Kocconut la conveniencia se pretende satisfacer de la siguiente manera. Después de que hayan comprado el producto, se les ofrecerá la posibilidad de que reciban un asesoramiento personal.

También se pretende hacer un seguimiento postventa de la clienta y preocuparse por ella una vez ya se haya realizado la compra, ya que lo más importante es su satisfacción. De esta manera, generar una experiencia importante para las clientas.

Por otro lado, a través de los vídeo-blogs también se pretende crear una comunidad donde las clientas puedan encontrar soporte y se sientan asesoradas y muy satisfechas. O incluso otra manera de ir a buscar a clientas concretas es mediante la realización de showrooms.

Al principio se captará en sitios frecuentados por las clientas como en las clínicas, en eventos deportivos o en el propio local de la empresa. Posteriormente, en ferias del sector. Mediante estas ferias se conseguirá darse a conocer y conseguir que compren el producto cara a cara para que después visiten la página web y el local.

Lo más importante es dirigirse a las posibles clientas vía cross-channel, es decir, ir a captarlas personalmente. Se pretende conseguir que la clienta se sienta una más, que conozca a la empresa y que se las conozca a ellas también para así poder dirigirse por su nombre.

Cuarto cambio:

Tabla 27: De Promoción a Comunicación

4P's	DEFINICIÓN	DEFINICIÓN	4C's
Promoción	Kocconut promociona sus productos y servicios en distintos canales.	La empresa establece canales de comunicación bidireccionales con sus clientas. Ella es quien escoge cómo quiere que le llegue esta comunicación de la empresa.	Comunicación

Fuente: Elaboración propia

A día de hoy el cliente se informa para saber dónde es la mejor opción para comprar y dónde la tecnología juega un papel importante.

En este caso, se plantea utilizar diferentes canales mediante los cuales la clienta pueda contactar con la empresa, comprar, tener contacto cara a cara etc. De esta manera se generará confianza entre ellas y Kocconut. Se plantea pues, una comunicación multi-channel basada en el pre-durante-post con la clienta. Durante la pre-comunicación se intentará principalmente llamar la atención de la clienta y la captación de ésta. Consistirá en llevar a cabo una buena promoción sobre Kocconut para darse a conocer. El durante hace referencia al momento que la clienta está dispuesta a realizar la compra. Se les acompañará durante el proceso de compra para que lo pueda realizar con éxito. Finalmente, la post-comunicación estará dirigida a fidelizar a la clienta y preocuparse por ella. Es decir, información útil que ayudará a mejorar en el día a día.

Para llevar a cabo lo anteriormente mencionado, aparte de tener un establecimiento físico y una plataforma online donde adquirir el producto, también se pretende crear un canal de Youtube con videoblogs y donde las clientas puedan dejar su propia opinión.

Además de un mail para cualquier duda que puedan tener o el teléfono, se genera una base de datos de cada persona en concreto para hacerla sentir diferente y aportar aspectos diferenciadores y únicos para ella. También se llevarán a cabo showrooms para que las clientas se puedan comunicar con Kocconut cara a cara y recibir un asesoramiento más personalizado. Y por último, el asesoramiento personalizado en el local, para poder generar una relación más próxima.

9. PLAN DE OPERACIONES

Se han querido realizar dos procesos de producción para los principales canales de distribución de Kocconut: la página web y el propio local. En ambos, lo más importante para la empresa es poder reflejar este proceso como una experiencia de compra para todas las clientas. Todos los pasos están pensados para que ellas se sientan cómodas e identificadas con el proyecto.

Página web (ver anexo 4)

Haciendo referencia a la página web, el proceso de producción de los productos y servicios que se ofrecen comienza con la captación de las clientas. Como se ha mencionado anteriormente en el plan de marketing, dicha captación se realizará a través de diferentes canales mediante diversas acciones. Así pues, las clientas llegarán a visitar la página web de Kocconut gracias a la publicidad y esfuerzo realizado en los showrooms, en el Instragram, con las influencers de Instagram, el canal de YouTube, la publicidad mediante folletos (por ejemplo en los hospitales) y por el mismo posicionamiento en Google. A continuación, el siguiente paso será la gestión, creación y mantenimiento de la página, que deberá estar siempre en perfectas condiciones para poder mostrarla a las clientas. La primera vez que entren en la web, deberán rellenar una serie de datos personales que ayudarán a la empresa a generar una base de datos para beneficio de las clientas y sus futuras compras.

Se entiende que para disponer de una página web, previamente se ha definido el producto. Dicha definición se lleva a cabo mediante un trabajador de Kocconut (en este caso una diseñadora de moda) que diseña los modelos al estilo de bocetos. Una vez diseñados, se establece un presupuesto para cada prenda. Sin embargo, puede que el precio final no sea el oportuno, con lo que se debería replantear de nuevo el diseño y el presupuesto o, por otro lado, puede que sí sea aceptado por la dirección de la empresa (en este caso las socias Mónica y Esther). En el caso de que los precios se ajusten a lo deseado, entonces se contactará con el proveedor para que comience la confección. Se contacta con el proveedor con bastante tiempo de antelación puesto que el proceso de elaboración de la ropa interior y moda de baño suele ser más lento que otro tipo de prendas. Así, el taller de confección tiene suficiente tiempo para realizar el proceso y traer los productos acabados al local. Una vez allí, los pedidos se revisarán y pasarán un control de calidad (tarea llevada a cabo por algún trabajador). En el caso de que no estén en perfectas condiciones se devolverán al taller de confección para volver a hacerlos y, si lo están, se guardarán en el almacén. Así se irá generando un stock que deberá ser revisado semanalmente.

Por otra parte, cuando las clientas ya se encuentren dentro de la página web y hayan rellenado los datos personales, podrán acceder al catálogo de productos online con toda la información necesaria para realizar el pedido. En todo momento les acompañará una asistente virtual con la que se sentirán identificadas con el objetivo de que les resulte más fácil efectuar la compra.

Además, ante cualquier duda que les pueda surgir, podrán contactar directamente con alguien de Kocconut ya sea vía mail, teléfono, la propia página web o alguna dependienta en el local si desean acercarse a él.

Para poder realizar el pedido mediante un método seguro y eficaz, se utilizará únicamente la pasarela de pago PayPal. Una vez se efectúe el cobro, se les proporcionará una factura a las clientas y se generará, al mismo tiempo, otra base de datos de pedidos online. La factura la realizará un trabajador de Kocconut. Además, las clientas podrán valorar en este mismo instante el proceso de compra y el servicio recibido. Se procederá luego a un análisis de las

respuestas obtenidas. En el momento en que las clientas lleven a cabo la compra, se les mandará un mail de confirmación del pedido como comprobante.

Como todos los productos que saldrán del taller de confección pasarán primero por el local para su revisión, cuando alguien realice una compra online, la empresa detectará enseguida una nueva entrada de pedido. Éste se preparará en la tienda y se pondrá a punto para poder ser entregado posteriormente. Un trabajador se encargará de preparar el producto dentro de las bolsas útiles para meter en la lavadora, así como del embalaje necesario para el envío. Llegados a este punto, se contactará con la distribuidora y se les mandará a las clientas un mail con el localizador del pedido para que puedan hacer un seguimiento. La empresa distribuidora se encargará de llevar el paquete al punto acordado de entrega (generalmente a un comercio) para que la clienta pueda recogerlo cuando le convenga.

Pasadas dos semanas, se les enviará por correo una encuesta de satisfacción para saber sus opiniones en relación al producto o productos adquiridos de manera online. Gracias a esta encuesta, Kocconut podrá saber si las clientas están satisfechas o no con lo comprado anteriormente llevando a cabo un análisis exhaustivo. Comenzará, entonces, un servicio post venta clave para la empresa.

La fidelización de las clientas se podrá conseguir de varias formas. Lo primero de todo, intentando que formen parte de Kocconut con todas las ventajas que eso supone. Se les dará la posibilidad de que compren la cuota entrando en una comunidad de mujeres. En el caso de que no deseen dicha cuota, se les ofrecerán otros servicios complementarios también muy interesantes. Además, se les incitará a la participación del Instagram o canal de YouTube para que pueden dejar sus comentarios y compartir sus opiniones con otras mujeres. En definitiva, ofrecerles una serie de actividades donde puedan participar y sentir que forman parte de algo tan importante e íntimo como es Kocconut. La empresa procederá al cobro de las actividades y servicios que así lo requieran. Sería por ejemplo el caso del asesoramiento personal.

Durante la fidelización, se incluirá también un seguimiento muy personalizado hacia todas las mujeres que hayan comprado en Kocconut. Gracias a este seguimiento de compra realizado mediante llamadas telefónicas o vía WhatsApp, se podrá analizar el grado de satisfacción o insatisfacción de las clientas. Por otra parte, y en función del stock generado, se llevarán a cabo diferentes promociones y ofertas. Esto permitirá contentar a las clientas mientras que la empresa también se beneficiará sacando existencias del almacén.

Otra decisión que ha tomado Kocconut, es que todas las clientas puedan devolver al local aquellas prendas que ya no utilicen. Mediante esta acción, al igual que hace H&M, se podrán utilizar estas telas para posteriormente generar energía. Kocconut quiere demostrar que apoya al medioambiente y desea transmitir esta concienciación a todas sus clientas.

Local (ver anexo 4)

También se ha especificado un proceso de producción en cuanto al local se refiere. Muchos de los pasos son iguales que los de la página web. No obstante, a continuación se detallarán las diferencias.

La captación de las clientas se realizará mediante los mismos canales, sin embargo, aquí se podría incluir la propia página web. Se incluye este canal puesto que muchas clientas podrían conocer la empresa primero de manera online y posteriormente acudiendo al local de Kocconut. Con lo que el siguiente paso realmente importante es la adquisición de un local efectuando los trámites necesarios para su apertura. Una vez se disponga de un establecimiento físico para llevar a cabo la actividad, inmediatamente Kocconut se pondrá en contacto tanto con una empresa proveedora como comenzará a contratar personal. En relación a la diseñadora y a la empresa proveedora se realizará el mismo proceso que el mencionado en el mapa de operaciones de la página web. Se pondrá entonces a punto el local con los pedidos ya en el almacén revisados, y se procederá a la apertura definitiva del mismo.

Comenzará a partir de ahora el proceso de compra. Éste vendrá acompañado por una asistente personal, es decir, una dependienta, que acompañará en todo momento a la clienta desde que entra por la puerta del establecimiento hasta que efectúa la compra. Continuamente, durante este proceso se irá también controlando el almacén y la gestión de stock, además de estar regularmente en contacto con el proveedor. Las clientas podrán pagar allí mismo también sus compras recibiendo una factura por lo pagado. Después del pago, la misma dependienta de Kocconut le envolverá lo adquirido en las bolsitas para la lavadora y el embalaje final. Al salir de la tienda, pondrán valorar el servicio recibido mediante las tablets disponibles.

Al igual que en el anterior proceso, se les enviará a las clientas una encuesta de satisfacción vía mail o a través del teléfono. La forma de envío de la encuesta se le habrá preguntado el día de la compra en el local después de efectuar el pago. En el caso de que las clientas prefirieran responder la encuesta por teléfono, a las dos semanas se les llamaría para hacerla y aprovechar para realizar el seguimiento.

Dicho seguimiento ya se incluiría en la fase de post venta y fidelización a la clienta, igual a la de las mujeres que han comprado por internet. Sí que es cierto, que al conocer en persona a la clienta se le puede ofrecer una fidelización más directa y personal. Por ello, en este caso se le pondrían todos los medios necesarios para que pudiera contactar con la empresa cuando ella quisiera: mail, teléfono, WhatsApp, las propias dependientas y el personal de Kocconut etc.

9.1 Proceso de producción del producto / servicio

9.1.1 Presupuesto tecnológico

Para poder llevar a cabo todo el proceso de producción y servicio, es importante disponer de la siguiente tecnología para facilitar el trabajo (ordenadores, programas, teléfonos etc). A continuación se detallan estos costes tecnológicos necesarios para el primer año.

Tabla 28: Presupuesto tecnológico

Concepto	Coste anual
Software	
CRM	323,00 € ⁴⁷
Gestión de stocks	300,00 € ⁴⁸
Contabilidad – Contaplus	362,00 € ⁴⁹
Open – office	0,00 €
Mantenimiento informático de Software y Hardware	600€ ⁵⁰
Hardware	
3 ordenadores portátiles	1.724'73 € ⁵¹
1 ordenador de mesa	809'91 €
1 caja registradora	501'36 ⁵² €
2 tablet	845'82 €
2 teléfonos fijos	44'99 €
2 móviles	513'82 €
1 impresora	179'91 €

⁴⁷ Fuente: Salesforce [en línea]. Disponible en <<https://www.salesforce.com/es/form/sem/landing/sales-cloud.jsp?d=701300000000tllk&DCMP=KNC>>. [Consulta 28 de febrero 2017]

⁴⁸ Fuente: EBP Software de Gestión [en línea]. Disponible en <<https://es.ebp.com/>>. [Consulta 28 de febrero 2017]

⁴⁹ Fuente: Sage [en línea]. Disponible en <<https://tienda.sage.es>>. [Consulta 28 de febrero 2018]

⁵⁰ Consulta a un profesional informático

⁵¹ Fuente: Fnac [en línea]. Disponible en <<http://www.fnac.es/Portatil-HP-Notebook-15-ay111ns-15-6-Plata-blanco-Ordenador-portatil/a1286080>>. [Consulta 28 de febrero 2017]

⁵² Fuente: Allstore [en línea]. Disponible en <<https://www.allstore.es/es/tpv-para-hosteleria/4408-tpv-modular-tactil-pantalla-15-especial-hosteleria-outlet.html?gclid=CMq7zeqHk9QCFVNuGwoddFkE9A>>. [Consulta 28 de febrero 2017]

Telecomunicaciones	
Suministros de teléfono y acceso a internet	1.800,00 € ⁵³
Personal consultor	
Creación web y helpdesk	2.800,00 € ⁵⁴
TOTAL	10.805'54€

Fuente: Elaboración propia

* En la creación web se incluye la creación de la web con un coste de 1000€ junto con el coste que supone mantener la página que son 150€ al mes. Además hay que tener en cuenta que para el mantenimiento del Hardware y del Software, se deben pagar 200€ al trimestre.

9.1.2 Gestión de stocks

Llevar a cabo una buena gestión de stocks es muy importante para Kocconut ya que le permite controlar la producción. Desde el primer momento, Kocconut va a disponer de un porcentaje de productos en el almacén que variarán en función de los meses.

Kocconut realizará un pedido inicial de 121 productos para poder comenzar con el negocio (un muestrario de productos). Sin embargo, semanalmente estará en contacto con el taller de confección para ir fabricando todo lo que se va vendiendo además de un porcentaje de productos de más que se quedarán en el almacén de la empresa en forma de stocks. Así pues, a final de mes habrá conseguido recuperar todo lo vendido durante esos días y unos cuantos productos de más para afrontar el próximo mes. Esta cantidad de más se decidirá en función de las ventas estimadas en el mes siguiente. Si es un mes de temporada alta, como por ejemplo junio, julio o agosto, se producirán más unidades, de manera que el stock de la empresa para cada una de las piezas nunca quedará en negativo. Al prever que habrá meses que se venda más que otros hay que ir jugando con el stock para nunca quedarse sin. Así se demuestra en el plan financiero de la empresa durante el primer ejercicio.

Además, pasados unos meses desde la apertura, Kocconut dispondrá de datos estadísticos para saber qué tallas y qué colores son los preferidos por sus clientas. De esta manera, aquellos productos que confeccione de más, podrá adaptarlos en función de lo que sea más demandado.

Así pues, es importante que se revisen semanalmente los stocks para comprobar aquellos productos que faltan y poder contactar rápidamente con el proveedor dándole una orden de fabricación (todos los viernes). Es muy importante esta acción durante todo el año ya que, al no ser una gran empresa, no se disponen de grandes cantidades de stock en el almacén para seguir con el negocio.

⁵³ Fuente: Movistar [en línea]. Disponible en <<https://www.movistar.es/>>. [Consulta 29 de febrero 2017]

⁵⁴ Fuente: Web Artesanal [en línea]. Disponible en <<http://webartesanal.com/web-avanzada/>>. [Consulta 29 de febrero 2017]

Todos los productos de temporada que no se consigan vender durante ese periodo de tiempo, se rebajarán en la temporada siguiente para conseguir sacarlos del almacén. De esta temporada de otoño-invierno se estima que lo que no se consiga vender, se pondrá a partir de abril a un precio más económico. Las prendas de abajo de colección se rebajarán un 15% y los sujetadores un 20%.

Una de las políticas estrictas que Kocconut llevará a cabo es precisamente la de controlar sus stocks. En el caso de que en algún momento puntual no pueda ofrecer a la clienta el producto que desea porque no se encuentra en stock, se encargará personalmente de avisarla por teléfono cuando se vuelva a recibir el producto. En el caso de que se haya efectuado una reclamación y no se le pueda cambiar el producto por el solicitado previamente por internet, se le reembolsará el dinero en su tarjeta de crédito. Es decir, al detectar que no hay stock suficiente para realizarle el cambio de productos, se le llamará inmediatamente para comunicarle la decisión de devolverle el dinero. No obstante, cuando se reciba el producto en tienda se le volverá a llamar comunicándoselo.

Mencionar que la empresa contará con la ayuda de un programa de gestión de stocks para facilitar el recuento de todos los productos, al igual que una persona encargada revisará todos los productos nuevos que entran en el local. Además, todos los productos tendrán su propia referencia para poder codificarlos. Es necesario para poder crear códigos de barras y poder ser pasados por el lector en tienda.

9.1.3 Proceso de innovación de los diseños

Todos los diseños de Kocconut están orientados en satisfacer las necesidades reales de muchas mujeres que sufren día a día a la hora comprar lencería y ropa de baño. Desde Kocconut se les invita a poder comprar conjuntos con los que se sientan cómodas y a gusto. La innovación no aparece tanto en la fabricación de los diseños, sino en todos los servicios complementarios que se les ofrece a las clientas constantemente (core).

En definitiva, los diseños son al final productos elaborados con materiales y telas en un taller de confección, sin embargo, Kocconut se diferencia e innova en todas las ayudas extraordinarias que ofrece a las mujeres que desean formar parte de un proyecto verídico.

No obstante, es cierto que Kocconut brinda la posibilidad de que sean las propias clientas quienes voten y den sus opiniones con respecto a las nuevas colecciones en Instragram. Es decir, cada temporada se sacarán nuevas colecciones de productos que habrán sido escogidas por las propias followers del proyecto. Gracias a ellas, se podrá observar qué es lo que más gusta y lo que mejor se puede vender. Por ello, el grado de innovación aparece también temporada tras temporada al sacar nuevos productos acorde con las últimas tendencias y gustos de las clientas.

9.1.4 Mermas

Una vez que llegan todos los productos del taller de confección al almacén de Kocconut son revisados uno a uno. Se revisan que no hayan imperfecciones para que puedan ser almacenados. Es muy importante para Kocconut que todos los productos estén a la perfección para poder ser entregados.

En el caso de que alguna prenda llegue al almacén con alguna imperfección (merma), será mandada directamente de nuevo al taller de confección (proveedor) para que sean ellos los que puedan dar arreglo a esa prenda o producir una de nueva si es necesario. En este caso se entiende que es un defecto de fábrica. Se estima que el 3% de productos recién llegados a Kocconut poseen alguna imperfección a nivel anual.

9.1.5 Política de devolución

Kocconut no admite ni cambios ni devoluciones por cuestión de higiene. Aquellas personas que vengán a comprar al local pueden probarse la ropa interior y la ropa de baño en los probadores siempre encima de su propia braguita. No obstante, si se compra por internet no podrán realizar dicha prueba.

Esa una medida que la empresa ha decidido al tratarse de un producto tan íntimo y personal. Esta decisión también es llevada a cabo por el principal competidor El Corte Inglés.

Ilustración 19: Política de devoluciones el Corte Inglés



Fuente: El Corte Inglés

No obstante, si se trata de una reclamación, la empresa pondrá todo de su parte para solucionar el problema lo antes posible.

Es decir, si una mujer ha comprado por internet y lo que se ha recibido en casa no es lo mismo que lo solicitado de manera online, entonces Kocconut asume toda la responsabilidad. Por eso, es muy importante que se envíe un mail de confirmación del pedido a la cliente después de realizar la compra. En este caso, es una devolución a portes debido.

Kocconut contrataría un servicio de recogida en la misma agencia Kiala a coste de la empresa puesto que ha sido fallo de Kocconut. Un transportista iría personalmente al domicilio de la mujer a recoger el pedido y lo devolvería al local de Kocconut (posteriormente lo haría a la inversa soportando la empresa Kocconut también el coste).

Se le efectuaría el cambio y se le volvería a mandar el pedido correcto. Se contempla la posibilidad de un 2% anual de que sucedan este tipo de errores y tenga que asumir la responsabilidad Kocconut.

Para poder hacer frente a estos imprevistos, se ha estimado un margen de dinero destinado a estas ocasiones de 300€ anuales soportado en el coste de distribución.

9.1.6 Política de promociones

Tal y como se ha especificado en la política de precios, Kocconut lleva a cabo una serie de promociones y descuentos con el objetivo de dar salida a productos internos del almacén. De esta manera, rebajará los productos de temporadas pasadas hasta un 20% de descuento sobre el precio final fijado. Mediante estos descuentos podrá sacar el stock que quede pendiente así como brindar la posibilidad a sus clientes de que compren productos a precios más económicos.

De esta temporada de otoño-invierno se estima que lo que no se consiga vender, se pondrá a partir de abril a un precio más bajo. Las prendas de abajo de colección se rebajarán un 15% y los sujetadores un 20%.

9.1.7 Cómo enfocar la temporada

A raíz de la cantidad de productos anuales que deben producirse, se ha querido hacer una división de cómo se va a enfocar la temporada para poder llevar a cabo un mejor control de la producción, de los stocks y de las ventas. Se sabe que no se va a vender por igual todos los meses del año y por ello, se ha querido hacer una segmentación. Habrá meses más fuertes y otros menos fuertes en función de la época, es decir, meses donde se venderá más y meses donde se venderá menos.

Aproximadamente, de los 3846 productos/servicios que se han previsto vender durante el primer año, el 70% de ellos se vendería durante la temporada de primavera-verano, es decir, entre abril y septiembre. Esto sería aproximadamente unos 2.692 productos ya que se incluiría tanto la lencería de temporada, la lencería de colección básica y la ropa de baño al ser los meses más fuertes en este tipo de prendas. Por lo tanto, se consideran estos meses como los más fuertes para vender y los meses que más stock tiene que prever la empresa.

Un 20% del total se podría vender durante los meses de noviembre y diciembre puesto que las Navidades están próximas y son fechas señaladas donde la gente suele aumentar sus compras. Además, acorde con la festividad, Kocconut lanzaría lencería navideña en color rojo.

El resto, el 10%, es decir, 3847 piezas, se venderían el resto del año.

Para este enfoque, los productos vendidos en los hoteles, no se han tenido en cuenta, puesto que se han considerado un extra sobre la temporada habitual.

Sería una estimación que la empresa se plantea en un primer momento para saber cuándo poder incidir mejor en el mercado y poder establecer un plan financiero. No obstante, hasta que no pasen unos años y no se tengan estadísticas empíricas, no se podrán ver con exactitud los números.

9.1.8 Temporalización del proceso de producción

A continuación se muestra la previsión temporal necesaria para la inauguración de Kocconut.

Ilustración 20: Calendario para la inauguración de Kocconut

2017

July							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
26						1	2
27	3	4	5	6	7	8	9
28	10	11	12	13	14	15	16
29	17	18	19	20	21	22	23
30	24	25	26	27	28	29	30
31	31						

August							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
31		1	2	3	4	5	6
32	7	8	9	10	11	12	13
33	14	15	16	17	18	19	20
34	21	22	23	24	25	26	27
35	28	29	30	31			

September							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
35					1	2	3
36	4	5	6	7	8	9	10
37	11	12	13	14	15	16	17
38	18	19	20	21	22	23	24
39	25	26	27	28	29	30	

October							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
39							1
40	2	3	4	5	6	7	8
41	9	10	11	12	13	14	15
42	16	17	18	19	20	21	22
43	23	24	25	26	27	28	29
44	30	31					

November							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
44			1	2	3	4	5
45	6	7	8	9	10	11	12
46	13	14	15	16	17	18	19
47	20	21	22	23	24	25	26
48	27	28	29	30			

December							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
48					1	2	3
49	4	5	6	7	8	9	10
50	11	12	13	14	15	16	17
51	18	19	20	21	22	23	24
52	25	26	27	28	29	30	31

2018

January							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
1	1	2	3	4	5	6	7
2	8	9	10	11	12	13	14
3	15	16	17	18	19	20	21
4	22	23	24	25	26	27	28
5	29	30	31				

February							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
5				1	2	3	4
6	5	6	7	8	9	10	11
7	12	13	14	15	16	17	18
8	19	20	21	22	23	24	25
9	26	27	28				

March							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
9				1	2	3	4
10	5	6	7	8	9	10	11
11	12	13	14	15	16	17	18
12	19	20	21	22	23	24	25
13	26	27	28	29	30	31	

April							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
13							1
14	2	3	4	5	6	7	8
15	9	10	11	12	13	14	15
16	16	17	18	19	20	21	22
17	23	24	25	26	27	28	29
18	30						

May							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
18		1	2	3	4	5	6
19	7	8	9	10	11	12	13
20	14	15	16	17	18	19	20
21	21	22	23	24	25	26	27
22	28	29	30	31			

June							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
22					1	2	3
23	4	5	6	7	8	9	10
24	11	12	13	14	15	16	17
25	18	19	20	21	22	23	24
26	25	26	27	28	29	30	

July							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
26							1
27	2	3	4	5	6	7	8
28	9	10	11	12	13	14	15
29	16	17	18	19	20	21	22
30	23	24	25	26	27	28	29
31	30	31					

August							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
31			1	2	3	4	5
32	6	7	8	9	10	11	12
33	13	14	15	16	17	18	19
34	20	21	22	23	24	25	26
35	27	28	29	30	31		

September							
Wk	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su
35						1	2
36	3	4	5	6	7	8	9
37	10	11	12	13	14	15	16
38	17	18	19	20	21	22	23
39	24	25	26	27	28	29	30

Fuente: Elaboración propia

Acorde con el calendario, se quieren especificar las acciones y actividades resaltadas que deberán realizarse para poder abrir las puertas del local el 11 de Octubre y poner en funcionamiento la página web.

JULIO 2017

- Inicio de algunas acciones de marketing
- Solicitud de registro en el Registro mercantil para saber si existe la denominación social
- Búsqueda de posibles proveedores

SETIMEBRE 2017

- Constitución de la empresa
- Elaboración de los bocetos por parte de la diseñadora
- 5 de Setiembre: Contacto con el proveedor y firma de contrato
- Solicitud de la licencia de actividad
- Solicitud de la licencia de obras y realización de obras en el local
- Puesta a punto del local
- Creación de la página web

OCTUBRE 2017

- Contratación de los empleados definitivos
- 5 de Octubre: formación de los empleados
- **11 de Octubre: Gran apertura del local. Se pone en funcionamiento la página web**
- Inicio de la temporada/ colección invierno – otoño

MARZO 2018

- Contacto con los hoteles turísticos

ABRIL 2018

- Finalización de la temporada/ colección invierno – otoño
- Inicio temporada/ colección primavera – verano
- Inicio de la venta en los hoteles turísticos

9.2 Definición de las actividades clave del proceso de producción

A continuación se detallan las actividades claves para el proceso de producción con sus respectivos costes, para así poder ver que coste representa tener el local o la página web. También puede observarse quién las realizaría. En dicha tabla se ha calculado que supondrían las actividades del mapa de operaciones de la web y se ha realizado el mismo cálculo respecto al mapa de operaciones del local. El mapa de producción solo se ha realizado de la web y del local.

Tabla 29: Actividades clave con sus específicos costes y personas que la realizarán

Actividad clave	Coste € web	Coste € local	¿Quién lleva a cabo la actividad?
Captación de la clientela	10982'94	10982'94	Kocconut
Gestión y mantenimiento de la página	2800		Empresa externa
Gestión de stock	1338'07	1338'07	Kocconut
Proceso de compra	19873'44	19953'44	Kocconut
Puesta a punto	8521'77	7358'97	Empresa externa + Kocconut
Fidelización	14536'34	14536'34	Kocconut
Total	58052'56€	54169'76€	

Fuente: Elaboración propia

Todas las actividades aquí señalizadas se consideran clave ya que son realmente importantes para que el proceso de producción se realice a la perfección. Deben estar bien organizadas y estructuradas para que se comenten los menos fallos posibles. Los costes de estas actividades se han calculado en base a una previsión de los sueldos de los trabajadores que se detallarán posteriormente en el plan de recursos humanos.

Para poder **captar a las clientas** se necesita un presupuesto de 3.100 euros. A este presupuesto se le suma una parte de las acciones pre de marketing (el precio de los showrooms se ha querido dividir entre esta actividad y la actividad de fidelización puesto que se lleva a cabo en ambas situaciones); más 7882'94 euros que es lo que le cuesta a la empresa tener un trabajador en el departamento de marketing realizando esta actividad. Estos 7882'94€ se calculan de la siguiente manera: 2388'77€ (es lo que le cuesta a Kocconut tener contratado a un trabajador en el departamento de marketing cobrando 1492'45€ al mes) * 55% (porcentaje que se le imputaría de su sueldo a realizar la captación de clientas) * 6 meses que se supone que la empresa va a destinar a realizar esta función.

Captación clientas	Total €
$2388'77 * 0,55 * 6$	7.882'94
Acciones pre marketing	3.100

La **gestión y mantenimiento** de la página web la realiza una empresa externa especialista que proporciona a Kocconut todo lo necesario para que la página web esté a punto. En este caso el coste es de 2800€ ya que incluye dicho servicio externo.

La **gestión de stock** se puede llevar a cabo gracias a un programa especializado en gestión de inventarios que se comprará por un coste de 300€ anuales. Desde el momento que adquiere el programa y lo instala en el local, pasa a ser gestionado el stock por un propio trabajador de Kocconut. Se le imputa, entonces, el sueldo del trabajador (un 10%). En este caso se multiplica por 12, puesto que el stock se gestionará durante todo el año desde la apertura del local.

Gestión de stock	Total €
$865'06 * 0'10 * 12$	1.038'07
Programa gestión inventarios	300

Se prevé que **el proceso de compra** cueste unos 19873'44€. A este precio se le suma el CRM (Customer Relationship Management) por valor de 150€ al año y el coste del trabajador. Además en el caso de plan de operaciones del local, se le deben sumar 80€ por las transacciones a través de tarjeta de crédito, por tanto queda un total de 19953'44€ en el caso del local. En este caso este coste se ha imputado en base al salario de dos trabajadoras que se ocupan de esta actividad. La primera trabajadora supone un coste mensual de 1730'14€; la segunda supone un coste de 1513'84 (puesto que trabaja a media jornada). En el caso de la dependienta es del 60% pero en el caso de la segunda persona es del 40%.

Proceso de compra	Total €
$1730'14 * 0,6 * 12$	12.457'01
$1513'84 * 0'4 * 12$	7.266'43
CRM	150
Transacciones (solo local)	80

La actividad **puesta a punto** quiere decir dejar todo el producto preparado y empaquetado para que la clienta pueda adquirirlo. Por ello, a esta actividad se le ha sumado el precio de las bolsitas de la lavadora que funcionan también como envoltorio. Estas bolsitas se encargan por AliExpress y tienen un coste aproximado de 1€ por bolsita. Calculando que el primer año se efectuarán 3230 productos necesarios que requerirán bolsita (previsión de ventas), el coste sería de 3230€. Sin embargo, se pedirán 3392 bolsitas para tener un margen del 5% por si alguna llega dañada o en malas condiciones de uso, por tanto 3392€. Se le suma también el coste de la trabajadora que en principio realizará la tarea. Además, se debe sumar el coste de las 3553 bolsas de papel (se ha calculado un 10% más de la previsión de ventas, para no quedarse sin) y de las 3553 pegatinas que se entregaran a las clientas una vez realizada la compra. Cada producto cuesta 639'54 y 213'18 respectivamente.

Dentro de esta actividad, pero en relación a la página web, también debería incluirse el coste de la pasarela de pago de Pay Pal 1162'8€. Quedando así un total de 8.521'77€ (no se he tenido en cuenta lo que cuesta la distribución porque ya no se paga el transporte).

Puesta a punto	Total €
1730'14 * 0,15 * 12	3.114'25
Bolsas lavadora	3.392
Pegatinas	213'18
Bolsas papel	639'54
Pay Pal (solo web)	1.162'8

Finalmente, **la fidelización** tiene un importe de 14536'34€. Aquí se le ha sumado la otra parte proporcional del showroom al igual que en la actividad de captación, más otras actividades destinadas a fidelizar y satisfacer a las clientas. El coste de todas estas otras actividades como por ejemplo la organización de eventos, la organización de conferencias, el alquiler de la sala extra... se le ha sumado también el coste que supone los trabajadores de Kocconut que participan en esta actividad. Los dos primeros son trabajadores de la empresa, el tercero es una de las socias.

Trabajador de Kocconut	Total €
2388'77 * 0,2 * 6	2866'52
1730'14 * 0,35 * 6	3633'29
2348'55 * 0,4 * 6	5636'52
Acciones marketing post	2.3400

En total **54169'76€** repartidos entre todas las actividades claves que deben tenerse en cuenta en el proceso de producción en cuanto al local; y **58052'56€** en la página web

9.2.1 Plan de contingencia

Para cada una de las anteriores actividades clave se ha establecido un plan de contingencia. Así se podrá hacer frente a cualquier tipo de emergencia suponiendo que todo puede pasar. "El plan de contingencia no necesariamente necesita estar en el plan de empresa, pero puede llegar a ser un beneficio sustancial para el futuro de la empresa" (R. Abrams, 2010)⁵⁵

⁵⁵ Abrams, R. (2010). Successful Business Plan: Secrets & Strategies Paperback. *Planning Shop*. (ISBN: 978-1933895147)

Para poder cubrir ciertos accidentes que puedan suceder, se considera importante el hecho de disponer de un seguro que cubra pérdidas físicas de equipamiento y el coste en los casos de emergencia. El seguro Allianz (seguro de comercio) es de 222'74€/anual⁵⁶.

1. Captación de la clientela

En relación a la actividad clave de captación de la clientela, tal y como se ha establecido en el plan de comunicación, se llevan a cabo diferentes acciones para dar a conocer el producto en la ciudad de Barcelona. Tanto en la página web (en el momento de registrarse) como en el local (en el momento de realizar la compra), se le pregunta a la clientela a través de qué canal ha conocido la empresa. De esta manera se podrán identificar los canales que mejor funcionan.

Para poder llevar a cabo el análisis correctamente, se debe rellenar el siguiente indicador, y así obtener un seguimiento trimestral para saber qué canales funcionan y cuáles no. Se podrán tomar de esta forma ciertas medidas.

Tabla 30: Seguimiento de los canales de comunicación

CANAL	CUOTA OPTIMA	CUOTA REAL	¿SE HA CUMPLIDO?	PROPUESTA DE MEJORA	¿ELIMINAR CANAL?
Instagram	20%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de o cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
Folletos	15%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de o cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
Influencer	30%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de o cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
Showroom	12%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de o cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
YouTube	5%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de o cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
Google	7%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de o cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
Eventos sociales	4%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de o cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
Bus	5%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de o cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
Otros	2%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de o cumplir la cuota óptima	SÍ/NO

Fuente: Elaboración propia

En la primera columna se encuentran los diferentes canales de comunicación. En la segunda se especifica la cuota óptima del porcentaje de clientas que debería obtenerse a través de cada uno de los canales en concreto. Esto permite compararlo con la cuota real que se obtendrá en el momento en que se analice el formulario rellenado.

En caso que la cuota óptima se haya conseguido o se haya mejorado, entonces el canal no se debe eliminar, pero siempre es bueno hacer propuestas de mejora que se puedan introducir en un futuro. Si no se ha llegado a la cuota óptima, se debe pensar cómo modificar y/o modificar también el canal. En el caso de que el canal se elimine, se podrá utilizar el dinero para potenciar otro que sea más importante o destinarlo a otros gastos.

⁵⁶ Fuente: Allianz [en línea]. Disponible en <<https://www.allianz.es/>>. [Consulta 8 de marzo 2016]

2. Mantenimiento de la página web

Lo peor que podría pasar en este caso es que se caiga la página web y deje de funcionar, hecho que puede provocar que se pierdan ventas. En este caso, como el mantenimiento de esta página está manejada por una empresa externa que es Web Artesanal, ellos son los responsables del sistema de seguridad de la web. De modo que deben crear copias de seguridad y evitar los posibles problemas que puedan suceder.

En el caso de que ésta deje de funcionar, el primer trabajador de Kocconut que se dé cuenta, deberá llamar rápidamente a la empresa para que arreglen lo antes posible el problema mientras ponen en marcha la copia de seguridad. Así se tendrá siempre una página web que permita consultar la información y comprar.

Una vez se haya arreglado el fallo, la empresa externa deberá comunicarlo a Kocconut junto con la explicación / informe del problema que ha causado el fallo. De esta manera se irá creando una base de datos con los errores del servidor para saber cómo actuar en caso de que vuelva a pasar.

3. Gestión de stocks

En el caso de la gestión de stock se debe tener en cuenta que pueden pasar dos cosas: o que el programa no funcione correctamente y no se puedan registrar (por eso son importantes las copias de seguridad) o que la empresa Kocconut se quede sin stock, que sería lo peor que podría pasar en este caso.

Para poder evitar este suceso, la empresa dispondrá de un programa de gestión que ayude a ser más eficaces. Además, a final de cada semana, habrá un encargado de Kocconut que realizará una revisión del stock para saber cuántos productos se han vendido y así llamar al proveedor para fabricarlos, de modo que se compra en función de lo que se vende, pero algunos meses se comprará más ya que serán meses más fuertes y se espera tener una mayor venta.

4. Proceso de compra

El proceso de compra está formado por un conjunto de actividades que se deben llevar a cabo para poder comprar el producto. Empieza desde el momento en que se entra a la tienda o se registra en la página web, hasta que la clienta compra el producto. Consiste en el acompañamiento completo de la clienta para que pueda solucionarse cualquier duda que pueda tener en cualquier momento.

Para poder analizar mejor los problemas que pueden suceder durante el proceso de compra, se ha realizado una tabla de probabilidad y gravedad para ver aquellos factores que se deben tener más en cuenta en caso de que sucedan.

- a) Problemas que puedan surgir a la hora de hacer la compra online, como por ejemplo que la página web no funcione**
- b) Que se haga daño o le pase algo a alguna clienta**
- c) Que las socias no estén disponibles para vender o durante la realización de los eventos / charlas por estar ocupadas por otros asuntos

- d) **Que le pase algo al local: fuga de agua, que se corte la luz, que se inunde etc. Es decir, imprevistos que puedan suceder.**
- e) Que haya un error en los canales durante la comunicación, es decir, que no se han analizado correctamente y se han enfocado mal, o que se produzcan errores en relación al CRM y por ejemplo se produzca una equivocación de nombre de la cliente
- f) Falta de stock
- g) Situaciones incómodas en el local: que se generen colas, quejas de otras personas, que entre alguien indispuesta etc.
- h) **La probabilidad de que la cliente no sepa lo que quiere es muy alta. Todos los trabajadores deben conocer a la perfección el producto para orientarla y ofrecerle la mejor solución. Un problema sería que el trabajador no se supiera contestar a la cliente y darle una respuesta.**

Tabla 31: Tabla de relación probabilidad – gravedad

Probabilidad \ Gravedad	Baja	Media	Alta
Baja	F	C	
Media	E	G	
Alta	A B	D	H

Fuente: Elaboración propia

El color verde muestra la gravedad y probabilidad baja, el naranja muestra que una de las dos variables es alta y la otra baja o que las dos se encuentran en la misma posición y el rojo, muestra una gravedad y probabilidad alta. Para poder establecer un plan de contingencia detallado, se van a evaluar las situaciones que tienen un mayor efecto es decir, que se encuentran en la gravedad alta y en la probabilidad alta.

Problemas que puedan surgir a la hora de hacer la compra online, como por ejemplo que la página web no funcione: ya se ha explicado anteriormente con la gestión de la página web que está en manos de la empresa externa Web Artesanal y que es la encargada de preocuparse de que no suceda.

Que se haga daño o le pase algo a alguna cliente o que le pase algo al local: fuga de agua, que se corte la luz, que se inunde etc. Es decir, imprevistos que puedan suceder: en este caso, la empresa tiene contratado un seguro que cubrirá estos fallos o estas situaciones, aunque en el caso de que una de las clientes se haga daño, es importante que la persona que esté en el local en ese momento se encargue de llamar a la ambulancia. Incluso si otro trabajador se puede quedar al mando del local, acompañarla al hospital e intentar ayudarla en la medida de lo posible. Según como se haya producido el daño, se plantearán propuestas de mejora para que no vuelvan a suceder.

La probabilidad de que la clienta no sepa lo que quiere es muy alta. Todos los trabajadores deben conocer a la perfección el producto para orientarla y ofrecerle la mejor solución. Un problema sería que no se sepa contestar a la clienta: es normal que las clientas al llegar a la tienda muchas veces no sepan lo que buscan, qué talla tienen... Los trabajadores de Kocconut deben anticiparse a cualquier situación y ayudarla en todo momento. Nunca dar una negativa en caso de no saber qué responder. Para ello, Kocconut considera muy importante formar a sus trabajadores a la perfección para que conozcan correctamente los productos que se venden, sintiéndose éstos identificados con el proyecto.

5. Puesta a punto

Lo peor que puede pasar con la puesta a punto del producto es quedarse sin bolsas de la lavadora. En este caso, se pedirá un 5% más de las que se necesitan por si algunas llegan rotas o en mal estado.

Calculando que el primer año se venderán un total de 3230 productos de baño/lencería, se necesitarían un total de 3230 bolsas para la lavadora a 1€ cada una. Pero al pedir un 5% más, serán un total de 3392 bolsas, es decir 3392€.

Es importante llevar a cabo una buena gestión de las bolsas de la lavadora (inventario) para no quedarse sin. En caso de que se hayan terminado las bolsitas en un momento puntual, se envolverá la prenda en el sobre de Kocconut junto con la pegatina. Y se mandará un mail a la clienta avisando de que puede pasar a recoger la bolsita para la lavadora cuando llegue al local de forma gratuita.

6. Fidelización

En el caso de la fidelización, se llevará a cabo el mismo procedimiento que con la actividad clave de captación. En el momento de realizar cualquiera de las opciones relacionada con la fidelización, se valorará la asistencia o la contestación recibida en ésta.

De esta manera se podrá ver cuáles son los canales de fidelización más idóneos y más utilizados y con cuáles se deben tomar medidas para saber si eliminarlo o no. Así se podrá saber a qué canales hay que dar más prioridad.

Tabla 32: Plan de contingencia de los canales de fidelización

CANAL	CUOTA ÓPTIMA	CUOTA REAL	¿SE HA CUMPLIDO?	PROPUESTA DE MEJORA	¿ELIMINAR EL CANAL?
Mail	8%		SÍ/NO	Rellenar en caso de no llegar a la cuota óptima	SÍ/NO
Telefono	12%		SÍ/NO	Rellenar en caso de no llegar a la cuota óptima	SÍ/NO
Página web	25%		SÍ/NO	Rellenar en caso de no llegar a la cuota óptima	SÍ/NO
Local	55%		SÍ/NO	Rellenar en caso de no llegar a la cuota óptima	SÍ/NO

Fuente: Elaboración propia

9.3 Recursos clave

En este apartado se especificarán cuáles son los recursos claves para que Kcoconut pueda llevar a cabo su actividad. Posteriormente, algunos de ellos se imputarán en el presupuesto de producción siendo necesarios para realizar el proceso.

Tabla 33: Recursos clave para la empresa Kocconut

Recursos claves			
Local	Proveedores	Empresa distribuidora	Personal
<i>Material</i>	<i>Inmaterial</i>	<i>Inmaterial</i>	<i>Inmaterial</i>

Fuente: Elaboración propia

Local

El local que se ha seleccionado estará ubicado en el centro de Barcelona, concretamente en la zona de Sant Gervasi. Es un local que se reformará dándole un toque moderno y apropiado con la imagen corporativa de Kocconut. Entre todos los locales disponibles en alquiler, este es el que más se ajustaba en base a las preferencias y el público de Kocconut. El precio es de 1.000€ al mes, lo que suma un total de 12.000 euros anuales. A este precio se le debe sumar también un seguro adicional de 222,74 euros al año. El establecimiento estará dividido en tres secciones diferentes para que se realicen diversas tareas en un mismo espacio y así poder tenerlo todo controlado. Al ser 155m² se repartirán entre almacén, zona de trabajo para el personal y la zona de compra (la tienda).

Es un recurso clave para gestionar el negocio. Además de ser el principal canal de venta, permite la gestión del día a día y tenerlo todo bajo control. Es un recurso importante para poder manejar la entrada y salida de productos Kocconut, para que los trabajadores se sientan a gusto en la empresa con sus puestos de trabajo y para poder realizar la mayoría de eventos y charlas planificadas.

Proveedores

La principal empresa proveedora con la que trabaja Kocconut es, en este caso, un taller de confección. Por eso, al igual que hacen la mayoría de firmas de moda actualmente, en un principio se pensó llevar a cabo la producción en el extranjero (por ejemplo en Bangladesh). Sin embargo, posteriormente se pensó que no sería una buena opción. Por ello, Kocconut finalmente ha optado por elaborar todas las prendas en un taller cercano y próximo. De esta manera, aunque el coste de producción aumente, es más fiable y seguro tener un contacto de confianza en Cataluña.

Algunos de los talleres con los que se puso en contacto Kocconut son los siguientes: el taller de confección de Antonia Jorquera en Molins De Rei⁵⁷, la fábrica de textil Eltex S.L. en Mataró⁵⁸, el taller Shortcut European textil en Barberá del Vallés⁵⁹ y Filrapid S.L en Sant Adrià

⁵⁷ Fuente: Antonia Jorquera [en línea]. Disponible en <<http://www.cooperatextil.com/es/empresas/antonia-jorquera-4-10-1>>. [Consulta 12 de marzo 2017]

⁵⁸ Fuente: Fábrica textil Eltex [en línea]. Disponible en <<http://www.cooperatextil.com/es/empresas/textil-eltex-sl-199-3>>. [Consulta 12 de marzo 2017]

⁵⁹ Fuente: Shortcut European textil [en línea]. Disponible en <<http://www.smartland.es/inicio.php>>. [Consulta 12 de marzo 2017]

de Besòs⁶⁰. Finalmente, se decantó por el taller de Antonia Jorquera. Este taller, además de ofrecer los siguientes servicios, propuso un precio de confección idóneo acorde con la calidad de los productos que desea ofrecer Kocconut a sus clientas.

Ilustración 21: Servicios del taller de Antonia Jorquera



Fuente: página web Cooperatextil [en línea]. Disponible en <<http://www.cooperatextil.com>>. [Consulta 12 de marzo 2017]

Tras la negociación con varios proveedores, Antonia Jorquera acordó un precio de 15€ por la confección del producto estrella, es decir, del sujetador. En este precio incluía la mano de obra, los materiales (seda, licra...), el planchado, el etiquetado y la percha, entre otras. Este precio establecido de confección permite ofrecer un producto de calidad final en consonancia al precio estimado de 75€ el sujetador. Al tratarse de productos íntimos que deben cubrir una necesidad real, preocupa mucho la manera de elaborarlos y producirlos. Por eso, el taller seleccionado muestra esa confianza y seguridad para realizarlos de la mejor manera posible.

Otras empresas proveedoras importantes para conseguir una fidelidad máxima sobre las clientas, son por ejemplo las empresas que proporcionan los materiales para finalizar el pedido y ponerlo a punto: bolsas para la lavadora⁶¹, bolsas de papel⁶², pegatinas personalizadas⁶³ etc.

Ilustración 22: Otros proveedores



Fuente: Google imágenes

⁶⁰ Fuente: Filrapid S.L [en línea]. Disponible en <<https://www.espainfo.com/filrapid-sl-F120DC70E1AD844>>. [Consulta 12 de marzo]

⁶¹ Fuente: Aliexpress. *Bolsas para lavadora* [en línea]. Disponible en <<https://es.aliexpress.com>>. [Consulta 13 de marzo 2017]

⁶² Fuente: Bolsas ecológicas [en línea]. Disponible en <<http://bolsasecologicassl.es>>. [Consulta 13 de marzo 2017]

⁶³ Fuente: Imprenta online [en línea]. Disponible en <<http://www.imprentaonline.net/etiquetas-rollo.php>>. [Consulta 13 de marzo 2017]

Distribuidor

La empresa distribuidora escogida es Kiala, empresa perteneciente a UPS. Esta empresa se encarga de repartir todos los pedidos dentro de Cataluña y además también reparte fuera de Cataluña. Los recoge en el local y los lleva hasta el punto de recogida acordado previamente con las clientas. Estos puntos suelen ser pequeños comercios repartidos por la comunidad con un amplio horario que facilita la recogida. Se utiliza la red UPS Access Point para la distribución.

Además, en relación al precio, se ha llegado a un acuerdo con Kiala y se ha establecido una tarifa de 5€ por envío. Al considerar que Kocconut está empezando y se trata de productos no muy pesados, el coste es apropiado para cubrir esta necesidad.

Incluso parece una buena opción el hecho de dejar el pedido en un establecimiento y que la clienta pueda pasar a recogerlo cuando le convenga. Esto supone que no tiene que estar esperando en su casa a que le llegue la entrega.

Por otra parte, Kiala propone una solución más respetuosa con el medio ambiente con su modelo de entrega de paquete Kiala/UPS⁶⁴. Asegura que: *“según un estudio Fevad realizado en 2009, las compras por Internet emiten 4 veces menos CO2 que las compras en tienda. Además, según un estudio del Instituto Flamenco de Logística, el modelo de entrega en Puntos también permite una reducción de más del 60% de las emisiones de CO2 con respecto de la entrega a domicilio.”* Así pues, Kocconut quiere apostar de la mano de Kiala por políticas medio ambientales más eficientes (RSC).

Ilustración 23: Logo KIALA



Fuente: Google imágenes

Recursos Humanos

También se van a tener que tomar decisiones para constituir el equipo humano que formará Kocconut. Las dos socias, Mónica y Esther, en un principio trabajarán en diferentes departamentos para poder así controlar diferentes áreas de la empresa. Una se encargará de la parte de operaciones y otra de la parte de contabilidad. No obstante, se tiene pensado contratar a más trabajadores (sobre todo para el área de marketing y personal de tienda) así como una diseñadora que sea la encargada del diseño de los conjuntos y trabaje mano a mano con Mónica en el departamento de operaciones. Con esta suposición se cree que Kocconut contará con el apoyo de 5 ó 6 trabajadores que se especificarán posteriormente en el plan de recursos humanos.

⁶⁴ Fuente: KIALA [en línea]. Disponible en <<https://www.kiala.es/nuestro-concepto>>. [Consulta 13 de marzo 2017]

Sin embargo, antes de empezar a profundizar con el plan, se ha estimado la mano de obra que la empresa necesitaría para llevar a cabo su actividad.

En lo relacionado con la producción se necesita mano de obra cualificada para llevar a cabo la confección y fabricación de los productos. Esta mano de obra la proporciona el taller de confección con personas especialistas en estas tareas. Al ser Kocconut una empresa destinada a la comercialización y venta de servicios y productos finales, debe buscar personas externas que le proporcionen los productos ya acabados. Al igual que habrá otras personas externas trabajando y gestionando todos los suministros que Kocconut solicita a sus proveedores (bolsitas, sobres, pegatinas...) En definitiva, necesita la ayuda de terceras personas para llevar a cabo todo el proceso de producción y la puesta a punto del producto. Se le suma también la mano de obra de un trabajador de Kocconut que revise todo este proceso de producción y de paso a la venta final del producto.

Por otra parte, necesita contar también con el apoyo de alguien que se encargue de hacer llegar los pedidos a las clientas que compran por internet. Es decir, personas que gestionen el transporte a nivel nacional y hagan posible la realización de los envíos. Además, la ayuda de alguien especialista en creación y mantenimiento de una página web y todo lo que ello comporta. Se trata también de empresas externas imprescindibles para que funcione el negocio.

Y finalmente, la ayuda de una serie de trabajadores dentro de Kocconut que compartan todos sus conocimientos y habilidades personales. La importancia de crear un buen equipo es clave para lograr el éxito de la empresa. Estas personas serán remuneradas mensualmente con un sueldo regulado por el Convenio Textil de Barcelona⁶⁵.

9.3.1 Condiciones acordadas con el proveedor

El taller de confección de Antonia Jorquera pertenece a una plataforma de soluciones a las necesidades de fabricación. Esta plataforma formada por talleres y empresas que ofrecen toda la variedad de servicios del sector textil: tejidos, tintes, estampación, corte, diseño y patronaje, confección, plancha y acabados, fabricantes y gestores de producción para marcas de moda textil, textil hogar y accesorios. Calidad, proximidad y el saber hacer de un territorio con una antigua tradición industrial textil.

Esta plataforma la impulsa el TecnoCampus-Ayuntamiento de Mataró, el Ayuntamiento de Sabadell y el Ayuntamiento de Manresa, con el apoyo de la Asociación de Empresarios de Género de punt de Mataró y comarca (ASEGEMA), el Gremio de Fabricantes de Sabadell y la Federación de Asociaciones y Gremios empresariales del Maresme (FAGEM). Con lo que el taller confeccionado pertenece a una asociación respaldada por una serie de organismos nacionales.

El taller de confección seleccionado, tiene una capacidad de fabricación de 400 prendas a la semana, suficiente para poder abastecer la empresa en un primer momento. Además, admite encargo mínimo inferior a 50 unidades, con lo que es perfecto por si alguna vez se tiene que contactar con él sin tener un pedido mínimo de esta cantidad.

⁶⁵ Fuente: Convenio Textil de Barcelona [en línea]. Disponible en <https://bop.diba.cat/scripts/ftpisa.aspx?fnew?bop2016&11/062016000326.pdf&1>. [Consulta el 14 de marzo 2017]

Por otra parte, el tiempo de fabricación es aproximadamente de una semana, por lo que si se está en contacto semanalmente con el taller fácilmente se pueden ir reponiendo los productos que faltan en tienda.

Se realizaría un contrato por escrito entre la empresa y el taller de confección para que quede constancia del acuerdo al que llegan ambas partes. En este acuerdo se especificarán plazos y periodos de entrega así como las condiciones entre ambas partes para desistir el contrato. En un primer momento con un único taller de confección sería suficiente para llevar a cabo la confección de los productos, no obstante, de cara un futuro, cuando la demanda empiece a subir, se tendría en cuenta un segundo taller de confección que perteneciera a la misma plataforma textil (siempre y cuando se esté satisfecho con el trabajo proporcionado). También se buscaría otro taller de confección si los frutos del proveedor no fueran los esperados.

Ilustración 24: Directorio de empresa de Antonia Jorquera

ANTONIA JORQUERA

Confección de mostrarios y producción, especializada en lencería, corsetería, baño y gym.

Capacidad de fabricación máxima de piezas: 400 Prendas a la semana

Admet comanda mínima inferior a 50 metres o unitats: Sí

Especializaciones: Complejidad prenda Media (Sport, Urban, Street), Complejidad prenda Gama Alta, Exterior mujer-hombre, Técnicos , Lencería, Baño, Prenda deportiva

Maquinarias: PLANA, OVERLOCK 2 AGUJAS, RECUBRIDORA, ZIG ZAG, BERLINA, RECUBRIDORA VIVOS, ATACADORA, OVERLOCK 1 AGUJAS, MAQUINA 2 AGUJAS PARA CINTA DE AROS



Fuente: Cooperatextil [en línea]. Disponible en <<http://www.cooperatextil.com/es/empresas/antonia-jorquera-410-1>>. [Consulta el 13 de marzo 2017]

9.4 Presupuesto de producción

Tabla 34: Presupuesto de producción

Acción	Coste anual	Explicación
Local	11.000€	El local vale 1000€ ⁶⁶ al mes, por tanto el cálculo es 1000€ * 11 meses; ya que la inmobiliaria ofrece un mes de carencia.
Seguro Allianz	222'74€	Se contratará el seguro Allianz que cubre tanto desperfectos del local, como daños a las personas y otros. El coste es anual.
Bolsas de papel	698'94€	Cada bolsa cuesta 0'18€. Se van a comprar un total de 3883 que es un 10% más que la previsión de ventas realizada, junto con los 330 productos de turismo. Por lo tanto, 0'18 * 3883.
Bolsas lavadora	3.722€	Cada bolsa para la lavadora cuesta 1€, se van a pedir un 5% más de la previsión de ventas (3230 productos), junto con los 330 productos de turismo; para no quedarse sin stock en caso que alguna llegue rota o en mal estado.
Pegatinas Kocconut	232'98€	Cada pegatina personalizada sale a 0'06€. Se deben comprar mínimo 3883 que es lo que se va a producir (suponiendo un 10% más), junto con los 330 productos de turismo. Por lo tanto, 0'06 * 3883.
Confección Sujetador (20% a 15€) Sujetador encaje (9% a 17€) Braguitas (7% a 6€) Sujetador colección (17% a 15€) Parte abajo colección (10% a 6€) Bikini arriba (8% a 18€) Bikini abajo (7% a 8€) Bañador (6% a 19€)	48.341€	Se ha calculado cada uno de los productos que se van a producir en función del coste que se ha obtenido y el porcentaje que representan para la distribución de ventas. Se tiene en cuenta que se van a producir 3230 productos. Teniendo en cuenta también los de turismo, es decir, 330 productos.
TOTAL	64.217'66€	

Fuente: Elaboración propia

⁶⁶ Fuente: MisLocales [en línea]. Disponible en <<http://www.mislocales.es/alquiler-local-planta-calle/barcelona/barcelona/calle-arimon/73678>> [Consulta 15 de marzo 2017]

9.4.1 Cómo se va a producir

A la hora de abrir el negocio no se sabe qué es lo que más se va a vender y lo que menos, por eso, no se puede producir todo lo que se tiene previsto vender de golpe. Si así se hiciera, la empresa tendría demasiados productos en el almacén que le costaría mucho sacárselos de encima. Eso supondría un exceso de stock y demasiados costes para la empresa.

Por eso, la mejor forma de iniciar el negocio es producir un pequeño muestrario de productos que de cierta variedad de compra para las clientas. Es decir, un “pupurri” de sujetadores, un “pupurri” de braguitas y un “pupurri” de tanguitas, todo en diferentes modelos, tallas y colores. Es mejor producir de primeras poca cantidad de todo e ir viendo poco a poco que es lo que más se vende para posteriormente, al cabo del segundo o tercer mes, poder ir generando un stock. Así pues, como se abrirá el negocio en octubre, se producirá en un primer momento unos cuantos productos de lencería de la colección básica y unos cuantos productos de lencería de la colección otoño-invierno acorde con la temporalidad. Para poder confeccionar esta primera tanda, Kocconut se pondrá en contacto con el taller de confección en septiembre, así se tendría un margen de tiempo para poder decidir con exactitud cómo se quieren los diseños y tiempo suficiente para poder fabricarlos y que estén listos en octubre. Al tener el taller de confección una capacidad de producción de 400 unidades a la semana, permitirá producir en 1 mes las 121 piezas iniciales que necesita Kocconut. La moda de baño (como no urge tanto) se mandará a confeccionar más adelante, una vez que ya se haya abierto el negocio y se tenga una idea de cuáles son las tallas y copas que más se venden para poder confeccionar más de esas.

Por lo que en un primer momento, dentro de todas las posibilidades de combinaciones posibles que existen, se han seleccionado las siguientes para llevar a confección. Se confeccionarán más de los productos básicos y un poco menos de los productos de colección, ya que son más fáciles de vender en cualquier momento los básicos y no preocupan tanto. Además, se estima que las copas más demandadas serán 90D ó 95D y en partes de abajo las tallas M o L. Por este motivo, se fabricarán un poco más de estas unidades. En total, el primer pedido sería de 121 productos distribuidos de la siguiente manera: 60 sujetadores básicos en los 3 modelos, 28 sujetadores de colección, 19 partes de abajo básicas y 14 partes de debajo de nueva colección (Ver anexo 5 para las referencias).

Tabla 35: Tabla de producción

Nº de productos	Modelo	Total
25	SB00001	60
18	SB00002	
17	SB00003	
28	SC00001	28
12	BB00001	19
7	TB00001	
8	BC00001	14
6	TC00001	

Fuente: Elaboración propia

Estas primeras prendas hacen referencia a al pedido inicial. Son los productos que la empresa compra para iniciar el negocio. Sin embargo, para poder hacer frente a los futuros meses, se tendrán que ir confeccionando más productos. Por eso, la idea es que semanalmente la empresa esté en contacto con el proveedor para que le pueda fabricar todo lo vendido a lo largo de esa semana y unas pocas prendas de más para poder ir generando poco a poco un pequeño stock. Es decir, al final de mes, la empresa volverá a tener en el almacén todo lo vendido durante ese mismo mes además de un porcentaje de productos de más que le servirán para afrontar el siguiente mes. Este porcentaje de productos de más variará en función del mes que le sigue. Si es temporada alta el porcentaje de productos subirá y si es temporada baja el porcentaje de productos disminuirá. Todo depende de las ventas futuras esperadas sobre el siguiente mes.

Además, los datos estadísticos sobre las ventas que vaya generando poco a poco la empresa, le ayudará para saber qué tallas debe producir más de cada uno de los modelos disponibles en el catálogo. De esta manera sabrá cuáles son las tallas y los colores más frecuentados por sus clientas para fabricar más de esos.

Sin embargo, si casualmente alguna mujer acude al local y justo no encuentra lo que está buscando, se le intentará ajustar su petición con los productos disponibles en tienda. Es decir, si no se dispone de la talla o del color que desea, pues se le intentará vender en otro color o en otro modelo, de tal forma que a lo mejor no era lo que estaba buscando pero también le puede interesar. En caso de que quiera un modelo en concreto, se encarga al taller de confección y se le avisa a la clienta enseguida que se reciba en tienda (aproximadamente 10 días entre que se contacta con el proveedor y se confecciona). Funcionan así la mayoría de pequeños negocios de moda puesto que no se puede disponer siempre de la totalidad del muestrario fabricado.

En el caso de la página web funciona igual. Aparecerán disponibles aquellos productos que se dispongan en el almacén de tienda, modelo, talla y color de cada uno.

En el anexo se detalla una tabla para poder tener controlados los tiempos sobre todo de este primer año. (Ver Anexo 6)

9.5 Coste de venta unitaria

Una vez se han detallado cada uno de los presupuestos, se puede calcular el coste de venta unitaria aproximado de Kocconut. Para poder hacer el cálculo, hay que tener en cuenta tanto las ventas del local y la página web como las ventas que se realizarán en los hoteles de costa.

Tabla 36: Coste de producción unitaria por producto/servicio

PRESUPUESTO	COSTE ANUAL	COSTE VENTA UNITARIA EN €	COSTE VENTA UNITARIA EN %
<i>Comunicación</i>	8.400€	1'84€	3'82%
<i>Distribución</i>	8.974'8€	1'96€	4'07%
<i>Tecnología</i>	2.400€	0'53€	1'10%
<i>Producción</i>	15.876'66€	3'48€	7'23%
<i>Confección</i>	48.341€	10'59€	22'02%
<i>Recursos Humanos</i>	135.596'16€	29'70€	61'76%
TOTAL		48'1€	100%
INGRESO MEDIO POR PRODUCTO		58'81€	
MARGEN EN €		11€	
MARGEN DE BENEFICIO EN %		19%	

Fuente: Elaboración propia

Para poder hacer la tabla número 36, se han tenido en cuenta el total de productos y servicios producidos el primer año. En este caso, se van a producir un total de 3230 productos más 330 productos en los hoteles. Además de los servicios (incluyendo asesoramientos, eventos y charlas y la Cuota Kocconut) que son 616 y en el caso de los hoteles, un total de 390 asesoramientos.

- **Eventos y charlas:** en la comunicación se ha mencionado que se realizarán un total de 4 eventos/charlas el primer año
- **Asesoramiento:** representa un total de 154 asesoramientos el primer año, que representan un 4% de la previsión de ventas
- **Cuota Kocconut:** es un total de 308 cuotas el primer año, que representan un 8% de la previsión de ventas.

Los cálculos se han realizado de la siguiente manera:

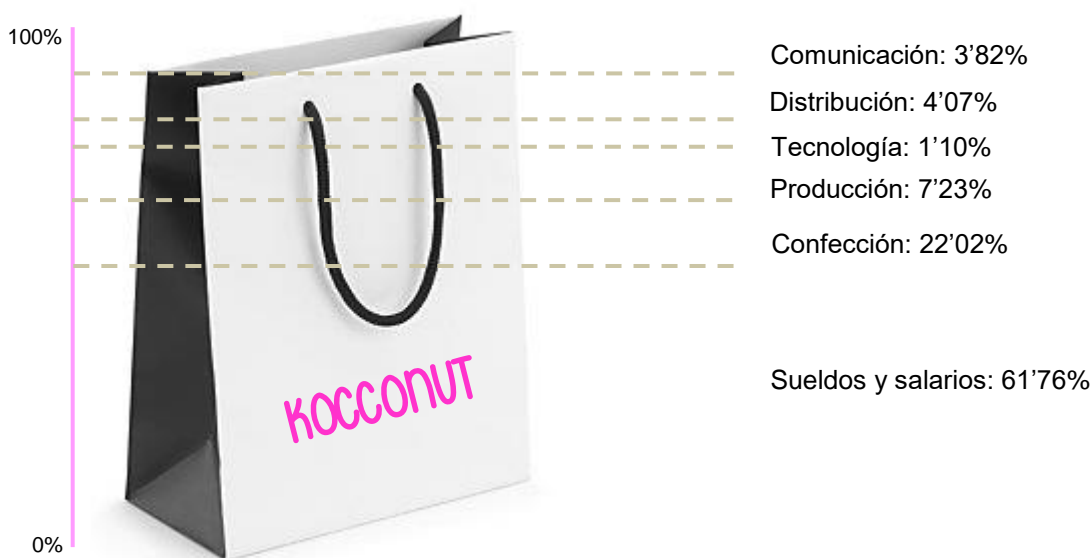
- Coste de comunicación: 8.400€ presupuesto comunicación / 4566 total productos y servicios producidos primer año = **1'84€/producto y servicio**
- Coste distribución: 8.974'8€ presupuesto distribución / 4566 total productos y servicios primer año = **1'96€/producto y servicio**

- Coste tecnología: 2.400€ presupuesto tecnológico / 4566 total productos y servicios primer año = **0'53€/producto y servicio.**
- Coste producción: 15.876'66presupuesto producción / 4566 total productos y servicios primer año = **3'48€/producto y servicio**
- Coste confección: 48.341€ presupuesto confección / 4566 total productos y servicios primer año = **10'59€/producto y servicio**
- Coste Recursos Humanos: 135.596'16€ presupuesto RRHH / 4566 total productos y servicios primer año = **29'70€/producto y servicio**

Así se obtiene un coste de producción unitaria total de 48'1€ por producto y servicio. Si se tiene en cuenta que el precio medio de productos y servicios que se vende es de 58'81€, se obtiene un margen de beneficio de 11€ por producto y servicio.

A continuación se muestra la distribución en porcentaje de cada uno de los costes de producción unitaria, en la cual se puede observar que el coste que tiene más peso es el de recursos humanos, seguido del de comunicación y producción.

Ilustración 25: Distribución de los presupuestos en tanto por ciento según producción unitaria



Fuente: Elaboración propia

Después de ver la distribución de los presupuestos en tanto por ciento según producción unitaria, se puede observar que se obtiene un margen pequeño en relación a lo que es normal en este sector que es de un 30% de margen sobre venta.⁶⁷ Aunque también se conoce que

⁶⁷ Fuente: Márgenes comerciales en moda [en línea]. Disponible en <http://www.comercialista.es/index.php/2010/05/26/margenes-comerciales-en-moda/>. [Consulta 06 de Abril 2017]

para las empresas que se dedican a la venta de ropa al por menor, los márgenes de beneficio se encuentran entre el 4 y el 13%;⁶⁸ que es menor de lo que Kocconut obtiene.

Probablemente se puede considerar un margen bajo dentro del sector pero se trata de una empresa que se dedica a la confección de un tipo de prenda de mucha calidad, con un proveedor catalán para potenciar el país; hecho que hace que el presupuesto de confección sea mayor. A medida que la empresa vaya creciendo y posicionándose en el mercado, se pretende aumentar este margen de beneficio por encima del 30%; pero al ser el inicio de la empresa y ofrecer una prenda de excelencia donde se perfecciona cada detalle, es normal que el margen sea menor.

También se debe tener en cuenta que el presupuesto de sueldos y salarios siempre estará e incluso aumentará, puesto que a medida que aumenten las ventas, también se aumentará el sueldo. En cuanto a la comunicación, probablemente disminuya a medida que la empresa vaya posicionándose por el hecho que no se necesitará hacer tanto hincapié en el marketing, cosa que al principio de toda empresa es una de las fases más importantes y más caras.

La distribución también aumentará por el hecho que se supone que se incrementarán las ventas a través de internet. Además la empresa deberá soportar un coste mayor en cuanto a distribución, ya que en un futuro se pretende ofrecer la opción de tener una cuota Premium con los envíos gratuitos.

Lo mismo pasará con la confección. La confección de productos a vender será mayor. Será en este momento cuando se deberá plantear la posibilidad de confeccionar fuera para tener un menor coste. Finalmente, de la producción sí que habrá una parte que aumentará y otra se mantendrá constante como es el local y el seguro; y luego la tecnología que también se mantendrá mayoritariamente, por el hecho que son productos que se supone que duraran unos años y por tanto la inversión se hace al principio y no es hasta más tarde que se vuelve a invertir para comprar el material.

De modo que se puede decir que estos porcentajes irán variando, ya sea de manera positiva o negativa por parte de la empresa. A medida que la empresa se vaya posicionando y vaya aumentando sus ventas.

⁶⁸ Fuente: La Voz [en línea]. Disponible en <<http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-margen-de-beneficio-de-una-tienda-de-ropa-al-por-menor-6082.html>>. [Consulta 06 de abril 2017]

9.5.1 Costes y recursos fijos y variables

Una vez se han definido los diferentes costes y se ha establecido el porcentaje que representa cada uno en función de la producción unitaria, es importante establecer si estos costes serán fijos o variables según vayan incrementando las ventas y evolucionando la empresa.

Tabla 37: Diferenciación de costes fijos y variables

COSTES		
PRESUPUESTO	COSTE FIJO	COSTE VARIABLE
<i>Comunicación</i>		
<i>Distribución</i>		
<i>Tecnológico</i>		
<i>Producción</i>		
<i>Confeción</i>		
<i>Recursos humanos</i>		

Fuente: Elaboración propia

El **coste de comunicación** es un coste que va a variar en función de las ventas. Es decir, a medida que vaya creciendo la empresa y vaya consolidando una cuota de mercado y unas ventas fijas, no se destinará tanto dinero a la comunicación, sobre todo a la comunicación pre. Sí se seguirá haciendo comunicación para siempre atraer nuevas clientes, pero utilizando medios de comunicación más baratos puesto que Kocconut ya estará en el mercado y será más conocida. El primer año es importante realizar mucha comunicación, pero a medida que pasen los años, este coste bajará porque se destinará el dinero a otros aspectos más importantes.

El **coste de distribución** es variable pero perjudicial para la empresa por el hecho de que es un coste que deberá asumir Kocconut. Es así ya que en unos años se pretende ofrecer a las clientes la cuota Premium, de modo que es un coste que se deberá asumir en un futuro. Por otro lado, si se aumenta la distribución a otros lugares fuera de Cataluña, se deberán buscar nuevas empresas distribuidoras y el coste pactado con KIALA seguro que aumenta.

El **coste tecnológico** es un coste fijo y variable por el hecho que todo lo que se adquiere, se compra para que esté unos años en la empresa como inversión inicial, pero además hay otros costes que varían como sería el mantenimiento. Se ha calculado teniendo en cuenta todos los posibles materiales que harían falta. Por lo tanto, el coste más importante se asume al comprar estas tecnologías ya que no son necesarias cambiarlas hasta dentro de unos años.

El **coste de producción** es fijo y variable, ya que contiene costes que serán fijos como es el local y el seguro, pero otros variables. El local y el seguro son fijos porque se pagarán para empezar el negocio y luego se deberán pagar las cuotas acordadas cada año o cada mes. En el caso de los costes variables, son las bolsitas de la lavadora, las pegatinas y las bolsas blancas. En este caso, estos productos aumentarán a medida que vayan aumentando las ventas (se necesitarán más).

El primer año se ha calculado vender un máximo de 3230 productos pero se espera, que a medida que vayan pasando los años, la empresa se vaya consolidando en el mercado y la cantidad de productos producidos sea más elevada. De este modo, todos los materiales necesarios para la puesta a punto también aumentarán.

El **coste de confección** es un coste variable. Se ha calculado un coste en base a 3230 prendas el primer año, en función de la previsión de ventas. Pero en un futuro se pretende vender mucho más ya que la empresa será conocida. Por lo tanto, se espera que el coste de confección también baje, llegando a acuerdos con los proveedores. Es un coste que probablemente no experimentará una bajada muy radical puesto que se busca la mayor calidad en la confección, pero sí se intentará llegar a acuerdos más estrictos para intentar bajar los costes.

El **coste de sueldos y salarios** es un coste variable, puesto que al principio los trabajadores cobran según lo estipulado en el convenio correspondiente, pero a medida que aumenten las ventas, se pretenden subir los sueldos, repartir más incentivos e incluso plantearse contratar a otras personas. De esta manera, se conseguirá que el personal esté más motivado y que realicen sus tareas de la mejor manera posible.

Así pues, tal y como se acaba de explicar en el apartado anterior, a medida que van aumentando las ventas varían los costes y también los recursos. Los recursos son necesarios para poder llevar a cabo el proceso de producción, por eso, cuanto más se venda más recursos se necesitarán. Si se confeccionan más prendas será necesario contactar con los proveedores para solicitar más bolsas para la lavadora, más bolsas de papel, más pegatinas, más materiales etc.

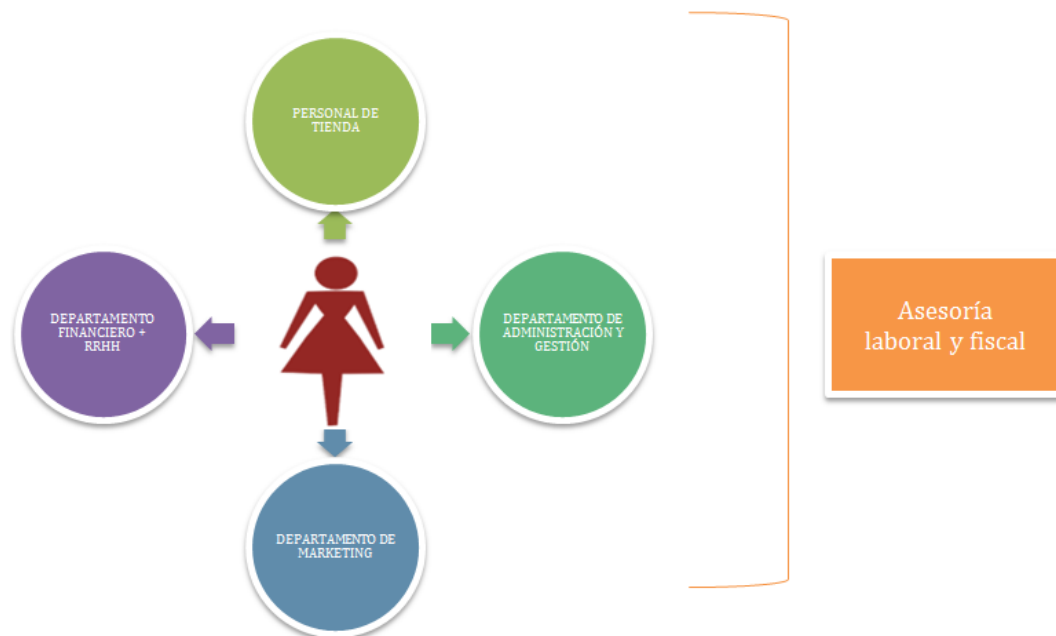
Además, si la empresa tiene expectativas de futuro, no solo aparecerán nuevos proveedores sino que también deberá ponerse en contacto con otras empresas distribuidoras para poder llegar a todo el territorio nacional. Incluso se verá también obligada a contratar nuevo personal para poder hacer frente al crecimiento.

En definitiva, el recurso fijo más elevado en Kocconut es el local. Se ha hecho una fuerte inversión para adaptar el establecimiento a las actividades de Kocconut, por lo que tiene que ser rentabilizado durante varios años (aquí también se incluye la inversión inicial en tecnología). Los otros recursos son variables, serán más o menos prescindibles en función de cómo evolucione la empresa.

10. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

10.1 Organigrama

Gráfico 6: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Kocconut necesita un total de 6 personas trabajando en un momento inicial en la empresa para poder poner en marcha el proyecto. Dos de estas personas serían las propias socias y fundadoras de la empresa (Esther y Mónica) y el resto de personal sería contratado. Además, la empresa contaría con la ayuda externa de una asesoría laboral y fiscal que le ayudarían en el día a día de la empresa.

Así pues, iniciando este plan de recursos humanos se han querido especificar los puestos de trabajo indispensables para el buen funcionamiento de la empresa. En primer lugar, son necesarias personas que se encarguen de llevar la propia tienda de Kocconut. Se necesitaría pues, una dependienta de jornada laboral a 8 horas que estuviera en el local de cara al público atendiendo a todas las mujeres que entren por la puerta y se interesen por los productos. También otra persona que se encargue de la gestión y organización de los servicios complementarios que se ofrecen (asesoramientos, eventos, conferencias etc), además de ayudar en la venta. Se englobarían estas dos personas dentro del personal de tienda.

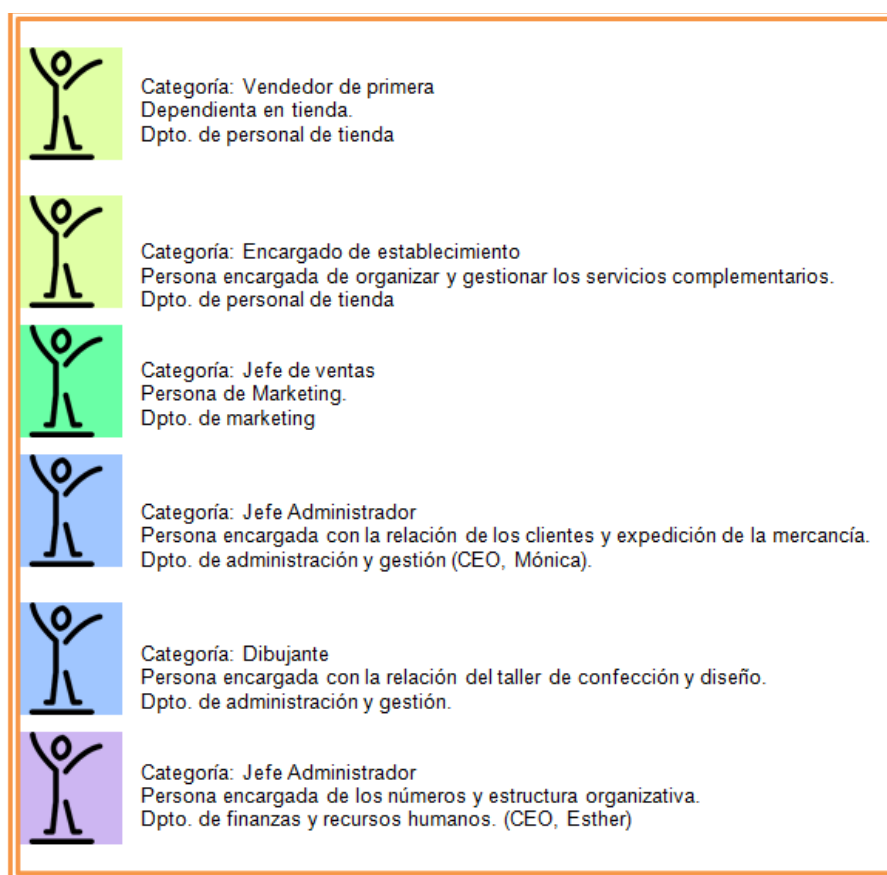
Otro departamento sería el de marketing, teniendo contratada a una persona especialista en ello. Se encargaría de llevar a cabo el plan de comunicación a la perfección y la organización de los showrooms como acción de venta directa.

Otro departamento sería el de administración y gestión. De este departamento se encargarían otras dos personas: una persona responsable en la relación con los clientes y en la expedición de mercancía, y otra persona encargada en la relación con el taller de confección (principal proveedor) y diseño de los modelos. El primer puesto sería ocupado por una de las fundadoras (Mónica) y la otra persona sería contratada.

Y por último, la siguiente persona se encargaría de llevar un doble departamento. Esther abarcaría toda el área relacionada con los números y las finanzas así como la parte de recursos humanos. Se han querido unir estos dos departamentos puesto que al ser una empresa pequeña de nueva creación no se estima necesario tener un departamento de recursos humanos como tal. Una misma persona podría encargarse de gestionar dichos asuntos.

Cabe mencionar que esta sería la planificación humana en un primer momento acorde con el presupuesto que se tiene y la situación inicial en la que se encuentra en la empresa. En un futuro, si se experimentan crecimientos económicos dentro de Kocconut, se plantearían otras opciones de personal y de estructura organizativa. Así pues, este es un pequeño esquema con las personas que iniciarían el proyecto:

Gráfico 7: Puestos de trabajo

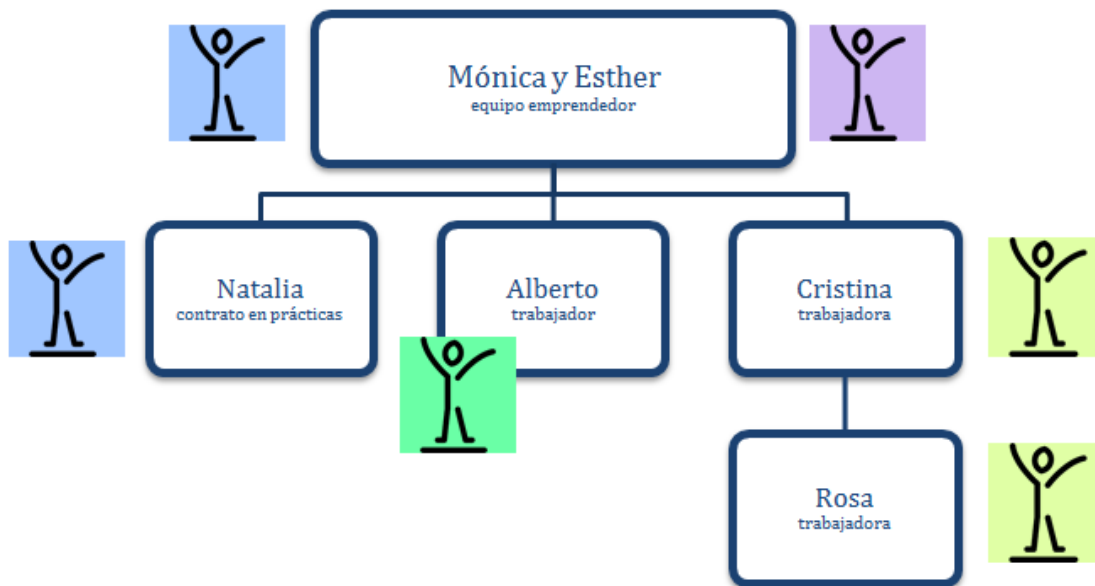


Fuente: Elaboración propia

10.1.1 Dependencia Jerárquica

En este apartado se quieren especificar aquellos puestos y aquellas personas que tienen la última palabra dentro de la empresa, es decir, quiénes tienen la máxima responsabilidad y autoridad. Se observa en el siguiente gráfico que Mónica y Esther ocuparían los primeros puestos, ya que son las dos creadoras y emprendedoras del negocio. No obstante, esto no significa que no sean importantes e imprescindibles el resto de personas dentro de la empresa para hacer posible un buen trabajo y un buen funcionamiento.

Gráfico 8: Dependencia Jerárquica



Fuente: Elaboración propia

10.1.2 Comisiones de trabajo y seguimiento

Existe una pequeña **comisión de trabajo** dentro de Kocconut formada por las dos fundadoras (Mónica y Esther) quienes se reúnen cada 15 días de 14h-15h de la tarde para poder hacer un seguimiento del estado de su empresa. Son horas que los trabajos tienen descanso y estarían solas en la oficina. Se reúnen con regularidad puesto que es una empresa de nueva creación y es importante ver cómo se está gestionando y cómo puede evolucionar de cara a un futuro. En definitiva se reunirán estas dos personas pertenecientes a diferentes departamentos para que cada una pueda aportar su punto de vista y su propuesta de mejora. Es importante llevar a cabo este seguimiento puesto que se tratan temas que uno no siempre tiene bajo control.

Gracias a esta reunión pueden valorarse diferentes puntos como: el grado de satisfacción de las clientes mediante las encuestas de satisfacción, cómo controlar mejor la gestión de stocks en caso de que se tuvieran muchas existencias, cómo poder dar una salida extra a estos productos de almacén que no se consiguen vender por sí solos, cómo están funcionando las ventas de las nuevas colecciones... y sobre todo, que la persona encargada del departamento financiero (Esther) pueda aportar esta participación numérica tan importante como es el dinero.

Es importante que ambas sean conocedoras de los estados contables de la empresa y del líquido del que se dispone para poder llevar a cabo nuevas inversiones en la actividad ordinaria de la empresa.

También es necesario crear una **comisión de calidad**. Por ello, Mónica y Esther serán las encargadas de tratar temas relacionados con la calidad dentro de estas mismas reuniones quincenales. Se harán revisión de todos los productos que se encuentren en el almacén y en tienda para corroborar que están en perfectas condiciones tal y como se han solicitado al proveedor. Además, asistirá también a esta reunión la diseñadora y encargada de mantener el contacto con el proveedor para que pueda aportar su opinión (en caso necesario se contactaría con el taller de confección).

Así pues, tal y como se menciona, para poder llevar a cabo este seguimiento de calidad es muy importante revisar también continuamente las encuestas que proporcionan las clientas, así como registros de llamadas o mails con posibles problemas o reclamaciones.

La calidad en Kocconut no solo aparece en los productos que se venden sino también en los servicios que se ofrecen y en el mismo personal. Por eso es muy importante que todos los trabajadores sean conocedores del proyecto para hacerles transmitir a las clientas el abanico de posibilidades que pueden encontrar en kocconut. Es tarea de Mónica y Esther hacerles transmitir la ilusión del proyecto y ofrecerles una buena formación continua para que posteriormente se convierta en un valor añadido de calidad y profesionalidad. Por ese motivo se fomenta la comunicación y participación de todo el personal dentro de Kocconut.

10.2 Funciones de trabajo y tareas

10.2.1 Tareas y competencias de cada uno de los puestos de trabajo



Rosa

Dependiente en tienda
Dpto. de personal de tienda

- Vender lo máximo posible en la tienda
- Tener la tienda arreglada en perfectas condiciones
- Saber el género del que dispone (productos y colecciones de temporada)
- Recoger en almacén cuando sea necesario reponer en tienda
- Dar un buen trato a todas las clientas consiguiendo que vuelvan a Kocconut
- Preocuparse por la satisfacción de las clientas
- Hacer diariamente un recuento de caja
- Coger el teléfono y contestar los mails



Cristina

Persona encargada de organizar y gestionar los servicios complementarios
Dpto. de personal de tienda

- Realiza los diferentes tipos asesoramientos a las clientas en la tienda y en hoteles
- Organiza los eventos en Kocconut conjuntamente con Mónica
- Organiza las conferencias en Kocconut conjuntamente con Mónica
- Proporciona presupuestos al departamento de finanzas
- Realizar los asesoramientos en los hoteles

- Proporcionar constantemente nuevas propuestas e ideas para el negocio
- Conocer las últimas tendencias y adaptarse a los gustos de las clientas de Kocconut
- Preocuparse por la satisfacción de las clientas
- Ayudar cuando sea necesario a la dependienta en tienda
- Ayudar cuando sea necesario al departamento de marketing
- Ocuparse de la tienda los sábados por la mañana



Alberto
Persona de Marketing
Dpto. de Marketing

- Aumentar las ventas mediante los diferentes canales de comunicación.
- Llevar a cabo el plan de comunicación (pre-durante-post) conjuntamente con Mónica y Esther
- Actualización de la red social Instagram
- Presentar al departamento de finanzas los presupuestos necesarios
- Organizar y gestionar los showrooms conjuntamente con Mónica y Esther
- Hacer un estudio exhaustivo del mercado, conocer qué agentes intervienen y cómo afectan a la empresa, tendencias y evolución
- Renovación del portafolio de productos
- Dar a conocer la marca y posicionar a Kocconut en el mercado



Mónica
Persona encargada con la relación de los clientes y expedición de la mercancía
Dpto. de administración y gestión

- Trabajar mano a mano con la persona encargada de organizar los eventos y conferencias
- Organizar los showrooms conjuntamente con el departamento de marketing
- Gestión de la cuota de clientes
- Control de los pedidos originados a través de la página web
- Estar pendiente del género que falta en tienda y encargarlo al proveedor cuando sea necesario
- Acuerdos con los hoteles en la Costa Brava y la Costa Dorada
- Acuerdos con la empresa de distribución Kiala
- Solucionar las reclamaciones de los clientes
- Ser conocedor de los gustos y preferencias de los clientes para poder sacar nuevas colecciones conjuntamente con la diseñadora
- Proporcionar presupuestos y facturas al departamento de finanzas
- Hacer un seguimiento de las encuestas
- Dar la cara por la empresa ante cualquier problema que pueda surgir con los clientes.



Natalia

Persona encargada con la relación del taller de confección y diseño
Dpto. de administración y gestión

- Estar en contacto (mano a mano con Mónica) con el proveedor, es decir, con el taller de confección
- Gestionar la entrada y recepción de mercancía
- Hacer revisión de todos los productos que llegan al local antes de ser almacenados
- Control del almacén, stocks mínimos y máximos de cada mes
- Utilización del programa de inventario y control de stocks
- Hacer pedidos al proveedor de nuevas prendas que se tienen que fabricar
- Definir los ciclos de vida del producto
- Realización de los diseños de nuevas colecciones de temporada
- Publicar en Instagram los nuevos modelos de temporada y hacer un seguimiento



Esther

Persona encargada de los números y estructura organizativa
Dpto. de finanzas y recursos humanos

- Gestión de cobros y pagos
- Llevar a cabo la contabilidad al completo dentro de la empresa
- Recibir las facturas y presupuestos propuestos por otros departamentos
- Organizar los showrooms conjuntamente con el departamento de marketing
- Mantener una relación constante con la asesoría laboral y fiscal
- Conocer la estructura organizativa de la empresa, así como las aptitudes de cada una de las personas que están en plantilla.
- Gestionar problemas internos de personal que puedan aparecer
- Pasar las nóminas mensuales a todos los trabajadores
- Preparar los planes de formación
- Presentación de informes: preparar informes financieros para poder utilizarlos en los presupuestos, previsiones y otros tipos de procesos de toma de decisiones.



Esther



Mónica

- Ir a vender a los hoteles de la Costa Brava y Dorada bañadores y bikinis
- Llevar un seguimiento de las cuentas y hacer valoraciones de la empresa
- Ayudar y controlar a la persona en prácticas

Tabla 38: Competencias técnicas y personales de los trabajadores

Dependiente	competencias técnicas	competencias personales
	Experiencia laboral mínima de un año en una empresa textil	Educada, con don de gente, amable, simpática, formal, paciente y convincente.
	Estudios mínimos obligatorios E.S.O.	
Persona que gestiona y organiza los servicios	competencias técnicas	competencias personales
	Estudios relacionados con el asesoramiento personal y de imagen	Dinámica, entusiasta, amable, educada, organizada, paciente y creativa
	Conocimiento en la organización de eventos	
	Inglés	
Se valorarán otros estudios como <i>personal shopper</i> , cursos de estética etc.		
Marketing	competencias técnicas	competencias personales
	Carrera universitaria en Marketing	Responsable, entusiasta, organizado, ambicioso y creativo
	Inglés	
	Dominio de pack office	
	Dominio de redes sociales	
Se valorarán otros conocimientos y experiencia previa		
Relación con los clientes y expedición de las mercancías	competencias técnicas	competencias personales
	Carrera universitaria dentro del ámbito socio-empresarial	Don de gente, facilidad de palabra, formal, educada, amable y paciente
	Inglés	
	Dominio de un CRM	
Se valorará experiencia previa		
Relación con el taller de confección y diseño	competencias técnicas	competencias personales
	Estudios en diseño	Constate, disciplinada, ordenada y creativa
	Programas como el Photosop e Ilustator	
	Programas de gestión de inventarios	
Se valorarán otros conocimientos y experiencia previa		
Finanzas y recursos humanos	competencias técnicas	competencias personales
	Carrera universitaria dentro del ámbito socio-empresarial	Responsable, organizado, con habilidades matemáticas y con don de gente
	Dominio de programas de contabilidad	
	Inglés	
Se valorarán otros conocimientos y experiencia previa		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Habilidades para trabajar en Kocconut

Habilidades que se requieren en Kocconut	
o Capacidad para trabajar en equipo	o Trabajar bajo presión
o Habilidades comunicativas	o Estar motivados/as y ser positivos/as
o Tener confianza en uno mismo	o Reconocer errores y aceptar las críticas
o Capacidad resolutive	o Trabajar bajo los principios de la empresa
o Ganas de aprender	o Integración entre departamentos

Fuente: Elaboración propia

10.2.2 Jornada laboral

Hay 2 personas que trabajan una jornada laboral completa de 8 horas, 5 días a la semana haciendo un total de 40 hora semanales (Alberto y Rosa). Sin embargo, Cristina, la persona que se encarga de ofrecer los asesoramientos y la organización de eventos y charlas tendría un contrato a tiempo parcial de 4 horas al día, 5 días de la semana y 1 día completo de 8 horas. En total serían 28 horas semanales para Cristina. Y Natalia, tiene un contrato en prácticas solo por las mañanas para que pueda combinar sus estudios con el trabajo (20h). Sin embargo, el equipo emprendedor es consciente del gran esfuerzo y trabajo que se debe asumir a la hora de abrir un negocio. Por ello, seguro que Mónica y Esther tendrán que dedicarle el doble de horas hasta que se consiga asentar la empresa.

Tabla 40: Jornada laboral de los trabajadores semanalmente

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10h-14h	Mónica	Mónica	Mónica	Mónica	Mónica	Mónica / Esther Cristina	
	Esther	Esther	Esther	Esther	Esther		
	Rosa	Rosa	Rosa	Rosa	Rosa		
	Alberto	Alberto	Alberto	Alberto	Alberto		
	Natalia	Natalia	Natalia	Natalia	Natalia		
14h-15h	Mónica		Mónica		Mónica		
	Esther		Esther		Esther		
15h-16h							
16h-20h	Mónica	Mónica	Mónica	Mónica	Mónica	Reservado para eventos y conferencias	
	Esther	Esther	Esther	Esther	Esther		
	Rosa	Rosa	Rosa	Rosa	Rosa		
	Alberto	Alberto	Alberto	Alberto	Alberto		
	Cristina	Cristina	Cristina	Cristina	Cristina		
20h-21h		Mónica		Mónica			
		Esther		Esther			

Fuente: Elaboración propia

10.2.3 Horario y contacto

La tienda de Kocconut permanecerá abierta de lunes a sábado en el siguiente horario:

- De lunes a viernes de 10.00h – 14.00h / 16.00h – 20.00h
- Sábados de 10.00h – 14.00h

Las oficinas de Kocconut permanecerán abiertas de lunes a viernes en el siguiente horario:

- De lunes a viernes de 10.00h – 14.00 / 16.00h – 20.00h

Nº de teléfono del local: 93 458 689

- Recepción de llamadas telefónicas durante los horarios de apertura de la tienda

Móvil de contacto: 685 241 896

- Contacta con Kocconut las 24h del día para cualquier duda o consulta.

E-Mail de Kocconut: kocconuts1ne@gmail.com

10.2.4 Plan de formación

Todas las personas que formarán parte de Kocconut deben recibir una previa formación para conocer en qué consiste la empresa y cómo se va a enfocar. Además, estas sesiones de formación servirán para conocerse todas las personas de la empresa que pertenecen a diferentes departamentos y poner en común diferentes opiniones y puntos de vista.

- ✓ **Conferencia:** Los cuatro trabajadores contratados recibirán una formación previa en forma de conferencia para explicar el funcionamiento de la empresa y en qué va a consistir el negocio. En definitiva, es también una sesión orientada a explicar las tareas y funciones de cada persona. Es importante que todos ellos conozcan los diferentes puestos de trabajo y departamentos que existen. Al ser un grupo reducido de personas se facilitará la comunicación y el diálogo.
- ✓ **Role playing:** Se basa en simular la acción, y es muy importante para desinhibir a los individuos. Es importante que todos sepan cómo actuar y cómo reaccionar ante diferentes tipos de situaciones. Es una dinámica divertida para que todos presenten la mayor atención posible.

Además, se pagarán diferentes planes de formación para que todo el personal esté completamente preparado para trabajar dentro de esta industria y sector. Además de todos los conocimientos que ellos poseen y la experiencia que tienen, se cree necesario hacer hincapié en cursos especializados en moda para cada uno de los puestos de trabajo.

- Curso *El mundo de la moda*⁶⁹ en la *Atelier School*, realizado por las dos emprendedoras Mónica y Esther. Es un curso más completo y más largo puesto que ellas deben saber a la perfección cómo organizar el negocio. El curso consiste conocer la historia de la moda moderna, entender cómo funciona la moda actual para poder asesorar al cliente con más facilidad. En así pues, además de la doble titulación en ADE y Turismo, tendrían un curso de especialización en moda. Se trata de un curso de 6 semanas cada miércoles de 10h a 14h. El precio del curso es de 225 euros lo que sumaría un total de 450€. Lo harían antes de inaugurar el negocio el 11 de octubre.
- Curso en *Comunicación de moda en la Escuela Guerrero*. El precio es de 300€ y son 30 horas lectivas. El objetivo es saber más sobre la moda y convertirse en un gran profesional. Es un curso complementario a los conocimientos de marketing adquiridos.

⁶⁹ Fuente: Emagister [en línea]. Disponible en <<http://www.emagister.com/mundo-moda-cursos-3373537.htm>>. [Consulta el 15 de abril 2017]

- *Taller de imagen personal impartido por la Escola General de Catalunya / Escola Tècnica Atelier.* Se trata de un taller de 40€ durante 1 día (4 horas). Lo realizaría la diseñadora de moda para tener un curso extra así como la dependienta, ya que sería una formación complementaria que le ayudaría a vender mejor los productos en tienda.
- *Curso en Asesoría de imagen impartido por Delena Formación.* Formación obligatoria para la persona encargada de realizar los asesoramientos y organizar los servicios complementarios. Es un curso a distancia de 100 horas lectivas por un precio de 189€

Tabla 41: Presupuesto de formación

Plan de formación: 1019€					
Mónica	Esther	Rosa	Natalia	Cristina	Alberto
Conferencia explicativa					
Role playing					
Curso el mundo de la moda 450€					
					Curso en comunicación de moda 300€
				Curso en asesoría de imagen 189€	
		Taller de imagen personal 80€			

Fuente: Elaboración propia

10.3 Política retributiva

10.3.1 Salarios y pagas extras

Los sueldos de los trabajadores se han fijado en base al Convenio Textil de Barcelona para cada una de las diferentes categorías profesionales. Se ha calculado el salario bruto de cada una de las personas que forman parte de la empresa, teniendo en cuenta doce pagas mensuales y las pagas extras prorrateadas. Todos los salarios brutos anuales suman un total de 116763,86€. Este salario bruto incluye el salario base de los trabajadores así como las pagas extras distribuidas en los 12 meses.

Posteriormente, si se quiere calcular cuánto cobraría el trabajador (el líquido) se debería restar al salario bruto todas las deducciones: SS a cargo del trabajador mensualmente y la tributación del IRPF cada tres meses a hacienda. Así pues se sabría el neto para cada uno de los trabajadores que se especificará también en el plan económico-financiero.

En anexos (Anexo 7) se encuentra la liquidación total por trabajador proporcionada por una asesoría en volumen anual.

Horas extras

En el caso de que los trabajadores realizarán horas extras, al ser una empresa de nueva creación y no disponer de dinero suficiente para compensárselas, se ha estimado oportuno asignar horas de descanso para contrarrestar el número de horas extras realizadas.

Salarios en especie

Se trata de una aportación no dineraria pero valorable. Al ser una empresa nueva en el mercado no cuenta con mucho presupuesto para repartir estos extras entre sus trabajadores. No obstante, se cree conveniente destinar una parte del presupuesto en motivar y contentar al trabajador con una serie de detalles complementarios.

Se les quiere proporcionar a los trabajadores ropa adecuada con la que poder asistir a trabajar y participar en los eventos. Así pues, a las dos dependientas se les otorgará dos blusas⁷⁰ negras para dar una imagen seria y profesional en el local en invierno y dos polos en verano. Al resto de trabajadores también se les proporcionará una prenda según la temporada para que puedan ponérsela cuando haya eventos. Además, también se les proporcionará un pin⁷¹ de la empresa para que puedan engancharse a dicha prenda. Por otra parte, se les hará entrega de un lote de navidad en diciembre.⁷²

Presupuesto Recursos humanos

Para establecer el presupuesto de recursos humanos, se ha seguido el convenio del sector del comercio textil de la provincia de Barcelona

Tabla 42: Presupuesto RRHH

Acción	Coste anual	Explicación
Lote de navidad	125'4€	El lote de navidad se ofrece a cada uno de los trabajadores como forma de retribución en especies. El precio de éste es de 20'90€, de modo que hay que multiplicarlo por 6 trabajadores
Pins	24€	Para poder llevar algo significativo de la empresa y todos igual, se ha planteado la compra de un pin para todos, a un precio de 4€.
Vestimenta	540€	Según el trabajador lleva una vestimenta u otra. Esto depende de la posición que ocupan. El de las socias tiene un precio de 120€, el de Alberto y Natalia 50€ y el de las dependientas 100€.
Formación	1019€	El coste de formación también está constituido por los diferentes planes de formación que se ofrecen a los trabajadores, con diferentes costes.

⁷⁰ Fuente: Zara [en línea]. Disponible en <<https://www.zara.com>>. [Consulta el 16 de abril 2017]

⁷¹ Fuente: Pins [en línea]. Disponible en <<https://pinsbaratos.com>>. [Consulta el 16 de abril 2017]

⁷² Fuente: Lotes y cestas de navidad [en línea]. Disponible en <<http://www.lotesycestasdenavidad.es/lotes-cestas-de-navidad-en-barcelona.aspx>>. [Consulta el 16 de abril 2017]

Coste de la empresa Rosa: 22018'92€ Cristina: 18166'08€ Natalia: 10380'72€ Alberto: 28665'24€ Mónica y Esther: 28182'6€	135.596'16	En función de los salarios de cada uno según convenio, se ha calculado el coste por parte de la empresa en el que se incluye la Seguridad Social a cargo de la empresa y otros costos que debe soportar.
TOTAL	137.304'56€	

Fuente: Elaboración propia

11. PLAN JURÍDICO – FISCAL

11.1 Forma jurídica y requerimientos

Para poder llevar a cabo una empresa, es importante decidir la forma jurídica que mejor convenga al proyecto. En este caso, Kocconut se decanta por la SLNE (Sociedad Limitada Nueva Empresa)⁷³.

Se trata de una Sociedad de Responsabilidad Limitada pero con una serie de peculiaridades, regida por el Real Decreto Legislativo 1/2010. Sus características son las siguientes:

- Es una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada
- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.
- La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único seguido de la abreviación "SLNE" o las palabras "Sociedad Limitada Nueva Empresa".
- Se podrán utilizar unos estatutos sociales orientativos que reducen los tiempos de notarios y registradores a un máximo de 24h cada uno
- Dos formas de constitución: presencial y telemática.
- Los órganos sociales son una Junta General de socios y un órgano de administración unipersonal o pluripersonal
- Pueden continuar sus operaciones en forma de SRL por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos

⁷³ Fuente: Circe. Sociedad Limitada Nueva Empresa [en línea]. Disponible en <<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SLNE/Paginas/SociedadLtdaNuevaEmpresa.aspx>>. [Consulta el 22 de abril 2017]

A continuación se presenta un cuadro resumen de lo más importante de la SLNE.

Tabla 43: Características de la SLNE

Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE)	
<i>Mínimo número socios</i>	1 mínimo
<i>Capital mínimo</i>	3000 mínimo / 120000 máximo
<i>Responsabilidad</i>	Limitada al capital aportado
<i>Fiscalidad directa</i>	Impuesto de sociedades
<i>Libros de comercio</i>	Prevista contabilidad simplificada y un sistema de registro único. Se mantiene la obligatoriedad del Libro Diario

Fuente: Guía de trámites y formes jurídicas [en línea]. Disponible en http://catalunyaempren.gencat.cat/inicia/cat/guia_tramits/index44001.jsp. [Consulta el 22 de abril 2017]

Las principales ventajas de este tipo de forma jurídica son:

- La rápida constitución, puesto que en sólo 48h el emprendedor podrá tener su empresa constituida
- La denominación social especial: al tener el nombre de uno de los socios, el trámite en el Registro Mercantil se hace en menos de 24h. En este caso, en un primer momento, el nombre será GRACIA DORADO MÓNICA AF2735 SLNE, y el nombre comercial Kocconut.
- Objeto social genérico
- Órganos sociales sencillos
- Convocatoria junta general. Ésta se puede convocar de forma habitual a todas las SRL y también mediante correo certificado. En estos casos no será necesaria publicar la convocatoria ni en el Boletín Oficial del Registro Mercantil ni en los diarios de mayor circulación del término municipal del domicilio social.
- Modificación gratuita de la denominación social, durante los tres meses posteriores a su constitución
- El libro de registro de los socios no es obligatorio.

Cuanto a ventajas fiscales (durante los dos primeros años):

- Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros periodos impositivos, desde su constitución
- Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde la constitución
- No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros periodos impositivos desde su constitución.

Por estos motivos, se ha elegido esta forma jurídica, ya que se trata de una nueva figura que favorece a la nueva empresa y a la emprendeduría, además de ser muy similar a la Sociedad de Responsabilidad Limitada pero con ciertas ventajas de creación.

11.1.1 Proveedores de servicios de asesoramiento

Para llevar a cabo todas las gestiones referentes a la creación de la empresa y la presentación de los diferentes impuestos referentes a esta forma jurídica, es importante tener un proveedor de servicios de asesoramiento jurídico, fiscal y contable – laboral que lleve a cabo todas estas funciones.

Aunque se disponga de un gestor encargado de estas gestiones, es importante conocer todo lo que hacen, puesto que el responsable final es la empresa. Se han seleccionado diferentes proveedores de este servicio, y de éstos se ha escogido el que más confianza ha inspirado con el primer contacto, ya que se trata de una relación importante entre empresario y proveedor.

Entre los proveedores seleccionados se encuentran:

- **K2 Assessors**

Se trata de un centro de asesoría, consultoría y formación situado en el Prat de Llobregat, con más de 20 años de experiencia en la gestión contable, fiscal, laboral y jurídico-mercantil de pequeñas y medianas empresas, autónomos, entidades no lucrativas, asociaciones, cooperativas y fundaciones.

Precio ofertado: 200€

Datos de la empresa:

Al-kemiya S.L.U.

C/ Víctor Casanovas 6-8 08020 Prat de Llobregat

CIF: B63272868

Telf. 93 478 16 72 / 603 58 17 87

e-mail: k2assessors@gmail.com

Ilustración 26: Logo K2 Assessors



Fuente: K2 Assessors [en línea]. Disponible en <https://k2assessors.wordpress.com/>. [Consulta el 25 de abril 2017]

- **BILANX**

Se trata de una Sociedad de Servicios profesionales especializada en las vertientes económica y jurídica de asesoramiento y apoyo a las empresas. Desde su fundación en 1978, prestan a las empresas una serie de servicios integrados de asesoramiento y gestión empresarial. El equipo directivo con amplia experiencia profesional coordina las distintas áreas de servicios. Estas áreas son la Fiscal, Laboral, Auditoría y Contabilidad y Consultoría Legal.

Precio ofertado: 210€

Datos de la empresa:

Ilustración 27: Logo Asesoría Bilanx

Bilanx

C/ València 288 pral
08007 Barcelona
CIF: A08804577
Telf. 93 215 88 74
e-mail: info@bilanx.es



Fuente: Bilanx [en línea]. Disponible en <http://www.bilanx.es/>. [Consulta el 25 de abril 2017]

- **EVIAL ASSESSORS**

Eviol Asesores es un despacho profesional, especializado en la prestación de servicios de asesoría y gestión empresarial a PYMES y autónomos. Su propósito es asumir la gestión y cumplir con las obligaciones fiscales, administrativas y legales de sus clientes, con el objetivo de reducir sus costes, y hacerles ganar flexibilidad competitiva. Son conscientes de la importancia que tiene generar una relación de confianza en los clientes. Basan su trabajo en la profesionalidad del servicio, en la inmediatez de su actuación y en el trato directo.

Precio ofertado: 250€

Datos de la empresa:

Ilustración 28; Logo Eviol Asesores

Eviol Assessors

C/ Pau Claris 190, 2º - 1ª
08037 Barcelona
CIF: A33069956
Telf: 93 515 72 34
e-mail: info@asesoriaevial.com



Fuente: Eviol Asesores [en línea]. Disponible en <http://www.asesoriafiscalylaboralbarcelona.com/>. [Consulta el 25 de abril 2017]

- GESTORIA SANTS

Gestoría Sants es un centro de asesoramiento y gestión para empresas, autónoma y particular en el barrio de Sants de Barcelona; que nace con el objetivo de ayudar a gestionar y asesorar a las empresas. Ofrecen servicios de gestión y asesoría para todo tipo de clientes: comercios, pequeños empresarios autónomos, PYMEs y grandes empresas, emprendedores que quieren crear su propia empresa, o personas particulares que también quieren gestionar de forma provechosa sus bienes.

Precio ofertado: 220€

Datos de la empresa:

Gestoría Sants

C/ de Sants 28, Entl. E

08014 Barcelona

CIF: B66052484

Telf: 93 348 60 59

e-mail: info@gestoriasants.es

Ilustración 29: Logo Gestoría Sants



Fuente: Gestoría Sants [en línea]. Disponible en <http://gestoriasants.es/>. [Consulta el 25 de abril 2017]

A continuación se presenta el presupuesto de la gestoría seleccionada, en este caso K2 Assessors, puesto que se trata de una empresa conocida, hecho que favorece a la confianza y a tener un contacto más cercano con el proveedor de este servicio. (Ver anexo 8 para el presupuesto establecido por parte de la gestoría)

11.1.2 Pacto de socios

El pacto de socios es un acuerdo suscrito por todos los socios de un negocio cuyo propósito es regular las relaciones internas dentro de la sociedad a fin de garantizar la resolución de conflictos que puedan poner en riesgo la continuidad del proyecto, aunque la ley no obliga a la firma de un pacto de socios.

Los momentos en los que se debe firmar un pacto de socios son el momento en el que se constituye una sociedad o en cada ocasión en el que un nuevo socio entre a formar parte de la sociedad. Por otra parte, también es un elemento muy importante a la hora de atraer capital inversor al negocio.

El pacto de socios se basa en el principio de la autonomía de la voluntad, de acuerdo con el cual, las partes pueden acordar todo lo que estimen oportuno, siempre y cuando no sea contrario a la ley. Además es de naturaleza "inter pares", es decir, que su eficacia se limita a aquellas personas que lo firman. (Ver anexo 9⁷⁴)

⁷⁴ Fuente: Pacto de Socios Wonder legal [en línea]. Disponible en <https://www.wonder.legal/es/creation-modele/pacto-socios-pactos-parasociales>. [Consulta el 25 de abril 2017]

A hora de realizar un pacto de socios hay diferentes cláusulas⁷⁵ que hay que tener en cuenta:

- **Cláusulas generales:**
 - o Participantes en el pacto
 - o Valoraciones de socios
 - o Objeto, objetivos, hitos y fases
 - o Fechas de vigencia, fases y condiciones especiales de resolución
 - o Ley aplicable

- **Cláusulas económicas:**
 - o Valoración de la empresa
 - o Remuneración de los socios
 - o *Cláusulas lock – up*: diferenciar la obligación de permanencia
 - o Opción de Ratchet
 - o Dividendo preferente
 - o *Clausula antidilución*: mantiene el peso de la participación del sujeto afectado en caso que el valor de las participaciones disminuya por una ampliación de capital.
 - o *Pacto de recompra*: la sociedad adquiere las participaciones del socio que parte
 - o Opción de compra, adquisición preferente y derechos de suscripción
 - o *Cláusulas Drag Along y Tag Along*: derecho de arrastre (el principal socio decide vender la compañía, el resto quedan obligados a vender también su parte) y derecho de acompañamiento (un socio recibe una oferta de compra de sus acciones, el resto puede solicitar que el ofertante adquiera también sus acciones en las mismas condiciones que el primer socio)
 - o Preferencia en la liquidación o liquidación preferente
 - o *Vesting y reservas para Stock Options para empleados y otras personas relevantes*: los socios pactan de forma previa objetivos relacionados con ventas, facturación... estableciendo que en caso de lograrse, el resto de socios podrán disponer de un porcentaje de acciones adicionales.

- **Cláusulas políticas**
 - o *Composición del consejo de administración*: funcionamiento, toma de decisiones, proceso de votación y particularidades de los acuerdos
 - o Derecho de veto
 - o Derecho de información
 - o Cláusula anti – bloqueo administrativo
 - o *Protección del Keyman*: posibilidad de contratar un seguro que cubra la desaparición
 - o *Obligaciones de los promotores*: no competencia, exclusividad, confidencialidad...
 - o *Bad / good leaver*: el socio que incumple, obligado a vender sus participaciones con una penalización
 - o Cláusulas penales

⁷⁵ Fuente: Abanlex [en línea]. Disponible en <<https://www.abanlex.com/2014/03/estas-son-las-clausulas-con-las-que-juega-un-inversor-las-conoces/>>. [Consulta el 26 de abril 2017]

11.1.3 Trámites y acciones a seguir para la creación de la empresa

Para poder llevar a cabo un negocio hay que seguir una serie de pasos para su apertura.

Primer paso: Constituir la forma jurídica que utiliza Kocconut. En este caso la SLNE. Los pasos a seguir⁷⁶ son los siguientes:

1. **Registro del nombre de la sociedad:** dirigirse al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social (documento que acredita que el nombre no coincide con otro). Este trámite se realiza para ya tener el nombre el día que se realice el cambio a SL.
2. Una vez se ha recibido el documento, se debe **abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa:** Una vez obtenido el certificado, se debe abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa con el capital mínimo inicial: 3000€. El certificado del ingreso habrá que presentarlo en la notaría.
3. **Escritura pública de constitución:** la firma de la escritura pública de la constitución de la sociedad por parte de los socios ante notario. En la escritura debe aparecer:
 - a. Suscripción y desembolso de participaciones, nombran a los administradores y se dice cuándo empezarán las actividades. Se adjunta también los estatutos de la sociedad.
 - b. **Redacción de los Estatutos Sociales:** Los socios deben redactar los Estatutos Sociales (hecho por el notario), conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán a la escritura pública de la constitución. Los elementos mínimos son la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada, el objeto social o actividad a la que se dedicará la sociedad, la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio social dentro del territorio español, el capital social, las participaciones en que se divida, el valor nominal de cada participación u la numeración de las mismas, y el sistema de administración de la sociedad.
4. Una vez realizada la escritura pública hay que pedir el NIF provisional a Hacienda y realizar la **Inscripción en el Registro Mercantil:** inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social.
5. **Obtención del NIF definitivo a través de Hacienda.**

Segundo paso: A partir de aquí ya se tiene la entidad jurídica constituida mediante las gestiones llevadas a cabo por el gestor con un presupuesto de 1500€; pero como Kocconut dispone de local, es importante conseguir los trámites de apertura y licencia. En este caso, el Ayuntamiento del municipio donde se instala el negocio (Barcelona) debe autorizar a realizar la actividad. Hay que solicitar:

1. **Solicitar un certificado de compatibilidad urbanística**
 - a. Éste es gratuito e inmediato. En éste se clasifica la actividad y se notifica qué documentación y tramitación se necesita.
2. **Una vez obtenido el certificado, pedir la Licencia de inicio de actividad al Ayuntamiento de Barcelona sin proyecto técnico**
 - a. Para realizar la tramitación hay que concertar cita previa, con la Oficina de atención ciudadana del distrito donde se inicia la actividad.
 - b. El día de la cita ir a la Oficina de Atención Ciudadana para recoger los formularios de solicitud de comunicado.

⁷⁶ Fuente: Tramites para crear una SL [en línea]. Disponible en <<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-crear-sociedad-limitada-sl>>. [Consulta el 27 de abril 2017]

- c. Rellenar los documentos, firmar la solicitud y entregarla, junto con la documentación necesaria, al registro municipal de la Oficina de Atención Ciudadana escogida.
- d. Esta oficina tramitará al momento el comunicado y generará la autoliquidación de la tasa y del impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras
- e. Hacer el pago de la autoliquidación de la tasa y del impuesto a cualquier oficina de las entidades bancarias colaboradoras.

Ésta actividad está clasificada (según la OMAIA) en el anexo III.3 como **actividades inocuas con impacto medioambiental bajo**⁷⁷. Documentación a presentar:⁷⁸

- Documentación técnica descriptiva (memoria, plano de planta y sección del local, presupuesto de las obras)
- Fotocopia del NIF del titular de la actividad en caso de personas jurídicas
- Fotocopia del documento de identidad del representante
- Fotocopia de los poderes del representante, si es el caso

Precio:

- Tasas de solicitud del comunicado 227€
- Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras: 3'35% del coste de las obras o instalaciones

3. A la vez que se pide la licencia de actividad en el Ayuntamiento hay que hacer la **declaración censal** de inicio de actividad en Hacienda, modelo 036 o 037. También darse de alta en la Seguridad Social como empresa.
4. **Darse de alta en la Seguridad Social:** En la tesorería general de la Seguridad Social, realizar el alta en el régimen especial de trabajadores autónomos para las socias e inscribir a la empresa para que pueda contratar trabajadores (apertura de un código de cuenta de cotización). A partir de aquí la empresa ya podrá tener trabajadores en alta.

11.2 Normativa específica del negocio

11.2.1 Requerimientos normativos clave

Requerimientos normativos generales:

Además de todos los requerimientos normativos necesarios para constituir la sociedad, también hay que tener en cuenta requisitos urbanísticos para el permiso de apertura, ya que puede influir en el momento de adaptación del local para la apertura de la actividad:

1. Decreto 135/1995, de marzo, de despliegue de la Ley 20/1991, de 25 de noviembre, de promoción de la accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas y TAAC (Tabla de accesibilidad de las actividades en Cataluña)

⁷⁷ Fuente: Licencias de actividad [en línea]. Disponible en <http://www.licenciasdeactividades.com/tramites/barcelona/barcelona.html>>. [Consulta el 28 de abril 2017].

⁷⁸ Fuente: Ajuntament de Barcelona [en línea]. Disponible en <https://w30.bcn.cat/APPS/portaltramits/portal/channel/default.html?&stpid=20020001365&style=empresa&language=c>>. [Consulta 28 de abril 2017]

2. Al tener un local de más de 40m², se afecta a la normativa ITC-BT-028 del REBT⁷⁹; en la que se indica que todo el cableado eléctrico de la tienda debe estar libre de halogenuros y con opacidad y emisión de humos reducida.
3. Ventilación de la actividad de forma natural a través de puertas y ventanas o mecánicamente con un ventilador según el Reglamento de Instalaciones Térmicas de los Edificios (RITE)
4. Además, hay que tener en cuenta que si se dispone de un almacén en el que se pretenda guardar más de 400kg de ropa, entonces hay que cumplir con la normativa de resistencia al fuego.
5. Para el rótulo que habrá en el exterior, habrá que cumplir con la ordenanza de Usos del Paisaje Urbano de la ciudad de Barcelona⁸⁰.

Es importante que Kocconut esté al día siempre sobre la normativa, además la gestoría deberá anunciar sobre posibles cambios en la normativa y saber cómo proceder en cada contingencia.

La página web y la pasarela de pago deben cumplir con la Ley Orgánica de la Protección de Datos Personales (LOPD) y la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de comercio electrónico (LSSI).

Por un lado, la LOPD pretende proteger los datos personales de los usuarios que interactúan con la web. La ley ordena que todos los datos se guarden en ficheros y bases de datos que deben estar debidamente protegidos y de las cuales el responsable es el propietario de la web (su incumplimiento puede implicar sanciones de hasta 600.000€). Para poder cumplir con la LOPD se tiene que dar de alta de los ficheros en la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) y crear un documento de seguridad acorde al perfil en el que se engloben de manera telemática. En función de los tipos de datos que se recojan hay que implementar unas medidas de seguridad de nivel básico, medio o alto⁸¹.

Por otro lado, la LSSI afecta a empresas y autónomos con una web dedicada al comercio electrónico que ofrezca productos y/o servicios. Kocconut cobra al contado todos los productos que se compran por web, por tanto esta normativa es muy importante. Cuando se ofrece un servicio es necesario especificar el proceso como funciona el proceso de contratación y como es la relación de la empresa que presta el servicio con el cliente durante el tiempo del contrato. De esta manera, en la web tiene que aparecer:⁸²

- Denominación social
- NIF
- Domicilio social
- Correo electrónico
- Los precios de los productos especificando impuestos y gastos de envío
- Si la web utiliza cookies propias se debe pedir el consentimiento del usuario para poder instalarlas en sus equipos, además de informar en caso de utilizar cookies de terceros
- Si se envía publicidad por correo electrónico, los correos deberán estar identificados como publicidad.

⁷⁹ Fuente: ITC-BT-028 [en línea]. Disponible en <http://www.f2i2.net/documentos/lsi/rbt/ITC_BT_28.pdf>. [Consulta 28 de abril 2017]

⁸⁰ Fuente: Ordenanza de Usos del Paisaje Urbano de Barcelona [en línea]. Disponible en <<http://ajuntament.barcelona.cat/ca/informacio-administrativa/normativa>>. [Consulta 28 de abril 2017]

⁸¹ Fuente: Boletín Oficial del Estado. Ley Orgánica 15/1999 de 13 de Diciembre de protección de Datos de carácter personal. [Consulta el 28 de abril 2017]

⁸² Fuente: MECD [en línea]. Disponible en <<http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/principal/novedades/patrimonio/2011/informacion-publica-real-decreto.html>>. [Consulta el 28 de abril 2017]

También se debe cumplir la Ley de prevención de riesgos laborales. Todas estas leyes que hay que cumplir, se encargarán a empresas externas para que realicen las auditorias correspondientes; con el coste añadido que supone.

Requerimientos normativos específicos:

Según los requerimientos normativos específicos de este tipo de negocio destacan:

- Las bolsas de plástico son obligatorias pagarlas en todos los comercios⁸³.
- Disponer de hojas de Reclamación

11.2.2 Posibles cambios normativos

Todo negocio debe ajustarse a posibles cambios normativos que puedan devengar y afectar a la empresa. Por eso, se deben tener muy presente todas aquellas alteraciones que puedan influir en la actividad de la empresa.

Una de las variaciones podrían ser los impuestos estatales que se pagan con regularidad al Estado, como el IVA o el Impuesto de sociedades (IS). Dos impuestos estipulados por el Gobierno Central y que debe pagar toda empresa. A día de hoy, el tipo impositivo del IVA es del 21% que afectaría directamente al precio final de todos los productos y servicios ofrecidos en Kocconut. El IS hace referencia al porcentaje de dinero que Kocconut debe otorgar al Gobierno en función de sus beneficios anuales. No obstante, a pesar de que son impuestos que se pagan con regularidad, no cambian con frecuencia.

A nivel local, se encuentra el impuesto de actividades económicas (IAE) que grava de forma directa la realización de la actividad económica de la empresa Kocconut. Es importante saber qué cuantía debe destinarse a dicho impuesto ya que es de carácter obligatorio, actualmente, tan solo deben pagar este impuesto los negocios que facturan más de 1 millón de euros, que no es el caso de Kocconut.

También se debe considerar la política arancelaria con respecto a las importaciones. Kocconut comprará, en un primer momento, las bolsas de la lavadora en China. Por eso, debe saber cómo funcionan las operaciones extracomunitarias y qué cantidad se debe pagar (entre ellos el impuesto de valor añadido en aduana) para recibir los productos demandados tanto en este primer momento como en futuras compras.

Por otra parte, si la ley cambia las modalidades de contrato con respecto al personal contratado, la cuota de SS a cargo de la empresa también podrá variar. Así pues, las bonificaciones que recibe la empresa también cambiarían, aunque para realizar los cálculos no se han tenido en cuenta las posibles bonificaciones ya que dependen del momento de contratación.

Además, hay otros factores externos de los que la empresa debe ser consciente en todo momento y debe tenerlos en consideración. Podrían ser, por ejemplo, cambios políticos, económicos, sociales, relacionados con el turismo etc. En referencia a cambios políticos, se refiere al partido político que pueda gobernar el país y que pueda realizar un aumento o bajada de impuestos.

⁸³ Fuente: Gencat.cat [en línea]. Disponible en <<http://web.gencat.cat/es/actualitat/detall/Pagar-les-bosses-de-plastic-ja-es-obligatori-a-tots-els-comercos>>. [Consulta el 28 de abril 2017]

En relación a la economía, se estima que en épocas de recesión las ventas disminuirán ya que no son productos de vital importancia los que se ofrecen en Kocconut. En cuanto a lo social, saber adaptarse a las nuevas tendencias y saber cuáles son las redes sociales más utilizadas por las clientas es muy importante.

Eso facilitará la captación de más mujeres para que compren en Kocconut. Y por último, cuestiones relacionadas con el turismo. Si las políticas de promoción turística son buenas y ofrecen precios competitivos como los de ahora, la destinación de Cataluña seguirá siendo una de las más demandadas. No obstante, no todo se puede tener bajo control. Hay muchos factores externos determinativos en el turismo que afectan a los desplazamientos de los turistas como podría ser por ejemplo los atentados terroristas.

En definitiva, Kocconut debe ser conocedor de la ley y saber anticiparse a cualquier cambio que pueda aparecer.

12. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

12.1 Previsión de inversiones y financiación

Todo negocio necesita llevar a cabo una inversión inicial para poder adquirir todo lo necesario para abrir sus puertas. Además, es importante tener en cuenta, que a veces la inversión inicial es tan elevada, que hay que pedir financiación externa para poderla llevar a cabo.

En el caso de Kocconut, se han establecido diferentes partidas de inversión sin las cuales no sería posible llevar a cabo el negocio, ya que son necesarias para ello.

Tabla 44: Presupuesto de inversión inicial

Partidas de inversión	Coste	Explicación
Registro de marca	400€ ⁸⁴	Es importante registrar la marca cuando se trata de una empresa de ropa, para así tener un nombre único mínimo durante 10 años (150€). El registro de la marca se lleva a cabo a través de la oficina española de patentes y marcas. También hay que pedir la licencia por inicio de actividad al Ayuntamiento del municipio, en este caso el precio es de 227€
Aplicaciones informáticas	985€	Este valor hace referencia a todas las aplicaciones que hay que comprar, necesarias para llevar a cabo el negocio. Éstas además tienen un mantenimiento que aparece en el presupuesto tecnológico.
Otras instalaciones	4185€ ⁸⁵	Aquí se incluye todas las obras correspondientes a poner aire acondicionado, luces... junto con el permiso de obras que representa un 3'35% del precio de obras. También se incluyen 51€ de tasas.

⁸⁴ Fuente: Oficina Española de patentes y marcas [en línea]. Disponible en <<https://www.oepm.es/ca/>>. [Consulta el 30 de abril 2017]

⁸⁵ Fuente: Ajuntament de Barcelona [en línea]. Disponible en <<https://w30.bcn.cat/APPS/portaltamits/portaltchannel/default.html?&stpid=20010001235&style=ciudadano&language=ca>>. [Consulta el 30 de abril 2017]

Mobiliario	6000€ ⁸⁶	Con este presupuesto, se incluyen mesas de oficina, sillas, estanterías, barras para colgar, perchas, probadores con espejo, un mostrador, maniqués... y todo lo necesario para amueblar el local y poder abrir el negocio.
Otro inmovilizado material	1000€ ⁸⁷	Este presupuesto va destinado a todos los productos necesarios a comprar para poner en condiciones el local, como pintura, pinceles, interruptores...
Fianzas a largo plazo	2200€ ⁸⁸	Corresponde a dos meses de fianza que pide la inmobiliaria para poder alquilar el local. Aunque ellos den un mes de carencia para poder llevar a cabo todas las reparaciones necesarias.
Photocall	100€ ⁸⁹	Se invierten 100€ al principio para obtener un photocall y así utilizarlo siempre que sea necesario.
Equipos informáticos	5.620'54€ ⁹⁰	Coste total de los equipos informáticos necesarios para el negocio incluyendo la página web. Estos aparecen desglosados en el coste tecnológico.
Gastos de constitución	1500€	Para poder constituir la sociedad hay que llevar a cabo una serie de trámites, pago de tasas...
TOTAL	21.990'54€	

Fuente: Elaboración propia

⁸⁶ Fuente: Ikea España [en línea]. Disponible en <<http://www.ikea.com/es/es/>>. [Consulta el 30 de abril 2017]⁸⁷ Fuente: Leroy merlin [en línea]. Disponible en <<http://www.leroymerlin.es/>>. [Consulta el 30 de abril 2017]⁸⁸ Fuente: Metres quadrats [en línea]. Disponible en <<http://www.metresquadrats.com/>>. [Consulta el 30 de abril 2017]⁸⁹ Fuente: Neocopy [en línea]. Disponible en <<https://www.neocopy.es/>>. [Consulta 30 de abril 2017]⁹⁰ Presupuesto obtenido de diferentes fuentes y mencionadas en el plan tecnológico

Toda la inversión se llevará a cabo durante el mes de septiembre, ya que la empresa se constituirá como tal el 1 de Setiembre. Para poder soportar todas estas inversiones, se utilizarán diferentes canales de financiación tanto por parte de los socios como el uso de financiación externa.

Se distinguen dos apartados en cuanto a la financiación:

- **Aportación de los socios**

En este caso, Mónica y Esther deberán aportar 1.500€ cada una como capital social, puesto que el mínimo para constituir la empresa es de 3.000€. Además, cada una aportará 10.000€ como aportación de socios durante el mes de septiembre para poder hacer frente a la inversión inicial y no endeudar exageradamente a la empresa.

- **Préstamo ICF línea emprende**

El Instituto Catalán de Finanzas es una entidad financiera pública, propiedad de la Generalitat de Catalunya. Su misión es impulsar y facilitar el acceso a la financiación al tejido empresarial de Catalunya, para contribuir al crecimiento de la economía catalana, actuando como complemento del sector financiero privado. Financian empresas y emprendedores catalanas. Los acompañan en su desarrollo y crecimiento, generando valor que repercute en toda la sociedad.

En esta entidad se pueden pedir diferentes productos en función de lo que se adapte a las necesidades de cada negocio. En el caso de Kocconut se pedirá un préstamo por finalidad, que en este caso es por inversión; puesto que lo que se necesita es dinero para poder solventar toda la inversión inicial realizada.

A continuación se establecen las condiciones financieras⁹¹:

- **Importe:** con un mínimo de 10.000€ y un máximo de 100.000€. En caso de cofinanciación con otra entidad financiera, se pueden considerar otros importes
- **Tipo de interés:** fijo referenciado al Euríbor, más un diferencial a determinar según el proyecto (en este caso un 5%)
- **Durada:** 5 años con 1 año de carencia incluido
- **Comisiones:** a determinar según proyecto y plazo
- **Garantías:** a determinar según el proyecto

La solicitud se realiza de la siguiente manera:

- Pedir el préstamo para la inversión en una entidad financiera colaboradora
- Cumplimentar la solicitud de financiación correspondiente a esta línea al web del ICF
- Una vez cumplimentada y enviada la solicitud, presentar el impreso de la solicitud a la entidad correspondiente.
 - o Si el CNAE está incluido en la lista, se debe presentar al Consorcio de comercio, Artesanía y Moda de Cataluña

⁹¹ Fuente: ICF [en línea]. Disponible en http://emprenedoria.barcelonactiva.cat/emprenedoria/cat/guia/recerca_financament/index102453.jsp?cami=tcm:78-26892tcm:78-26856. [Consulta el 30 abril 2017]

- Si no está incluido, se puede presentar a cualquier oficina de la red OGE, o a la Dirección de Economía Social y Trabajo Autónomo del Departamento de empresa y ocupación
- Ir a la entidad financiera colaboradora para la formalización del préstamo.

Para este proyecto, **se pedirá un préstamo de 20.000€** a un tipo de interés 5% puesto que el Euribor está a 0% hoy en día; y con un porcentaje de comisión de apertura del 1% (200€ de gastos).

De tal manera que su periodicidad es mensual, con un total de 60 cuotas y 12 de carencia. El préstamo se pedirá el 1/09/2017 que será el momento en que se constituya la empresa y finalizará el 1/9/2022, es decir, 5 años después.

El préstamo es necesario pedirlo para poder hacer frente al inicio de la actividad, puesto que solo con las aportaciones de los socios no es suficiente para todo.

12.2 Previsión de ingresos y gastos del primer año

12.2.1 Cuantificación de las partidas de gastos e ingresos

Todo negocio durante su primer año de actividad tiene una serie de partidas de gastos e ingresos. En el caso de Kocconut, los gastos del primer año son elevados, puesto que se trata de una empresa de nueva creación y por tanto hay que tener en cuenta diferentes gastos relacionados con la constitución y el inicio de la actividad, como son las compras del producto, entre otros.

Pero por otro lado, también tiene diferentes partidas de ingresos que están relacionados con la venta del producto/servicio.

GASTOS

Dentro de los gastos de la empresa, durante el primer año se tienen los siguientes gastos según cada uno de los escenarios, puesto que algunos gastos son los mismos pero hay otros que varían en función de las cantidades vendidas.

Las partidas de gasto que son las mismas tanto en un escenario como en otro son:

- Los alquileres: que tienen una cuota de 1000€ al mes excepto el primero ya que la inmobiliaria da un mes de carencia. Y en el mes de abril se alquilan las salas de los hoteles por un importe de 1.900€
- Servicios profesionales independientes: en este caso se encuentra, en Septiembre una factura de gasto por parte de la diseñadora ya que Kocconut se pone en contacto con ella para realizar los bocetos y así mandarlos a los proveedores. A partir de Octubre aparece el coste de la gestoría de 200€, el pago de la LSSI de 200€, el coste de la LOPD de 400€ pero se paga en 2 veces (una en setiembre, y otra en abril), el coste de la empresa que realizará la prevención de riesgos laborales (200€ en octubre) y el mantenimiento de la página web que es mensual de 150€. Todos los meses está el pago a la gestoría y el mantenimiento de la página web, pero en enero aparecen también 200€ trimestrales por el mantenimiento informático; en abril aparece la gestoría, el mantenimiento de la página web, el mantenimiento informático y

el segundo pago de la LOPD. Y ya en julio aparece la gestoría, el mantenimiento página web y el mantenimiento informático.

- Primas de seguro: como gastos financieros aparecen los 200€ de comisión de apertura del préstamo y luego hay 70€ en octubre que incluye 25€ de la cuenta Kocconut que se paga cada 3 meses y 45 de la tarjeta de crédito. Y en octubre aparece el TPV para poder pagar con tarjeta en el local que son 20€ por disponer de ello.
- Suministros: incluye los costes de internet y móvil (150€), la luz que son 60€ aunque algunos meses más caro, como es julio y enero; y 60€ de agua cada 2 meses.
- Marketing y la publicidad: en este apartado se han añadido cada una de las partidas que aparecen en el plan de marketing según si se realizaban durante los 6 primeros meses o después. Cabe destacar que los showrooms se contemplan dos veces, una en diciembre y otra en julio; los influencers aparecen 2 veces el primer año, teniendo en cuenta que vienen a dar una charla por tanto en enero (viene solo a hacerse fotos y a promocionarnos) y en junio (alguien que viene a dar una charla. Y que los eventos se realizan también dos veces el primer año que son en noviembre y en abril. También se ha contemplado el alquiler de la sala extra para eventos y charlas.

La única partida que cambia según cada escenario es la de otros servicios, donde se añade todo el material necesario para el envoltorio del producto; y según el escenario, al aumentar el nivel de ventas, también esta partida será variable. Es decir las bolsitas de la lavadora, las pegatinas y las bolsas de papel, se han calculado los precios en base a 3560 productos vendidos (teniendo en cuenta los del local y los de turismo) en el escenario esperado; 2570 en el escenario pesimista y 4622 en el escenario optimista. Con todos estos gastos habrá que soportar el IVA estipulado por ley que en la mayoría de casos es del 21%.

1º escenario: Pesimista

En el escenario pesimista la cuenta otros servicios es de 250€ mensuales ya que el precio se ha calculado según lo 2570 productos vendidos, teniendo en cuenta que de todo se pide entre un 5 y un 10% de más para tener en caso de que llegue en mal estado.

Tabla 45: Gastos del primer año escenario pesimista

AÑO 1	TOTAL	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18
Alquileres	12.900	0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.900	1.000	1.000	1.000	1.000
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios profesionales independien	5.400	150	950	350	350	550	350	350	750	350	350	550	350
Transportes	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	223	223	0										
Servicios Bancarios	390	270	45	0	25	0	0	25	0	0	25	0	0
Gastos Financiación	200	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servies bancarios	190	70	45		25	0		25	0	0	25		
Marketing y Publicidad	5.200	225	200	325	825	325	200	225	800	225	800	850	200
Suministros	2.760		270	210	280	280	270	210	270	210	300	210	250
Otros Servicios	3.000	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
TOTAL SERVICIOS EXTERIORES	29.873	1.118	2.715	2.135	2.730	2.405	2.070	2.060	4.970	2.035	2.725	2.860	2.050

Fuente: Elaboración propia

2º escenario: Esperado

En el escenario esperado la cuenta otros servicios es de 355€ mensuales ya que el precio se ha calculado según 3560 productos vendidos, teniendo en cuenta que de todo se pide entre un 5 – 10% de más para tener en caso de que llegue en mal estado.

Tabla 46: Gastos del primer año escenario esperado

AÑO 1	TOTAL	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18
Alquileres	12.900	0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.900	1.000	1.000	1.000	1.000
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios profesionales independientes	5.600	150	950	350	350	550	350	350	750	350	350	550	550
Transportes	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	223	223	0										
Servicios Bancarios	365	270	20	0	25	0	0	0	25	0	0	25	0
Gastos Financiación	200	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servies bancarios	165	70	20		25	0		0	25	0	0	25	
Marketing y Publicidad	5.500	225	200	400	825	400	200	225	875	225	875	850	200
Suministros	2.760		270	210	280	280	270	210	270	210	300	210	250
Otros Servicios	4.260	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355	355
TOTAL SERVICIOS EXTERIORES	31.608	1.223	2.795	2.315	2.835	2.585	2.175	2.140	5.175	2.140	2.880	2.990	2.355

Fuente: Elaboración propia

3º escenario: Optimista

En el escenario esperado la cuenta otros servicios es de 460€ mensuales ya que el precio se ha calculado según lo dicho anteriormente, teniendo en cuenta que de todo se pide entre un 5 – 10% de más para tener en caso de que llegue en mal estado.

Tabla 47: Gastos del primer año escenario optimista

AÑO 1	TOTAL	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18
Alquileres	12.900	0	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.900	1.000	1.000	1.000	1.000
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios profesionales independientes	5.600	150	950	350	350	550	350	350	750	350	350	550	550
Transportes	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	223	223	0										
Servicios Bancarios	390	270	45	0	25	0	0	25	0	0	25	0	0
Gastos Financiación	200	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servies bancarios	190	70	45		25	0		25	0	0	25		
Marketing y Publicidad	5.500	225	200	400	825	400	200	225	875	225	875	850	200
Suministros	2.760		270	210	280	280	270	210	270	210	300	210	250
Otros Servicios	5.520	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460	460
TOTAL SERVICIOS EXTERIORES	32.893	1.328	2.925	2.420	2.940	2.690	2.280	2.270	5.255	2.245	3.010	3.070	2.460

Fuente: Elaboración propia

Coste de personal

En relación al coste de personal, en los tres escenarios se mantiene el mismo coste ya que no hay planteamiento de aumentar contratación según cada uno de los escenarios.

Tabla 48: Coste para la empresa de las socias

PROMOTORES	PAGAS	RÉGIMEN	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COSTE	INICIO
Mónica Gracia	12	Autonomo	Fijo	2.349	1.935	18%	414		0,00%	0	28,30%	0	2.349 Ok	01/10/2017
Esther Vives	12	Autonomo	Fijo	2.349	1.935	18%	414		0,00%	0	28,30%	0	2.349 Ok	01/10/2017

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Coste para la empresa de los trabajadores

TRABAJADORES	PAGAS	RÉGIMEN	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COSTE	INICIO
Alberto MKT	12	General	Fijo	1.816	1.531	11%	200	1.816	23,60%	429	4,70%	85	2.245 Ok	01/10/2017
Rosa Dependienta	12	General	Fijo	1.395	1.219	8%	110	1.395	23,60%	329	4,70%	66	1.724 Ok	01/10/2017
Cristina Encargada	12	General	Fijo	1.151	1.039	5%	58	1.151	23,60%	272	4,70%	54	1.422 Ok	01/10/2017
Natalia Diseñadora prácticas	12	General	Fijo	658	614	2%	13	658	23,60%	155	4,70%	31	813 Ok	01/10/2017

Fuente: Elaboración propia

INGRESOS

Se han previsto vender diferentes números totales de productos durante el primer año según los diferentes escenarios. En todos ellos, supone comprar al proveedor una cantidad inicial de 121 piezas para abrir el negocio. Así se ha decidido puesto que se va a ir produciendo poco a poco a medida que se vayan vendiendo los productos disponibles y no todos los productos previstos vender en el primer año a la vez.

Al iniciar el negocio, en octubre, se comenzará con la temporada de otoño-invierno en las prendas de lencería, así como una variedad de productos básicos de los que siempre dispondrá la empresa durante todo el año. La colección de otoño-invierno incluye sujetadores, braguitas y tanguitas en diferentes tallas y colores acordes con la temporalidad. Esta colección durará desde octubre hasta abril, mes en el que comenzará la siguiente temporada de primavera-verano. Por eso, la compra inicial para abastecer en un primer momento la empresa sería: 42 sujetadores de la colección básica, 18 sujetadores de encaje de la colección básica, 19 partes de abajo de la colección básica, 28 sujetadores de la colección otoño-invierno y 14 partes de abajo de la colección de otoño-invierno. Se han previsto más unidades de la colección básica puesto que además de venderse durante todo el año, son los más frecuentados por las mujeres. Se tratan de modelos habituales en blanco, negro y marrón. Los productos de colección de primavera-verano y toda la moda de baño se fabricará posteriormente a partir del mes de diciembre.

El precio de compra al proveedor es de 12,40€ para los sujetadores básicos y los sujetadores de colecciones, 14,05€ para los sujetadores básicos de encaje y 4,95 para las partes de abajo tanto las básicas como las de colección. Todas esas compras (sin IVA) se realizan en el taller de confección que es quien proporciona los productos acabados. Además, deben tenerse en consideración el precio de compra de los otros productos que se comprarán también durante el resto del año (moda de baño): 14,88€ la parte de arriba de los bikinis, 6,61€ la parte de debajo de los bikinis y 15,70€ los bañadores completos. Estos precios (sin IVA) son tanto para los que se venden en tienda como los que se venden en los hoteles. Los precios de compra para los productos de la colección primavera-verano serían los mismos que los de la colección otoño-invierno.

Los precios de venta (sin IVA) para estos mismo productos son los siguientes: 61,98€ sujetadores básicos, 70,25€ los de encaje, 14,88€ partes de abajo básicas, 66,11€ todos los sujetadores de colecciones sin importar la temporada, 16,53€ para las prendas de abajo de estas temporadas, 53,72€ para la parte de arriba de los bikinis (ambos), 16,53€ para el bikini parte de abajo (ambos) y 78,51€ para el bañador (ambos). Se refiere ambos tanto a los que se encuentran en tienda como los que se venderán en los hoteles (turismo).

Para establecer los precios finales de los productos hay que aplicar un tipo impositivo del 21% estipulado por ley sobre las ventas ya que las compras dependen de cuáles. Las compras se pagarán al contado al igual que las ventas serán pagadas también del mismo modo. Para calcular el margen de cada uno de los productos se dividiría el (PV-PC) / PV. Además, la empresa tienen que pagar varias comisiones. Por una parte, de todos los productos que vende tanto en el local, como en la página web, como en los showrooms debe pagar comisiones por compras efectuadas en tarjetas de crédito. Además también una pequeña comisión por utilizar la plataforma Paypal en la página web. En definitiva, ambas sumarían un total de una comisión del 3% sobre cada uno de los productos. Supondría el 85% de las veces que se realiza una compra considerando que el 15% restante se efectuaría en efectivo. En cambio, en los hoteles no se aceptan tarjetas de crédito por lo que todas las compras deberán realizarse en efectivo.

Sin embargo, por cada compra se ha establecido una comisión del 5% que se les dará a los hoteleros.

Por otra parte, se deben tener en consideración todos los servicios que se ofrecen también en Kocconut. Al ser servicios, se tiene únicamente en cuenta el precio de venta puesto que no se compran. Sería de 49,59€ sin IVA para la cuota Kocconut, 12,40€ sin IVA tanto para los eventos como las conferencias y de 24,79€ sin IVA para los asesoramientos. Al igual que los productos, se le aplica un 21% de IVA. Se pagan también al contado y suponen un margen para la empresa del 100%. Se aplican las mismas comisiones que los productos comprados en tienda suponiendo que muchos de ellos podrán ser pagados también en tarjeta.

Se han distribuido las ventas para cada uno de los productos y servicios a lo largo de todos los meses del año suponiendo que el ejercicio va de septiembre a agosto. En septiembre se constituye la empresa y en octubre comienzan las ventas. Las ventas se han distribuido en función de la temporalidad, es decir, en función de los meses que se estima vender más y de los meses que se estima vender menos. Se consideraría temporada alta a los meses comprendidos entre abril y septiembre, temporada media a los meses de noviembre y diciembre y el resto del año temporada baja. Además, los meses de primavera-verano las ventas incrementarán por varios motivos: tanto por la nueva colección de lencería que se lanzará en abril, por todos los productos de ropa de baño que se ofrece, y porque ya llevará unos meses abierto el negocio y será más fácil vender. A continuación, se van plantear los tres escenarios considerando diferentes ventas anuales en cada uno de ellos.

Suponiendo un escenario optimista, se han previsto unas ventas de 5.116 productos/servicios el primer año. Eso significaría unos ingresos de 214.721€ y un beneficio de 10.075€ antes de impuestos al finalizar el ejercicio. Las ventas quedarían distribuidas de la siguiente manera mes a mes:

Tabla 50: Ventas del primer año escenario optimista

VENTAS	TIPO	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Sujetadores básicos	Producto		40	56	80	62	56	62	68	82	84	95	82	73
Sujetador básico encaje	Producto		16	22	36	27	22	28	31	38	40	45	40	34
Partes de abajo básicas	Producto		13	20	27	22	19	21	23	28	32	35	30	25
Sujetadores de colecciones	Producto		26	46	68	53	46	53	59	71	74	85	71	63
Partes de abajo de colecciones	Producto		12	29	39	31	26	31	36	42	46	50	43	36
Bikini parte de arriba	Producto		0	0	0	0	0	0	26	52	81	87	70	21
Bikini parte de abajo	Producto		0	0	0	0	0	0	21	46	71	77	61	19
Bañador	Producto		0	0	0	0	0	0	19	39	61	65	54	15
Bikini parte de arriba turismo	Producto		0	0	0	0	0	0	6	19	36	50	38	17
Bikini parte de abajo turismo	Producto		0	0	0	0	0	0	2	15	23	37	28	11
Bañador turismo	Producto		0	0	0	0	0	0	3	16	25	42	32	14
Cuota Kocconut	Servicio		12	22	33	29	19	20	29	34	37	38	30	34
Eventos	Servicio		0	35	0	0	0	0	49	0	0	0	0	0
Charlas / conferencias	Servicio		0	0	0	40	0	0	0	0	44	0	0	0
Asesoramientos	Servicio		7	10	17	14	11	10	97	99	100	101	97	99
TOTAL			0	126	240	300	278	199	225	469	581	754	807	676

Fuente: Excel Barcelona Activa

De esta manera se encargarían las siguientes compras al taller de confección:

Tabla 51: Compras del primer año escenario optimista

COMPRAS	TIPO	INICIALES	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Sujetadores básicos	Producto	42			58	77	77	65	59	67	76	88	99	94	85
Sujetador básico encaje	Producto	18			30	35	38	30	25	33	39	37	42	39	36
Partes de abajo básicas	Producto	19			25	30	26	23	20	26	25	30	33	33	29
Sujetadores de colecciones	Producto	28			55	69	73	77	54	58	64	59	76	74	71
Partes de abajo de colecciones	Producto	14			32	40	41	29	27	32	41	46	49	51	38
Bikini parte de arriba	Producto	0			0	29	0	0	0	0	67	69	84	68	25
Bikini parte de abajo	Producto	0			0	25	0	0	0	0	55	67	70	62	21
Bañador	Producto	0			0	20	0	0	0	0	44	67	60	51	15
Bikini parte de arriba turismo	Producto	0			0	10	0	0	0	0	33	36	44	29	18
Bikini parte de abajo turismo	Producto	0			0	4	0	0	0	0	19	23	36	26	14
Bañador turismo	Producto	0			0	6	0	0	0	0	24	32	29	32	12
Cuota Kocconut	Servicio														
Eventos	Servicio														
Charlas / conferencias	Servicio														
Asesoramientos	Servicio														
TOTAL		121	0	0	200	345	255	224	185	216	487	554	622	559	364

Fuente: Excel Barcelona Activa

Así pues, la variación de stocks mensual entre principio y final de mes sería:

Tabla 52: Stock del primer año escenario optimista

STOCK	TIPO	INICIALES	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Sujetadores básicos	Producto	42	42	2	4	1	16	25	22	21	15	19	23	35	47
Sujetador básico encaje	Producto	18	18	2	10	9	20	28	25	27	28	25	22	21	23
Partes de abajo básicas	Producto	19	19	6	11	14	18	22	21	24	21	19	17	20	24
Sujetadores de colecciones	Producto	28	28	2	11	12	32	63	64	63	56	41	32	35	43
Partes de abajo de colecciones	Producto	14	14	2	5	6	16	19	15	11	10	10	9	17	19
Bikini parte de arriba	Producto	0	0	0	0	29	29	29	29	3	18	6	3	1	5
Bikini parte de abajo	Producto	0	0	0	0	25	25	25	25	4	13	9	2	3	5
Bañador	Producto	0	0	0	0	20	20	20	20	1	6	12	7	4	4
Bikini parte de arriba turismo	Producto	0	0	0	0	10	10	10	10	4	18	18	12	3	4
Bikini parte de abajo turismo	Producto	0	0	0	0	4	4	4	4	2	6	6	5	3	6
Bañador turismo	Producto	0	0	0	0	6	6	6	6	3	11	18	5	5	3
Cuota Kocconut	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eventos	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charlas / conferencias	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asesoramientos	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		121	121	14	41	136	196	251	241	163	202	183	137	147	183

Fuente: Excel Barcelona Activa

Suponiendo un escenario esperado, se han previsto unas ventas de 4.566 productos/servicios el primer año. Eso significaría unos ingresos de 193.451€ y unas pérdidas de 5.458€ al finalizar el ejercicio. Las ventas quedarían distribuidas de la siguiente manera mes a mes:

Tabla 53: Ventas del primer año escenario esperado

VENTAS	TIPO	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Sujetadores básicos	Producto		36	50	74	56	50	56	62	75	78	89	75	67
Sujetador básico encaje	Producto		16	20	33	24	20	25	28	35	36	41	37	31
Partes de abajo básicas	Producto		11	18	25	20	17	19	21	26	29	32	28	23
Sujetadores de colecciones	Producto		27	41	62	48	41	48	54	65	68	78	65	57
Partes de abajo de colecciones	Producto		13	26	36	28	23	28	33	38	42	46	39	33
Bikini parte de arriba	Producto		0	0	0	0	0	0	26	46	75	81	64	16
Bikini parte de abajo	Producto		0	0	0	0	0	0	17	42	67	72	56	15
Bañador	Producto		0	0	0	0	0	0	17	35	57	61	49	12
Bikini parte de arriba turismo	Producto		0	0	0	0	0	0	3	24	27	38	30	10
Bikini parte de abajo turismo	Producto		0	0	0	0	0	0	3	12	17	29	22	9
Bañador turismo	Producto		0	0	0	0	0	0	2	14	21	34	25	10
Cuota Kocconut	Servicio		10	20	31	27	17	18	27	31	34	35	27	31
Eventos	Servicio		0	30	0	0	0	0	47	0	0	0	0	0
Charlas / conferencias	Servicio		0	0	0	35	0	0	0	0	42	0	0	0
Asesoramientos	Servicio		6	9	16	13	10	9	78	80	82	83	78	80
TOTAL		0	119	214	277	251	178	203	418	523	675	719	595	394

Fuente: Excel Barcelona Activa

De esta manera se encargarían las siguientes compras al taller de confección:

Tabla 54: Compras del primer año escenario esperado

COMPRAS	TIPO	INICIALES	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Sujetadores básicos	Producto	42			51	70	71	59	53	61	69	81	92	87	79
Sujetador básico encaje	Producto	18			27	32	35	27	22	30	36	34	39	36	33
Partes de abajo básicas	Producto	19			22	28	24	20	18	24	22	28	30	31	27
Sujetadores de colecciones	Producto	28			48	62	67	60	47	52	58	62	70	68	65
Partes de abajo de colecciones	Producto	14			27	37	38	26	24	29	38	43	45	48	35
Bikini parte de arriba	Producto	0			0	29	0	0	0	0	61	63	78	62	19
Bikini parte de abajo	Producto	0			0	25	0	0	0	0	50	62	64	55	16
Bañador	Producto	0			0	20	0	0	0	0	36	63	56	49	11
Bikini parte de arriba turismo	Producto	0			0	10	0	0	0	0	28	28	36	23	12
Bikini parte de abajo turismo	Producto	0			0	4	0	0	0	0	15	19	30	18	10
Bañador turismo	Producto	0			0	6	0	0	0	0	15	28	25	28	8
Cuota Kocconut	Servicio														
Eventos	Servicio														
Charlas / conferencias	Servicio														
Asesoramientos	Servicio														
TOTAL		121	0	0	175	323	235	192	164	196	428	511	565	505	315

Fuente: Excel Barcelona Activa

Así pues, la variación de stocks mensual entre principio y final de mes sería:

Tabla 55: Stock del primer año escenario esperado

STOCK	TIPO	INICIALES	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Sujetadores básicos	Producto	42	42	6	7	3	18	27	24	23	17	20	23	35	47
Sujetador básico encaje	Producto	18	18	2	9	8	19	26	23	25	26	24	22	21	23
Partes de abajo básicas	Producto	19	19	8	12	15	19	22	21	24	20	19	17	20	24
Sujetadores de colecciones	Producto	28	28	1	8	8	27	46	45	43	36	30	22	25	33
Partes de abajo de colecciones	Producto	14	14	1	2	3	13	16	12	8	8	9	8	17	19
Bikini parte de arriba	Producto	0	0	0	0	29	29	29	29	3	18	6	3	1	4
Bikini parte de abajo	Producto	0	0	0	0	25	25	25	25	8	16	11	3	2	3
Bañador	Producto	0	0	0	0	20	20	20	20	3	4	10	5	5	4
Bikini parte de arriba turismo	Producto	0	0	0	0	10	10	10	10	7	11	12	10	3	5
Bikini parte de abajo turismo	Producto	0	0	0	0	4	4	4	4	1	4	6	7	3	4
Bañador turismo	Producto	0	0	0	0	6	6	6	6	4	5	12	3	6	4
Cuota Kocconut	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eventos	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charlas / conferencias	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asesoramientos	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		121	121	18	38	131	190	231	219	149	165	159	123	138	170

Fuente: Excel Barcelona Activa

Suponiendo un escenario pesimista, se han previsto unas ventas de 3.260 productos/servicios el primer año. Eso significaría unos ingresos de 139.049€ y unas pérdidas de 46.352€ al finalizar el ejercicio. Las ventas quedarían distribuidas de la siguiente manera mes a mes:

Tabla 56: Ventas del primer año escenario pesimista

VENTAS	TIPO	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Sujetadores básicos	Producto		28	36	55	42	36	42	46	57	59	67	57	51
Sujetador básico encaje	Producto		13	17	24	19	16	19	21	26	27	29	26	23
Partes de abajo básicas	Producto		9	13	19	14	12	14	16	20	22	24	21	18
Sujetadores de colecciones	Producto		18	28	48	44	33	36	40	46	48	55	52	42
Partes de abajo de colecciones	Producto		6	13	30	16	14	19	23	30	34	41	37	25
Bikini parte de arriba	Producto		0	0	0	0	0	0	23	34	56	60	47	11
Bikini parte de abajo	Producto		0	0	0	0	0	0	20	30	49	52	41	10
Bañador	Producto		0	0	0	0	0	0	17	25	42	45	36	8
Bikini parte de arriba turismo	Producto		0	0	0	0	0	0	2	7	13	18	14	6
Bikini parte de abajo turismo	Producto		0	0	0	0	0	0	1	5	8	13	10	4
Bañador turismo	Producto		0	0	0	0	0	0	1	6	9	15	11	5
Cuota Kocconut	Servicio		7	13	24	20	13	11	20	24	27	28	20	24
Eventos	Servicio		0	20	0	0	0	0	38	0	0	0	0	0
Charlas / conferencias	Servicio		0	0	0	25	0	0	0	0	33	0	0	0
Asesoramientos	Servicio		3	6	12	10	7	5	48	50	52	52	48	50
TOTAL		0	84	146	212	190	131	146	316	360	479	499	420	277

Fuente: Excel Barcelona Activa

De esta manera se encargarían las siguientes compras al taller de confección:

Tabla 57: Compras del primer año escenario pesimista

COMPRAS	TIPO	INICIALES	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Sujetadores básicos	Producto	42			34	51	54	42	36	44	49	64	75	70	62
Sujetador básico encaje	Producto	18			19	22	27	19	15	23	29	26	30	29	26
Partes de abajo básicas	Producto	19			16	22	18	14	12	18	16	22	24	24	21
Sujetadores de colecciones	Producto	28			19	48	54	47	33	36	45	49	58	55	51
Partes de abajo de colecciones	Producto	14			18	28	29	15	13	18	27	32	37	40	36
Bikini parte de arriba	Producto	0			0	29	0	0	0	0	37	49	64	48	15
Bikini parte de abajo	Producto	0			0	25	0	0	0	0	28	50	52	40	16
Bañador	Producto	0			0	20	0	0	0	0	25	42	45	38	10
Bikini parte de arriba turismo	Producto	0			0	10	0	0	0	0	2	14	22	9	5
Bikini parte de abajo turismo	Producto	0			0	4	0	0	0	0	5	9	14	8	4
Bañador turismo	Producto	0			0	6	0	0	0	0	5	8	15	9	4
Cuota Kocconut	Servicio														
Eventos	Servicio														
Charlas / conferencias	Servicio														
Asesoramientos	Servicio														
TOTAL		121	0	0	106	265	182	137	109	139	268	365	436	370	250

Fuente: Excel Barcelona Activa

Así pues, la variación de stocks mensual entre principio y final de mes sería:

Tabla 58: Stock del primer año escenario pesimista

STOCK	TIPO	INICIALES	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Sujetadores básicos	Producto	42	42	14	12	8	20	26	20	18	10	15	23	36	47
Sujetador básico encaje	Producto	18	18	5	7	5	13	16	12	14	17	16	17	20	23
Partes de abajo básicas	Producto	19	19	10	13	16	20	22	20	22	18	18	18	21	24
Sujetadores de colecciones	Producto	28	28	10	1	11	11	25	22	18	17	18	21	24	33
Partes de abajo de colecciones	Producto	14	14	8	13	11	24	25	19	14	11	9	5	8	19
Bikini parte de arriba	Producto	0	0	0	0	29	29	29	29	6	9	2	6	7	11
Bikini parte de abajo	Producto	0	0	0	0	25	25	25	25	5	3	4	4	3	9
Bañador	Producto	0	0	0	0	20	20	20	20	3	3	3	3	5	7
Bikini parte de arriba turismo	Producto	0	0	0	0	10	10	10	10	8	3	4	8	3	2
Bikini parte de abajo turismo	Producto	0	0	0	0	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3
Bañador turismo	Producto	0	0	0	0	6	6	6	6	5	4	3	3	1	0
Cuota Kocconut	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eventos	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charlas / conferencias	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Asesoramientos	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		121	121	47	46	135	182	208	187	116	98	96	113	131	178

Fuente: Excel Barcelona Activa

Se parte de un pedido inicial de 121 productos para iniciar el negocio. Sin embargo, a medida que se van generando ventas, se deben ir adquiriendo nuevos productos que sustituyan a los ya vendidos. Para ello, se debe contactar con el taller de confección para que pueda fabricar estos nuevos pedidos. Al tratarse de una empresa de nueva creación, se considera oportuno contactar semanalmente con el proveedor para que pueda ir fabricándolos y así no quedarse nunca sin género en tienda. Al tratarse de un pequeño negocio, no se disponen de grandes cantidades de productos en stock de cada uno de los modelos, sino que se tiene una muestra de productos variados para hacer frente a sus compras del día a día. Por eso se considera una buena idea contactar una vez a la semana con el proveedor para que le confeccione nuevamente todo lo vendido a lo largo de la semana además de un porcentaje de productos de más para poder abastecer la siguiente semana si aumentan las ventas.

Sin embargo, el Excel no permite calcular la gestión de stocks semanalmente, sino que obliga a hacerlo mensualmente. Por eso así se ha estipulado en los 3 casos anteriores. La idea es la misma pero de manera mensual. Al finalizar el mes, se observarán las ventas realizadas y se pedirá al taller de confección la misma cantidad de productos vendidos por cada uno de los modelos. Además, en función de cómo se estimen las ventas en el mes siguiente, se pedirá un porcentaje de productos de más de mayor o menor cantidad. Es decir, en temporada alta, este número de unidades de más que se van a producir será mayor ya que se estima que las ventas vayan también a incrementar. Si se trata, en cambio, de un mes que se prevén menos ventas, entonces no hará falta encargar tantas unidades extras.

De esta manera, al comprar más de lo vendido cada mes, se puede ir generando un pequeño stock en la empresa. Un stock que será siempre positivo precisamente por esta decisión que ha establecido la empresa. Por eso, gracias a este stock que se genera, se podrá hacer frente a temporadas donde las ventas se estiman aumentar sin tener preocupación de quedarse sin género suficiente. Además, al ir regulando poco a poco el stock, permite tener un mayor control sobre él para que no supongan demasiados productos sin vender dentro del almacén generando costes para la empresa. Todo lo que no se consiga vender dentro de la temporada, se rebajará al inicio de la siguiente dándole salida a aquellas prendas que no han podido venderse durante los meses correspondientes. Además, se estima un stock superior en octubre de 2018 de 5 unidades de más sobre lo calculado para cada uno de los productos, es decir, un aumento de stock para poder hacer frente al segundo año.

Esta gestión se ha realizado por igual en cada uno de los escenarios. A continuación se muestra una tabla comparativa de los tres escenarios donde se muestran las ventas mensuales, las compras mensuales después de lo vendido el mes anterior y lo que queda en stock a final de cada mes. Se refleja la suma total de pizzas disponibles en Kocconut (catálogo).

Tabla 59: Flujo de operaciones en los tres escenarios

VENTAS TOTALES MENSUALES													
		octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
escenario optimista		126	240	300	278	199	225	469	581	754	807	676	461
escenario esperado		119	214	277	251	178	203	418	523	675	719	595	394
escenario pesimista		84	146	212	190	131	146	316	360	479	499	420	277
COMPRAS TOTALES MENSUALES													
	compra inicial	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
escenario optimista	121	0	200	345	255	224	185	216	487	554	622	559	364
escenario esperado	121	0	175	323	235	192	164	196	428	511	565	505	315
escenario pesimista	121	0	106	265	182	137	109	139	268	365	436	370	250
STOCK A FINAL DE CADA MES													
	Iniciales	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
escenario optimista	121	14	41	136	196	251	241	163	202	183	137	147	183
escenario esperado	121	18	38	131	190	231	219	149	165	159	123	138	170
escenario pesimista	121	47	46	135	182	208	187	116	98	96	113	131	178

Fuente: Elaboración propia

CUENTA DE RESULTADOS

Una vez analizados los gastos según cada uno de los escenarios y los ingresos según las ventas y las compras realizadas durante el primer año, la cuenta de resultados obtenida de cada escenario es la siguiente:

1º escenario: Pesimista

Tabla 60: Resultado de Explotación del primer año escenario pesimista

Pérdidas y Ganancias	31/08/2018
Ventas	139.049
Variación de existencias	1.451
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0
Aprovisionamientos	(31.047)
Gastos de personal	(119.916)
Otros gastos de explotación	(31.373)
Amortización del inmovilizado	(3.515)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(45.352)
Gastos financieros	(1.000)
B) RESULTADO FINANCIERO	(1.000)
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	(46.352)
Impuesto sobre beneficios	6.953
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	(39.399)

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 60, que es la cuenta de explotación del primer año en el escenario pesimista, es decir, teniendo en cuenta que se venden un total de 2884 productos/servicios en el local de Barcelona y la página web, y 376 productos / servicios en los hoteles turísticos; las ventas del primer año son de 139.049€ y el stock en valor económico son 1.451€.

El valor del resultado de explotación del primer año es negativo, puesto que de los ingresos mencionados anteriormente hay que pagar los aprovisionamientos o compras (31.047€) que no son lo que más hace subir la cuenta ya que se compra para vender; los gastos de personal, que el primer año son de (119.916€) y es la partida más cara ya que se dispone de 6 personas trabajando desde octubre. Los otros gastos de explotación que incluye alquiler, otros servicios profesionales... y la amortización del inmovilizado como ordenadores, mesas... Además hay que sumar (1.000€) de gastos financieros, haciendo que el resultado antes de impuestos del primer año sea de (46.352€), por lo tanto, como es negativo no hay que pagar impuesto sobre sociedades.

2º escenario: Esperado

Tabla 61: Resultado de explotación de primer año escenario esperado

Pérdidas y Ganancias	31/08/2018
Ventas	193.451
Variación de existencias	1.488
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0
Aprovisionamientos	(42.857)
Gastos de personal	(119.916)
Otros gastos de explotación	(33.108)
Amortización del inmovilizado	(3.515)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(4.458)
Gastos financieros	(1.000)
B) RESULTADO FINANCIERO	(1.000)
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	(5.458)
Impuesto sobre beneficios	819
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	(4.639)

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 61, y en comparación con el escenario pesimista, la cuenta de explotación ha mejorado, ya que hay que tener en cuenta que se han aumentado las ventas a un total de 3846 productos y servicios en el local / página web; y un total de 720 productos y servicios en los hoteles turísticos. Por lo tanto, los ingresos por ventas en este escenario son más elevadas pasando a unos 193.451€ el primer año y el stock en valor económico es un poco mayor, ya que es de 1.488€.

El valor del resultado de explotación del primer año sigue siendo negativo pero ha bajado bastante gracias a los ingresos obtenidos por las ventas. Pero también han aumentado otras cuentas de pérdidas como los aprovisionamientos o compras (42.857€) ya que al vender más, hay que comprar más; los gastos de personal que tiene el mismo valor que el pesimista (119.916€) y sigue siendo la partida más alta. Los otros gastos de explotación que incluye alquiler, otros servicios profesionales... han aumentado en relación al anterior debido a la compra mayor de todo el material necesario para el envoltorio... y la amortización del inmovilizado como ordenadores, mesas... Además hay que sumar (1.000€) de gastos financieros, haciendo que el resultado antes de impuestos del primer año sea de (5.458€), por lo tanto, como es negativo no hay que pagar impuesto sobre sociedades. En este caso, se ha reducido bastante la pérdida del primer año, valor que va a seguir disminuyendo a medida que pasen los años hasta ser positivo puesto que los ingresos aumentaran y algunos costes se reducirán.

3º escenario: Optimista

Tabla 62: Resultado de explotación del primer año escenario optimista

Pérdidas y Ganancias	31/08/2018
Ventas	214.721
Variación de existencias	1.587
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0
Aprovisionamientos	(47.408)
Gastos de personal	(119.916)
Otros gastos de explotación	(34.393)
Amortización del inmovilizado	(3.515)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	11.075
Gastos financieros	(1.000)
B) RESULTADO FINANCIERO	(1.000)
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	10.075
Impuesto sobre beneficios	(1.511)
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	8.564

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 62, y en comparación con los demás, las cosas ya van cambiando ya que la cuenta de explotación es positiva desde el primer año. Teniendo en cuenta que las ventas han aumentado a un total de 4208 productos /servicios en el local y página web; y 908 productos / servicios en los hoteles turísticos. Es por eso que los ingresos por venta son de 214.721€ el primer año.

El valor del resultado de explotación del primer año ha pasado a ser positivo ya que aunque hayan aumentado algunas cuentas de pérdidas, la de ingresos es muy elevada, haciendo que el resultado sea de 8.564€ de beneficio el primer año. Las cuentas de pérdidas que han aumentado son aprovisionamientos porque se compra más que en los anteriores escenarios, ya que se vende más y los otros gastos de explotación que incluye alquiler, otros servicios profesionales... han aumentado en relación al anterior debido a la compra mayor de todo el material necesario para el envoltorio. Teniendo en cuenta todas estas pérdidas, el resultado antes de impuestos es de 10.075€, en este caso, como hay que pagar impuesto sobre beneficios de 1.511€ (ya que el resultado es positivo); el resultado del ejercicio final es de 8.564€.

12.3 Plan de tesorería del primer año

A continuación se explica el plan de tesorería del primer año también comparando cada uno de los escenarios. En el caso de Kocconut, las entradas de capital se encuentran en Septiembre, junto con el préstamo, y luego también aparecen las salidas de capital referentes a toda la inversión inicial. A partir de Octubre, las entradas y salidas van variando constantemente en función de las compras y las ventas de productos. El plan de tesorería sirve para ver las entradas y salidas de capital de cada mes y así darse cuenta de si hay meses en los que puede haber problema de tesorería, y que la empresa no disponga de circulante en efectivo para hacer frente a los pagos.

Algunos métodos para solucionar una tesorería negativa serían:

- Pedir una póliza de crédito que tiene un coste de apertura del 2% y se debe pedir como mínimo del valor negativo máximo
- Hacer una aportación mayor por parte de los socios
- Conseguir pagar a los proveedores a periodos de tiempo más largo como sería 30, 60 o 90 días

Como se puede observar a continuación, la empresa Kocconut, en todos los escenarios, presenta problemas de tesorería, pero estos van mejorando. En el escenario pesimista, en enero ya se presentan problemas de tesorería con un valor de (7.645€), llegando a una tesorería negativa de (26.951€) el mes de abril; aunque al final del año, en septiembre, la tesorería es negativa pero de (10.554€).

Si se observa el escenario esperado, los problemas aparecen a partir del mes de febrero, igual que en el escenario optimista; pero en estos dos casos, en el esperado los problemas perduran durante 4 meses y al final del año, en septiembre la tesorería es positiva de 40.155€; y en el escenario optimista, los problemas perduran durante 3 meses, terminando el año con una tesorería final de 58.788€.

Es importante mencionar que estos problemas son debidos básicamente a que mayoritariamente, los ingresos de Kocconut se encuentran durante la temporada de verano, ya que es cuando más se vende. Pero como se empieza el negocio en octubre, es decir, en otoño y las compras para la temporada de verano se realizan en invierno; por lo tanto, hasta que no se llega a los meses fuertes y se recupera esta situación, es normal que el primer año haya problemas de tesorería. También es muy probable que el año que viene, con el escenario esperado y optimista los problemas se hayan solucionado, ya que habrá saldo suficiente para iniciar el siguiente ejercicio; cosa que no pasa con el escenario pesimista.

En el caso que las socias realizaran una aportación de socios para solucionar los problemas de tesorería, en el escenario esperado y optimista podrían recuperar el dinero aportado, pero con el escenario pesimista no, ya que el saldo sigue siendo insuficiente.

En el caso de pedir una póliza de crédito, ésta debería ser igual al saldo negativo máximo que se encuentre en alguno de los meses y solo se intentaría hacer servir las mínimas cantidades necesarias e imprescindibles para así pagar los mínimos intereses, pero daría la tranquilidad de disponer de una tesorería suficiente para pasar el día a día.

En este caso, en el escenario esperado y optimista, solo se necesitaría durante 3 y 4 meses respectivamente, y el valor máximo a utilizar sería de 12.336€ y 8.138€ respectivamente. En el caso del escenario pesimista, el saldo negativo máximo es de 26.951€ y los problemas de tesorería perduran de enero hasta septiembre, de modo que la cantidad de meses que se debería usar la póliza es muy elevado y la cantidad también, de modo que la deuda a la hora de pagar los intereses también serían mayores y se añadirían al segundo año, ya que no se consigue recuperar dentro del primer año.

1º escenario: Pesimista

Tabla 63: Tesorería del primer año escenario pesimista

SALIDAS DE CAPITAL	28.689	11.737	13.828	16.780	20.902	14.266	13.880	23.897	16.215	18.414	29.797	17.601	15.870
SALDO INICIAL	0	14.311	12.248	6.559	2.525	-7.645	-13.725	-18.518	-26.951	-22.791	-15.424	-16.770	-10.518
SALDO FINAL	14.311	12.248	6.559	2.525	-7.645	-13.725	-18.518	-26.951	-22.791	-15.424	-16.770	-10.518	-10.554

Fuente: Elaboración propia

2º escenario: Esperado

Tabla 64: Tesorería del primer año escenario esperado

SALIDAS DE CAPITAL	28.817	11.876	15.019	17.737	23.076	15.130	14.727	25.978	18.610	20.579	35.001	19.737	17.143
SALDO INICIAL	0	14.183	14.024	10.499	9.586	45	-4.270	-6.580	-12.336	-1.374	14.608	20.872	35.048
SALDO FINAL	14.183	14.024	10.499	9.586	45	-4.270	-6.580	-12.336	-1.374	14.608	20.872	35.048	40.155

Fuente: Elaboración propia

3º escenario: Optimista

Tabla 65: Tesorería del primer año escenario optimista

SALIDAS DE CAPITAL	28.944	12.804	15.479	18.440	23.856	15.713	15.181	27.345	19.475	21.355	37.126	20.596	17.910
SALDO INICIAL	0	14.056	13.378	10.733	10.549	1.654	-1.977	-3.390	-8.138	4.859	24.154	33.067	50.780
SALDO FINAL	14.056	13.378	10.733	10.549	1.654	-1.977	-3.390	-8.138	4.859	24.154	33.067	50.780	58.788

Fuente: Elaboración propia

La opción para solucionar el problema de tesorería que se ha considerado más efectiva y teniendo en cuenta que las socias ya han hecho una aportación de 10.000€ al inicio del ejercicio, es la de solicitar una póliza de crédito a principios del año 2018 (ya que los problemas de tesorería empezarían en febrero), y utilizar la cantidad mínima necesaria para ir cubriendo dichos problemas, que en el mes de junio de 2018 estaría cubierta.

La póliza se solicitaría por un máximo de 15.000€ ya que en el escenario esperado el importe máximo negativo se encuentra en el mes de abril por un importe negativo de tesorería de 12.336€.

12.4 Conclusiones de viabilidad

Después de analizar cada uno de los escenarios y ver los gastos, los ingresos y la tesorería; a continuación se realiza el análisis de viabilidad del negocio **mediante el escenario esperado**, ya que es el que la empresa espera conseguir el primer año. De esta manera, se podrá ver si realmente el negocio es viable o no. Para realizar un buen análisis de viabilidad, es importante analizar diferentes ratios que ayudan a sacar conclusiones, aunque el valor no sea del todo representativo ya que únicamente se ha tenido en cuenta el primer año.

1. Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA	
	AÑO 1
Activo corriente	40.567
Pasivo corriente	24.608
FONDO DE MANIOBRA	15.958

El fondo de maniobra permite calcular el superávit de los recursos permanentes de una empresa sobre el total de sus gastos de inversión. Desde el punto de vista financiero es la parte del activo corriente que se financia con recursos permanentes. En este caso, como el Fondo de maniobra es positivo, implica que con el activo de mayor liquidez se es capaz de cubrir todas las deudas a corto plazo.

2. Ratio de liquidez

$$\text{Ratio liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{40.567}{24.608} = 1'65$$

El ratio de liquidez permite saber cuántos euros están disponibles en tesorería o bien cuanto tenemos de realizable a corto plazo. De modo que el ratio mide la relación entre nuestra disponibilidad de tesorería a corto plazo y la necesidad de tesorería a corto plazo para responder a las deudas a corto plazo. El valor óptimo de este ratio está entre 1 y 1'5; en el caso de Kocconut el resultado es un poco superior 1'65; esto quiere decir que hay 1'65€ de activo circulante para cada euro de pasivo circulante; por lo tanto,

3. Rendimiento de la inversión

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	
	AÑO 1
Inversión	23.251
BAI	-5.458
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	-23%

El rendimiento de la inversión sirve para evaluar qué tan eficiente es el gasto que se está haciendo o se planea realizar. En este caso, el porcentaje es negativo ya que los beneficios del ejercicio no son capaces de cubrir la inversión inicial. Para llegar a este momento (cubrir la inversión inicial), se necesitan como mínimo 2 años de funcionamiento.

Es por esto que en el caso de Kocconut, si solo se tiene en cuenta el primer año, la conclusión de este ratio es negativa.

4. EBITDA

EBITDA	
	AÑO 1
BAI	-5.458
Intereses	1.000
BAII	-4.458
Amortizaciones	3.515
EBITDA	-942

El beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones pretende medir la rentabilidad económica de una empresa para resaltar el beneficio generado por la actividad puramente operativa de esta. En este caso es negativo puesto que partimos de unas ventas de 193.451€ y una variación de existencias de 1.488€, pero las cuentas de pérdidas incluidas para el cálculo del EBITDA, es decir, aprovisionamientos, gastos de personal y otros gastos de explotación; son superiores a los ingresos. Es por esto que el primer año, el EBITDA es negativo. Es probable que a medida que vayan pasando los años, como las ventas incrementarán el EBITDA terminará siendo positivo. Además el primer año la cuenta de pérdidas mayor es la de personal.

5. Rentabilidad económica

$$ROA = \frac{EBIT}{Activo\ total} = \frac{-4.458}{58.337} = 0'08 \times 100 = -7'64\%$$

La rentabilidad económica mide la rentabilidad de los activos, es decir el rendimiento de las inversiones totales de la empresa. En este caso, como el beneficio económico del primer año es negativo, la rentabilidad económica es negativa. Este ratio será positivo en el momento en que los beneficios del año sean positivos.

6. Rentabilidad financiera

$$ROE = \frac{Beneficio\ neto}{Recursos\ propios} = -\frac{5.458}{18.361} = -0'30 \times 100 = -29'73\%$$

La Rentabilidad financiera o ROE mide la rentabilidad de los recursos propios de una empresa, es decir, el rendimiento de la inversión realizada por los socios. Del mismo modo que la anterior, es normal que la rentabilidad financiera sea negativa, ya que se están teniendo en cuenta el beneficio neto y los recursos propios, de modo que si el beneficio neto del primer año es negativo también lo será el ratio.

7. Rentabilidad de las ventas

$$ROS = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}} = -\frac{5.458}{193.451} = -0'03 \times 100 = -2'82\%$$

La rentabilidad de las ventas permite saber el beneficio que saca la empresa sobre las ventas. También se le conoce como índice de productividad. En este caso, el primer año es negativa ya que el beneficio neto también es negativo, de modo que la rentabilidad de las ventas es negativa.

8. Ratio de tesorería

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{4.031 + 35.048}{24.608} = 1'59$$

Este ratio de tesorería hace referencia a la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo. El valor mínimo debería ser 1, y en el caso de Kocconut se sobrepasa el primer año; de modo que ésta, con el disponible y el realizable sería capaz de compensar sus deudas a corto plazo o pasivo circulante.

9. Ratio de solvencia

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable} + \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{4.031 + 35.048 + 1.488}{24.608} = 1'65$$

Es parecida a la ratio de tesorería, pero en este caso se tiene en cuenta la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas teniendo en cuenta las existencias. En este caso, el valor debe ser superior a 1; cosa que Kocconut cumple puesto que supera el valor mínimo. De modo que se puede decir que Kocconut el primer año ya es capaz de hacer frente a sus deudas mediante todo su activo corriente.

10. Ratio de endeudamiento

RATIO ENDEUDAMIENTO	
	AÑO 1
Pasivo	39.976
Fondos Propios	18.361
RATIO ENDEUDAMIENTO	217,72%

Este ratio mide la relación entre las deudas y los recursos propios. El valor ideal estaría situado por debajo de 0'75, pero en este caso el valor es mucho mayor, puesto que indica que la empresa tiene más deudas que recursos propios para hacer frente. Esto es así ya que la empresa se ve obligada a pedir un préstamo para abrir el local y empezar la actividad. Además de las diferentes cuentas de pasivo corriente, que también tiene.

11. Payback

PAYBACK	
	AÑO 1
	✓

El payback o promedio de maduración, permite saber cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja. En este caso, la empresa Kocconut recupera la totalidad de la inversión el primer año ya que al finalizar el primer año de actividad dispone de una tesorería muy positiva.

12. Punto de equilibrio o punto muerto

PUNTO DE EQUILIBRIO	
	AÑO 1
Ventas	193.451
Gastos Fijos	157.539
Margen Bruto	152.082
% MB	78,62%
PUNTO DE EQUILIBRIO	200.394
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	16.699

El punto muerto o de equilibrio permite saber el momento a partir del cual se empezarán a obtener beneficios. En este caso es importante llegar a 200.394€ de ventas para que el resultado de explotación y el beneficio neto empiecen a ser positivos.

12.4.1 Conclusiones finales

Para finalizar hay que valorar si la idea de crear Kocconut como empresa de nueva creación, cumpliría los objetivos que se habían planteado al inicio del proyecto.

Por un lado, se puede decir que lo que se quería era crear un proyecto joven e innovador que diera respuesta a un colectivo de mujeres que tiene una dificultad en el momento de buscar ropa interior adecuada, y que no la encuentra con facilidad en el mercado, y se cree que Kocconut puede ser una respuesta adecuada.

Por otro lado y en cuanto a la viabilidad del proyecto, si se observan los resultados en el escenario esperado, aún siendo éstos negativos, después de analizar los diferentes indicadores de viabilidad, ratios, plan de tesorería y el resultado de explotación, se puede decir que la empresa puede ser viable, ya que también se observa que con el escenario optimista mejoran todos los indicadores en el momento que se empieza a aumentar las ventas. Por tanto, se concluye que con el escenario esperado las pérdidas previstas del primer año se pueden solucionar con aportaciones de los socios o a través de pólizas de crédito, de manera que a partir del segundo año estas actuaciones ya no serían necesarias.

Con el aumento de las ventas y por tanto también los ingresos y beneficios, los resultados serán positivos a partir del segundo año.

Otra solución que serviría para reducir las pérdidas previstas de este primer año sería la bonificación posible de cotizaciones a la seguridad social existentes actualmente, tanto para la cotización en el régimen de autónomos de las socias, como las cotizaciones en el régimen general de los trabajadores que con el Excel utilizado no se han tenido en cuenta y ha hecho aumentar mucho la partida de gastos de recursos humanos y ha empeorado los resultados de la empresa. Hay que ser conocedor, que estas bonificaciones no son a largo plazo, pero durante los dos primeros años, pueden ser un respiro para una empresa que empieza, y de esta manera, cuando las cotizaciones aumenten, que la empresa ya empiece a estar consolidada y pueda dar respuesta a unos costes más elevados de personal, pues también se espera una mejora en las ventas futuras.

Con los resultados del primer año, el punto de equilibrio de Kocconut no queda muy lejos. Este punto determina el momento a partir del cual se empiezan a obtener beneficios, de modo que es probable que en 2 o 3 años la empresa pueda lograrlo. Esto es así puesto que las previsiones de ventas aumentan y los costes no aumentan en la misma proporción ya que muchas partidas del balance no aumentan al mismo ritmo (alquiler, personal, servicios externos,..)

El problema más importante con el que se enfrenta una empresa como Kocconut, es la tesorería, en todos los escenarios planteados existe un problema de tesorería en algún momento del ejercicio. Para intentar resolver este problema se ha recurrido a las aportaciones de las socias fundadoras y a la solicitud de un préstamo inicial para hacer frente a la inversión necesaria para abrir un negocio de estas características, y también se ha tenido que recurrir a una póliza de crédito para los meses con problemas puntuales más graves de tesorería. Se cree que este problema desaparecerá con el tiempo, teniendo en cuenta que al ser Kocconut una empresa que tiene un volumen de ventas más elevado en la temporada de verano y en el primer ejercicio este período es al final de todo, las compras necesarias para asumir el stock necesario para la temporada hacen que no se disponga de liquidez suficiente para asumirla.

Cuando el ciclo anual se vuelva a cerrar, como el primer año tanto en el escenario esperado como en el optimista hay liquidez suficiente al empezar de nuevo un ejercicio, la tesorería no debería sufrir tanto.

También podría plantearse la posibilidad de añadir a una tercera persona como socio/a, de modo que las aportaciones de los socios quedarían más repartidas y al ser tres también aumentarían. De esta manera Kocconut conseguiría tener que solicitar menos préstamo o pólizas y endeudarse menos.

También existe la posibilidad de pedir una subvención ya que actualmente, sobretodo en Barcelona, se está potenciando la innovación y cada vez se dan más ayudas a los proyectos de emprendedores.

Para concluir, se puede decir que Kocconut es un negocio que puede ser viable, sobretodo porque aporta un valor diferencial a las clientas y que puede tener una gran influencia dentro de la sociedad. Aunque es importante saber que abrir una empresa en este país no es fácil y que hay que tener muchas cuestiones en cuenta, que pueden hacer cambiar las expectativas que se tenían del negocio.

Para finalizar, se han propuesto aspectos de mejora que podrían tenerse en consideración en años futuros. Algunas de estas propuestas son:

- Mejorar algunos aspectos del marketing que nos permitan aumentar las ventas a partir del segundo año.
- Bonificar socios y trabajadores en las cotizaciones de la seguridad social.
- Sacar nuevas colecciones con más frecuencia
- Incorporar al catálogo de productos otras prendas diferentes: pijamas, batines, deporte etc. Todo en función de cómo vaya evolucionando la empresa y de la demanda del mercado
- Dar la posibilidad a aquellas clientas que compren por internet la opción de obtener una cuenta Premium. Se llegaría a un acuerdo con la empresa de transporte para que se pudiera pagar una cuota anual por dicho servicio.
- Contactar con influencers y ponentes de mayor repercusión social.
- Contactar con distribuidores mayoristas que ayuden a Kocconut a vender en las tiendas turísticas de la Costa Brava y Costa Dorada.
- Ampliar las zonas de envío en compras online. Mínimo a Canarias y a Portugal.

13. BIBLIOGRAFÍA

13.1 Bibliografía

ABRAMS, R. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies Paperback. Planning Shop*. 3ª ed. Inglaterra, 2010. ISBN: 978-1933895147

AMAT, O. *Supuestos de análisis de estados financieros. Ejercicios y casos resueltos*. 1ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A, 2003. ISBN: 84-8088-683-8

FERNÁNDEZ, J. Navarro, Ignacio. *Cómo interpretar un balance*. 9ª ed. Barcelona: Ediciones Deusto, 2005. 81 p. ISBN 978-84-234-2304-0

TODOLÍ CERVERA, F. *Creación de empresas paso a paso 2013 – 2014*. Valencia: Ediciones CISS, 2013. ISBN 978-84-995-4566-0

MOYA CASTILLA, J. *Relaciones Laborales*. 4ª ed. Valencia: Ediciones Wolters Kluwer España S.A, 2007. ISBN 978-84-8235-586-3

13.2 Webgrafía

13.2.1 Webgrafía general

El País [en línea]. Disponible en <<http://elpais.com/>>

20 minutos [en línea]. Disponible en <www.20minutos.es>

Google Trends [en línea]. Disponible en <www.google.com/trends>

Blue Ocean Strategy [en línea]. Disponible en <www.blueoceanstrategy.com>

Google [en línea]. Disponible en <www.google.es>

Blog Judit Guirado [en línea]. Disponible en <www.juditguirado.com>

INE [en línea]. Disponible en <www.ine.es>

IDESCAT [en línea]. Disponible en <www.idescat.cat>

13.2.2 Webgrafía de competencia

El Corte Inglés [en línea]. Disponible en <www.elcorteingles.es>

H&M [en línea]. Disponible en <http://www2.hm.com/es_es/index.html>

La Corsetera [en línea]. Disponible en <www.lacorsetera.com>

Change Lingerie [en línea]. Disponible en <www.change.com>

Corsetería Esther [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/cotilleriaester.lenceria/>>

Dando la talla [en línea]. Disponible en <www.dandolatalla.wordpress.com>

