

# CREACIÓN DE UN E-COMMERCE DE VENTA DE GORRAS Hilemon

Nombre del estudiante: Adam Martín e Iván Martos

Nombre del tutor/a: Dr. Fede Prats

Junio 2021

**MEMORIA FINAL DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO**

---

**Curso: 5º**

**Estudios: Doble grado AdE – Marketing**

## Resumen ejecutivo:

El objetivo principal de este proyecto es estudiar y desarrollar un plan de negocio para el lanzamiento de Hilemon, un e-commerce enfocado en el sector retail, especializado en la venta de gorras.

Después de analizar las tendencias de mercado y las propuestas de los competidores actuales, se ha elaborado la propuesta de valor a fin de destacar de la competencia y conseguir las ventas necesarias para conseguir mayor cuota de mercado y expandir la marca.

La parte final del proyecto incluye todos los aspectos relacionados con las acciones del Marketing Mix, operativa y área financiera, que refleja un proyecto con gran rentabilidad y viabilidad financiera.

En definitiva, la creación de un e-commerce de venta de gorras con un tejido especial (ante sintético) en un momento de gran incertidumbre provocado por el COVID-19.

**Y tú, ¿te atreves a decir hola al limón? - HILEMON**

## Abstract:

*The main objective of this project is to study and develop a business plan for the subsequent launch of Hilemon, an e-commerce focused on the retail sector specialized in the sale of caps.*

*After analyzing market trends and current competitor proposals, we build our value proposition to stand out from the competition and drive the sales needed to gain market share and expand the brand.*

*The final part of the project includes all the aspects related to the Marketing Mix actions and the operational and financial area, which reflects a project with great profitability.*

*Ultimately, the culmination of this project represents, for both team members, the achievement of our objective to be able to lay the foundations of this project in which we have dedicated so many months and hours.*

***And you, are brave enough to say Hello to the lemon?***

## Índice

<b>1.</b>	<b><i>Contextualización de la empresa</i></b> .....	<b>9</b>
1.1.	Misión .....	10
1.2.	Visión .....	10
1.3.	Valores.....	10
<b>2.</b>	<b><i>Equipo Emprendedor</i></b> .....	<b>10</b>
<b>3.</b>	<b><i>Público objetivo</i></b> .....	<b>11</b>
3.1.	Análisis del público objetivo.....	12
3.2.	<i>Buyer persona</i> .....	14
3.3.	Tendencia del mercado .....	18
3.4.	Evidencias de contacto .....	20
<b>4.</b>	<b><i>Modelo de Negocio</i></b> .....	<b>20</b>
<b>5.</b>	<b><i>Cartera de productos</i></b> .....	<b>21</b>
<b>6.</b>	<b><i>Propuesta de valor</i></b> .....	<b>22</b>
6.1.	Propuesta de valor .....	22
6.2.	Ejemplos de testeo .....	22
6.3.	Cuota de mercado hipotética.....	23
<b>7.</b>	<b><i>Competencia</i></b> .....	<b>26</b>
7.1.	Análisis de la competencia .....	27
7.2.	Matriz de competidores .....	29
7.3.	Océanos azules .....	30
<b>8.</b>	<b><i>Grado de innovación</i></b> .....	<b>32</b>
8.1.	Factores diferenciales.....	32
<b>9.</b>	<b><i>Plan de marketing</i></b> .....	<b>33</b>
9.1.	Política de producto .....	33
9.2.	Política de comunicación .....	33
9.2.1.	Presupuesto de comunicación .....	36
9.3.	Política de distribución .....	36
9.4.	Política de precio .....	39
9.5.	4 C's del Marketing Mix.....	41
<b>10.</b>	<b><i>Previsión de ventas del primer año</i></b> .....	<b>42</b>
<b>11.</b>	<b><i>Plan de operaciones</i></b> .....	<b>43</b>

11.1.	Macro y Micro procesos .....	43
11.2.	Tecnología clave y presupuesto .....	45
11.3.	Actividades clave y plan de contingencia .....	46
11.4.	Recursos y actividades clave del negocio por departamento ....	47
11.5.	Presupuesto del plan operacional .....	50
12.	<b>Plan Jurídico Fiscal .....</b>	<b>50</b>
12.1.	Pacto de socios .....	52
12.2.	Normativa específica del negocio. ....	53
13.	<b>Plan de organización y recursos humanos .....</b>	<b>53</b>
13.1.	Organigrama y cultura organizacional .....	54
13.2.	Política retributiva .....	55
13.3.	Lugares y perfiles de los trabajadores .....	55
13.4.	Presupuesto de recursos humanos .....	56
14.	<b>Plan económico – Financiero.....</b>	<b>57</b>
14.1.	Previsión de las fuentes de financiación.....	57
14.2.	Previsión de ingresos y gastos de los 3 primeros años.....	58
14.2.1.	Escenario neutro .....	58
14.2.2.	Escenario pesimista.....	59
14.2.3.	Escenario Optimista.....	59
14.3.	Plan de tesorería.....	59
14.3.1.	Escenario neutro .....	59
14.3.2.	Escenario pesimista.....	61
14.3.3.	Escenario optimista.....	61
15.	<b>Viabilidad del proyecto.....</b>	<b>62</b>
15.1.	Escenario neutro .....	62
15.2.	Escenario pesimista .....	63
15.3.	Escenario optimista .....	64
15.4.	Conclusiones del análisis de viabilidad .....	65
16.	<b>Conclusiones .....</b>	<b>66</b>
	<b>Bibliografía:.....</b>	<b>68</b>
	<b>Anexos:.....</b>	<b>72</b>
	<b>Anexo 1: Focus Group .....</b>	<b>72</b>
	<b>Anexo 2: Entrevista al Sr. Ferran Tomas .....</b>	<b>73</b>
	<b>Anexo 3: Encuesta.....</b>	<b>74</b>
	<b>Anexo 4: Cartera de productos.....</b>	<b>78</b>
	<b>Anexo 5: Ciclo de vida del producto.....</b>	<b>82</b>

<b>Anexo 6: Acciones <i>Inbound Marketing</i> .....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 7: Estrategias sobre el precio.....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo 8 : Evolución de los recursos clave por meses.....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 9: Recursos del negocio y su evolución según departamentos..</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 10: Contrato de acuerdo de socios HILEMON .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 11: Esquema de los puestos de trabajo por trabajador y funciones.....</b>	<b>102</b>
<b>Anexo 12: Presupuesto de recursos humanos.....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo 13: Cuenta de pérdidas y ganancias .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo 14: Escenario pesimista del presupuesto de tesorería .....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo 15: Escenario optimista del presupuesto de tesorería.....</b>	<b>109</b>

## Índice de ilustraciones:

ILUSTRACIÓN 1: ESQUEMA DE BUYER PERSONA .....	14
ILUSTRACIÓN 2: BUYER PERSONA (GRUPO DE EDAD DE LOS 16-24 AÑOS) .....	15
ILUSTRACIÓN 3: BUYER PERSONA (GRUPO DE EDAD DE LOS 25-35 AÑOS) .....	15
ILUSTRACIÓN 4: BUYER PERSONA (GRUPO DE EDAD DE LOS +35 AÑOS) .....	16
ILUSTRACIÓN 5: BUYER PERSONA (AMIGOS DE 16-35 AÑOS).....	17
ILUSTRACIÓN 6: BUYER PERSONA (FAMILIAR DE +40 AÑOS) .....	18
ILUSTRACIÓN 7: TENDENCIAS DE COMPRA EN EL ESTADO ESPAÑOL .....	19
ILUSTRACIÓN 8: CANVAS .....	20
ILUSTRACIÓN 9: PÁGINA WEB DE HILEMON .....	22
ILUSTRACIÓN 10: USO DE INTERNET Y COMPRAS ONLINE EN ESPAÑA .....	23
ILUSTRACIÓN 11: TAM-SAM-SOM.....	25
ILUSTRACIÓN 12: MAPA DE POSICIONAMIENTO SEGÚN CANAL DE VENTA Y PRECIO. ....	29
ILUSTRACIÓN 13: MAPA DE POSICIONAMIENTO SEGÚN PRECIO Y ESTILO COSMOPOLITA .....	30
ILUSTRACIÓN 14: "E" DEL LOGOTIPO .....	33
ILUSTRACIÓN 15: INBOUND MARKETING .....	35
ILUSTRACIÓN 16: CANAL DE DISTRIBUCIÓN HILEMON .....	37
ILUSTRACIÓN 17: MACRO Y MICRO PROCESOS .....	43
ILUSTRACIÓN 18: DEPARTAMENTOS .....	47
ILUSTRACIÓN 19: ORGANIGRAMA HILEMON.....	54
ILUSTRACIÓN 20: FOCUS GROUP.....	72
ILUSTRACIÓN 21: ENTREVISTA FERRAN TOMAS.....	73
ILUSTRACIÓN 22: CARTERA DE PRODUCTOS .....	78
ILUSTRACIÓN 23: CARTERA DE PRODUCTOS 1 .....	79
ILUSTRACIÓN 24: CARTERA DE PRODUCTOS 2 .....	80
ILUSTRACIÓN 25: CARTERA DE PRODUCTOS 3 .....	81
ILUSTRACIÓN 26: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO .....	82
ILUSTRACIÓN 27: FORMULARIO CONTACTO HILEMON .....	89
ILUSTRACIÓN 28: DESCUENTO EN POST INSTAGRAM .....	92
ILUSTRACIÓN 29: DESCUENTO EN POST INSTAGRAM .....	92

## Índice de gráficos:

GRÁFICO 1: COMPRAS REALIZADAS EN 2020 MEDIANTE CANAL ONLINE POR GRUPOS DE EDAD .....	12
GRÁFICO 2: RAZONES PRINCIPALES POR LAS QUE LA GENTE COMPRA ONLINE EN ESPAÑA .....	13
GRÁFICO 3: DISPOSITIVOS MÁS UTILIZADOS PARA COMPRAR ROPA ONLINE .....	13
GRÁFICO 4: GASTO MEDIO POR COMPRADOR ONLINE Y TIPO DE COMPRADOR .....	14
GRÁFICO 5: PREVISIÓN DE VENTAS ONLINE DE ROPA HASTA 2024 .....	19
GRÁFICO 6: PREGUNTA Nº5: ¿COMPRARÍA UNA GORRA COMO ESTA POR UNA PÁGINA WEB? .....	20
GRÁFICO 7: POBLACIÓN ESPAÑOLA A 1 ENERO 2020 .....	23
GRÁFICO 8: TIPOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN COMPRA ONLINE EN ESPAÑA .....	24
GRÁFICO 9: DIMENSIONES DEL MERCADO DE COMPRA ONLINE DE MODA POR TRAMOS DE EDAD .....	24
GRÁFICO 10: GASTO PROMEDIO POR COMPRA ONLINE EN MODA POR GRUPOS DE EDAD.....	25
GRÁFICO 11: PRINCIPALES PÁGINAS DE VENTA ONLINE DE MODA .....	26
GRÁFICO 12: CURVA DE VALOR.....	31
GRÁFICO 13: PREGUNTA Nº1: PAÍS DE RESIDENCIA .....	74
GRÁFICO 14: PREGUNTA Nº2: EDAD.....	74
GRÁFICO 15: PREGUNTA Nº3: ¿SABE QUÉ ES UN E-COMMERCE? .....	75
GRÁFICO 16: PREGUNTA Nº4: ¿ALGUNA VEZ HA COMPRADO ALGÚN PRODUCTO POR INTERNET? .....	75
GRÁFICO 17: PREGUNTA Nº5: ¿CREE QUE ESOS PRODUCTOS SON DE MAYOR CALIDAD O DE MENOR CALIDAD QUE LOS QUE COMPRA EN UNA TIENDA FÍSICA? .....	76
GRÁFICO 18: PREGUNTA Nº6: ¿COMPRARÍA UNA GORRA COMO ESTA POR MEDIO DE UNA PÁGINA WEB? .....	76
GRÁFICO 19: PREGUNTA Nº7: ¿QUÉ PRECIO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UNA GORRA COMO LA MOSTRADA EN EL PUNTO ANTERIOR?.....	77

## Índice de imágenes:

IMAGEN 1: PEDIDOS REALES .....	23
IMAGEN 2: COMPETENCIA CAPTERONE .....	27
IMAGEN 3: COMPETENCIA ESCAPELDN .....	28
IMAGEN 4: CHECKOUT ESCAPELDN .....	29
IMAGEN 5: APP DE TREEDOM .....	32
IMAGEN 6: PRODUCTO Y PACKAGING PERSONALIZADO (BOLSA DE TELA) .....	33
IMAGEN 7: EJEMPLO GOOGLE KEYWORD PLANNER .....	84
IMAGEN 8: ALCANCE POR POST EN FACEBOOK PROMOCIONADO .....	86
IMAGEN 9: ALCANCE POST PROMOCIONADO DE INSTAGRAM .....	87
IMAGEN 10: EJEMPLO POST SORTEO HILEMON .....	89
IMAGEN 11: AUTOMATIZACIÓN DEL CORREO DE AGRADECIMIENTO .....	91
IMAGEN 12: PROMOCIÓN DE CONVERSIÓN EN FACEBOOK .....	92
IMAGEN 13: PLUGIN LIQUIDACIÓN .....	94
IMAGEN 14: PLUGIN FREQUENTLY BOUGHT TOGHETER .....	95
IMAGEN 15: MÉTODOS DE PAGO EN LA WEB .....	95

## Índice de tablas:

TABLA 1: TIMMING ACCIONES PLAN DE MARKETING .....	34
TABLA 2: PRESUPUESTO DE COMUNICACIÓN .....	36
TABLA 3: ESCENARIO PESIMISTA .....	38
TABLA 4: ESCENARIO NEUTRAL .....	38
TABLA 5: ESCENARIO OPTIMISTA .....	39
TABLA 6: PLAN DE AFILIACIÓN PARA TIENDAS COLABORADORAS .....	40
TABLA 7: DESCUENTOS A NIVEL USUARIO .....	41
TABLA 8: ESCENARIO PESIMISTA .....	42
TABLA 9: ESCENARIO NEUTRAL .....	42
TABLA 10: ESCENARIO OPTIMISTA .....	42
TABLA 11: ACTIVIDADES CLAVE Y PLAN DE CONTINGENCIA .....	46
TABLA 12: RECURSOS CLAVE DEL NEGOCIO .....	50
TABLA 13: EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS CLAVES .....	50
TABLA 14: EVOLUCIÓN SEGÚN DEPARTAMENTO .....	50
TABLA 15: PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS EN ESCENARIO NEUTRO .....	56
TABLA 16: FUENTES DE FINANCIACIÓN .....	57
TABLA 17: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ESCENARIO NEUTRO .....	58
TABLA 18: ESCENARIO NEUTRO DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 1 .....	60
TABLA 19: ESCENARIO NEUTRO DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 2 .....	60
TABLA 20: ESCENARIO NEUTRO DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 3 .....	61
TABLA 21: EBITDA ESCENARIO NEUTRO .....	62
TABLA 22: ROA EN ESCENARIO NEUTRO .....	62
TABLA 23: FLUJO DE CAJA, TIR Y VAN EN ESCENARIO NEUTRO .....	63
TABLA 24: EBITDA SEGÚN ESCENARIO PESIMISTA .....	63
TABLA 25: ROA SEGÚN ESCENARIO PESIMISTA .....	64
TABLA 26: FLUJO DE CAJA, TIR Y VAN SEGÚN ESCENARIO PESIMISTA .....	64
TABLA 27: EBITDA SEGÚN ESCENARIO OPTIMISTA .....	65
TABLA 28: ROA SEGÚN ESCENARIO OPTIMISTA .....	65
TABLA 29: FLUJO DE CAJA, TIR Y VAN SEGÚN ESCENARIO OPTIMISTA .....	65
TABLA 30: DESGLOSE MENSUAL EVOLUCIÓN RECURSOS CLAVE .....	96
TABLA 31: DESGLOSE MENSUAL, EVOLUCIÓN RECURSOS POR DEPARTAMENTO .....	97
TABLA 32: PUESTO DE TRABAJO Y FUNCIONES - IVAN MARTOS .....	102
TABLA 33: ESQUEMA PUESTO TRABAJO Y FUNCIONES - ADÁN MARTIN .....	103
TABLA 34: PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS EN ESCENARIO PESIMISTA .....	104
TABLA 35: PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS EN ESCENARIO OPTIMISTA .....	105

TABLA 36: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ESCENARIO PESIMISTA.....	106
TABLA 37: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ESCENARIO OPTIMISTA .....	106
TABLA 38: ESCENARIO PESIMISTA DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 1 .....	107
TABLA 39: ESCENARIO PESIMISTA DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 2 .....	107
TABLA 40: ESCENARIO PESIMISTA DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 3 .....	108
TABLA 41: ESCENARIO OPTIMISTA DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 1.....	109
TABLA 42: ESCENARIO OPTIMISTA DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 2.....	109
TABLA 43: ESCENARIO OPTIMISTA DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA - AÑO 3.....	110

## 1. Contextualización de la empresa

Hilemon es una empresa de nueva creación que se está desarrollando en el presente análisis correspondiente al grado de Administración de Empresas y Gestión de la Innovación impartido por la universidad Tecnocampus Mataró.

Se trata de un *e-commerce* centrado en la venta de gorras de ante sintético. Es un mercado con muy pocos océanos azules disponibles, ya que existe mucha competencia tanto directa como indirecta, pero Hilemon no va a vender una gorra deportiva simplemente, sino que va a vender una gorra para vestir a la moda y que cree tendencia. Por este motivo, este nicho tiene una alta potencialidad en el mercado español, que a causa de la pandemia mundial que impera en el panorama actual, ha influenciado drásticamente en el canal de compra habitual.

El aspecto diferencial de Hilemon es que pretende posicionarse como un referente en moda aportando sencillez y un estilo cosmopolita, al mismo tiempo que crea una comunidad concienciada y responsable con el medio ambiente.

Además, su espíritu innovador mantiene a dicha comunidad identificada con la marca y atenta a las promociones, sorteos y publicidad realizadas.

En el momento del lanzamiento de la marca, la venta se enfocará principalmente en gorras, para hacer más sencilla su entrega y para evitar al mismo tiempo posibles inconvenientes con variables adicionales innecesarias como tallas y género.

El proyecto ya cuenta con un MVP (Producto Mínimo Viable) con el que lanzar al mercado y testear la respuesta de su público objetivo respecto a los productos ofertados. Además, tiene un equipo muy consolidado y motivado, ya que no es solo un estudio teórico, sino una opción real y viable para la creación de una empresa.

Indudablemente la principal motivación para materializar este proyecto son las ganas y pasión por crear algo propio. Es decir, algo que no solo aporte beneficios, sino que proporcione la posibilidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo del trayecto estudiantil y vida profesional, y con el que se tenga una oportunidad para sacar partido a las aptitudes que tanto esfuerzo ha costado desarrollar. Este proyecto, no es solo un proyecto para dar punto final a una etapa, sino para empezar una nueva más orgullosos, fuertes y motivados.

Hilemon, va a ser un proyecto compartido, por lo tanto, se va a profundizar en la campaña de lanzamiento del *e-commerce*: con acciones específicas durante el primer año, en el que se desarrollará una estrategia de alcance en redes sociales con el objetivo

de posicionar a la marca dentro del mercado *retail*, concretamente, en la venta de gorras. Además, se va a considerar más de un target por tal de realizar un estudio más profundo del mercado y los gustos de los potenciales consumidores de la marca.

### **1.1. Misión**

Proveer a sus clientes de un complemento de buena calidad y que quieran adquirir por su carácter cosmopolita y por formar parte de una comunidad como Hilemon. Además, se generará una aportación positiva para el planeta favoreciendo el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible para las nuevas generaciones.

### **1.2. Visión**

Posicionar a Hilemon como un referente en moda y estilo de vida, promoviendo al mismo tiempo una comunidad con valores sostenibles y de responsabilidad social.

### **1.3. Valores**

- Confianza
- Garantía de calidad
- Diversión
- Innovación
- Sostenibilidad

## **2. Equipo Emprendedor**

El equipo emprendedor de Hilemon está constituido por Adam Martin e Iván Martos, ambos formados en administración de empresas y gestión de la innovación, y *marketing* y comunidades digitales. Después de haber hecho numerosos trabajos en equipo, se ha creado una sinergia especial entre ambos, lo que permite conocer los puntos fuertes y débiles de cada uno y gestionar de este modo los diferentes puntos del trabajo de la forma más óptima.

Iván es una persona centrada, realista y trabajadora. Sus aptitudes están focalizadas en el sector de la publicidad, dado que tiene una gran experiencia como director de marketing en una empresa de comunicación digital, desarrollando y dirigiendo proyectos y equipos de personas. Gracias a ello aporta la visión, experiencia y planificación

necesarias al proyecto. Aún así, el orden no es uno de sus fuertes, siendo este el defecto a mejorar en la realización de este proyecto. Se ha conseguido solucionar dicho defecto mediante la creación de un diagrama de Gantt el cual permite organizar las tareas y las fechas de entrega de cada punto ha podido mejorar notablemente.

Por otro lado, Adam es una persona creativa, detallista, proactiva y versátil. Emprendedor desde los 16 años, siempre ha estado involucrado con iniciativas, congresos, convenciones y aceleradoras. Su gran pasión y curiosidad junto a su capacidad autodidacta hacen de éste un complemento polivalente para el equipo. Uno de sus principales defectos es que se desmotiva con facilidad cuando algo le sale mal, lo cual se va a mejorar durante la realización de este proyecto, mediante la adopción de retos semanales. Hilemon va a ser un proyecto compartido, por lo tanto, se profundizará sobre todo en la campaña de lanzamiento del *e-commerce*, con acciones específicas para los primeros 3 meses, en los que se va a desarrollar una estrategia de alcance en redes sociales, para posicionar a la marca dentro del mercado *retail* y más concretamente en el sector de las ventas de gorras online.

La aportación que hace este proyecto al grado que están cursando los autores, es claramente la unión de todos los conocimientos adquiridos en este doble grado, lo cual les permite tener conocimientos específicos sobre cómo crear una empresa desde cero. Por lo tanto, la aportación principal es el desarrollo de la voluntad de emprendimiento que Tecnocampus Mataró inculca a todos sus alumnos y un estudio actualizado sobre **la creación de un e-commerce en plena pandemia mundial.**

### 3. Público objetivo

En este punto se realiza un análisis objetivo del perfil de comprador de la marca Hilemon, siempre teniendo en cuenta las encuestas y los estudios demográficos de la población española llevados a cabo por distintas instituciones citadas en este estudio. Para analizar a los posibles compradores, se ha realizado un *focus group*<sup>1</sup>, con 3 personas de edades totalmente distintas en el que la marca ha podido extraer conclusiones muy importantes como por ejemplo: cuáles son los hábitos de compra por edad.

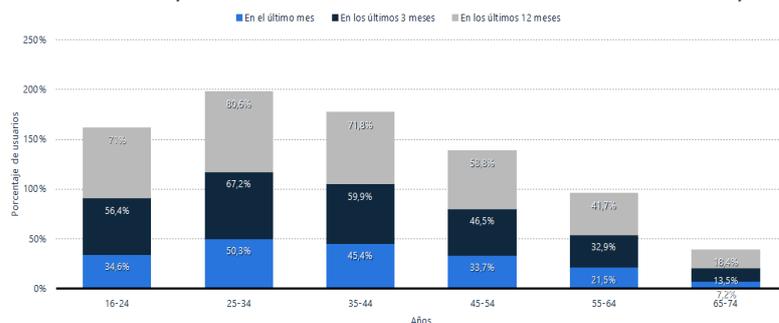
---

<sup>1</sup> Véase en anexo 1

### 3.1. Análisis del público objetivo

Según Statista (2019) las mujeres solo compran un 0.4% más que los hombres, por lo tanto, no se hará distinción entre géneros en el público objetivo. Asimismo, los dispositivos más utilizados por los internautas a la hora de realizar búsquedas de marcas de ropa son los teléfonos móviles, con más del 70% de la cuota de mercado, y el mayor porcentaje de usuarios que realizaron compras online se encuentran entre los 25 y 34 años. (Statista,2019)

Gráfico 1: Compras realizadas en 2020 mediante canal online por grupos de edad



Fuente: Statista

Por este motivo, el target principal de Hilemon serán hombres y mujeres comprendidos entre 25-34 años. También se considera público objetivo de la marca las personas comprendidas entre 16 y 24 y entre 35 y 44 años, priorizando el nivel adquisitivo y, por tanto, la probabilidad de conversión por alcance único.

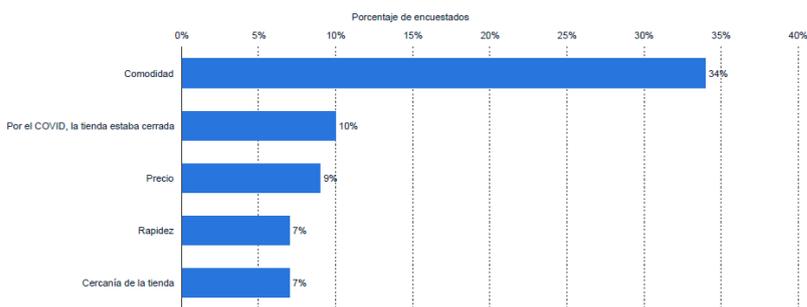
El consumidor actual cada vez realiza más compras por medios online. Según un estudio realizado por Statista (2020), un 34% de los encuestados prefieren comprar online por la comodidad que este canal les ofrece. Otro hecho destacable es que solo el 10% de los encuestados afirman que realizaron las compras por internet debido a que las tiendas físicas estaban cerradas por la pandemia.

Este hecho confirma, que una vez se supere la crisis sanitaria provocada por el COVID el consumidor seguirá realizando parte de sus compras por internet. (Statista,2020)

Gráfico 2: Razones principales por las que la gente compra online en España

Razones principales por las que los españoles prefirieron comprar online un producto aunque existiera tienda física en 2020

Motivos de los españoles para comprar por web antes que en la tienda física en 2020



Fuente: Statista

Como afirma Elogia (2020) en su estudio, los compradores que poseen un mayor porcentaje en compras online están comprendidos entre los 25 y los 44 años. Dentro de este segmento se encuentran las personas entre 25 y 35 años que son las que más dinero gastan por compra, siendo público objetivo de Hilemon.

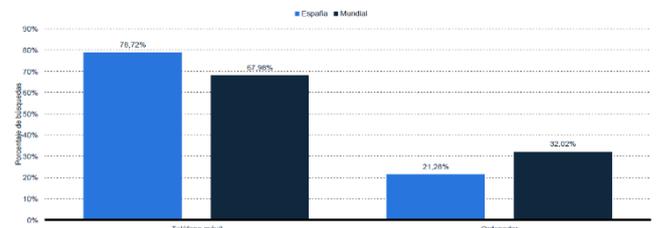
Esta estadística muestra los dispositivos más utilizados por los internautas en el momento de realizar búsquedas de marcas de ropa online en España y en el mundo en 2018 (en porcentaje de búsquedas).

Según este estudio, la mayor parte de las búsquedas se realizaron desde un dispositivo móvil, con un 67,98% del total de búsquedas para España y 78,72% a nivel mundial. (Statista,2020)

Gráfico 3: Dispositivos más utilizados para comprar ropa online

Dispositivos más utilizados por los internautas a la hora de realizar búsquedas de marcas de ropa online en España y en el mundo en 2018 (en porcentaje de búsquedas)

Dispositivos más usados para buscar marcas de ropa online en España y el mundo 2018



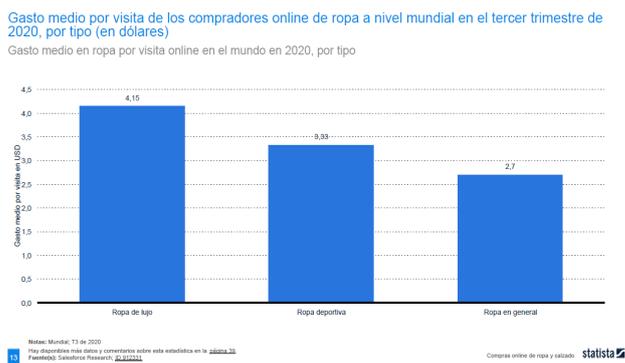
Notas: Mundial, 2018. Más información sobre datos y comentarios sobre esta estadística en la página 55. Fuente: Statista, 2018.

Canales de compra statista

Fuente: Statista

Durante el periodo comprendido entre julio y septiembre de 2020, el gasto medio por visita del comprador online de ropa de lujo, fue de aproximadamente 4,2 dólares, mientras que en el caso de la ropa deportiva este gasto se redujo a 3,3 dólares de media. Gracias a esto se tiene la seguridad de que el sector al cual se dirige Hilemon es el óptimo para convertir ventas.

Gráfico 4: Gasto medio por comprador online y tipo de comprador



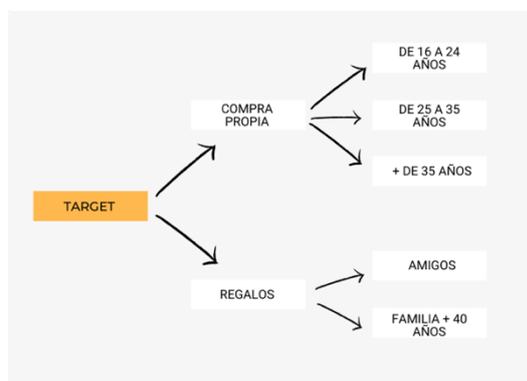
Fuente: Statista

### 3.2. Buyer persona

La comunicación comercial de Hilemon irá dirigida a dos grandes grupos de personas, con objetivos distintos pero con un mismo interés, la pasión por la moda.

Asimismo, dentro del público objetivo se encuentran dos tipos de compradores: aquellas personas que hacen la compra propia, es decir que serán el iniciador, decisor, comprador y finalmente, usuario ya que usará el producto y, por otro lado, las personas que realizan la compra para terceros, es decir, que será un regalo y, por tanto, no serán los usuarios del producto. Es importante dirigirse a ambos públicos, ya que los dos son potenciales clientes de Hilemon.

Ilustración 1: Esquema de Buyer persona



Fuente: Elaboración propia

Además, ambos grupos de personas se dividirán por franjas de edad para realizar una comunicación con mayor penetración.

A continuación, se indica de forma más específica los *buyer persona* de Hilemon:

#### Compra propia:

Este grupo de compradores va a suponer el 85% de la facturación de Hilemon, ya que la mayoría de la comunicación irá dirigida a este segmento de mercado. Se trata de un grupo muy amplio, ya que abarca tanto hombres como mujeres de diferentes rangos de edad: de 16 a 24 años, de 25 a 35 años y de más de 35 años.

Ilustración 2: Buyer persona (Grupo de edad de los 16-24 años)



**Luisa Montenegro**  
RESIDE EN:  
Barcelona, España

**Datos personales**  
Luisa tiene **16 años** y actualmente, esta estudiando 4r de la ESO en un colegio de Barcelona. No tiene ninguna fuente de ingresos pero sus padres le dan una mensualidad de 100€ que gasta casi por completo en ropa y complementos.  
Esta casi todo el día navegando en sus redes sociales y colgando contenido en su perfil.

**Motivaciones**

- Le gusta agradar y ser el foco de atención de sus amigas por su forma de vestir.
- Le encantaría ser influencer de ropa.
- Tener muchos seguidores en TikTok e Instagram
- Tener más dinero para comprar complementos y ropa.

*Luisa esta apunto de acabar 4r de la ESO y va a empezar su verano en Menorca. Le encantan las gorras y normalmente realiza sus compras por internet.*

COMPRAS FRECUENTES   CANALES MÁS UTILIZADOS  

Fuente: Elaboración propia

**Posicionamiento:** Para el target como Luisa se va a optar por un posicionamiento basado en el precio y el estilo de vida cosmopolita que va a transmitir la marca. La comunicación se va a realizar por los canales más utilizados por este target que son Instagram y Tiktok.

- **Estilo de vida cosmopolita:** Este posicionamiento será siempre imprescindible para todo el target comprador por ser el atributo principal al que se quiere asociar la marca.
- **Precio reducido:** Es cierto que en este primer grupo de edad el poder adquisitivo es bajo, por lo tanto, la comunicación del producto debe posicionarse como asequible para poder llegar a una conversión eficaz.

Ilustración 3: Buyer persona (Grupo de edad de los 25-35 años)



**Julian Sanchez**  
RESIDE EN:  
Alicante, España

**Datos personales**  
Julian tiene **28 años** y actualmente, esta trabajando a jornada completa y estudiando en la universidad. No tiene tiempo, ni le gusta ir de compras a los centros comerciales por lo que casi todas sus compras las realiza por internet.  
Destina el 15% de su sueldo en ropa y complementos para ir siempre a la última moda. Esta pasión es compartida con su pareja actual la cual compra incluso más que él.

**Motivaciones**

- Quiere progresar en su trayectoria profesional en el departamento de marketing de una multinacional.
- Le gustaría casarse y tener hijos con su pareja actual.
- Comprar productos en marcas que influyan de alguna manera positiva a la sociedad.
- Le encanta jugar a videojuegos

*Julian no tiene tiempo para ir a comprar y prefiere hacer sus compras por internet.*

COMPRAS FRECUENTES   CANALES MÁS UTILIZADOS   

Fuente: Elaboración propia

**Posicionamiento:** El posicionamiento para este target es diferente al anterior porque las necesidades de este grupo de edad en el momento de la toma de decisión es más exigente. Por este motivo, la marca opta por posicionarse de la siguiente forma.

- **Estilo de vida cosmopolita:** Común en los 3 targets de este segmento.
- **Comunidad:** Este tipo de posicionamiento busca crear la comunidad Hilemon para conseguir en un futuro tener una comunidad de *prosumers* que ayuden a la marca a comunicar los nuevos lanzamientos.
- **Calidad de producto:** Se destacará las cualidades que tiene el ante sintético como por ejemplo, la facilidad de lavado.

Por último, las redes sociales por las cuales se va a realizar la comunicación a este target serán Instagram, Tiktok y Twitter, por ser los que más representación tienen de este grupo de edad.

Ilustración 4: Buyer persona (Grupo de edad de los +35 años)

**Juan Martínez Pérez**  
RESIDE EN:  
Madrid, España

*Juan, últimamente, no tiene tiempo para comprar en tiendas físicas ya que al volver del trabajo debe cuidar a sus hijos.*

**Datos personales**  
Juan tiene **38 años** y actualmente, está trabajando a **jornada completa** en una empresa de comunicación. Vive en **Madrid** y es **padre de familia**, casado y con dos hijos. Tiene un **poder adquisitivo medio-alto**.

Es un aficionado de la moda y los accesorios urbanos. Realiza las compras tanto en tienda física como online y sabe lo que quiere en todo momento, toma las decisiones de compra de manera rápida.

**Motivaciones**

- Una persona que se preocupa por su imagen, cuidado y elegante
- Interesado por accesorios innovadores para complementar sus outfits
- La mayor parte de su tiempo lo pasa delante de un ordenador y/o móvil.
- Comprar por internet rápidamente.

**COMPRAS FRECUENTES**    **CANALES MÁS UTILIZADOS**  

Fuente: Elaboración propia

**Posicionamiento:** Por último, en este segmento se puede encontrar a los compradores de compra propia de más de 35 años. El posicionamiento de Hilemon hacia este tipo de usuario será el siguiente:

- **Estilo de vida cosmopolita:** Común en los 3 targets de este segmento.
- **Precio asequible:** Este target normalmente realiza búsquedas comparativas ya que sus compras suelen ser mucho más conscientes que los dos anteriores.
- **Calidad de producto:** Se destacará las cualidades que tiene el ante sintético como por ejemplo la facilidad de lavado.

Las redes sociales por las cuales se va a buscar llegar a este target son Instagram y Facebook en los cuales se van a realizar campañas conjuntas con anuncios en ambas plataformas y acciones de contenido relacionado.

## Regalos:

Por otro lado, se realizarán campañas de comunicación dirigidas al “comprador intermediario”, es decir, el cliente que compra el producto para un tercero y que no será el usuario de éste. Se trata de un grupo más reducido que su comunicación se dividirá en amigos que compren el producto y en familiares de más de 40 años que compren el producto para su hijo/a, nieto/a, sobrino/a, etc.

Ilustración 5: Buyer persona (Amigos de 16-35 años)

**Carla Martínez**  
RESIDE EN:  
Sevilla, España

**Datos personales**  
Carla tiene **21 años** y actualmente, está trabajando a media jornada mientras estudia un grado superior en diseño de moda. Tiene muchos amigos y le encanta hacerles felices.  
Se considera detallista con la gente que quiere. Es una apasionada de las Redes Sociales como la gran mayoría de sus amigas.

**Motivaciones**

- Comprar ropa.
- Salir con sus amigas.
- Viajar.
- Complacer a sus amigas (Con regalos, sorpresas, etc)
- La moda.

Carla quiere hacerle un regalo a su mejor amiga Berta y en época de COVID ha visto una nueva marca de gorras por instagram...

COMPRAS FRECUENTES  

CANALES MÁS UTILIZADOS 

Fuente: Elaboración propia

**Posicionamiento:** Este primer segmento de compra para regalo está protagonizado por un grupo más joven de 16 a 35 años por lo que el posicionamiento va a ser parecido al de compra propia del grupo de edad similar pero con algunos cambios como se muestra a continuación.

- **Seguridad de compra:** Como nos muestra el estudio de IAB Spain la seguridad de compra es una de las principales preocupaciones del comprador online. Por este motivo, Hilemon incluirá en su comunicación a este target los pagos seguros sin sorpresas.
- **Promociones de precio:** Teniendo en cuenta que la marca tiene que impactar a este target en las fechas señaladas en los que la sociedad compra más regalos. En dichas fechas se harán promociones para que este target tenga mayor facilidad de compra en cuanto al precio para regalar una gorra Hilemon.
- **Estilo cosmopolita:** En este caso utilizado para que los compradores de regalos sientan que la marca encaja con el estilo del amigo al que se va a realizar el regalo.

Las redes sociales por las cuales se va a impactar a este target será Instagram por ser la red social en la que confluyen la mayoría de grupos de edad incluidos en este target.

Ilustración 6: Buyer persona (Familiar de +40 años)

**Datos personales**  
Pedro tiene 46 años y lleva 20 años trabajando en un banco. Esta casado y tiene 2 hijos de 8 y 15 años. Su poder adquisitivo es medio-alto y vive en una de las mejores zonas de Tenerife.  
Su hijo mayor a oído hablar de una marca nueva de gorras y le ha pedido que le compre una para su cumpleaños.

**Motivaciones**

- Quiere lo mejor para sus hijos.
- Le encanta ir en barco y los coches deportivos.
- Se siente joven y le gusta vestir moderno.
- Le gusta cocinar y realizar recetas nuevas para las personas que quiere.
- Cuando era pequeño coleccionaba gorras

**Pedro Morales**  
RESIDE EN:  
Canarias, España

Pedro quiere hacer feliz a su hijo. Va a comprar la gorra por internet ya que le resulta más comodo.

COMPRAS FRECUENTES **CANALES MÁS UTILIZADOS**

Fuente: Elaboración propia

**Posicionamiento:** El posicionamiento de Hilemon para este target va a ser el más racional de todos ya que la marca se encuentra a un target al cual no va directamente dirigida por la edad. Por lo tanto el posicionamiento cambia sustancialmente.

- **Seguridad de compra:** Como se ha comentado anteriormente es una preocupación real del comprador online por lo que es un punto importante en el posicionamiento de la marca.
- **Calidad de producto:** Se mostrarán las cualidades técnicas del producto para crear una sensación de compra contrastada y fiable.
- **Opinión de compra:** Se mostrarán opiniones de compra de clientes anteriores para dar fiabilidad a la marca en un inicio.

La red social por la cual se va a impactar a este target será Facebook .

Todos los targets estarán incluidos en las estrategias de *retargeting* para asegurar que toda la gente que ha entrado en la web de Hilemon o tiene unos gustos concretos le aparezca un anuncio incentivando la compra del producto.

### 3.3. Tendencia del mercado

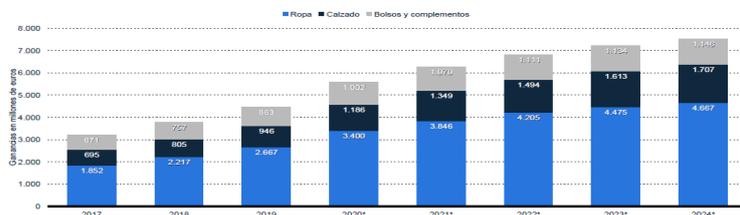
Según Statista (2019) el volumen total de negocio por comercio electrónico en el mundo se ha visto incrementado notablemente con la llegada de las nuevas tecnologías. Solo en España, desde 2011 hasta día de hoy el incremento ha sido de 2.000 millones a 12.000 millones de euros.

Como se observa en el siguiente gráfico, la previsión de ventas hasta 2024 es creciente, por este motivo Hilemon centrará su actividad principal de negocio en el sector de la moda, más concretamente en accesorios.

Gráfico 5: Previsión de ventas online de ropa hasta 2024

Beneficios del comercio electrónico de ropa, calzado y bolsos y complementos de 2017 a 2024, por sector (en millones de euros)

Ingresos en el comercio electrónico de ropa y zapatos en España 2017-2024



Fuente: Statista

Actualmente, el mercado está cambiando a un ritmo frenético. Esto es debido a la gran cantidad de oferta ofrecida en el mercado español.

La población española está cambiando cada vez más su canal de compra, teniendo cada vez más presencia la compra online en sus vidas.

Este punto se ve claramente reflejado en un estudio realizado por IAB Spain (2020), donde muestran las tendencias de compra de este año tan diferente, pero que ya venían de años anteriores.

Ilustración 7: Tendencias de compra en el estado español



Fuente: IAB Spain

Este gráfico muestra que una gran cantidad de población española compra por canales online. En España hay 22,5 millones de personas comprendidas entre los 16 y los 70 años que afirman ser compradores online. Además, el porcentaje total de compradores asciende hasta el 72% de la población española lo cual indica que Hilemon va a dirigir sus ventas hacia un público totalmente informatizado.

Además, se ha realizado una entrevista<sup>2</sup> al Sr. Ferran Tomás, gestor de un e-commerce ubicado en Mataró, para obtener un punto de vista más realista sobre la situación actual del e-commerce en España. En esta entrevista se ha obtenido información útil para la segmentación y la gestión del público objetivo.

<sup>2</sup> Véase en anexo 2

### 3.4. Evidencias de contacto

Según la encuesta<sup>3</sup> realizada a una muestra de 122 personas, se observa que el MVP es viable para el lanzamiento de un producto como el que se propone en este proyecto.

Gráfico 6: Pregunta nº5: ¿Comprarías una gorra como esta por una página web?

¿Comprarías una gorra como esta por medio de una página web? (Material: Ante)

122 respuestas



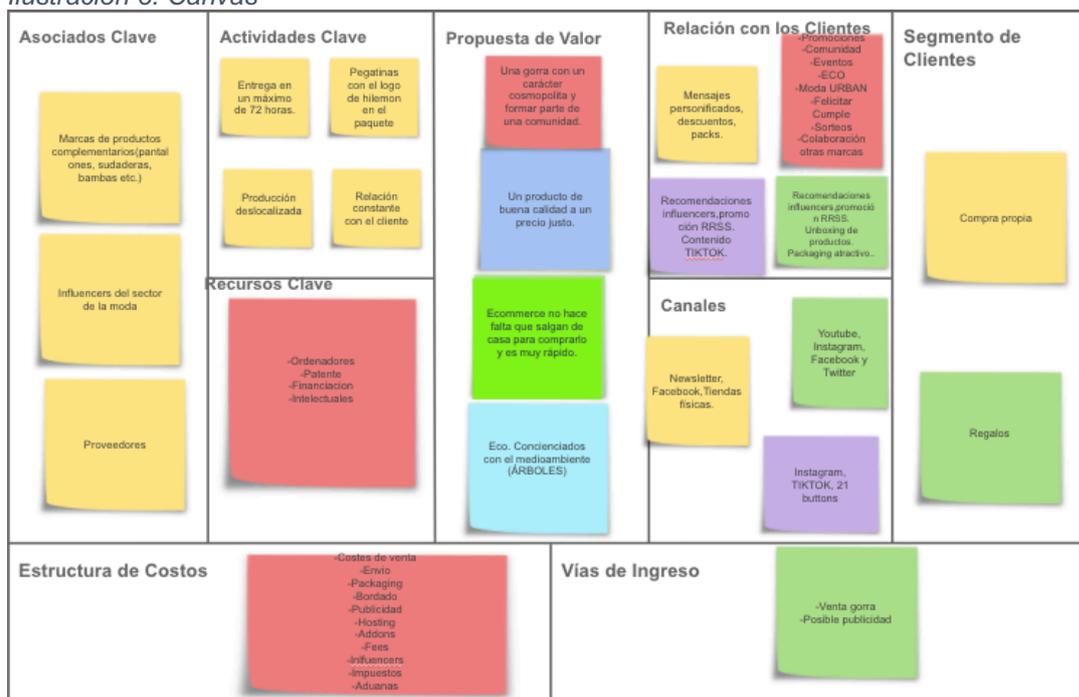
Fuente: Elaboración propia en base a Google Forms

Se puede concluir que el 69,7% comprarían una gorra Hilemon. Cabe destacar, que un 28% de las personas que indicaron que no comprarían la gorra están fuera del público objetivo de Hilemon, con una media de edad de más de 50 años.

### 4. Modelo de Negocio

A continuación, se realiza un Canvas de Osterwalder para ayudar a definir el modelo de negocio que va a desarrollar Hilemon para su creación.

Ilustración 8: Canvas



Fuente: Elaboración propia

Se ha segmentado a los posibles clientes en 2 grupos para optimizar las campañas de marketing y publicidad.

<sup>3</sup> Véase en anexo 3

La propuesta de valor del negocio estará centrada en la producción de un buen producto de calidad con un precio razonable, rapidez y comodidad aportadas por una plataforma *e-commerce* optimizada y *responsive*; el compromiso social y las actividades llevadas a cabo con el medioambiente.

Todo lo indicado será trasladado a los usuarios a través de las redes sociales y la relación con cada uno de los grupos de edad será adaptada y específica por tal de construir un mensaje óptimo para cada uno de estos grupos.

Las actividades clave que se relacionan con la notoriedad de la marca serán, una entrega rápida, *brand marketing* y una relación directa y cercana con el cliente recogiendo su *feedback* e implementando las mejoras sugeridas.

Al ser un *e-commerce* en pleno lanzamiento los recursos claves serán ordenadores y una buena conexión a internet, además se buscarán fuentes externas de financiación para poder patentar la marca y contar con un soporte financiero estable.

Los asociados clave de Hilemon y con los que se logrará impactar de un modo más eficaz a la audiencia serán los proveedores, *influencers* y posibles *partners* del sector.

La estructura de costes estará relacionada con el mantenimiento del portal de venta, los costes de la transacción de venta y envío del producto y las campañas de marketing realizadas para convertir los leads en ventas finales. Inicialmente el coste más representativo para Hilemon será la compra de las gorras para poder personalizarlas con su marca.

Las vías de ingreso serán principalmente la venta del producto en la página web y posible publicidad de otras marcas complementarias en los perfiles de redes sociales de la empresa.

## 5. Cartera de productos

De este modo, se dirigirá la principal cartera de productos<sup>4</sup> de Hilemon a 10 variedades de gorras de diferentes colores para iniciar el lanzamiento de la marca. En un futuro, cuando se asiente la empresa y se optimice consiguiendo identificar correctamente al público objetivo y los grupos de interés, se añadirán productos *Cross-Sell* y *Up-Sell* como otros tipos de accesorios como mascarillas.

---

<sup>4</sup> Véase en anexo 4

## 6. Propuesta de valor

En este apartado se realiza un análisis de la propuesta de valor que utilizará Hilemon para llegar a sus clientes potenciales y conseguir ofrecer un producto diferenciado dentro de un mercado muy explotado como el de la venta de gorras. Es importante destacar que el rasgo por el cual se va a diferenciar Hilemon es comercializar gorras con un estilo cosmopolita con un uso completamente estético y con un tejido diferente<sup>5</sup> a las gorras comercializadas actualmente por la mayoría de marcas.

### 6.1. Propuesta de valor

Hilemon quiere crear una comunidad entorno a un estilo cosmopolita por medio de un accesorio, la gorra.

El valor diferencial de la marca se centra en un producto con materiales de calidad, un diseño básico y atractivo a un precio reducido y con un tiempo de entrega máximo de 72 horas. Además, se realizará una aportación beneficiosa para el mundo por la compra de cada gorra con la plantación del bosque Hilemon, en el cual se dona el 5% de los beneficios a la plantación de éste.

Por último, destaca por un tono de comunicación joven, desenfadado y fresco para conseguir una conexión directa con el público objetivo de la marca.

### 6.2. Ejemplos de testeo

Antes de empezar un proyecto de este calibre es importante tener un MVP de compra real para saber si los clientes potenciales estarían dispuestos a comprar el producto en un escenario real de mercado. Por este motivo, se ha desarrollado y posicionado orgánicamente la página web de Hilemon por medio de las *keywords* más efectivas para el mercado al cual se dirige la marca

*Ilustración 9: Página web de Hilemon*



Fuente: Elaboración propia

---

<sup>5</sup> El tejido utilizado para la fabricación de las gorras Hilemon es ante sintético de alta calidad.

Después de unos días con la web publicada se observó que realmente existe un interés real por parte de los clientes potenciales de la marca, hasta el punto de que se recibió un pedido real de 2 gorras, valoradas en un total de 47,19€<sup>6</sup>.

Imagen 1: Pedidos reales

Productos	Clientes	Informes y estadísticas	Marketing	Descuentos	Aplicaciones	Pedido	Fecha	Cliente	total	Pago	Preparación	Artículos	Forma de entrega	
						<input type="checkbox"/>	#561003	martes a las 12:56	REMIGIO GUDIN	€19.25	<input checked="" type="radio"/> Pagado	<input checked="" type="radio"/> Preparado	1 artículo	Premium Shipping
						<input type="checkbox"/>	#561002	martes a las 07:56	José Antonio Muñoz Urrieta	€19.25	<input checked="" type="radio"/> Pagado	<input checked="" type="radio"/> Preparado	1 artículo	Premium Shipping
						<input type="checkbox"/>	#561001	8 dic. a las 12:08	Juan Martín	€3.10	<input checked="" type="radio"/> Pagado	<input checked="" type="radio"/> Preparado	1 artículo	Premium Shipping

Fuente: Elaboración propia

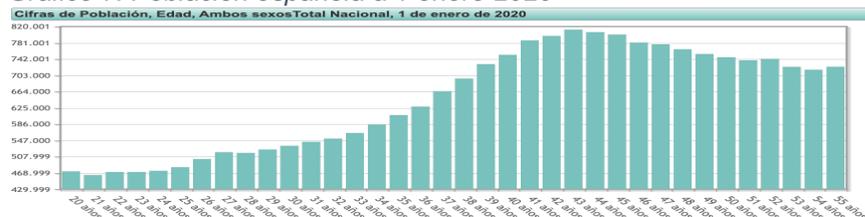
### 6.3. Cuota de mercado hipotética

Tras un testeo preliminar de la viabilidad de la propuesta de valor, es conveniente saber cuál es el tamaño de mercado a alcanzar.

El mercado al que se dirigirá todo el contenido y publicidad por medio de redes sociales y los principales motores de búsqueda va a ser el español. Es cierto que hay un gran volumen de competidores en este mercado, pero más bien van dirigidos a la venta de otro tipo de gorras más deportivas que siguen siendo productos sustitutivos del producto de Hilemon, pero con un público muy distinto.

Según el instituto nacional de estadística (INE) en España residen 47.329.981 personas a día 1/1/2020. (INE,2020)

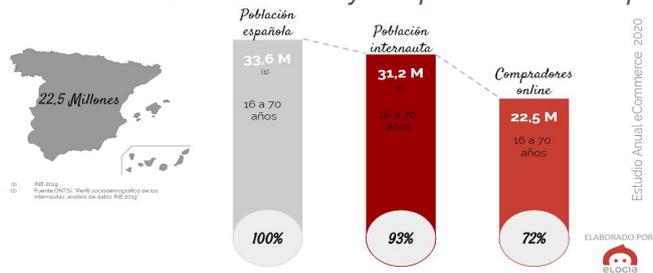
Gráfico 7: Población española a 1 enero 2020



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En el VII Estudio Anual de e-commerce en España 2020 realizado por IAB Spain (2020) muestra las tendencias de consumo de la población española en este último año y concreta el gasto por sectores.

Ilustración 10: Uso de internet y compras online en España

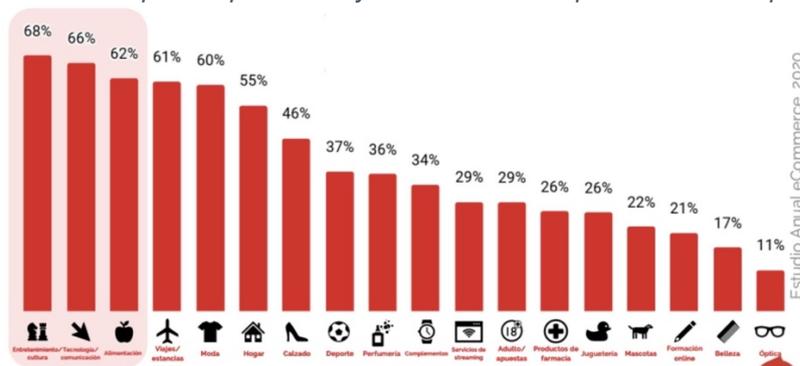


Fuente: IAB Spain

<sup>6</sup> Después de recibir dichas compras se efectuó un reembolso inmediato a los clientes.

Como se puede observar en el gráfico, el público potencial real que compra online son 22,5 millones de personas en España.

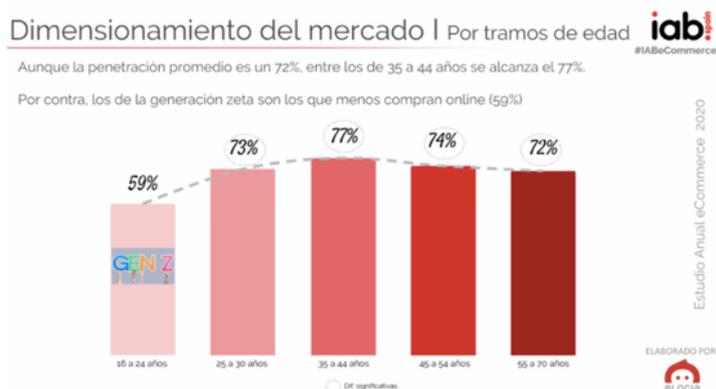
Gráfico 8: Tipos de productos y servicios en compra online en España



Fuente: IAB Spain

Pero solo el 60% de éstos realiza compras dentro de la sección de “moda”, que es donde se encuentra Hilemon. Por lo tanto, el público objetivo final es de 13,5 millones de personas en España. Este estudio va más allá, ya que muestra el desglose del público objetivo de Hilemon según su edad.

Gráfico 9: Dimensiones del mercado de compra online de moda por tramos de edad

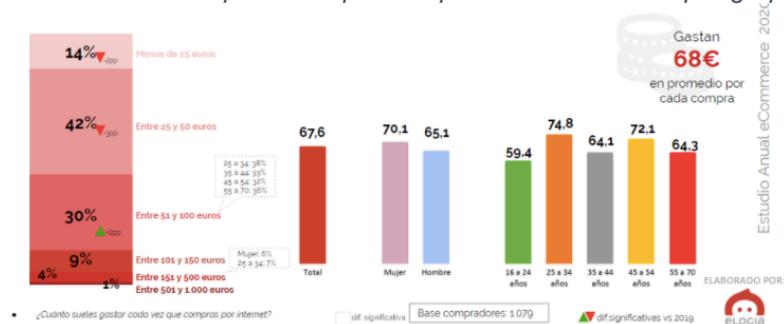


Fuente: IAB SPAIN

Como se observa en este último gráfico, el rango de edad que más compra online está entre los 35 y los 44 años siendo los principales compradores con un 77% del total.

Además, IAB Spain también indica en su análisis el promedio de gasto por compra online en la **sección de moda** que realiza la sociedad española. Estas respuestas son porcentuales ya que la muestra del experimento fue de 1079 compradores.

Gráfico 10: Gasto promedio por compra online en moda por grupos de edad



Fuente: IAB SPAIN

Teniendo en cuenta que la media de gasto del comprador español en compras de moda asciende a 68€ y que según dicho estudio la media de compras mensuales asciende a 3,5 por usuario se podría decir que el tamaño potencial del mercado al cual podría llegar Hilemon sería:

$$13.500.000 \times 3,5 \times 19,5 = 921.375.000€$$

En España hay 7.530 empresas dedicadas al *retail*, un dato extraído del Instituto Nacional de Estadística (INE), segmentando solo las empresas que se dedican de alguna forma al sector de la moda en España indicadas a continuación: (INE,2020)

**Categorías seleccionadas en el Instituto Nacional de Estadística (INE):** Industria textil y Acabados de textiles.

$$921.375.000€ / 7.530 = 122.360,558€$$

Por lo tanto, la cuota de mercado teórica de Hilemon suponiendo una división del mercado igual para todas las empresas dedicadas a la moda en España sería:

$$122.360,558€ / 921.375.000€ = 0,00013 \times 100 = 0,013\% \text{ cuota de mercado en España.}$$

Se define una cuota de mercado hipotética para Hilemon del 0,013% en el mercado español teniendo en cuenta todas las variables expuestas anteriormente.

Gracias a estos datos se ha podido llevar a cabo el TAM-SAM-SOM para ver realmente la dimensión del mercado potencial de Hilemon.

Ilustración 11: Tam-Sam-Som



Fuente: Elaboración propia

## 7. Competencia

A día de hoy el sector *retail* es uno de los canales de venta que más ingresos genera en todo el mundo. La moda evoluciona cada año y con ella lo hacen también los canales de distribución y la manera que tienen las compañías de acercarse a su cliente.

De este modo se clasifican los distintos tipos de competencia por:

- Competencia con lugar físico
- Competencia con *e-commerce*
- Competencia con lugar físico y *e-commerce*

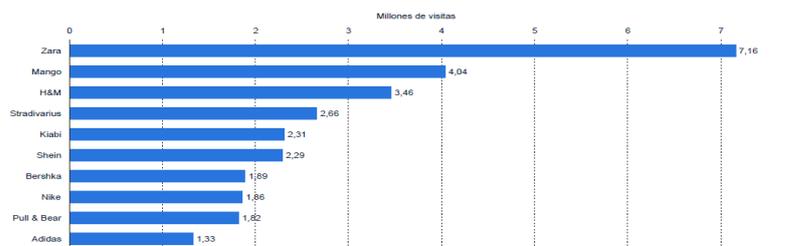
A pesar de que la competencia que más cuota de mercado abarca son las multinacionales que tienen implementado ambos canales de distribución, se considera competencia a cualquier empresa que pueda vender gorras.

Además, existe competencia indirecta en todas las empresas que tengan relación con la venta de complementos sustitutos de las gorras como podrían ser sombreros y otros. Por tanto, se considera que el número de competidores es prácticamente ilimitado.

Gráfico 11: Principales páginas de venta online de moda

Ranking de las páginas web de marcas de moda con más visitas en España en 2019 (en millones de visitas)

Los diez sitios web de moda online con más tráfico web en España 2019



Fuente: Statista

También se debe tener en cuenta que a pesar de que las grandes multinacionales tienen una gran ventaja gracias a su notoriedad y el posicionamiento en el *top of mind* de sus clientes potenciales, no se debe descuidar que marcas de distribución que están dedicadas única y exclusivamente a la venta de gorras están muy especializados en dicho nicho y son igual de peligrosas.

Dado que el mercado objetivo es el de la venta de gorras, se considera competencia directa a todas las marcas reúnan las siguientes condiciones:

- Posean un producto similar al de Hilemon estéticamente.
- El rango de precios es análogo.
- Su único canal de venta es online
- Sus esfuerzos y estrategias de marketing se centran estratégicamente en las redes sociales y por tanto utilizan el mismo canal de distribución que Hilemon.

A pesar de la gran cantidad de competencia, el objetivo principal no es abarcar todo el mercado, sino adquirir un porcentaje lo suficientemente competitivo como para poder subsistir y crecer poco a poco gracias al retorno de cada acción.

A continuación, se realiza un análisis más preciso de dos empresas que actualmente trabajan con un producto de ante sintético aplicado a gorras urban.

### 7.1. Análisis de la competencia

#### **CAPTERONE.** (Competencia internacional)

CapterOne es una marca creada en Ámsterdam y su producto principal es la venta de gorras de tela de ante sintético a un precio de 28€ (IVA incluido). Esta marca se consolidó a principios de abril del 2020 y en apenas 7 meses ya ha conseguido cerca de 5.000 seguidores en sus redes sociales.

Por el momento, CapterOne es la competencia directa más notable de Hilemon. Además, trabajan con constancia en su contenido social y siguen un patrón ordenado en el *feed*.

El promedio de reacciones por foto son 60 *likes*, es decir, solo el 1,2% de sus seguidores interactúan con el contenido de esta página por lo que se deduce que la gran mayoría son *bots*.

Su publicidad en Instagram se basa en campañas con 2 tipos de formatos diferentes.

- Imagen dinámica: Secuencia de imágenes con música de fondo.
- Carrusel de fotos: Secuencia de imágenes estáticas de los diferentes tipos de gorra.

Otra estrategia son sus colaboraciones con micro *influencers* para promocionar sus gorras en cuentas externas y obtener al mismo tiempo contenido para su propio *feed*.

Por otro lado, la *home* de su página web es muy básica, con Instagram enlazado al final de ésta. Esto indica que su red social más fuerte es Instagram.

La experiencia de compra, sin embargo, está optimizada, contando con un mínimo de 4 fotos por producto, las cuales 2 son de modelos donde el *lead* puede verificar, empatizar e imaginarse con dicho artículo.

Imagen 2: Competencia CapterOne



Fuente: Elaboración propia

En el *checkout*, tienen una mascarilla como producto de venta cruzada beneficiándose de un tema de actualidad como la pandemia provocada por el COVID. (CapterOne,2020)

Respecto a la experiencia de usuario del *checkout* tienen ciertos aspectos a mejorar, puesto que el *lead* tiene demasiados campos a rellenar y demasiadas opciones de método de pago para elegir, lo que puede hacer que pierdan conversión de ventas si el usuario no tiene suficiente tiempo para realizar la compra o valora que el tiempo y dinero que le cuesta el producto no es superior al tiempo que tiene que dedicar para obtenerlo.

### ESCAPELDN. (Competencia internacional)

EscapeLDN tiene como producto principal la venta de gorras de tela de ante sintético a un precio teórico de 38.95€ que esté rebajado a 27.95€. Esta marca fue consolidada a principios de mayo del 2020 y en 6 meses han obtenido cerca de 4.500 seguidores en sus redes sociales. Tras contactar con varios proveedores, se encontró a su proveedor principal con el cual, tiene un contrato de exclusividad para la venta de gorras “*plain cap*”, es decir, sin ningún tipo de bordado ni elemento visual en el artículo.

Imagen 3: Competencia EscapeLdn



Fuente: Elaboración propia

Las reacciones por foto son muy irregulares, ya que oscilan desde los 90 hasta los 700 *likes* por post y la última publicación data con fecha del 10 de julio. Poseen un *feed* agradable con un patrón regular para la experiencia de usuario, pero la escasez de contenido y la falta de continuidad en el *feed* pueden reducir sus conversiones. Su estrategia se basa en videos estáticos con secuencia de imágenes y música de fondo e historias destacadas con *repost* de compradores para aportar *social proof* a la marca.

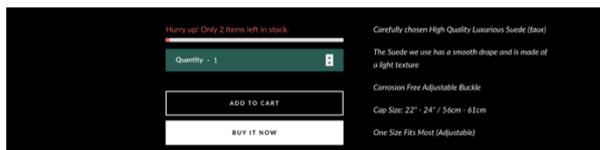
La home de su página web es muy similar a su *feed* de Instagram y en el *footer* aparece claramente que está desarrollada por Shopify, lo que indica que no han prestado especial interés a cuidar los detalles de su *e-commerce*.

Aparecen *plugins* de Shopify para dar *social proof* como comentarios importados de su proveedor de Aliexpress y ventas ficticias recientes.

El color corporativo de la página hace que la navegabilidad y la experiencia de usuario no sean agradables.

El *checkout* no está nada optimizado rompiendo con el patrón general de la página web, hecho que hace que pierdan muchas conversiones. (Escape London,2020)

Imagen 4: Checkout EscapeLdn



Fuente: Página web EscapeLdn

## 7.2. Matriz de competidores

Por otro lado, hay multitud de marcas que actualmente están realizando sus ventas por medio de un canal online, por este motivo es importante realizar un mapa de posicionamiento para poder apreciar donde se encuentra Hilemon respecto otras marcas tanto especializadas en la venta únicamente de gorras como de varios productos tanto online como offline. Cabe remarcar que la ubicación de las empresas según canal de venta en la matriz se ha realizado teniendo en cuenta si solo venden gorras o este producto es uno más en una amplia cartera de productos disponibles.

Ilustración 12: Mapa de posicionamiento según canal de venta y precio.



Fuente: Elaboración propia

Analizando la competencia se aprecia un gran volumen de marcas que generan la mayoría de sus ventas online. Se aprecia que Hilemon destaca principalmente por la combinación de un canal online con un precio asequible.

Zalando está posicionada como la web con los precios más bajos en el mercado online, pero es importante destacar que esta web realiza una distribución de otras marcas y que, por lo tanto, no es competencia directa de Hilemon ya que en un futuro podría ser un colaborador de la marca.

Se considera que las empresas y marcas que están posicionadas en la parte inferior del mapa de posicionamiento son competencia indirecta de Hilemon, ya que la gran parte de sus ventas las realizan en tienda física.

Además, todas sin excepción tienen las gorras como un accesorio secundario tanto en sus páginas web como en sus tiendas físicas, mientras que Hilemon se va a posicionar en un principio como una empresa que destina todos sus esfuerzos a vender

únicamente gorras de la mayor calidad para esas personas que consideran este producto como algo más que un complemento.

Como bien se ha indicado anteriormente si en un futuro la marca se consolida, ésta valoraría la posibilidad de comercializar otros productos complementarios a las gorras, pero si dicho escenario se acabara llevando a cabo el posicionamiento de Hilemon se reformularía para ir acorde con estos productos.

Ilustración 13: Mapa de posicionamiento según precio y estilo Cosmopolita



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la matriz de estilo-precio, se observa Zalando como un claro protagonista dado que tiene una amplia variedad de productos en su oferta con un claro estilo que gusta a sus clientes.

Por lo que a las otras marcas respecta, se observan tres competidores muy parejos en relación a estilo con Hilemon. Zara, con su gran variedad es un referente en moda no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional, con una gama de productos de una calidad única en el mercado muy difícil de encontrar al precio que se oferta.

Por otro lado, se encuentra a la competencia más análoga a Hilemon cuya actividad y producto son prácticamente idénticos pero cuya cuota de mercado es inferior respecto a cualquiera de las demás marcas posicionadas en el gráfico.

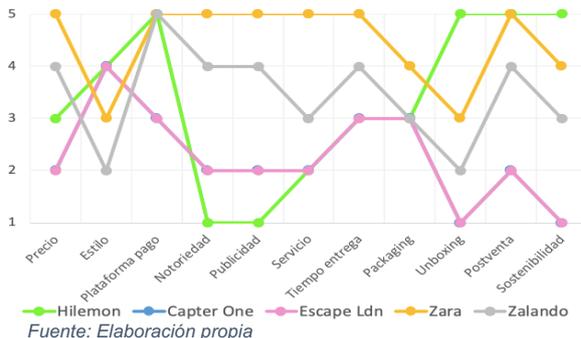
Con esto, se puede determinar que existe competencia con una gran cuota de mercado y unos clientes muy bien fidelizados, pero con un producto y una comunicación muy diferente a la de Hilemon. También se puede observar a marcas emergentes con una cuota de mercado baja luchando por ganarse una posición en dicho mercado, pero con falta de medios y estrategia donde Hilemon puede sacar ventaja.

### 7.3. Océanos azules

Para definir cuál es el océano azul y competir en nichos de mercado en los que no hay competencia, se adopta la siguiente curva de valor que permite a través de su modificación encontrar una propuesta realmente innovadora y diferenciadora.

En el eje horizontal se refleja la gama de variables y atributos donde más invierte la competencia y en el eje vertical se refleja los valores que perciben los usuarios y por lo tanto, donde invierten más las diferentes marcas.

Gráfico 12: Curva de valor



### Elimina y reduce

Se estima que los beneficios de las marcas *retail* tienen una correlación directa muy elevada con el presupuesto que se invierte en las campañas publicitarias. Es por eso que uno de los KPIS más importantes para las empresas es el ROI “Retorno sobre la inversión” que es una métrica usada para conocer qué beneficio obtiene la empresa sobre las inversiones realizadas.

Hilemon es una marca de nueva creación, que no cuenta con un presupuesto que pueda competir mínimamente con cualquier marca ya establecida dentro del sector, por lo tanto, dejará de centrar gran parte de sus esfuerzos en la captación de nuevos clientes y se enfocará en darle la mejor experiencia posible a los que ya ha convertido.

### Incrementa y crea

Hasta la fecha, en el momento de hacer la compra de un producto, no se espera nada más que eso: el producto. Es por eso que Hilemon va un paso más allá y pretende generar una experiencia única para cada usuario en el momento de abrir su producto pasando por el *packaging* y el *Unboxing*.

De este modo, se crea una variable más para la ecuación añadiendo un reto diferente para el usuario que abre el producto a fin de tener un beneficio si dicho reto se cumple. Cada reto posee un beneficio de un valor diferente dependiendo de la dificultad de dicho reto. Estos retos están pensados para hacerse virales por medio de las diferentes redes sociales y que el usuario tenga una experiencia única y diferente.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. El usuario recibe el paquete y lee las instrucciones a seguir. En el momento que se rompa la etiqueta el tiempo de juego comienza.

2. Un segundo usuario deberá grabar el *Unboxing* con el fin de aportar la prueba irrefutable de que dicho reto se cumple en el periodo establecido.
3. Los retos van desde 15 segundos a 3 minutos.
4. Una vez cumplido el reto el usuario deberá subirlo en las *stories* de su perfil de Instagram y etiquetar al perfil de Hilemon.
5. Los usuarios que completen el reto obtendrán la recompensa como por ejemplo un descuento, un 2x1 o una devolución total del precio de compra.
6. Todos los usuarios que participen tendrán opción a competir en un concurso donde los usuarios de Hilemon votarán su preferido a fin de obtener una caja sorpresa.

## 8. Grado de innovación

En este punto se justifican los motivos por los cuales Hilemon no es una marca más que vende gorras por internet y se indican los rasgos diferenciales de ésta.

### 8.1. Factores diferenciales

La marca pretende crear un valor añadido en la postventa del producto incrementando el valor percibido por este. También se añade el elemento diferencial de la diversión, con los retos marcados tras el *unboxing*<sup>7</sup> del producto.

A pesar de que dos compradores hagan el pedido idéntico, nunca podrán ser análogos, puesto que los retos planteados con el producto y los premios de cada uno son diferentes generando al consumidor la idea de que él y su producto son únicos. Hilemon es una marca con la misión de aprovechar los avances tecnológicos y ser una aportación positiva para el planeta y para favorecer el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible para las nuevas generaciones.

De esta forma, Hilemon ha pactado con una empresa cuyo objetivo es la plantación de árboles en lugares que han sido devastados. El 5% de los beneficios netos serán destinados a la replantación de árboles en uno de los bosques deforestados de África.

Imagen 5: App de Treadom



Fuente: Web Treadom

---

<sup>7</sup> Desempaquetar un producto para mostrarlo, normalmente, mediante un vídeo en Redes sociales.

## 9. Plan de marketing

En este punto se ha elaborado el plan de marketing por medio de la metodología de las 4 P's del Marketing Mix y se han adaptado estos puntos clave a la perspectiva del consumidor (4C).

### 9.1. Política de producto

Hilemon tendrá disponible 10 gorras de colores distintos de un mismo material (ante sintético) de alta calidad. Las gorras tendrán un bordado en la parte delantera a la derecha del isotipo de la marca con tres rayas representando la E del logo; pretende posicionarse en la mente del usuario como el elemento identificativo de la marca.

*Ilustración 14: "E" del logotipo*



*Fuente: Elaboración propia*

Además, dentro de ésta, se podrá encontrar una etiqueta con el logotipo de la marca para identificar que la gorra es oficialmente Hilemon y no se trata de una imitación.

El *packaging* que se va a utilizar para el envío de estas gorras constará de una bolsa de tela con el logo bordado y se enviarán siempre dentro de una bolsa de plástico con aire dentro para evitar posibles daños durante el transporte.

*Imagen 6: Producto y packaging personalizado (Bolsa de tela)*



*Fuente: Elaboración propia*

Por último, los compradores tendrán un periodo de 15 días para realizar la devolución del producto en caso que esté en mal estado o no sea de su agrado. Este coste será íntegramente asumido por el comprador. Además se han desarrollado estrategias según el ciclo de vida del producto<sup>8</sup>.

### 9.2. Política de comunicación

En lo que se refiere a política de comunicación interna de la marca es importante destacar que el nombre de la empresa Hilemon ha sido escogido para transmitir los valores y la identidad de la marca, mediante la unión de dos palabras inglesas: "HI" (Hola en inglés vulgar); una expresión mayoritariamente utilizada por gente joven y "LEMON" (Limón en inglés); para dar un toque jovial, fresco y desenfadado a la marca.

---

<sup>8</sup> Véase en anexo 5

Además, esta segunda palabra se ha querido vincular a una metáfora realizando un paralelismo en el que, el limón es un ingrediente de cocina que por sí solo no tiene uso, pero en cambio, es uno de los complementos alimenticios más utilizados en la comida mediterránea, se podría decir que una gorra cumple la misma función que el limón siendo un complemento de moda perfecto para todos los públicos.

Por otro lado, con el logotipo se ha buscado hacer algo diferente a lo convencional y con un elemento característico para permanecer en la mente del consumidor. En concreto, la tipografía escogida para la creación del logotipo es Lequire, y el elemento más característico es la “E”. En definitiva, un logotipo pensado para posicionarse en el *top of mind* del público objetivo. Para realizar la comunicación hacia el público objetivo de la marca se ha realizado un *timing* donde se detallan las acciones de comunicación que se van a llevar a cabo durante el primer año de vida de la empresa para poder actuar de forma más precisa e impactar sobre el público objetivo con mayor eficacia.

Tabla 1: *Timing acciones plan de marketing*

HILEMON	Planificación																2022																																															
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE																			
	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4																
<b>Acciones sobre producto</b>																																																																
Busqueda de tiendas colaboradoras																																																																
Descuentos nivel usuario																																																																
1r pedido																																																																
<b>Acciones sobre precio</b>																																																																
Email Marketing																																																																
Ofertas flash																																																																
Promociones por liquidación																																																																
<b>Acciones de distribución</b>																																																																
Lanzamiento Web																																																																
Creación RRSS																																																																
<b>Acciones de comunicación</b>																																																																
<b>Atracción</b>																																																																
Campañas Alcance Instagram Ads																																																																
Campañas Alcance Facebook Ads																																																																
Creación de contenido RRSS																																																																
Creación página web																																																																
SEM																																																																
Hosting																																																																
Posicionamiento SEO																																																																
Creatividades para Promoción																																																																
<b>Captación</b>																																																																
Contacto influencers																																																																
Colaboración Pagada influencer																																																																
Envío de producto (Influencer)																																																																
Sorteos con Influencers																																																																
Sorteos propios																																																																
Formulario de contacto (Web)																																																																
Call to action																																																																
<b>Conversión</b>																																																																
Campañas conversión Instagram Ads																																																																
Campañas conversión Facebook Ads																																																																
Descuentos																																																																
Mailing																																																																
<b>Fidelización</b>																																																																
Embajadores de marca																																																																
Newsletters																																																																
Retos																																																																

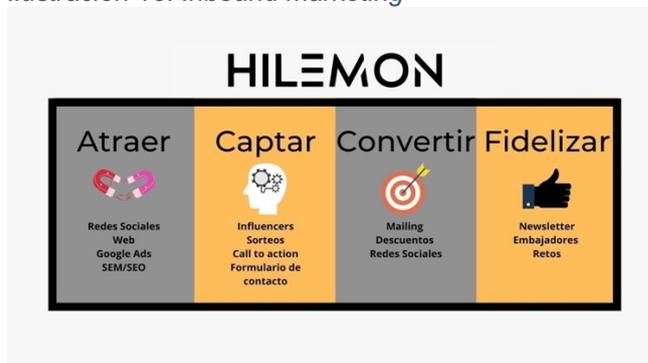
Fuente: *Elaboración propia*

Como se puede apreciar en el *timing* de comunicación de Hilemon, el canal que se utilizará para llegar al público objetivo será totalmente online. Tiene una justificación

obvia, ya que en el estudio previo que se ha llevado a cabo en este proyecto se ha concluido que el canal de comunicación por el cual la empresa puede impactar de forma más directa a su *target* es por redes sociales y la página web.

Las acciones a realizar se han distribuido por la metodología *inbound marketing* realizando acciones específicas para cada una de las fases por las que pasa el público objetivo de Hilemon.

Ilustración 15: *Inbound marketing*



Fuente: *Elaboración propia*

Se pueden encontrar las acciones para cada una de las fases del *inbound marketing* en el anexo<sup>9</sup> de este proyecto académico.

Cabe destacar que la marca mantendrá contacto directo con sus clientes por los siguientes canales.

- Redes sociales: Mediante este canal Hilemon responderá a las posibles dudas que tengan los clientes y dará un servicio postventa en caso de que haya algún error en el transporte o en el estado del producto en el momento de ser entregado al comprador.
- Correo corporativo: Se pondrá a disposición de todo el mundo un correo electrónico para contactar con el equipo de la empresa. Este correo será visible tanto en búsqueda de Google como en el documento de devolución entregado con cada una de las gorras que se envíen por tal de facilitar el contacto del cliente y ofrecer una seguridad de contacto en caso de que se quiera devolver el producto.
- Formulario de contacto: Se dispondrá de un formulario de contacto en la web donde el cliente podrá enviar un mensaje directo al equipo de Hilemon para solucionar todo tipo de dudas o problemas.
- FAQs en la web: En la web de la marca se podrá encontrar un apartado con las preguntas más frecuentes que le pueden surgir al cliente en cualquier punto del

---

<sup>9</sup> Véase en anexo 6

proceso de compra. Este apartado se irá optimizando a medida que Hilemon vaya recibiendo dudas por parte del cliente.

### 9.2.1. Presupuesto de comunicación

Se procede a realizar un estudio del presupuesto que se va a destinar durante el primer año de funcionamiento de la empresa a la comunicación de la misma, para tener una aproximación de cuál va a ser la inversión en comunicación de Hilemon con las acciones planteadas para este periodo.

Tabla 2: Presupuesto de comunicación

Acción					
Concepto	Medio	Periodicidad	Cantidad	Coste unitario	Total
Campaña Alcance Facebook Ads	RRSS	Semanal	16	10,00 €	160,00 €
Campaña Alcance Instagram Ads	RRSS	Semanal	16	20,00 €	320,00 €
Campaña SEM Google Ads	WEB	Puntual	14	200,00 €	2.800,00 €
Campaña Conversión Facebook Ads	RRSS	Semanal	32	10,00 €	320,00 €
Campaña Conversión Instagram Ads	RRSS	Semanal	32	20,00 €	640,00 €
Colaboraciones influencers de pago (30k-100k)	RRSS	Puntual	20	300,00 €	6.000,00 €
Cuota Mailchimp	Newsletter	Mensual	10	14,00 €	140,00 €
Hosting de la web	WEB	Mensual	12	24,00 €	288,00 €
Plantilla Web	WEB	Unico	1	35,00 €	35,00 €
Sorteos propios	RRSS	Puntual	8	25,50 €	204,00 €
Sorteos con influencers	RRSS	Puntual	6	25,50 €	153,00 €
Envío de producto a influencers	RRSS	Puntual	16	11,00 €	176,00 €
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>					<b>11.236,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

La dirección de Hilemon está convencida que con el presupuesto planteado y una buena segmentación de público para optimizar el presupuesto invertido el ROI será positivo por lo que la empresa va a recuperar la inversión y obtendrá beneficios.

### 9.3. Política de distribución

A continuación, se detalla la política de distribución indicando donde podrá encontrar el público objetivo de la marca las gorras Hilemon.

**Medios Online:** Se ofrece productos a los clientes que llegan a través de las distintas promociones de la plataforma web y a través de las redes sociales.

- **Página web:** La empresa ofrece sus productos a través de la plataforma web mediante promociones y acciones de precio. El usuario puede realizar el pago de la transacción con su método de pago de preferencia.

- **Redes sociales:** Gracias al *Market* incorporado en la red social de Facebook e Instagram, el cliente podrá realizar la compra a través de dichas plataformas de forma rápida y sencilla.

**Medios Offline:** Hilemon se apoyará en colaboradores de venta física para aumentar la notoriedad de marca. Para ello se contará con un *stock* mensual de 15 gorras de cada color por tienda colaboradora.

Teniendo en cuenta las estrategias de distribución mencionadas anteriormente, a continuación, se indican las **actividades clave** llevadas a cabo:

**Creación del e-commerce:** Como se ha comentado, se procede a la creación de una página web a través del *hosting* Shopify, dedicado únicamente a las *plataformas e-commerce*. De este modo y por medio de sus aplicaciones, se aprovecha la posibilidad de automatizar y manejar todo el *stock* y los pedidos realizados a través del *smartphone* sin necesidad de utilizar la computadora.

**Implementación de plataformas auxiliares:** A través de Google Analytics se monitoriza a tiempo real el comportamiento de los usuarios que interactúan con el *e-commerce* y se sacan métricas para analizarlas a fin de mejorar la experiencia del usuario. A través del Píxel de Facebook, se puede monitorizar del mismo modo la ruta que siguen los usuarios que provienen a través de los anuncios de Facebook y al mismo tiempo optimizar el ROI de las campañas clave.

Por otro lado, en lo que hace referencia a la distribución del producto se definen dos tipologías de envío:

- **Envío directo desde el proveedor:** Ésta va a ser la modalidad principal de envío que va a utilizar Hilemon, ya que permite a la empresa no intervenir en el proceso de envío del producto y ahorrar mucho dinero en gestión de stock. Este tipo de envío será llamado "*standard*" y tendrá un periodo de entrega de 3 días hábiles.

*Ilustración 16: Canal de distribución Hilemon*



Fuente: *Elaboración propia*

- **Envío desde el almacén de Hilemon:** La empresa va a contar con un pequeño stock de gorras para realizar envíos urgentes en caso de que surja algún problema con el proveedor o debido a las restricciones de movilidad que actualmente están afectando al mundo.

Como se ha indicado anteriormente, todos los envíos de productos se entregarán con una funda negra para la gorra con la marca bordada y dentro de una bolsa con aire para que no se deforme durante el transporte. Además, todos los envíos llevarán consigo un documento de devolución por si el cliente no está satisfecho con el producto.

Cabe destacar, que la relación con el proveedor va a ser de carácter exclusivo en lo que se refiere al acabado de las gorras con el bordado exterior en el lado derecho y la etiqueta interior, para evitar que puedan fabricar gorras iguales para otras marcas.

### 9.3.1. Presupuesto de distribución

El presupuesto de distribución de Hilemon es completamente variable, ya que depende del número de envíos y pagos realizados. Por este motivo, se han creado 3 escenarios para obtener una aproximación del coste de distribución en cada uno de los supuestos ajustándose a la previsión de ventas que podrá encontrar en el siguiente punto.

- **Escenario pesimista:**

Tabla 3: Escenario pesimista

Pesimista				
Concepto	Ventas	Periodo	Coste unitario	Total
Coste del envío desde Almacen Hilemon	4.000	Anual	3,50 €	14.000,00 €
Stripe (plataforma de pago)	4.000	Anual	0,25 €	1.000,00 €
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>				<b>15.000,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Escenario Neutral:**

Tabla 4: Escenario neutral

Neutro				
Concepto	Ventas	Periodo	Coste unitario	Total
Coste del envío desde Almacen Hilemon	6.000	Anual	3,50 €	21.000,00 €
Stripe (plataforma de pago)	6.000	Anual	0,25 €	1.500,00 €
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>				<b>22.500,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Escenario Optimista:**

Tabla 5: Escenario optimista

Optimista				
Concepto	Ventas	Periodo	Coste unitario	Total
Coste del envío desde Almacén Hilemon	8.000	Anual	3,50 €	28.000,00 €
Stripe (plataforma de pago)	8.000	Anual	0,25 €	2.000,00 €
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>				<b>30.000,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 9.4. Política de precio

A continuación, se detalla la política de precios en la cual se realiza la definición del precio y el valor de los productos que Hilemon ofrece, teniendo en cuenta los costes de distribución, el coste de producción y la promoción del producto.

#### Factores determinantes en el precio

Los factores que determinan la fijación de la estrategia de precios son los siguientes:

- **Gastos de producción:** Los gastos de envío quedarán incluidos en los gastos totales de la producción de la gorra, se tienen en cuenta 3 gastos:

- Los gastos de la producción de la gorra de 6.85€
- Los gastos del bordado de la gorra de 1€
- Los gastos de creación del *packaging* de 0.5€

Los gastos indicados han sido proporcionados por el proveedor y son para pedidos superiores a 50 gorras al mes, mínimo que la marca siempre alcanzará.

- **Gastos de mantenimiento de la plataforma online:** otro de los factores a tener en cuenta es la plataforma online donde se encuentran los productos y por tanto la imagen de Hilemon. Es por eso que se ha decidido obtener un *hosting* de alojamiento web especializado en *e-commerce* y una plantilla especializada en convertir tráfico web para aprovechar al máximo las acciones de marketing.

- Servicio de *hosting* de Shopify mensual de 24€
- Plantilla para web con un coste total de 35€ pago único

- **Gastos de comunicación:** uno de los factores determinantes en el momento de elegir el precio del producto es la cantidad de presupuesto destinado a promocionar el producto:

- Promociones a través de *influencers*, el presupuesto destinado a esta acción asciende a 6000€ al año.
- Promociones a través de publicidad en Facebook e Instagram se ha conseguido un **CPC de 0,01€ siendo el coste de conversión de 0,85€**. Por lo tanto, ese es el coste aproximado por promoción que se va a aplicar al precio del producto. En definitiva el **coste total de adquisición**

**de un cliente asciende a 2,35€.** Este dato se consigue sumando el coste por conversión en RRSS más la parte imputable del global del presupuesto destinado a marketing de influencers que sería 6.000€/4.000 unidades vendidas en caso del escenario pesimista lo que asciende a **1,5€** por gorra vendida lo que sumado a los **0,85€** nos da **2,35€ totales.** (Se calcula en base a este escenario para poner a prueba el precio final del producto en el escenario con previsiones de venta menores)

En definitiva **los costes de producción ascienden a 8,35€** por gorra a los que se les debe sumar los **gastos de mantenimiento y comunicación** que divididos entre la previsión de ventas pesimista ascienden a **8 céntimos/unidad** y **2,35€/unidad** respectivamente. Con un coste total de **10,78€/unidad.**

El precio del producto debe cubrir todos los gastos indicados anteriormente, pero debe ser menor que el de los competidores directos de la marca con una media de precio por gorra de 24€ + IVA.

Por todos estos gastos claves en la producción y comercialización para cada gorra se ha definido un precio de venta 19,5€ + IVA. Siendo un precio menor al de la competencia más directa de la marca y con un margen rentable para la empresa.

Se han desarrollado estrategias<sup>10</sup> basadas en el precio que harán que este se vea modificado porcentualmente para incentivar la compra.

Por otro lado, se han creado diferentes ofertas con el objetivo de incentivar la compra del producto, a través de descuentos por cantidad y packs, tanto a nivel de usuario como de empresa. Concretamente, en el descuento por cantidad dirigido a empresas colaboradoras de la marca se aplicará un porcentaje mayor de comisión para la empresa por número de ventas en un periodo mensual.

Tabla 6: Plan de afiliación para tiendas colaboradoras

Nivel de colaborador	Periodo	Gorras asignadas	Objetivo ventas	% de comisión
Nivel 1	1 mes	100	< 50	15%
Nivel 2	1 mes	400	< 200	20%
Nivel 3	1 mes	600	< 400	25%
Nivel 4	1 mes	800	< 600	28%
Nivel 5	1 mes	1000	< 800	30%

Fuente: Elaboración propia

En el caso del comprador directo o usuario, se fijará una serie de packs y descuentos de aplicación directa en caso de cumplir con los siguientes requerimientos.

---

<sup>10</sup> Véase en el anexo 7

Tabla 7: Descuentos a nivel usuario

Descuento por compras superiores a 2 gorras	Envío gratis
Compra con código de afiliación de un amigo	Descuento del 15%
Recomendar la marca en RRSS	Descuento del 10%
Suscripción al Newsletter	Descuento del 5%
Código de ofertaflash en fechas señaladas / Influencer	Descuento del 20%

Fuente: Elaboración propia

## 9.5. 4 C's del Marketing Mix

En este apartado se analizarán las 4 C's del Marketing Mix, con el objetivo de satisfacer en mayor grado las necesidades del consumidor.

**Consumidor (producto):** Tras un análisis exhaustivo del *target* potencial de la marca y estudiar los diferentes *Buyer* persona, encontramos dos tipos de necesidades según el público objetivo. En primer lugar, una necesidad estética para aquel usuario que quiere comprar el producto con el objetivo de satisfacer un deseo estético. Por otra parte, encontramos el usuario que compra el producto con el objetivo de regalarlo a una tercera persona, el cual será más susceptible a dejarse influenciar por la compra por impulso en épocas con eventos más destacados como navidad.

**Comunicación (promoción):** Tal como se ha indicado anteriormente, Hilemon va a tener una comunicación directa con el cliente por varios canales. Además, la estrategia de comunicación está configurada para resolver las posibles dudas de acabados del producto, enseñando la gorra desde todos los ángulos y con diferentes *outfits*. Por otro lado, todas las campañas de *social Ads* se van a adaptar con el paso del tiempo conforme la marca tenga más métricas para segmentar de forma más precisa y de esta forma acotar mucho mejor la publicidad.

**Conveniencia (distribución):** Este punto es uno de los fuertes de la marca en relación a los consumidores, ya que tratándose de un *e-commerce* el cliente no tiene que salir de su casa para efectuar la compra. Cabe destacar que la web de Hilemon cuenta con múltiples métodos de pago y todos ellos verificados con la insignia SLL, la cual acredita la compra segura en el portal. Para concluir, los clientes pueden realizar la compra desde varios canales, no solo limitándose a la compra por la página web, sino que pueden comprar el producto por Instagram y Facebook.

**Costo (precio):** En la encuesta y el *focus group* realizado por el equipo de Hilemon se ha podido observar que el precio actual del producto ofertado entra dentro de los parámetros de compra de su público objetivo. El coste de la gorra para la gran mayoría de los potenciales clientes es más que asumible por no sobrepasar los 25 euros, precio que después de la realización de estos análisis se ha descubierto que es una barrera muy importante en el momento de realizar compras online. Se podría concluir, que la marca se mueve en un rango de precios en el cual podría convertir gran parte de sus

ventas en compras impulsivas de los clientes, por el bajo precio de la gorra y la facilidad de pago ofrecida.

## 10. Previsión de ventas del primer año

Con el objetivo de calcular la previsión de ventas de Hilemon para el primer año, se han creado tres escenarios. En todos los escenarios se ha tenido en cuenta un crecimiento de las ventas durante los meses de verano (junio-septiembre) debido a que es un producto semiestacional.

Por este motivo, los sorteos con los influencers que tengan un gran número de seguidores se realizarán durante estos meses (junio-septiembre). Además, gran parte de las acciones de precio se realizarán en estos meses para incentivar la compra por impulso por descuento exclusivos.

- **Escenario pesimista:**

Tabla 8: Escenario pesimista

Producto/mes	PESIMISTA											
	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Septiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023
Rose	45	42	22	34	60	125	53	23	15	25	35	45
Pink	35	26	12	56	44	48	58	18	16	12	6	4
Navy	12	13	21	21	54	57	46	23	2	15	8	11
Gray	36	32	28	39	71	48	33	10	9	9	8	1
Silver	32	24	32	58	23	89	42	25	8	6	4	2
Camel	38	23	35	35	45	73	15	23	4	8	12	16
Black	42	26	62	67	134	103	104	84	72	68	67	52
Army	46	28	4	82	36	123	35	15	6	4	2	0
Coffe	34	32	12	24	111	29	48	8	8	23	38	53
Wine	7	8	6	34	45	26	22	2	3	6	9	12
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>294</b>	<b>234</b>	<b>450</b>	<b>623</b>	<b>721</b>	<b>456</b>	<b>231</b>	<b>143</b>	<b>176</b>	<b>189</b>	<b>196</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Escenario neutral:**

Tabla 9: Escenario neutral

Producto/mes	MEDIO											
	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Septiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023
Rose	45	42	36	52	78	125	85	23	15	25	35	45
Pink	35	26	38	56	69	154	58	19	16	12	6	8
Navy	12	13	21	58	54	132	63	23	29	15	8	11
Gray	36	30	28	71	71	211	55	25	34	9	8	5
Silver	32	24	32	58	78	89	65	25	14	10	14	2
Camel	38	23	35	42	68	80	72	23	32	11	12	16
Black	152	115	52	74	134	432	256	84	72	68	67	52
Army	46	42	17	86	76	123	82	15	8	8	2	0
Coffe	20	32	45	37	111	67	74	28	8	23	38	53
Wine	7	16	22	34	89	43	65	56	3	6	9	12
<b>TOTAL</b>	<b>423</b>	<b>382</b>	<b>326</b>	<b>568</b>	<b>828</b>	<b>1456</b>	<b>875</b>	<b>321</b>	<b>231</b>	<b>187</b>	<b>199</b>	<b>204</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Escenario optimista:**

Tabla 10: Escenario optimista

Producto/mes	OPTIMISTA											
	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Septiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023
Rose	45	42	42	52	165	196	176	24	15	25	35	45
Pink	35	43	55	56	98	243	123	67	16	12	16	52
Navy	12	32	62	58	87	288	92	23	29	15	14	11
Gray	36	38	28	71	88	211	55	56	34	9	18	41
Silver	32	38	32	58	99	234	166	25	14	10	14	45
Camel	38	27	35	42	68	278	195	23	32	11	12	24
Black	152	115	86	74	178	432	256	94	72	68	67	23
Army	46	42	46	86	89	317	123	15	8	27	7	0
Coffe	20	32	45	37	134	67	74	28	8	21	38	53
Wine	7	23	22	34	98	43	65	56	3	6	9	16
<b>TOTAL</b>	<b>423</b>	<b>432</b>	<b>453</b>	<b>568</b>	<b>1102</b>	<b>2311</b>	<b>1325</b>	<b>411</b>	<b>231</b>	<b>204</b>	<b>230</b>	<b>310</b>

Fuente: Elaboración propia

## 11. Plan de operaciones

En el siguiente punto se recoge todo lo relacionado con los pasos a seguir para la elaboración y distribución del producto, la tecnología involucrada en el proceso, así como también a la gestión de inventario, actividades clave y los recursos.

### 11.1. Macro y Micro procesos

Ilustración 17: Macro y micro procesos



Fuente: Elaboración propia

#### Stakeholders:

- **Gestión de proveedores y *partners*:** Para poder proveer a todos los clientes de los productos de Hilemon, se realizará un contrato con el proveedor escogido para la producción de las gorras “**Bagne Factory**” por ofrecer las mejores condiciones y garantizar un suministro mínimo de productos al mes. Como plan de contingencia, la marca tiene proveedores secundarios, los cuales pueden ser de utilidad en el caso de que el proveedor principal no pueda abastecer la necesidad de la demanda como por ejemplo: Su Zhou Boyuan Garment Co., Ltd. También se realizarán contratos con embajadores de marca que serán seleccionados según su grado de influencia en redes sociales para aumentar la notoriedad de marca e incrementar las ventas.

#### Captación:

- **Acciones de captación:** A fin de incrementar las ventas de Hilemon y siguiendo con el plan de Marketing ya definido anteriormente se realizarán las siguientes acciones.
  - Acciones de atracción mediante redes sociales.
    - Se derivará parte del presupuesto en acciones *push* para la atracción de nuevos leads mediante las redes sociales. Dichas acciones se dividirán en 3 fases.

- Captación de tráfico de calidad mediante audiencias *lookalike*.
- *Retargeting* del tráfico de la web que no realizó la conversión prevista.
- *Retargeting* del tráfico de la web que entro por segunda vez, pero no realizó la conversión prevista.
- Para cada una de las fases se impactará a la audiencia con anuncios diferentes para no quemar al target. Los anuncios serán siempre de *display*.
- Acciones de atracción mediante la plataforma web.
  - Para todo el tráfico que entre en la página web se destinarán acciones de atracción como descuentos exclusivos, para incrementar el porcentaje de conversión y aprovechar al máximo el presupuesto invertido en las acciones de captación.
- Acciones de atracción mediante ofertas.
  - A fin de incrementar el tráfico de la web, se realizarán acciones de captación mediante ofertas para atraer un mayor número de visitantes.
- Acciones de atracción mediante sorteos.
  - Se realizarán sorteos para captar una mayor atención del target objetivo para lanzar la marca. Estas acciones tal y como se indica en el plan de comunicación se realizarán por medio de redes sociales.
- Acciones de atracción mediante *influencers*.
  - Se llevarán a cabo acciones mediante influencers para impactar al target por medio de las principales redes sociales. Según el retorno de inversión proporcionado se pivotará parte del presupuesto de Ads a acciones mediante influencers.

**Venta y Fidelización:** En este punto se detalla todo lo relacionado con la venta del producto desde el momento en que el cliente realiza la compra hasta la recepción de este. Por tanto, se analizará al detalle y se realizará un seguimiento exhaustivo del proceso por tal de sacar conclusiones que ayuden a mejorar la experiencia del usuario y para que su satisfacción de compra sea positiva y recomiende el producto.

Se hará hincapié en la postventa, ya que a pesar de que la compra ya está hecha, es donde existe la posibilidad de sacar mayor *feedback* del cliente y al mismo tiempo,

donde se puede explotar un elemento diferenciador e incrementar la experiencia de compra.

**Producción:** Se basa en la creación del producto ofertado para la marca. La producción se deslocalizará en China, debido a que los costes de producción y envío a Europa son inferiores comparativamente a los costes producidos en España o en cualquier otro país próximo. En este se tendrá en cuenta la producción de la gorra, el color de ésta, el bordado de la marca y su respectivo color y envío final. Dentro de un escenario optimista Hilemon vendería 8000 gorras al año, lo que equivale a unas 700 gorras mensuales en puntos estacionales bajos o unas 1200 gorras mensuales donde la demanda es más elevada. El contrato con el primer proveedor es hasta 5000 gorras mensuales por lo que la previsión de ventas de la marca quedaría totalmente abastecida y en el mejor de los casos donde se lograra vender una cantidad superior a la de las unidades en stock de seguridad por el proveedor, como ya se ha comentado anteriormente se contaría con un segundo proveedor el cual tiene 2000 gorras mensuales en stock para clientes nuevos. Para ello, se pagarán por adelantado 50 gorras de cada color para tenerlas preparadas para enviar con el bordado incluido a fin de aminorar los días de entrega del producto.

**Desarrollo del e-commerce:** Se podría decir que es el macro proceso clave para este proyecto, ya que es la plataforma en la cual se van a producir las conversiones de venta y donde irá dirigida toda la estrategia de comunicación de la empresa. Se debe tener en cuenta los micro procesos de búsqueda de *hosting*, elección del diseño y plataforma utilizada entre otros.

## 11.2. Tecnología clave y presupuesto

Dado que Hilemon es un *e-commerce*, la mayoría de su estructura y los procesos que la definen están relacionados directa o indirectamente con la tecnología; pero sólo unos pocos son totalmente indispensables para la subsistencia de la empresa:

**E-commerce:** Esta es la tecnología clave para el correcto funcionamiento de Hilemon ya que toda gira entorno al *e-commerce* de venta online. Gracias a esta tecnología Hilemon podrá realizar ventas en línea facilitando al cliente comprar sus gorras sin necesidad de salir de su casa.

**CRM:** Gracias a esta tecnología Hilemon obtiene una visión global de la empresa aportando un acceso al historial de actividades de todos los usuarios que interactúan con la marca y los resultados obtenidos mediante las acciones a fin de sacar conclusiones en base a los objetivos fijados previamente y crear un modelo de gestión viable y optimizado.

**ERP:** Este *software* permite la automatización a fin de integrar y centralizar procesos del negocio relacionados con los aspectos productivos y operativos. De esta manera facilita los tiempos de respuesta ante distintas situaciones de interacción con los clientes y reduce costes de personal y tiempo en relación a todas las operaciones implicadas.

- Gestión de stock: Gracias al ERP, el *hosting* enlaza directamente los pedidos y el *stock* con la plataforma del proveedor. De este modo los pedidos están automatizados y se puede tener un control detallado del *stock* en todo momento.
- Previsión de ventas: Con el apoyo del ERP y gracias a la ventaja que aporta a nivel administrativo en cuanto a tiempo y costes, Hilemon puede producir bajo demanda con lo que no hace falta producir a gran escala. Según el contrato pactado con el proveedor la cantidad mínima de producción de remesas será de 50 unidades para cada color. De este modo y según los pedidos que se vayan realizando se demandará a la productora más o menos remesas teniendo siempre un 50% más de gorras producidas de las demandadas a fin de cubrir picos de demanda temporales.

**Hosting:** Dado que la actividad de Hilemon se gestiona a través de su plataforma web, es de vital importancia poseer un *hosting* rápido, fiable y seguro para proveer la mejor experiencia al usuario. Para ello, Hilemon tiene contratado Shopify, un *hosting* especializado únicamente en *e-commerce* y facilita la relación con los clientes como también la implementación de CRM y ERP.

### 11.3. Actividades clave y plan de contingencia

Tabla 11: Actividades clave y plan de contingencia

Actividad clave	Contingencia	Plan	Origen	Gastos
Envío	Extravío o retraso de envío.	Garantía según política de envío para minimizar los casos y previsión de devolución.	Externa	A definir según caso de cliente. Totalidad del importe o reembolso parcial.
Promoción del producto	ROI no acorde a las previsiones.	Reunión para reestructurar campaña de comunicación.	Interna	Perdida de presupuesto de campañas.
Devolución del producto	Cliente no conforme con el producto.	Garantía según política de envío para minimizar los casos y previsión de devolución.	Externa	Los gastos de envío corren a cargo del comprador
Gestión de producción	Fallo en la previsión de producción en relación a ventas.	Stock de emergencia para suministrar productos en picos de venta.	Interna	Perdida de ventas
Gestión administrativa y financiera	Error contable	Gestor externo que revisa las operaciones contables	Interna	Multas por evasión de impuestos.
Desarrollo del e-commerce	Plataforma escogida tiene comisión demasiado alta	Cambio de plataforma a WordPress	Interna	Nueva plantilla de diseño web y migración del hosting

Fuente: Elaboración propia

## 11.4. Recursos y actividades clave del negocio por departamento

Ilustración 18: Departamentos

		Departamentos						
		Producción	Marketing	Venta	Administración	Diseño	Comercial	Desarrollo Web
Recursos clave		Mano de obra (Externalizada)	Mano de obra (Elaboración de plan de marketing)	Mano de obra (Gestión de ventas)	Mano de obra (Gestión administrativa y financiera)	Mano de obra (Diseño de productos)	Mano de obra (Comunicación)	Mano de obra (Diseño y desarrollo) Hosting web
Actividades clave		Escoger el proveedor	Ejecución de acciones promocionales Análisis de resultados	Servicio post venta Feedback de clientes	Control tesorería Control presupuestario	Estudio de tendencias	Servicio postventa Contratación influencers Colaboración con tiendas	Aplicaciones informáticas Optimización de addons Desarrollo plataforma

Fuente: Elaboración propia

Se procede a realizar un desglose de las actividades y los recursos clave del negocio.

### Producción

- **Recursos clave:**
  - **Mano de obra (Inmaterial,variable):** La mano de obra del proceso de producción será externalizada a una fábrica de diseño y confección de gorras en China.
- **Actividades clave:**
  - **Escoger el proveedor:** Actualmente la empresa dispone de un único proveedor, pero esto no significa que no pueda cambiar si otro ofrece mejores condiciones por eso se considera un actividad clave del negocio.

### Marketing

- **Recursos clave:**
  - **Mano de obra (Inmaterial,variable):** El tiempo invertido en la elaboración previa de un plan de marketing adaptado al sector y al producto optimizará el ROI e incrementará los resultados obtenidos.
  - **Capital para la inversión:** Es uno de los principales recursos clave de todo negocio, sin dinero no se podrán hacer inversiones en promoción.
- **Actividades clave:**
  - **Ejecución de acciones promocionales:** Las acciones promocionales aportarán notoriedad a la marca y darán paso a la obtención de un mayor número de ventas.
  - **Análisis de resultados:** Estudiar los resultados y sacar conclusiones es de vital importancia para corregir posibles errores imprevistos, pivotar y mejorar las campañas para lograr que sean más eficientes.

## Venta

- **Recursos clave:**
  - **Mano de obra (Inmaterial,variable):** Una vez realizada la compra, se requiere mano de obra para poder realizar las gestiones oportunas y que el producto llegue al destino correcto en los tiempos que se garantizan.
- **Actividades clave:**
  - **Servicio post-venta:** Es una de las prioridades de la marca por eso mismo se considera una actividad clave.
  - **Feedback de clientes:** Las opiniones positivas de los clientes aportan seguridad y resuelven las dudas que les pueden surgir a posibles leads para que acaben convirtiéndose en clientes finales.

## Administración

- **Recursos clave:**
  - **Mano de obra (Gestión administrativa y financiera) (Inmaterial,variable):** La gestión administrativa y financiera debe estar al día para poder reinvertir el capital obtenido por los beneficios generados a través de la actividad de la empresa y evitar posibles sanciones de cara a hacienda.
- **Actividades clave:**
  - **Control de tesorería:** Un análisis de la tesorería constante garantiza un control del capital de la empresa a fin de evitar pérdidas económicas derivadas de actividades imprevistas.
  - **Control presupuestario:** Para tener conocimiento de los gastos y donde están localizados.

## Diseño

- **Recursos clave:**
  - **Mano de obra (Diseño de productos) (Inmaterial,variable):** El diseño de productos que agradan a los consumidores es vital para la imagen de la marca y sus respectivas ventas.
- **Actividades clave:**
  - **Estudio de tendencias:** El análisis de nuevas tendencias de mercado evita que la empresa quede desfasada y por tanto su posterior declive.

## Comercial

- **Recursos clave:**
  - **Mano de obra (Comunicación) (Inmaterial,variable):** Se requiere mano de obra cualificada con dotes comerciales y persuasivos a fin de poder coordinar contratos y dar un servicio correcto a cada cliente.
- **Actividades clave:**
  - **Servicio postventa:** Un elemento diferenciador de la marca en el que se pretende acompañar al cliente en todo momento durante la compra y al finalizar la misma por tal de tener buenas opiniones que generen más ventas.
  - **Contratación de influencers:** La contratación de personas con gran influencia junto con una campaña definida y previamente estudiada aportará un ROI positivo respecto a las ventas.
  - **Colaboración con tiendas:** Se tendrán en cuenta las colaboraciones con tiendas a pesar de que la actividad clave de la empresa será la venta online.

## Desarrollo Web

- **Recursos clave:**
  - **Mano de obra (Diseño y desarrollo) (Inmaterial,variable):** El diseño de la Web es el escaparate de la marca, es por eso que se estudia cada detalle de ésta para brindar al usuario la mejor experiencia posible.
  - **Hosting Web(Inmaterial,fijo):** A fin de potenciar el punto fuerte de la marca, se ha seleccionado un *hosting* potente que garantice una velocidad óptima con el fin de mejorar la experiencia del usuario.
  - **Aplicaciones informáticas(Inmaterial,variable):** Siguiendo el desarrollo de la web, se irán instalando aplicaciones informáticas para cubrir las necesidades de los clientes y los respectivos *Stakeholders*.
- **Actividades clave:**
  - **Optimización de Addons:** Para garantizar la mejor experiencia de usuario posible e incrementar las ventas, junto con los estudios realizados y las conclusiones obtenidas mediante el comportamiento del usuario, se optimizarán los *Addons* para sacar el máximo rendimiento posible de la plataforma web.
  - **Desarrollo de la plataforma:** Gestionar y optimizar la plataforma de tal modo que el UX(*User experience*) sea lo mejor posible.

Tanto los recursos como las actividades expuestas anteriormente son consideradas clave para Hilemon por aportar valor al producto y a la marca.

## 11.5. Presupuesto del plan operacional

A continuación, se detalla el presupuesto estimado de los recursos materiales e inmateriales fijos y variables según ventas; y los costes fijos y variables con su respectiva evolución.

### 11.5.1. Recursos clave del negocio

Tabla 12: Recursos clave del negocio

Artículo	Valor	Años	Amort. Anual
Portátiles	2200 €	5	440 €
Impresora	200 €	5	40 €
Hosting	300 €	1	300 €
CRM	50 €	1	50 €
ERP	240 €	1	240 €
Adobe	363 €	1	363 €

Fuente: Elaboración propia

### 11.5.2. Recursos del negocio y su evolución

Tabla 13: Evolución de los recursos claves

Recursos clave <sup>11</sup>	Año 1	Año 2	Año 3
Amort. Inm. Material	480€	480€	480€
Suministros	420€	420€	420€
Adobe	363€	363€	363€
Software	590€	650€	700€

Fuente: Elaboración propia

### 11.5.3. Recursos del negocio y su evolución según departamentos

Tabla 14: Evolución según departamento

Departamentos <sup>12</sup>	Año 1	Año 2	Año 3
Producción	33.400 €	40.080€	56.112 €
Marketing	12.236 €	13.802 €	16.780,8 €
Venta	1.920 €	2.112 €	2.323 €
Administración	2.520 €	2.712 €	3.983 €
Diseño	1.920 €	2.112 €	2.323 €
Comercial	1.920 €	2.112 €	2.323 €
Web	1.920 €	2.112 €	2.323 €

Fuente: Elaboración propia

## 12. Plan Jurídico Fiscal

Tras un estudio en base a las condiciones que reúne la empresa y en cuanto a límite de responsabilidad a asumir, se ha decidido descartar todas las variantes con carácter de responsabilidad ilimitada a terceros; en cuanto a número de socios se prescinde de

<sup>11</sup> Véase desglose mensual en anexo 8

<sup>12</sup> Véase desglose mensual en anexo 9

sociedades unipersonales, cooperativas, sociedades laborales, comanditarias y colectivas; y en cuanto a capital inicial se descarta por completo sociedades civiles, comunidades de bienes y sociedades anónimas dejando como la opción más óptima Hilemon S.L. (Sociedad Limitada).

Este hecho, genera cierta ventaja dado que se caracteriza por tener personalidad jurídica propia y el capital mínimo a aportar es de 3.000 €, cifra que se puede permitir como inversión inicial los dos socios fundadores y el cual se puede dividir en participaciones iguales, acumulables e indivisibles.

Asimismo, el capital aportado al inicio podrá ser mayormente portátiles, impresoras y cualquier tipo de material necesario para llevar a cabo la actividad del negocio dado que el capital tiene la posibilidad de ser metálico, bienes o derechos.

Para la seguridad de los socios fundadores, otra característica de dicha variante de sociedad es que protege a los individuos con el derecho de adquisición preferente por parte de las personas asociadas, es decir, las participaciones son nominales y no está permitida la libre transmisión de las mismas.

Por lo que respecta a la administración de la sociedad, los administradores serán de carácter mancomunado por lo que en el momento de cualquier toma de decisión se requerirá un acuerdo previo con la firma de ambos.

Para cualquier toma de decisiones dentro de la sociedad, se convoca una junta anualmente por los administradores con fines administrativos tales como: aprobación de cuentas anuales, presentación de gestión, nombramientos o ceses, modificación de estatutos y reparto de beneficios.

En cuanto al asesoramiento jurídico, se han analizado 3 gestorías a fin de proveer a la empresa de asesoramiento jurídico, fiscal y contable-laboral, siendo finalmente C&U Assessors, la más acertada debido a su larga experiencia y a referencias de contactos cercanos a los socios fundadores.

A continuación, se detalla la hoja de ruta a seguir para la constitución de la Sociedad Limitada.

1. Registro de la patente en el Registro Mercantil Central mediante el Certificado Negativo de Denominación Social.
2. Constitución de una cuenta bancaria mancomunada entre los socios a nombre de la empresa con el capital inicial metálico restante para llegar al capital mínimo de 3000 € tras la aportación del capital de carácter tangible.
3. Consenso de estatutos legales y sociales.
4. Redacción de la escritura pública de la constitución.

5. Liquidación de impuesto sobre transmisiones patrimoniales.
6. Tramitación de Hacienda tales como: Obtención de CIF, declaración censal y alta en IAE.
7. Alta en el Registro Mercantil.

### 12.1. Pacto de socios

A fin de evitar posibles desacuerdos, malos entendidos o conflicto de intereses y para proveer la máxima transparencia en la resolución de éstos, se especifica una serie de puntos clave para las tomas de decisión internas y para asegurar la máxima longevidad de la sociedad de forma sana.

**Porcentaje de participación:** La aportación de cada socio a la sociedad es el porcentaje a repartir entre cada uno. A fin de evitar generar conflictos internos y para hacer una repartición paritaria entre los socios fundadores, los beneficios se repartirán de forma equivalente entre ambos, es decir, 50% cada uno. En cuanto a la toma de decisión y a fin de evitar puntos muertos en las tomas de decisión, la diferencia será de 51% para Adán y 49% para Iván.

**Funciones de cada socio:** Las funciones quedan repartidas mediante el plan de recursos humanos y la redacción del plan de proyecto emprendedor.

**Competencia y confidencialidad:** En ningún caso un socio vinculado a la empresa puede hacer uso de la información para su propio beneficio, ni puede utilizar los recursos de la empresa para la realización de actividades que supongan una competencia desleal para la empresa.

**Funcionamiento de la sociedad:** Los socios fundadores pactarán previamente cómo se solucionará las posibles incidencias fiscales y legales que se darán con el desarrollo de la actividad del negocio.

**Incorporación de socios:** Se establecerán unos estatutos que recogerán unos términos y condiciones para la posible incorporación de socios o inversores.

**Dimisión de socios:** Del mismo modo, se establecerán unos estatutos que recogerán unos términos y condiciones para la posible dimisión de socios o inversores.

Como se trata de un proyecto compartido se ha profundizado más en este punto creando el documento legal<sup>13</sup> que firmarán ambos socios antes de la creación de la empresa.

---

<sup>13</sup> Véase contrato de acuerdo de socios en anexo 10

## 12.2. Normativa específica del negocio.

Un *e-commerce* trata con datos de clientes constantemente, es por este motivo, que hay que tener en cuenta una serie de normativas específicas y de vital importancia para entrar dentro del marco legal y evitar un cese de negocio por un descuido innecesario:

- **LOPD:** Protege los datos personales de los usuarios y ordena que todos éstos sean guardados en bases de datos debidamente protegidas. Cualquier incumplimiento de la LOPD (Ley Orgánica de Protección de datos) puede suponer sanciones con hasta un máximo de 600.000€.
- **AEPD:** Con la finalidad de cumplir con la normativa anterior, es necesario dar de alta los ficheros en la AEPD (Agencia Española de Protección de Datos). En base a la sensibilidad de los datos, las medidas de seguridad deberán ser mayores siendo los niveles a tratar: básico, mediano y alto.
- **GDPR:** Desde el 25 de mayo del 2018 entró una nueva Ley en Europa a partir de la cual garantiza la privacidad de todos los usuarios en las actividades que realizan en línea y protegiéndolos de intereses comerciales y brindando el derecho a elegir qué nivel de sensibilidad de datos están dispuesto a aportar. Aquellas organizaciones o empresas que no cumplan con la GDPR (Reglamento General de Protección de Datos) pueden ser sancionadas.
- **LSSI:** Cualquier empresa que tenga una actividad a través de una página web donde sean ofertados productos o servicios se deberá respetar la LSSI (Ley de Servicios de la Sociedad de la Información) prestando la información requerida de:
  - NIF, domicilio social, denominación social, email de contacto, precio de venta al público de los productos o servicios ofertados, informar al usuario del uso de cookies y pedir consentimiento explícito para su importación.

Debido a los cambios normativos que se producen con frecuencia constante, sobre todo en referencia a LOPD y GDPR, se tendrá un particular interés en hacer un seguimiento semanal de dichos cambios a fin de no infringir la legislación vigente y afrontar una sanción que supondría la extinción completa de la compañía.

## 13. Plan de organización y recursos humanos

En este apartado se comentará todo lo relacionado con la organización de la estructura empresarial.

### 13.1. Organigrama y cultura organizacional

Hilemon está constituida por dos integrantes como ya se ha mencionado en apartados anteriores, de este modo se muestra el siguiente organigrama dividido en 3 niveles jerárquicos con los departamentos indispensables para el lanzamiento del negocio y su supervivencia a corto plazo.

Ilustración 19: Organigrama Hilemon



Fuente: Elaboración propia

El organigrama se define de forma horizontal, la empresa se divide en 5 grupos los cuales estarán liderados por la persona indicada en cada uno. En un principio, jerárquicamente se muestran únicamente tres niveles principales, incorporando al departamento de administración todo lo relacionado con la gestión y seguimiento de ventas, pero en el momento de incorporar a algún miembro más al equipo se crearía un tercer nivel para dicha incorporación con tareas específicas para este.

Además de liderar los diferentes departamentos, los socios fundadores también formarán el comité de accionistas el cual realizará una reunión semanalmente a fin de establecer y comunicar pivotajes en la hoja de ruta marcada por Hilemon tanto a corto como a medio plazo.

**Marketing:** Realización de campañas SEO y SEM, comunicación de la marca, marketing postventa, gestión de eventos, creación de *lives*.

**Administración:** Control de stock, planificación de ventas, optimización de costes, administración de beneficios, contabilidad, gestión de pedidos, creación de albaranes, facturación.

**Diseño:** Creación de branding, imagen de marca, diseño de *feed* en RRSS.

**Comercial:** Contacto con influencers, negociación con tiendas físicas, negociación con proveedores, comunicación con los clientes.

**Desarrollo web:** Creación, implementación y mantenimiento de la plataforma web.

El dimensionamiento de las funciones desarrolladas en cada departamento acorde a tiempo, lugar de trabajo, trabajadores y externos vendrá dado en función de la necesidad de implicación que asuma cada uno y se incrementará en relación a los beneficios

obtenidos de los mismos. Dado el reducido número de trabajadores, no es necesario crear ningún tipo de comisión de trabajo o comité de seguimiento.

### **13.2. Política retributiva**

En cuanto a la retribución a repartir entre los trabajadores, se define una política que permita el desarrollo y crecimiento de la empresa como prioridad a fin de poder incrementar dicha retribución proporcionalmente a medida que crece la empresa y las ventas.

El salario estará marcado por una parte fija que está relacionada directamente con el nivel de responsabilidad que posea cada trabajador y un salario variable que vendrá precedido en función de los resultados y objetivos obtenidos por cada trabajador; estos objetivos estarán pautados por una serie de KPI's que tendrán una relación directa con el crecimiento y beneficios de la empresa.

Toda la remuneración está incluida en el salario, por lo que no se contempla otras partidas de gasto como ayudas sociales u otros.

La percepción económica a repartir anualmente que recibirán los socios será del 10% de los beneficios de la empresa, el 90% restante se reinvertirá para el desarrollo y mejora de la empresa.

### **13.3. Lugares y perfiles de los trabajadores**

La empresa depende directamente del Comité Directivo, que está formado al mismo tiempo por el mayor activo a nivel de recursos humanos de la empresa. Este no solo toma parte en la gestión y toma de decisiones sino que también se encargan de dirigir y marcar una hoja de ruta viable para la compañía, realizar un control del cumplimiento de los KPI's, implantar mejoras a procesos y actividades clave.

Para ello cada uno de los miembros se hará cargo de un área determinada a fin de tener una visión más clara y global a la par que especializa cada sector. De este modo, y con tal de realizar dicha especialización, Iván realizará un máster en EAE Business School, "Marketing digital enfocado al comercio electrónico" que le ofrecerá una visión mucho más amplia a fin de optimizar el presupuesto del departamento más exigente de la empresa, y Adán realizará un máster en ESCI UPF, "Retail Management internacional" que le ofrecerá una visión integral y multisectorial de la gestión de la red de puntos de venta y de la distribución comercial.

Se ha realizado un esquema analizando cada uno de los puestos de trabajo incluyendo funciones y obligaciones de cada trabajador el cual se ha incluido en el anexo<sup>14</sup> de este proyecto.

### 13.4. Presupuesto de recursos humanos

Por tal de calcular el presupuesto necesario destinado para cubrir los gastos en recursos humanos se han calculado los 3 escenarios en los que se podría encontrar la empresa considerando un total de 12 pagas para los dos trabajadores con los que actualmente cuenta la marca.

Además, se han dividido por departamento para imputar a cada departamento el coste en mano de obra real y se han calculado los 3 primeros años de actividad. Se pueden encontrar las tablas en las cuales se ha calculado el presupuesto para los escenarios pesimista y optimista en el anexo<sup>15</sup> de este proyecto.

Se presenta a continuación el presupuesto del escenario neutro por tal de mostrar el gasto en recursos humanos que tendrá la empresa y como estarán distribuidos.

Tabla 15: Presupuesto de recursos humanos en escenario neutro

IVÁN MARTOS												
	1 AÑO				2 AÑO				3 AÑO			
	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
SOPORTE A DEP. MARKETING	12	6.6	320	3840	12	10	480	5760	12	11.6	560	6720
SOPORTE A DEP. ADMINISTRACIÓN	12	6.6	320	3840	12	10	480	5760	12	11.6	560	6720
RESPONSABLE DE DEP. DISEÑO	3	6.6	80	960	3	10	120	1440	3	11.6	140	1680
RESPONSABLE DE DEP. COMERCIAL	2.4	6.6	64	768	2.4	10	96	1152	2.4	11.6	112	1344
RESPONSABLE DE DEP. DESARROLLO	0.6	6.6	16	192	0.6	10	24	288	0.6	11.6	28	336
<b>TOTAL</b>			<b>800</b>	<b>9600</b>			<b>1200</b>	<b>14400</b>			<b>1400</b>	<b>16800</b>
HILEMON												
ADÁN MARTIN												
	1 AÑO				2 AÑO				3 AÑO			
	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
SOPORTE A DEP. MARKETING	3.9	6.6	104	1248	3.9	10	156	1872	3.9	11.6	182	2184
SOPORTE A DEP. ADMINISTRACIÓN	3.6	6.6	96	1152	3.6	10	144	1728	3.6	11.6	168	2016
RESPONSABLE DE DEP. DISEÑO	4.5	6.6	120	1440	4.5	10	180	2160	4.5	11.6	210	2520
RESPONSABLE DE DEP. COMERCIAL	6	6.6	160	1920	6	10	240	2880	6	11.6	280	3360
RESPONSABLE DE DEP. DESARROLLO	12	6.6	320	3840	12	10	480	5760	12	11.6	560	6720
<b>TOTAL</b>			<b>800</b>	<b>9600</b>			<b>1200</b>	<b>14400</b>			<b>1400</b>	<b>16800</b>
HILEMON												

Fuente: Elaboración propia

<sup>14</sup> Véase en anexo 11

<sup>15</sup> Véase en anexo 12

## 14. Plan económico – Financiero

Se realiza una previsión de las principales inversiones realizadas por Hilemon por tal de poner en marcha el negocio.

La inversión que se va a realizar para iniciar la actividad de la empresa en un inicio será en las gorras que va a necesitar para realizar la actividad productiva. Como el pedido inicial que pretende realizar la marca es de 50 gorras de cada color asumiendo una inversión total de 500 gorras con un precio total de  $8,35€ \times 500 = 4.175€$

La empresa ya dispone de un local propiedad de uno de los socios en el cuál se llevará a cabo la actividad diaria de la empresa. En lo referente al inmovilizado material será aportado por los socios a la empresa sin coste alguno, ya que utilizarán sus propios ordenadores para desarrollar la actividad. Por el momento, no se va a registrar la marca ni incurrir en otro tipo de gastos indispensables.

### 14.1. Previsión de las fuentes de financiación

La única fuente de financiación por el momento es la denominada de las 3F formada por los grupos cercanos a los socios de la empresa como son la familia, los amigos y los “locos”. Principalmente, por la dificultad de inversión por parte de otros actores debido al escenario de incertidumbre de una *start up*.

Tal como se ha comentado anteriormente en este proyecto, la aportación inicial la realizarán los socios de la empresa, Adán Martin e Iván Martos distribuida de la siguiente forma.

Tabla 16: Fuentes de financiación

#### Aportación de los socios

Socio	Importe	Fecha	Concepto	%
Iván Martos	1470€	14/01/2022	Capital social	49%
Adán Martin	1530€	14/01/2022	Capital social	51%
Iván Martos	6000€	14/01/2022	Aportación de los socios	
Adán Martin	6000€	14/01/2022	Aportación de los socios	

Fuente: Elaboración propia

Se ha tenido en cuenta una segunda aportación para aumentar el capital de la empresa una vez ya esté en marcha y de esta forma poder tener un mayor margen de maniobra tanto para realizar pedidos mayores y poder negociar el precio unitario como para realizar cualquier otro tipo de acción que pueda surgir en el transcurso del lanzamiento. Esta fuente de financiación cubre la necesidad de inversión de la marca de 4.175€, la parte sobrante de la compra de las gorras se destinará a capital social el cuál es necesario para iniciar una S.L.

## 14.2. Previsión de ingresos y gastos de los 3 primeros años

Se ha realizado una previsión de los ingresos y gastos que va a tener la empresa durante los 3 primeros años de actividad y en los 3 escenarios planteados durante este proyecto. Por tal de sintetizar se podrán encontrar las tablas de cuentas de pérdidas y ganancias de los pesimista y optimista en el anexo<sup>16</sup> de este proyecto.

### 14.2.1. Escenario neutro

En este escenario la previsión de ventas de la marca es de un total de 6000 gorras consiguiendo una facturación total de **117.000€** sin considerar el IVA el cual se repercutirá

Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario neutro

Partida	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ventas</b>	<b>117.000</b>	<b>140400</b>	<b>196560</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>(19.200)</b>	<b>(24.000)</b>	<b>(33.600)</b>
<b>Compra de producto</b>	<b>(50.100)</b>	<b>(60120)</b>	<b>(84168)</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>(21.136)</b>	<b>(24.962)</b>	<b>(30.055,8)</b>
<b>Amortización Inmovilizado</b>	<b>(480)</b>	<b>(480)</b>	<b>(480)</b>
<b>Resultado explotación</b>	<b>26084</b>	<b>30838</b>	<b>48256</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultado antes de impuestos (BAI)</b>	<b>26084</b>	<b>30838</b>	<b>48256</b>
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	<b>(3.912,6)</b>	<b>(4625,7)</b>	<b>(14476,8)</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>22.171,4</b>	<b>26212,3</b>	<b>33779,2</b>

Fuente: Elaboración propia

El principal coste de Hilemon es la compra de las gorras y los gastos de comunicación ya que en un inicio el personal se va a limitar a los socios fundadores de la marca. Además, se contemplan otros gastos de explotación como puede ser el plan de marketing, gastos referentes a la creación y optimización del *e-commerce* entre otros.

Es importante destacar que debido a que la aportación financiera será realizada por los socios, la cuenta de resultados no reflejará ningún tipo de gasto financiero, lo cual ayuda a la empresa a obtener un margen de ganancia mayor.

Por último, es importante destacar que tratándose de una empresa de nueva creación el Impuesto de sociedades (IS) es del 15% durante los primeros 2 años de actividad. Por lo tanto en este escenario Hilemon conseguirá un resultado del ejercicio de **22.171,4€** lo cual representa un 19% sobre ventas que se ve incrementado durante el segundo año y el tercero.

<sup>16</sup> Véanse las tablas de cuenta de pérdidas y ganancias en el anexo 13.

### **14.2.2. Escenario pesimista**

En este caso las ventas totales de la compañía se reducirían hasta las 4000 gorras durante el primer año, 4800 el segundo y 6720 el tercero. Es por este motivo que el margen de la empresa se ve reducido por generar menos ventas y soportar los costes operativos con una menor entrada de capital proveniente de las ventas. Generando un resultado final del ejercicio de 6191,4€ que sobre ventas nos da un 8%.

### **14.2.3. Escenario Optimista**

Por último, se presenta el escenario optimista en el cual se venderían un total de 8000 gorras durante el primer año consiguiendo una facturación total de 156.000€ obteniendo un resultado de ejercicio positivo de 37046,4€ siendo un 24% sobre ventas.

## **14.3. Plan de tesorería**

En este apartado se realiza el presupuesto de tesorería de los 3 primeros años en los 3 escenarios planteados en este proyecto. Gracias a este presupuesto la empresa será capaz de prever y anticipar una posible situación de falta de liquidez. Es importante destacar que HILEMON al comprar el producto y no fabricarlo incurre en fuertes gastos al principio de la actividad y en las compras del producto que realiza durante el año. También, es importante tener en cuenta que la empresa obtiene buenos resultados de tesorería tanto en los 3 años como en los 3 escenarios ya que al ser un comercio mayoritariamente B2C los pagos son inmediatos y no incurrimos en condiciones de pago desfavorables para la empresa. Cabe destacar que la empresa tiene resultados negativos los meses donde se tiene que pagar el IVA pero que son ampliamente compensados por el flujo de caja de los meses anteriores. Las tablas del presupuesto de tesorería del escenario pesimista y optimista se han incluido en los anexos de este proyecto tal como se indica a continuación.

### **14.3.1. Escenario neutro**

En la previsión de los tres primeros años de actividad de la empresa teniendo en cuenta un escenario neutro, la empresa tiene una fuerte entrada de capital el primer mes por la aportación realizada por los socios teniendo una bajada en el segundo mes debido al primer pago de IVA que se compensa con creces en los próximos meses.

Es cierto que como se ha comentado anteriormente en el mes de octubre se experimenta una fuerte salida de capital debido al pago del IVA que en otros meses se

cubre con el incremento de las ventas, pero esto no es un problema grave debido a resultados muy positivos los meses anteriores.

En los 3 años la previsión que nos proporciona este plan de tesorería concedería a la empresa flujos de caja suficientes para sobrevivir e incluso para seguir invirtiendo y creciendo con nuevas líneas de producto o un aumento de la inversión en la publicidad para impactar sobre un mayor porcentaje de público objetivo. Véase a continuación las tablas de los 3 primeros años en el escenario neutro.

### 14.3.1.1. Primer año:

Tabla 18: Escenario neutro del presupuesto de tesorería - año 1

AÑO 1	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Setiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023
<b>CAPITAL</b>	15000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital social	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportación de Socios	12000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos</b>	9980,5	9013,29	7691,97	13401,96	19536,66	34354,32	20645,625	7573,995	5450,445	4412,265	4695,405	4813,38
Ventas	8248,5	7449	6357	11076	16146	28392	17062,5	6259,5	4504,5	3646,5	3880,5	3978
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA repercutido	1732	1564,29	1334,97	2325,96	3390,66	5962,32	3583,125	1314,495	945,945	765,765	814,905	835,38
<b>Entradas de capital</b>	<b>24980,5</b>	<b>9013,29</b>	<b>7691,97</b>	<b>13401,96</b>	<b>19536,66</b>	<b>34354,32</b>	<b>20645,625</b>	<b>7573,995</b>	<b>5450,445</b>	<b>4412,265</b>	<b>4695,405</b>	<b>4813,38</b>
<b>Inversiones</b>	4175	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	5132,05	8085,99	4322,1	6342,8	15565,39	13757,6	8906,25	15140,29	3528,85	3161,45	5788,265	3303,4
Compras	3532,05	3189,7	2722,1	4742,8	6913,8	12157,6	7306,25	2680,35	1928,85	1561,45	1661,65	1703,4
Alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios y SS	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
IVA Soportado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiación</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IVA		3296,29			7051,59			10859,94			2526,615	
<b>Total salidas de capital</b>	<b>9307,05</b>	<b>8085,99</b>	<b>4322,1</b>	<b>6342,8</b>	<b>15565,39</b>	<b>13757,6</b>	<b>8906,25</b>	<b>15140,29</b>	<b>3528,85</b>	<b>3161,45</b>	<b>5788,265</b>	<b>3303,4</b>
<b>Total tesorería</b>	<b>15673,45</b>	<b>927,3</b>	<b>3369,87</b>	<b>7059,16</b>	<b>3971,27</b>	<b>20596,72</b>	<b>11739,375</b>	<b>-7566,295</b>	<b>1921,595</b>	<b>1250,815</b>	<b>-1092,86</b>	<b>1509,98</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>0</b>	<b>15673,45</b>	<b>16600,75</b>	<b>19970,62</b>	<b>27029,78</b>	<b>31001,05</b>	<b>51597,77</b>	<b>63337,145</b>	<b>55770,85</b>	<b>57692,445</b>	<b>58943,26</b>	<b>57850,4</b>
<b>Saldo final</b>	<b>15673,45</b>	<b>16600,75</b>	<b>19970,62</b>	<b>27029,78</b>	<b>31001,05</b>	<b>51597,77</b>	<b>63337,145</b>	<b>55770,85</b>	<b>57692,445</b>	<b>58943,26</b>	<b>57850,4</b>	<b>59360,38</b>

Fuente: Elaboración propia

### 14.3.1.2. Segundo año:

Tabla 19: Escenario neutro del presupuesto de tesorería - año 2

Año 2	Marzo 2023	Abril 2023	Mayo 2023	Junio 2023	Julio 2023	Agosto 2023	Setiembre 2023	Octubre 2023	Noviembre 2023	Diciembre 2023	Enero 2024	Febrero 2024
<b>CAPITAL</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportación de Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos</b>	10830,105	9909,9	10900,89	14888,445	22627,605	41385,63	26143,26	9272,835	6700,98	4766,19	5143,71	7314,45
Ventas	8950,5	8190	9009	12304,5	18700,5	34203	21606	7663,5	5538	3939	4251	6045
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA repercutido	1879,605	1719,9	1891,89	2583,945	3927,105	7182,63	4537,26	1609,335	1162,98	827,19	892,71	1269,45
<b>Entradas de capital</b>	<b>10830,105</b>	<b>9909,9</b>	<b>10900,89</b>	<b>14888,445</b>	<b>22627,605</b>	<b>41385,63</b>	<b>26143,26</b>	<b>9272,835</b>	<b>6700,98</b>	<b>4766,19</b>	<b>5143,71</b>	<b>7314,45</b>
<b>Inversiones</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	5832,65	9106,505	5857,7	7268,85	18410,59	16645,9	11251,8	18610,775	4371,4	3686,7	6703,18	4588,5
Compras	3832,65	3507	3857,7	5268,85	8007,65	14645,9	9251,8	3281,55	2371,4	1686,7	1820,3	2588,5
Alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios y SS	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
IVA Soportado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiación</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IVA		3599,505			8402,94			13329,225			2882,88	
<b>Total salidas de capital</b>	<b>5832,65</b>	<b>9106,505</b>	<b>5857,7</b>	<b>7268,85</b>	<b>18410,59</b>	<b>16645,9</b>	<b>11251,8</b>	<b>18610,775</b>	<b>4371,4</b>	<b>3686,7</b>	<b>6703,18</b>	<b>4588,5</b>
<b>Total tesorería</b>	<b>4997,455</b>	<b>803,395</b>	<b>5043,19</b>	<b>7619,595</b>	<b>4217,015</b>	<b>24739,73</b>	<b>14891,46</b>	<b>-9337,94</b>	<b>2329,58</b>	<b>1079,49</b>	<b>-1559,47</b>	<b>2725,95</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>59360,38</b>	<b>64357,835</b>	<b>65161,23</b>	<b>70204,42</b>	<b>77824,015</b>	<b>82041,03</b>	<b>106780,76</b>	<b>121672,22</b>	<b>112334,28</b>	<b>114663,86</b>	<b>115743,35</b>	<b>114183,88</b>
<b>Saldo final</b>	<b>64357,835</b>	<b>65161,23</b>	<b>70204,42</b>	<b>77824,015</b>	<b>82041,03</b>	<b>106780,76</b>	<b>121672,22</b>	<b>112334,28</b>	<b>114663,86</b>	<b>115743,35</b>	<b>114183,88</b>	<b>116909,83</b>

Fuente: Elaboración propia

### 14.3.1.3. Tercer año:

Tabla 20: Escenario neutro del presupuesto de tesorería - año 3

AÑO 3	Marzo 2024	Abril 2024	Mayo 2024	Junio 2024	Julio 2024	Agosto 2024	Setiembre 2024	Octubre 2024	Noviembre 2024	Diciembre 2024	Enero 2025	Febrero 2025
<b>CAPITAL</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportación de Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos</b>	<b>13968,24</b>	<b>16422,12</b>	<b>16823,235</b>	<b>21400,665</b>	<b>28785,9</b>	<b>49525,905</b>	<b>33646,47</b>	<b>13803,075</b>	<b>10476,18</b>	<b>10122,255</b>	<b>11018,865</b>	<b>11844,69</b>
Ventas	11544	13572	13903,5	17686,5	23790	40930,5	27807	11407,5	8658	8365,5	9106,5	9789
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA repercutido	2424,24	2850,12	2919,735	3714,165	4995,9	8595,405	5839,47	2395,575	1818,18	1756,755	1912,365	2055,69
<b>Entradas de capital</b>	<b>13968,24</b>	<b>16422,12</b>	<b>16823,235</b>	<b>21400,665</b>	<b>28785,9</b>	<b>49525,905</b>	<b>33646,47</b>	<b>13803,075</b>	<b>10476,18</b>	<b>10122,255</b>	<b>11018,865</b>	<b>11844,69</b>
<b>Inversiones</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	<b>7743,2</b>	<b>13885,96</b>	<b>8753,55</b>	<b>10373,45</b>	<b>24616,8</b>	<b>20326,65</b>	<b>14707,1</b>	<b>24515,2</b>	<b>6507,4</b>	<b>6382,15</b>	<b>12186,75</b>	<b>6991,7</b>
Compras	4943,2	5811,6	5953,55	7573,45	10187	17526,65	11907,1	4884,75	3707,4	3582,15	3899,45	4191,7
Alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios y SS	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800
IVA Soportado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IVA		5274,36			11629,8			16830,45			5487,3	
<b>Total salidas de capital</b>	<b>7743,2</b>	<b>13885,96</b>	<b>8753,55</b>	<b>10373,45</b>	<b>24616,8</b>	<b>20326,65</b>	<b>14707,1</b>	<b>24515,2</b>	<b>6507,4</b>	<b>6382,15</b>	<b>12186,75</b>	<b>6991,7</b>
<b>Total tesorería</b>	<b>6225,04</b>	<b>2536,16</b>	<b>8069,685</b>	<b>11027,215</b>	<b>4169,1</b>	<b>29199,255</b>	<b>18939,37</b>	<b>-10712,125</b>	<b>3968,78</b>	<b>3740,105</b>	<b>-1167,885</b>	<b>4852,99</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>116909,83</b>	<b>123134,87</b>	<b>125671,03</b>	<b>133740,715</b>	<b>144767,93</b>	<b>148937,03</b>	<b>178136,285</b>	<b>197075,655</b>	<b>186363,53</b>	<b>190332,31</b>	<b>194072,415</b>	<b>192904,53</b>
<b>Saldo final</b>	<b>123134,87</b>	<b>125671,03</b>	<b>133740,715</b>	<b>144767,93</b>	<b>148937,03</b>	<b>178136,285</b>	<b>197075,655</b>	<b>186363,53</b>	<b>190332,31</b>	<b>194072,415</b>	<b>192904,53</b>	<b>197757,52</b>

Fuente: Elaboración propia

### 14.3.2. Escenario pesimista<sup>17</sup>

En este escenario se aprecia una disminución del flujo de caja causado por una reducción en las ventas de la empresa. Aún reduciendo las ventas la empresa logra obtener un saldo final en el tercer año de **124.159,32€** lo que permite a Hilemon obtener una amplia caja aún encontrándose en el escenario con las peores previsiones.

Con respecto al segundo mes en el cual la empresa realiza el pago del IVA en este escenario encontramos que la situación empeora hasta el punto de obtener una diferencia de -210,03€ entre las entradas de capital y las salidas. Como se ha comentado anteriormente, no resulta un problema debido a la gran entrada de capital del primer mes proveniente de la aportación de los socios y a los márgenes positivos en los siguientes meses.

### 14.3.3. Escenario optimista<sup>18</sup>

En este último escenario los problemas del segundo mes de actividad se ven compensados por el incremento de las ventas las cuales cubren el pago del IVA y el crecimiento de la partida de salarios la cual se ve incrementado notablemente. Se obtiene un saldo final de **77294,45€** al final del primer año lo cual permitirá a la empresa seguir creciendo cada año.

<sup>17</sup> Véase presupuesto de tesorería en escenario pesimista de los 3 primeros años en anexo 14

<sup>18</sup> Véase presupuesto de tesorería en escenario optimista de los 3 primeros años en anexo 15

## 15. Viabilidad del proyecto

Se procede a calcular varios indicadores financieros para evaluar si el proyecto es viable financieramente hablando y si la empresa podría sobrevivir durante el primer año de actividad. Además, se han calculado dichos indicadores por los tres escenarios planteados en este proyecto como se puede apreciar a continuación.

### 15.1. Escenario neutro

#### Análisis EBITDA/VENTAS:

Como se observa en el siguiente cuadro, se obtiene un EBITDA de un 22,7%, aunque en el segundo año se experimenta una caída del indicador no es preocupante ya que es poco significativa y durante el tercer año crece hasta los 24,79% debido al incremento de las ventas. Esto significa que por cada 100€ vendidos durante el tercer año la empresa obtiene 24,79€ después de restar los costos y gastos operacionales excluyendo el efecto contable. Se espera aumentar este indicador cuando la empresa tenga compras suficientes para negociar el precio con el proveedor.

Tabla 21: EBITDA escenario neutro

EBITDA NEUTRO			
	Año1	Año2	Año3
Ingresos	117000	140400	196560
Coste de ventas	50100	60120	84168
Costes generales de la administración	40.336,00	48.962,00	63.655,80
EBITDA	26.564,00	31.318,00	48.736,20
EBITDA/Ventas	22,70%	22,31%	24,79%

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis ROA:

El ROA conseguido por Hilemon es muy alto debido a que con poca inversión en activo la empresa es capaz de generar grandes beneficios, esto es gracias a la plataforma e-commerce y al sistema de pedidos en línea que reduce el coste en inmovilizado material en gran medida. El indicador está por encima del 80% en los 3 años lo que indica que la rentabilidad de los activos de la empresa es muy alta y la empresa es eficiente.

Tabla 22: ROA en escenario neutro

ROA NEUTRO			
	Año1	Año2	Año3
EBIT	26084	30838	48256
TOTAL ACTIVO	32584	38038	53779,2
Ratio	80,05%	81,07%	89,73%

Fuente:Elaboración propia

## Análisis flujo de caja, TIR y VAN:

En esta tabla, se puede observar un *cashflow* mayoritariamente positivo a excepción de los meses en los cuales se realiza el pago del IVA. Se consigue una VAN en los primeros 3 años de 175.147,23 y un TIR (Tasa Interna de Retorno) de 55% lo cual demuestra que invertir en Hilemon es una buena opción ya que el proyecto es claramente viable.

Tabla 23: Flujo de caja, TIR y VAN en escenario neutro

ANÁLISIS FLUJO DE CAJA VAN Y TIR NEUTRO												
Escenario Neutro Año 1	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Setiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023
Entradas de capital	24980,5	9013,29	7691,97	13401,96	19536,66	34354,32	20645,625	7573,995	5450,445	4412,265	4695,405	4813,38
Salidas de capital	9307,05	8085,99	4322,1	6342,8	15965,39	13757,6	8906,25	15140,29	3528,85	3161,45	5788,265	3303,4
Flujos de caja	15673,45	927,3	3369,87	7059,16	3971,27	20596,72	11739,375	-7566,295	1921,595	1250,815	-1092,86	1509,98
Escenario Neutro Año 2	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Setiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023
Entradas de capital	10630,105	9909,9	10500,89	14888,445	22627,605	41385,63	26143,26	9272,835	6700,98	4766,19	5143,71	7314,45
Salidas de capital	5832,65	9106,505	5857,7	7268,85	18410,59	16645,9	11251,8	18610,775	4371,4	3886,7	6703,18	4588,5
Flujos de caja	4997,455	803,395	5043,19	7619,595	4217,015	24739,73	14891,46	-9337,94	2329,58	1079,49	-1559,47	2725,95
Escenario Neutro Año 3	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Setiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023
Entradas de capital	13968,24	16422,12	16823,235	21400,665	28785,9	49525,905	33646,47	13803,075	10476,18	10122,255	11018,865	11844,69
Salidas de capital	7743,2	13885,96	8753,55	10373,45	24616,8	20326,65	14707,1	24515,2	6507,4	6382,15	12186,75	6991,7
Flujos de caja	6225,04	2536,16	8069,685	11027,215	4169,1	29199,255	18939,37	-10712,125	3968,78	3740,105	-1167,885	4852,99
TIR	55%											
VAN	175.137,23 €											

Fuente: Elaboración propia

## 15.2. Escenario pesimista

### Análisis EBITDA/VENTAS:

Se presenta un EBITDA sobre ventas de un 11,62% el primer año, el segundo año se observa una disminución del 1,62% debida al incremento de gastos en recursos humanos y al aumento de la inversión en la mayoría de departamentos de la empresa para justificar el aumento de las ventas. Durante el tercer año la empresa consigue remontar obteniendo un EBITDA sobre ventas del 12,27%, esto permite a Hilemon saber que cada 100€ vendidos después de pagar los gastos operativos y de ventas le quedarán 12,27€ para invertir en más producto.

Tabla 24: EBITDA según escenario pesimista

EBITDA PESIMISTA			
	Año1	Año2	Año3
Ingresos	78000	93600	131.040
Coste de ventas	33400	40.080	56.112
Costes generales de la administración	35.536,00	44.162,00	58.855,80
EBITDA	9.064,00	9.358,00	16.072,20
EBITDA/Ventas	11,62%	10,00%	12,27%

Fuente: Elaboración propia

### Análisis ROA:

Como se puede apreciar en esta tabla, se observa un rendimiento de los activos positivo el cual experimenta una pequeña reducción por la ampliación del inmovilizado durante el segundo año y que se compensa con crecer por el aumento de las ventas durante el tercer año consiguiendo un ROA de 62,14% lo que demuestra que la empresa es más

que eficiente con la inversión en sus activos. Se ha considerado para el cálculo del activo todo el inmovilizado material, la caja y el activo intangible perteneciente a las patentes.

Tabla 25:ROA según escenario pesimista

ROA PESIMISTA			
	Año1	Año2	Año3
EBIT	8584	8.878	15.592
TOTAL ACTIVO	15084	16078	25092
Ratio	56,91%	55,22%	62,14%

Fuente: Elaboración propia

## Análisis flujo de caja, TIR y VAN

Incluso en el peor de los 3 escenarios estudiados en este proyecto Hilemon consigue una TIR del 41% y una VAN de 119.984,32€ lo cual demuestra con creces la viabilidad del proyecto a corto plazo incluso si nos encontramos en un escenario adverso. Como en los otros escenarios, se experimenta un flujo de caja negativo en los pagos trimestrales del IVA los cuales se ven ampliamente compensados con los flujos positivos de los meses anteriores.

Tabla 26: Flujo de caja, TIR y VAN según escenario pesimista

ANÁLISIS FLUJO DE CAJA VAN Y TIR PESIMISTA												
Escenario	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Septiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023
<b>Escenario Neutro Año 1</b>												
Entradas de capital	22715,565	5993,13	5521,23	10617,75	14699,685	17011,595	10759,32	5450,445	3374,085	4152,72	4459,455	4624,62
Salidas de capital	8105,45	5700,095	3153,9	4957,5	11754,215	7220,35	5007,6	8894,61	2394,05	2669,6	4858,41	2836,6
Flujos de caja	14610,115	293,035	2367,33	5660,25	2945,47	9791,645	5751,72	-3444,165	980,035	1483,12	-398,955	1788,02
<b>Escenario Neutro Año 2</b>												
Entradas de capital	8116,68	5922,345	9721,14	12529,945	16917,615	19229,925	13873,66	6795,36	5332,47	5002,14	4931,355	4894,165
Salidas de capital	4472,4	6132,375	5040,2	6033,85	14384,65	8405,25	6509,8	10929,445	3487,1	3370,2	5994,615	3328,45
Flujos de caja	3644,28	-210,03	4680,94	6495,095	2532,965	10824,675	7364,06	-4134,085	1845,37	1631,94	-1063,26	1555,715
<b>Escenario Neutro Año 3</b>												
Entradas de capital	8517,795	5757,18	12222,21	19984,965	20244,51	24137,685	22604,01	12788,49	10948,08	8352,63	7031,31	5969,535
Salidas de capital	5414,35	6914,875	6725,3	9472,45	18667,485	10942,05	10399,3	17257,385	6274,4	5355,9	9458,32	4512,55
Flujos de caja	3103,445	-1157,695	5496,91	10512,515	1577,025	13195,635	12204,71	-4468,895	4673,68	2996,73	-2427,01	1456,985
TIR	41%											
VAN	119.984,32 €											

Fuente:Elaboración propia

## 15.3. Escenario optimista

### Análisis EBITDA/VENTAS:

Como se puede apreciar en esta tabla la evolución del EBITDA sobre ventas es parecido al de los otros escenarios, ya que en todos los supuesto se realiza un incremento de costes generales de la administración para justificar el incremento de las ventas el segundo año, con el tercer año pasa exactamente lo mismo pero se ve compensando por el incremento de unidades vendidas obteniendo de esta forma un 29,23% de EBITDA sobre ventas lo cual dotaría a la empresa con un resultado más que satisfactorio.

Tabla 27: EBITDA según escenario optimista

EBITDA OPTIMISTA			
	Año1	Año2	Año3
Ingresos	156.000	187.200	262.080
Coste de ventas	66.800	80.160	112.224
Costes generales de la administración	45.136,00	58.562,00	73.255,80
EBITDA	44.064,00	48.478,00	76.600,20
EBITDA/Ventas	28,25%	25,90%	29,23%

Fuente: Elaboración propia

## Análisis ROA:

En este escenario la rentabilidad de los activos se ve reducida cada año debido a la ampliación del inmovilizado material que se adquiriría en caso de que la empresa funcionara tan bien. De todos modos estamos delante de una situación con un ROA más que suficiente para concluir que en este escenario Hilemon sería completamente eficiente con la inversión en sus activos.

Tabla 28: ROA según escenario optimista

ROA OPTIMISTA			
	Año1	Año2	Año3
EBIT	43.584	47.998	76.120
TOTAL ACTIVO	50084	55198	96120
Ratio	87,02%	86,96%	79,19%

Fuente: Elaboración propia

## Análisis flujo de caja, TIR y VAN

En este escenario encontramos un TIR muy por encima de lo recomendado de un 61% lo cual indica que la empresa es viable y que la inversión está más que justificada. La VAN en este escenario asciende hasta los 256.757,63€, lo cual es un gran ingreso bruto y es una muy buena previsión de que la empresa será viable a largo plazo.

Tabla 29: Flujo de caja, TIR y VAN según escenario optimista

ANÁLISIS FLUJO DE CAJA VAN Y TIR OPTIMISTA													
	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Setiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023	
<b>Escenario Neutro Año 1</b>													
Entradas de capital	24980,685	10193,04	10688,535	13401,96	26001,69	54528,045	31263,375	9697,545	5450,445	4813,38	5426,85	7314,45	
Salidas de capital	9707,05	9108,425	5782,55	6742,8	19895,385	21296,85	13063,75	22004,315	3928,85	3703,4	6643,675	4588,5	
Flujos de caja	15273,635	1084,615	4905,985	6659,16	6106,305	33231,195	18199,625	-12306,77	1521,595	1109,98	-1216,825	2725,95	
<b>Escenario Neutro Año 2</b>													
Entradas de capital	11349,195	11844,69	13991,835	22745,58	27370,2	59506,59	36831,795	12646,92	9225,645	5922,345	6488,625	8588,58	
Salidas de capital	6816,35	11017,085	7751,55	10849,4	23612,115	23858,7	15834,35	26190,405	6064,85	4895,85	8851,365	5839,4	
Flujos de caja	4532,845	827,605	6240,285	11896,18	3758,085	35647,89	20997,445	-13543,485	3160,795	1026,495	-2362,74	2749,18	
<b>Escenario Neutro Año 3</b>													
Entradas de capital	15147,99	15619,89	17271,54	33835,23	37020,555	70360,29	45255,21	22769,175	20527,65	14558,115	12930,06	11821,095	
Salidas de capital	8960,7	14467,58	9712,2	15573,9	31995,975	28499,7	19615,3	35674,925	10864,5	8751,95	16509,125	7783,35	
Flujos de caja	6187,29	1152,31	7559,34	18261,33	5024,58	41860,59	25639,91	-12905,75	9663,15	5806,165	-3579,065	4037,745	
TIR													61%
VAN													256.757,63 €

Fuente: Elaboración propia

## 15.4. Conclusiones del análisis de viabilidad

Como se ha podido ver en el análisis de indicadores realizado en el punto anterior de este proyecto Hilemon cumple con todos los requisitos para ser un proyecto viable a

corto plazo. Esta afirmación está más que justificada debido a los resultados obtenidos en los 3 escenarios de los indicadores calculados. Además, se ha demostrado que los activos de la empresa son más que rentables. Gracias a la ausencia de préstamos, la aportación de capital propio y la externalización del almacenaje de stock y del envío hacen de este proyecto un éxito en cualquiera de los escenarios analizados.

Por otro lado, se aprecia un apalancamiento un tanto mejorable, por lo que no se descarta realizar algún tipo de inversión con el activo que se reserva a lo largo de los ejercicios; bien con ampliación de capital para realizar una inversión de mayor índole como el tener stock propio a modo de abaratar los costes del producto o una incorporación puntual al equipo con tal de mejorar y especializar algún departamento clave.

Por todo esto, se concluye que el proyecto es viable y que se podría desarrollar en el mercado español.

## **16. Conclusiones**

Tras realizar un estudio en profundidad sobre la situación actual del mercado *retail* en plataforma *e-commerce* en España, se concluye que la sociedad está avanzando hacia una digitalización mayor de los procesos de compra online provocado, al inicio del año 2020, por la crisis sanitaria causada por el COVID – 19. Por este motivo, la viabilidad de este proyecto está más que justificada por el canal de venta online escogido para Hilemon, el *e-commerce* y respaldado por los análisis pertinentes económico financieros.

Los fundadores de Hilemon tienen la seguridad, tras realizar este estudio, que se encuentran en una situación de total incertidumbre pero que los *e-commerce* junto a una buena gestión de la comunicación de la empresa y un buen servicio post venta van a ser capaces de crear la comunidad Hilemon con prosumidores que apoyen a la marca en sus decisiones y permitan abrir en un futuro nuevas líneas de negocia para seguir creciendo.

En el futuro más próximo, la marca espera iniciar su camino con todas las acciones planteadas para iniciar su actividad cuanto antes y comunicar, a su futura comunidad, los proyectos que están por venir.

Esta es la culminación de casi 1 año de duro trabajo en el cual se ha aprendido sobretodo a crear un proyecto emprendedor desde cero y evaluar la viabilidad de ésta para concluir si se trata de un proyecto real que se pueda llevar a cabo. Además, se han planteado puntos que no se hubieran tenido en cuenta sin la realización de esta tesis como los apartados jurídico fiscales o las especializaciones de departamentos.

De esta forma, este documento constituido por los análisis económico financieros y el plan de marketing de la empresa, será la guía de actuación durante el próximo año para la puesta en marcha de Hilemon y se espera seguir trabajando duro, ya que, eso significará que se ha conseguido el objetivo planteado en un inicio, crear una comunidad.

Por tratarse de un proyecto compartido, se ha profundizado en el pacto de socios llegando a crear el documento oficial el cual será firmado por los socios de Hilemon antes de empezar con la creación de la empresa.

La aportación que hace este proyecto al grado que están cursando los autores, es claramente la unión de todos los conocimientos adquiridos en este doble grado, lo cual les permite tener conocimientos específicos sobre cómo crear una empresa desde cero. Por lo tanto, es el desarrollo de la voluntad de emprendimiento que Tecnocampus Mataró inculca a todos sus alumnos y un estudio actualizado sobre **la creación de un e-commerce en plena pandemia mundial** lo que consideran los autores como aportación principal al grado.

Por último, nos gustaría dar las gracias al Tecnocampus por aportarnos conocimientos para poder llevar a cabo un proyecto de este calibre, a nuestro tutor por apoyarnos y asesorarnos en la realización de éste, al tribunal por ayudarnos a ir siempre un poco más lejos en nuestras apreciaciones y a cada una de las personas que han contribuido de alguna forma a la realización de este proyecto

**¡Hilemon, fit your outfit!**

## **Bibliografía:**

Alay Suárez, G. F. (2020). Indicadores y gestión financiera como herramienta eficaz para el sector comercial (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2020). Recuperado: 04 de febrero 2021. Sitio web:

<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5496>

CapterOne. (2020). Home CapterOne. Recuperado 01 octubre 2020, de CapterOne. Sitio web: <https://www.capterone.com/>

Chernev, A. (2020). The marketing plan handbook. Cerebellum Press.

Cohen Keslassy, D. P. (2020). El Comportamiento Omnicanal del Consumidor y sus implicaciones en el S-Commerce. El nuevo reto de la industria del lujo. Recuperado 15 Mayo 2021 de Universidad pontificia. Sitio web:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/40987>

de Vicuña Ancín, J. M. S. (2021). El plan de marketing digital en la práctica. Esic editorial.

Duarte, T., & Tibana, M. R. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et technica*, 15(43), 326-331. Recuperado el 04 de mayo de universidad de Colombia. Sitio web: <https://www.redalyc.org/>

ELOGIA. (2020). Estudio e-commerce 2020. Recuperado 02 noviembre 2020, de Statista. Sitio web: <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-ecommerce-2020/>

EscapeLDN. (2020). Home EscapeLDN. Recuperado 01 octubre 2020, de EscapeLDN. Sitio web: <https://escapeldn.com/>

Hernandez.H (2021). Modelo de pacto de socios. Recuperado 02 mayo 2021 de Asesorias.com. Sitio web: <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/pacto-socios/>

- Huacchillo Pardo, L. A., Ramos Farroñan, E. V., & Pulache Lozada, J. L. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. Recuperado 02 de enero 2020. Sitio web: <http://scielo.sld.cu/>
- IAB SPAIN. (2020). Estudio e-commerce 2020. Recuperado 23 noviembre 2020, de *Statista*. Sitio web: <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-ecommerce-2020/>
- i Eroles, J. L. D. G. (2021). *Internet marketing 2.0*. Reverte.
- INE. (2020). Cifras de población, Edad, Ambos sexos Total Nacional 01 enero 2020. Recuperado 02 noviembre 2020, de *INE*. Sitio web: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p04/provi/10/&file=0cca003.px&L=0>
- INE. (2020). Industria. Recuperado 10 noviembre 2020, de *INE*. Sitio web: [https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735570688](https://www.ine.es/dynqs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735570688)
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2013). *E-commerce*. Boston, MA: Pearson. Recuperado 06 de mayo 2021. Sitio web: [https://www.academia.edu/download/31159934/Laudon\\_Traver\\_E-commerce4E\\_Chapter09.pdf](https://www.academia.edu/download/31159934/Laudon_Traver_E-commerce4E_Chapter09.pdf)
- Marcial, V. F. (2021). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas. Anales de investigación*, 11(4), 64-78. Recuperado 02 de mayo 2021. Sitio web: <http://revistas.bnjm.cu/index.php/BAI/article/view/196>
- Martín, A. & Martos, I. (2020). *Elaboración plan de marketing para Hilemon, e-commerce de gorras*. Tecnocampus Mataró.

Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2020). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. Esic.

Rodríguez, K. G., Ortiz, O. J., Quiroz, A. I., & Parrales, M. L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. Espacios, 41(42), 100-118. Recuperado 02 enero 2021 de Universidad del Rosario. Sitio web:

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/8131>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2020). El plan de marketing en la práctica. Esic Editorial.

Salmiah, S., Fajrillah, F., Sudirman, A., Siregar, M. N. H., Simarmata, J., Suleman, A. R., ... & Jamaludin, J. (2020). Online Marketing. Yayasan Kita Menulis.

SanMiguel, P. (2020). Influencer Marketing: Conecta tu marca con tu público. Editorial Almuzara.

Shopify. (2020). Recuperado 23 noviembre 2020, de Shopify. Sitio web:

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

Statista. (2019). Beneficios del comercio electrónico de ropa, calzado y bolsos y complementos de 2017 a 2024 por sector (en millones de euros).

Recuperado 21 octubre 2020, de *Statista*. Sitio web:

<https://www.statista.com/>

Statista. (2019). El comercio electrónico en España. Recuperado 23 octubre 2020, de *Statista*. Sitio web: <https://www.statista.com/>

Statista. (2020). El uso de internet es España 2020. Recuperado 12 noviembre 2020, de *Statista*. Sitio web: <https://www.statista.com/>

Statista. (2020). E-commerce in Spain 2020. Recuperado 24 octubre 2020, de *Statista*. Sitio web: <https://www.statista.com/study/69518/ecommerce-in-spain/>

Statista. (2020). Razones principales por las que los españoles prefirieron comprar online un producto, aunque existiera tienda física en 2020. Recuperado 15 octubre 2020, de *Statista*. Sitio web: <https://www.statista.com/statistics/668450/online-shopping-reasons-in-spain/>

Tecnocampus. (2020). Guia d'avaluació TFG-projectes Emprenedors. Recuperado 08 septiembre 2020, de *Tecnocampus*. Sitio web: <https://aulavirtual.tecnocampus.cat/course/view.php?id=727>

Treedom. (2020). Home Treedom. Recuperado 10 diciembre 2020, de *Treedom*. Sitio web: <https://www.treedom.net/es>

## Anexos:

### Anexo 1: Focus Group

Este Focus group se realizó el día 21 de febrero de 2021.

Se adjunta el link para la correcta visualización de focus group a continuación:

[https://www.youtube.com/watch?v=IZ6CB5AuwYc&ab\\_channel=ivanMartosBartol%C3%AD](https://www.youtube.com/watch?v=IZ6CB5AuwYc&ab_channel=ivanMartosBartol%C3%AD)

Ilustración 20: Focus Group



Fuente: Elaboración propia

Se detallan los participantes a continuación:

- Irene, 21 años.
- Jesica, 31 años
- Julián, 45 años

Se ha podido extraer información sobre los hábitos de compra según la edad de los participantes. Además, se puede apreciar un claro aumento en el consumo online y una predisposición a perdurar en el tiempo.

Otro dato importante es que las participantes más jóvenes (Irene y Jesica) han fijado su compra por impulso en más de 25€, lo cual posiciona a Hilemon en una marca que puede lograr la compra por impulso de su público objetivo. Este hecho puede causar un aumento de la conversión en ventas por medio de la campaña de marketing planteada en este proyecto.

## Anexo 2: Entrevista al Sr. Ferran Tomas

Entrevista realizada a Ferran Tomas, un autónomo que se dedica a la gestión de e-commerce y a la creación de sus campañas de comunicación. Se adjunta el link para la correcta visualización de la misma:

[https://www.youtube.com/watch?v=dBkKdkz90RE&ab\\_channel=ivanMartosBartol%C3%AD](https://www.youtube.com/watch?v=dBkKdkz90RE&ab_channel=ivanMartosBartol%C3%AD)

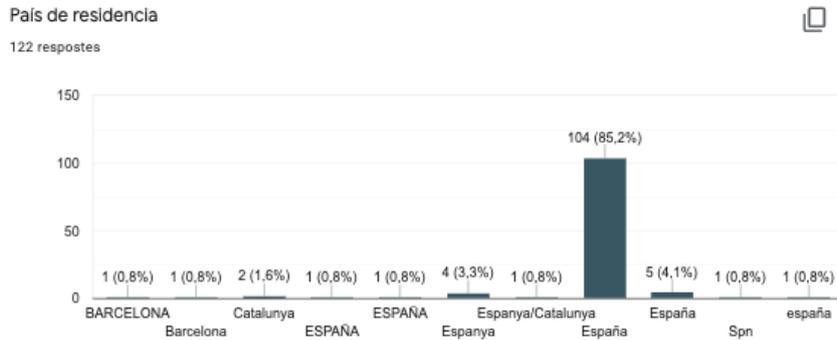
Ilustración 21: Entrevista Ferran Tomas



Fuente: Elaboración propia

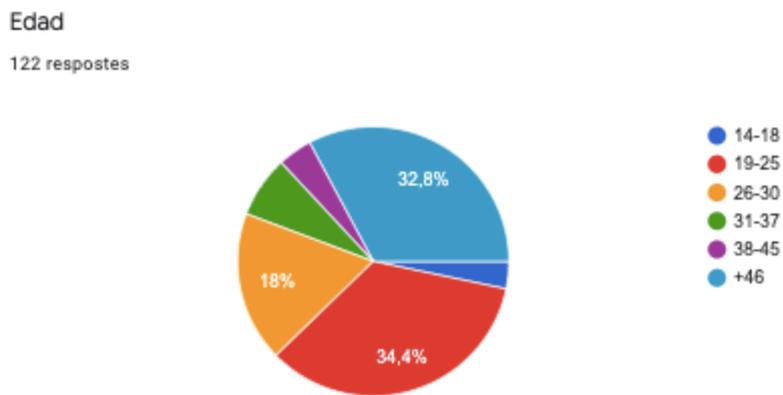
### Anexo 3: Encuesta

Gráfico 13: Pregunta nº1: País de residencia



Fuente: Elaboración propia en base a Google Forms

Gráfico 14: Pregunta nº2: Edad

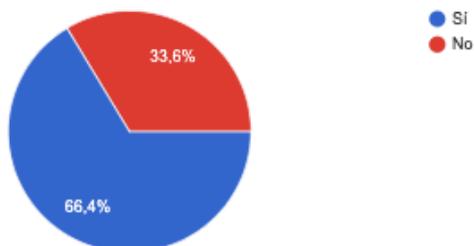


Fuente: Elaboración propia en base a Google Forms

Gráfico 15: Pregunta nº3: ¿Sabe qué es un e-commerce?

¿Sabes qué es un ecommerce?

122 respuestas

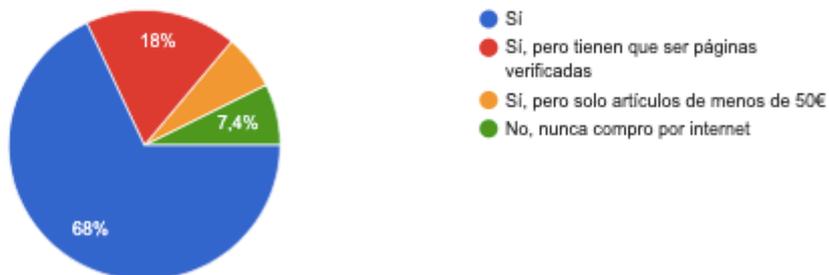


Fuente: Elaboración propia en base a Google Forms

Gráfico 16: Pregunta nº4: ¿Alguna vez ha comprado algún producto por internet?

¿Alguna vez ha comprado algún producto por internet?

122 respuestas

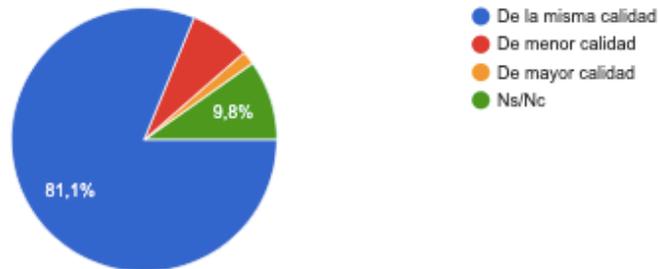


Fuente: Elaboración propia en base a Google Forms

Gráfico 17: Pregunta nº5: ¿Cree que esos productos son de mayor calidad o de menor calidad que los que compra en una tienda física?

¿Cree que esos productos son de mayor calidad o de menor calidad que los que compra en una tienda física?

122 respuestas



Fuente: Elaboración propia en base a Google Forms

Gráfico 18: Pregunta nº6: ¿Compraría una gorra como esta por medio de una página web?

¿Compraría una gorra como esta por medio de una página web? (Material: Ante)

122 respuestas

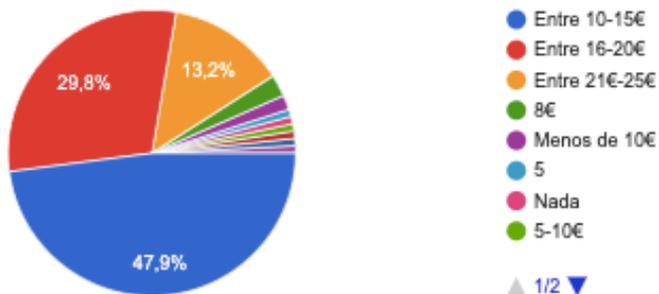


Fuente: Elaboración propia en base a Google Forms

Gráfico 19: Pregunta nº7: ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una gorra como la mostrada en el punto anterior?

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una gorra como la mostrada en el punto anterior?

121 respuestas



Fuente: Elaboración propia en base a Google Forms

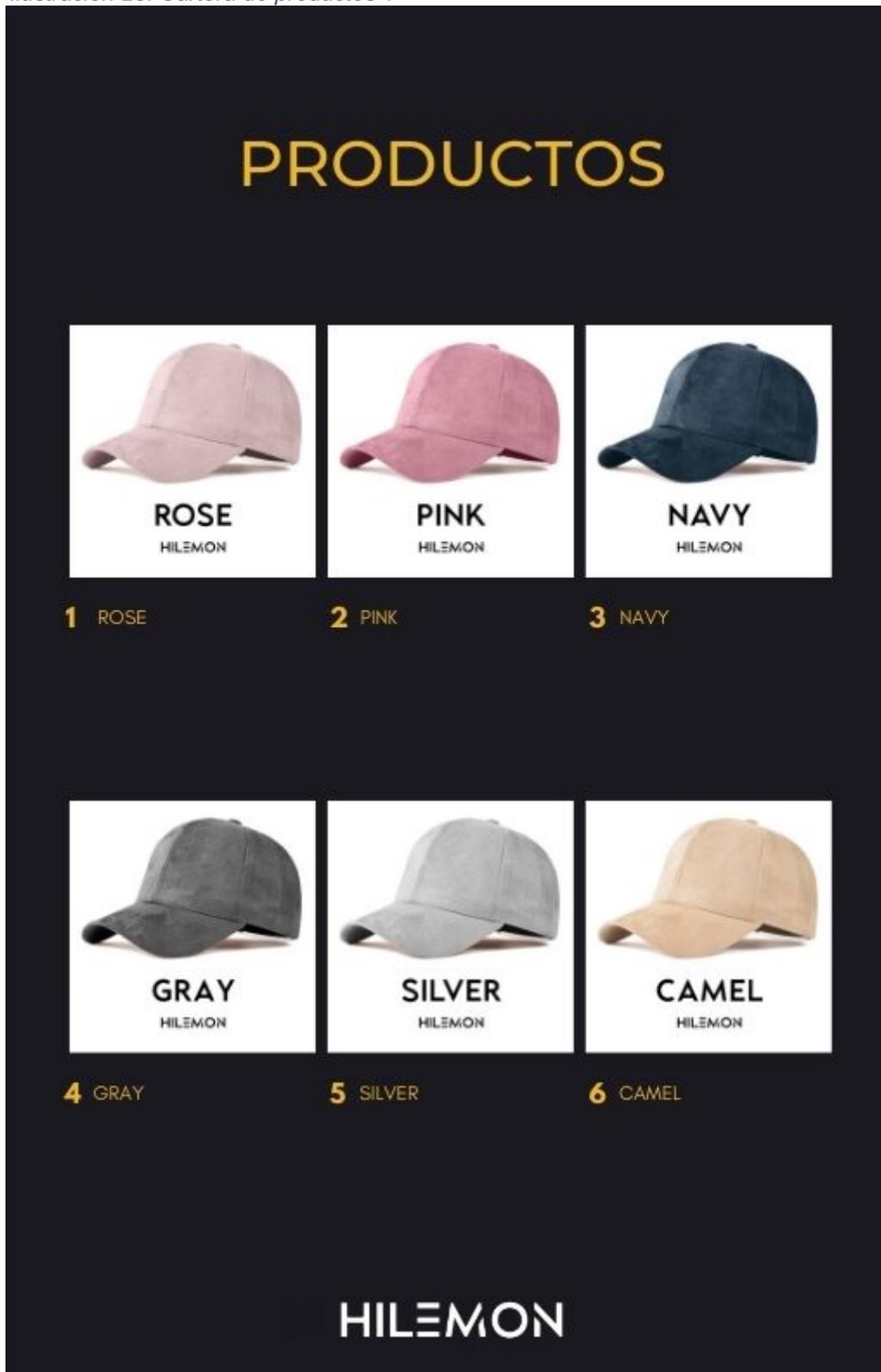
## Anexo 4: Cartera de productos

Ilustración 22: Cartera de productos



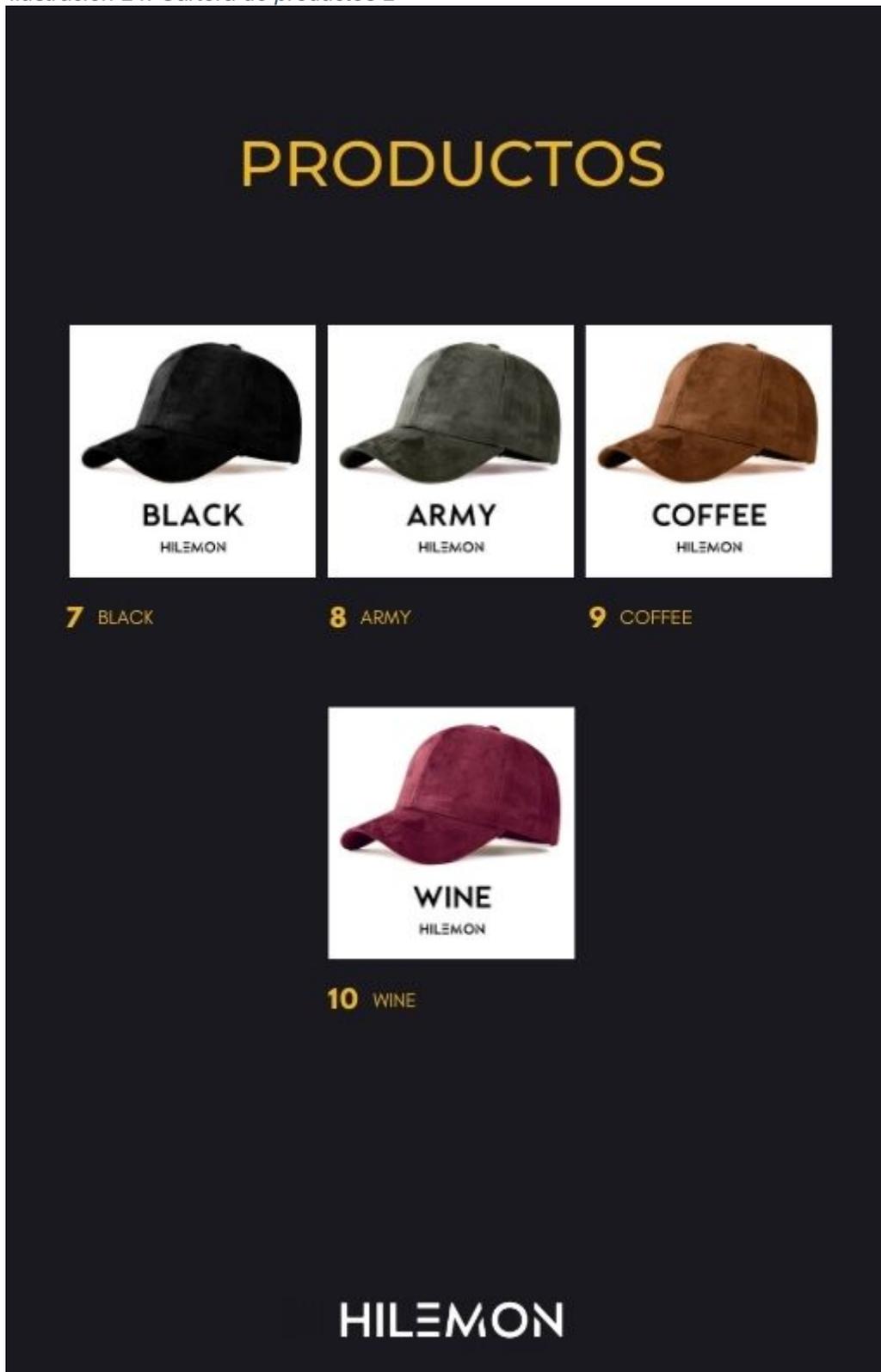
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23: Cartera de productos 1



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24: Cartera de productos 2



Fuente: Elaboración propia

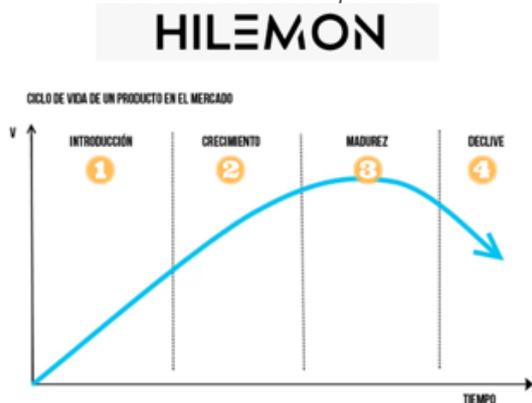
Ilustración 25: Cartera de productos 3



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 5: Ciclo de vida del producto

Ilustración 26: Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia

**1. Introducción:** En el momento de entrar en el mercado Hilemon llevará a cabo una estrategia de *branding* y alcance para presentar el producto. Dicha estrategia se realizará con la contratación de *influencers* españoles los cuales van a realizar una *Instagram Story* con el producto junto a un código promocional que será de un 15% sobre el precio del producto. Este descuento se limitará a la oferta de lanzamiento. Esta estrategia se utilizará para expandir el mercado y dar a conocer la marca. Además de la promoción focalizada en el *influencer* se llevará a cabo una fuerte promoción de pago en las principales redes sociales (Instagram y Facebook) utilizadas por el público objetivo de Hilemon.

**2. Crecimiento:** En esta segunda fase el objetivo será penetrar en el mercado y ganar toda la cuota de mercado que se pueda. Para poder posicionar la marca se utilizarán promociones en redes sociales y en Google Ads junto a colaboraciones con tiendas físicas y otros *e-commerce* de distribución multimarca como Zalando. Además, el servicio postventa será primordial para la empresa.

**3. Madurez:** El objetivo de Hilemon es mantenerse en este estado y retrasar al máximo la fase de declive del producto. La manera en la que se va a conseguir dicho objetivo es por medio de promociones constantes, renovación y actualización del producto a la moda actual por medio de nuevas colecciones y con la inclusión de otros productos complementarios en la cartera de productos de la misma. Es importante destacar que esto se realizará cuando el producto

que se vende actualmente llegue a un estado de madurez y consiga los ingresos necesarios para que la empresa pueda considerar otras líneas de productos.

**4.Declive:** Cuando el producto entre en esta categoría el objetivo de la marca no va a ser otro que estimular la demanda por medio de descuentos y *call to action* potentes para recolocar al producto de nuevo en una fase de crecimiento y no perderlo.

## Anexo 6: Acciones *Inbound Marketing*

### Atraer:

En este punto se busca que el público objetivo conozca la marca y la relacione con una marca de ventas de gorras estilasas con un carácter cosmopolita.

Para conseguir impactar en al target seleccionado por Hilemon se van a utilizar los siguientes canales de promoción:

**Página web:** La web consta de 6 páginas todas ellas con el objetivo de conseguir una conversión de ventas dirigiendo al *lead* hacia el carrito. Todos los botones y *call to actions* de la web están optimizados con los colores más adecuados y los mensajes que suelen tener un mayor porcentaje de CTR (*Click Through Rate*). Es importante destacar que todos los canales dirigirán el tráfico hacia la web, ya que es donde se produce la conversión en venta. Además, se va a utilizar la plataforma MailChimp para crear las listas de *mailing* que posteriormente se utilizarán para enviar los *Newsletters* semanales.

El posicionamiento de la web se conseguirá por medio de una estrategia de SEO basada en palabras clave para conseguir un mayor porcentaje de visitas a la web orgánicamente.

Dichas palabras clave han sido consultadas en Google Keyword Planner para saber qué *keywords* tienen más búsquedas orgánicas y en cuáles hay más competencia. En lo que respecta a la estrategia SEM aplicada en la web, se van a valorar ambas métricas para conseguir un CPC menor.

Imagen 7: Ejemplo Google Keyword Planner

Palabra clave	Pres. búsquedas mensuales	Competencia	Porcentaje de impresiones del anuncio	Oferta de la fuente orgánica de la página (mensual estimado)	Oferta de la fuente orgánica de la página (mensual estimado)
<input type="checkbox"/> buscar con gorra	De 10 a 100	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> la gorra 3	De 10 a 100	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> gorra roja azul	De 1 a 10 K	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> gorra con gorra	De 100 a 1 K	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> gorras a crochét	De 1 a 10 K	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> gorras en crochét	De 1 a 10 K	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> gorras under	De 10 a 100	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> gorras pullover negro	De 10 a 100	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> gorras en inglés	De 1 a 10 K	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> mandos plegables hombre	De 10 a 100	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> Mandos de gorras al por m.	De 10 a 100	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> gorra para mujer	De 100 a 1 K	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> gorra de bob española	De 10 a 100	Medio	--	--	--
<input type="checkbox"/> gorras para niños	De 10 a 100	Medio	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Las palabras clave seleccionadas tanto para la estrategia SEM como para la SEO se han elegido por tráfico mensual alto y baja competencia, para impactar al público objetivo con un CPC reducido. Se indican a continuación.

**Gorras de ante - Estilo de vida - Cosmopolita - moda online - Estilo - Accesorios de moda - Gorras bonitas - gorra negra de ante - gorra azul de ante - gorras guais - Gorras de última temporada - gorra para atrás**

Es importante haber realizado la búsqueda de las palabras clave por Google keyword planner, ya que de esta forma se obtiene información crucial para invertir en *keywords* que no tienen una alta competencia y un gran número de búsquedas orgánicas. En un principio se va a realizar esta promoción basada en palabras clave con un bajo CPC para optimizar los clics al máximo y no gastar mucho en leads de baja conversión, por este motivo se utilizarán palabras *longtail* para segmentar la búsqueda al máximo y conseguir leads con un gran porcentaje de conversión en venta.

**Redes sociales:** Este será el principal canal de comunicación de la marca, distribuyendo el presupuesto en Instagram Ads y Facebook Ads. Además, se utilizará TikTok de forma orgánica para mantener la presencia de marca y explorar nuevos medios de comunicación.

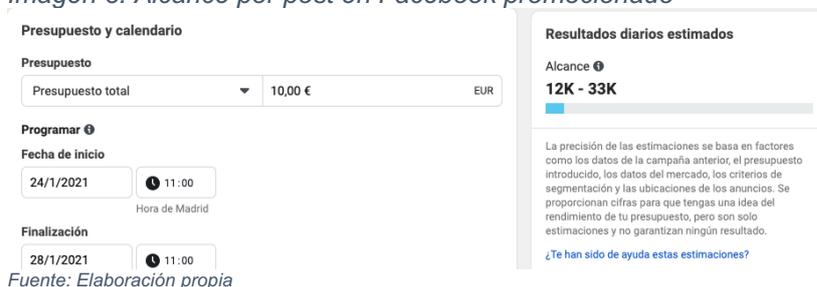
#### **Facebook:**

Esta red social se utilizará para realizar promociones y gestionar todo lo relacionado con los métodos de pago tanto de Instagram como de la propia plataforma. Además, va a ser la plataforma principal donde se va a cargar el catálogo de Instagram para poder realizar ventas directas por medio de ésta. En Facebook se van a realizar dos tipos de acciones, una de generación de contenido y la otra de pago gestionadas desde el *business manager*.

- Creación de contenido: Se va a realizar un post al día con *highlights* de posibles combinaciones de las gorras Hilemon. Además, se incluirán códigos promocionales temporales para incentivar la compra por impulso.

- **Facebook ADS:** Mediante la plataforma de gestión de la publicidad de Facebook “Business manager” se van a segmentar los dos targets debidamente explicados anteriormente. Estas promociones van a utilizar dos objetivos promocionales: alcance y *branding*. Con el objetivo de posicionar la marca en el mercado y darla a conocer al público objetivo. Todas las promociones llevarán a la página web de Hilemon.
  - Presupuesto: 10€ por post
  - Periodicidad: 1 a la semana
  - Duración de la promoción: 3 días
  - *Call to action*: Más información
  - Resultados estimados: 12.000 - 33.000 cuentas alcanzadas

Imagen 8: Alcance por post en Facebook promocionado



### Instagram:

Será la principal red social por la que Hilemon va a realizar su comunicación, ya que es donde está el público objetivo al que se quiere impactar. Las acciones realizadas en esta red social van a ser más abundantes y con una mayor inversión que en Facebook, estas acciones tanto orgánicas como de pago se indican en detalle a continuación.

- **Creación de contenido:** Se van a realizar un mínimo de 1 post al día siguiendo una estructura en el *feed*. Además, se van a realizar historias destacadas de diferentes temáticas como:
  - Modelos de gorras
  - Hilemon lovers
  - Q&A
  - *About us*

Además, se realizarán historias interactivas para conseguir una mayor interacción con los seguidores. La tipología de contenido de los *posts* se distinguirá en 3 grandes grupos:

- a. La visualización del producto
- b. Personalización de la marca con contenido dinámico
- c. “Hilemon *lovers*” imágenes de los seguidores o clientes con el producto.

- Instagram Ads: En el caso del contenido promocional en Instagram se va a optar por aumentar los seguidores de la cuenta para hacer crecer la comunidad y de esta manera tener mayor interacción con las publicaciones que posteriormente se convertirán en ventas. El objetivo promocional que se va a utilizar en esta red social va a ser “Visitas al perfil” y se van a realizar directamente por Instagram.

Imagen 9: Alcance post promocionado de Instagram



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se promocionarán anuncios específicos de *branding* todos ellos dirigidos a la web.

- Presupuesto: 20€ por anuncio
- Periodicidad: 1 por semana
- Duración: 5 días
- *Call to action*: Ver más
- Resultados estimados: 19.000-50.000 cuentas alcanzadas

### TikTok:

Como no podría ser de otra manera Hilemon va a tener presencia en la red social con mayor porcentaje de crecimiento del último año. En el caso de esta red social únicamente se van a realizar acciones de contenido tratando temas de moda y complementos además de crear TikToks específicos con el uso de las gorras Hilemon.

### **Captar:**

En este punto el target al que Hilemon se dirige ya conoce la marca y los productos que ésta comercializa, por lo tanto, la marca ahora busca captar la atención de su público objetivo para posteriormente convertir ese interés en ventas.

- **Influencers:** Para la captación de nuevos clientes se va a recurrir a la promoción del producto por medio de *influencers* especializados en el sector de la moda en Instagram. Algunas de las influencers con las que va a colaborar Hilemon son @alba\_dcc (44,7K), @mireia.lamana (47,2K), @cleist (38,1K), @joanmargariit (123K) entre otros. Esta acción se dividirá en 3 tipos de colaboraciones:
  - Envío de producto: Se enviará una gorra Hilemon a 16 *influencers* de España con el requisito de postearla en su perfil de Instagram etiquetando a la marca. Este tipo de colaboración se utilizará con micro *influencers* con una media de 10.000 seguidores.
  - Colaboración pagada: Se destinarán 4.000€ en colaboraciones pagadas con *influencers*. En este caso las cuentas seleccionadas tendrán una media de +100.000 seguidores para conseguir un ROI viable. Se les pagará 200€ por 1 *story* con el producto, etiquetando siempre a la marca y vinculando dicho *story* a la web de Hilemon por medio de la función “swipe up” de Instagram.
  - Sorteos con *Influencers*: Se realizarán sorteos de gorras Hilemon en colaboración con cuentas con una gran cantidad de seguidores (+100.000). En dichos sorteos la cuenta que aporte los seguidores no tendrá que pagar nada simplemente hacer la promoción del sorteo junto con las bases siguientes.
    - Seguir a Hilemon y a la cuenta del influencer colaborador
    - Etiquetar a 2 amigos en el post

Con esta acción Hilemon quiere posicionarse rápidamente en la mente del consumidor y asociarse con personas influyentes en la moda española

de tal forma que el cliente compre las gorras por querer imitar el estilo de sus *influencers* favoritos.

- **Sorteos:** Hilemon realizará sorteos multiplataforma (en todas las RRSS donde tiene presencia) por tal de incentivar al cliente a seguir las cuentas. Los sorteos serán de 3 packs de 3 gorras de colores a elegir. Se realizará 1 sorteo cada mes para agradecer a los seguidores de las cuentas de Hilemon el apoyo que brindan a la marca.

Imagen 10: Ejemplo post sorteo Hilemon



Fuente: Elaboración propia

- **Formulario de contacto:** Está acción se define como un *pop-up* en la web para que el usuario se registre al *newsletter* de la marca por tal de enviarle futuras promociones y noticias de moda siempre vinculadas a los complementos y cómo pueden combinar las gorras Hilemon.

Ilustración 27: Formulario contacto Hilemon

Fuente: Elaboración propia

- **Call to actions en la web:** Los *call to actions* generan un mayor porcentaje de conversión en ventas en la página web. Es por esto, que la marca ha analizado y escogido los mejores para poder optimizar al máximo el presupuesto destinado a publicidad de conversión.
  - **Shake Button:** Instintivamente el ser humano está adaptado a fijar la atención a objetos con un movimiento que rompe el patrón de lo observable. Es por esto que se ha añadido un botón programado que se mueve cada 6 segundos a fin de que el usuario sienta la necesidad de hacer clic.

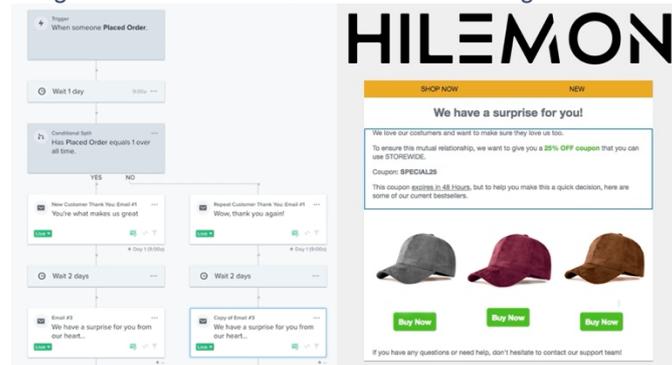
- **Barra top de seguimiento:** Para mejorar la navegación del usuario en la plataforma, se ha añadido una aplicación donde una vez realizas *scroll* hacia abajo para leer más información se despliega una barra fija para que el usuario no tenga la necesidad de volver a realizar el *scroll* hacia arriba para hacer la compra.
- **Social Proof de ventas:** Generalmente percibimos más valor en aquellas cosas cuya demanda es más elevada de lo normal; un *influencer* con muchos seguidores, un restaurante con una larga cola... Es por esto que se ha añadido una aplicación donde aparezcan las compras que se han ido realizando en la web en la parte inferior izquierda cada 10 segundos con un link directo al producto a lo largo del día.

### **Convertir:**

Hilemon busca conversiones en ventas para obtener beneficios con sus promociones. En este caso el objetivo no es otro que vender el producto a los posibles compradores que ya conocen la marca y se ha conseguido captar su atención.

- *Cross-Sells por mailing:* Siguiendo la estrategia mencionada anteriormente, se creará el siguiente flujo de trabajo automatizado para realizar ventas cruzadas en el e-mail de agradecimiento. Donde en el primer flujo, los clientes que hayan realizado una compra de un producto, al cabo de dos días se les ofrecerá un descuento de un 15% con ventas cruzadas y para más de 2 productos un 25%.

Imagen 11: Automatización del correo de agradecimiento



Fuente: Elaboración propia

## Redes sociales:

**Facebook e Instagram ADS:** Mediante la plataforma de gestión de la publicidad de Facebook “Business manager” se explotará el objetivo comercial de conversión. Con el *call to action* directo de “comprar” o “añadir al carrito”.

Dicha estrategia será englobada por la misma campaña la cual recoge un conjunto de 10 anuncios diferentes con un presupuesto de 10€ escalable cada uno dependiendo del ROI proporcionado en comparación con los demás. Este conjunto de anuncios tiene en común la misma zona geográfica; España, y se excluye intereses clave como Aliexpress, Dropshipment y Wish. También se realizan los conjuntos de anuncios con las mismas ubicaciones tanto como para Facebook como para Instagram y no se discrimina entre marcas de dispositivos o conexión existente.

Para cada conjunto de anuncios se escoge una *Keyword* principal diferente a probar con la casilla de expansión de la segmentación detallada desmarcada, para poder analizar más detalladamente los resultados obtenidos con cada palabra clave.

Cada conjunto de anuncios tiene los mismos anuncios, para que compartan los comentarios y *likes* a modo de retroalimentación y aporte mayor *social proof* al usuario impactado.

Los conjuntos de anuncios tienen una rotativa de 4 anuncios diferentes de los cuales 2 serán en formato imagen y los 2 restantes en formato video. Cada uno de estos anuncios estará adaptado al tamaño requerido por la ubicación del anuncio ya sea *stories* o *feed*.

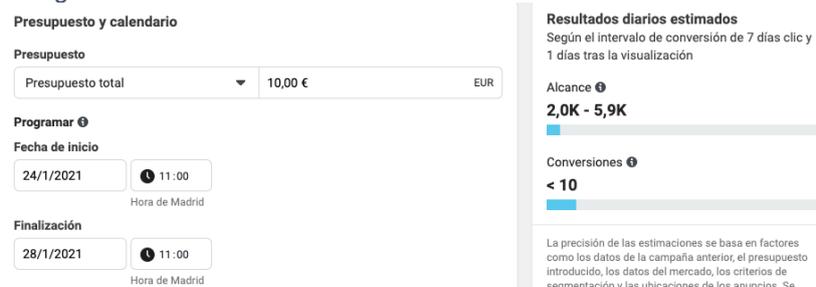
Todos los anuncios tienen también una rotativa de 5 descripciones diferentes todos ellos analizados por un programa de Facebook para corroborar la positividad de este y que el algoritmo priorice dicho anuncio.

Se realizan con la mayor divergencia posible para que las rotativas tengan efecto y no se queeme el consumidor que concuerde con la palabra clave. Además, es un punto clave para dar prioridad y analizar las características del anuncio que mejor funciona. Los conjuntos de anuncios que aporten un ROI inferior al doble de lo invertido en un periodo de 3 días serán sustituidos por otras palabras clave que puedan ser de interés para el target de la marca.

Los anuncios que aporten un ROI superior al doble de lo invertido, se escalan proporcionalmente para que el algoritmo de Facebook saque el máximo rendimiento al anuncio.

Los resultados estimados para este objetivo promocional serán de  $\geq 10$  conversiones al día, esto es solo una aproximación pudiendo ser menor y mayor que lo indicado.

Imagen 12: Promoción de conversión en Facebook



Fuente: Elaboración propia

**Descuentos:** Se utilizarán descuentos flash tanto en las redes sociales corporativas como en los *newsletters*. Este tipo de acción busca la compra por impulso, ya que las ofertas son de tiempo limitado e incitan al posible comprador a adquirir el producto antes de que se agote.

- La periodicidad de este tipo de acción irá de la mano con las fechas más señaladas del año como podría ser la navidad, Black Friday etc. Además, la frecuencia aumentará en los meses de verano en los que se realizarán

Ilustración 28: Descuento en post Instagram



Fuente: Elaboración propia

descuentos flash una vez a la semana con una duración máxima de 24 horas.

### **Fidelización:**

Llegados a este punto el comprador ya ha realizado su compra y espera un buen servicio de postventa. Hilemon va a llevar a cabo 4 acciones de postventa para seguir en la mente del consumidor después de haber adquirido el producto y de esta manera provocar un efecto positivo para que los compradores se conviertan en *prosumer*.

- **Newsletter:** Se van a realizar envíos de *newsletter* con ofertas, tipos de combinaciones de las gorras Hilemon además de las últimas noticias sobre complementos de moda masculina y femenina. La periodicidad de estos comunicados será de 1 *newsletter* a la semana exceptuando los comunicados especiales para las campañas anuales.
- **Embajadores:** Los valores de la marca se transmitirán por medio de embajadores de marca, éstos tendrán un código personalizado para publicar en sus perfiles y obtendrán un 5% de beneficio por cada gorra que se compre con su código de descuento. Los embajadores de marca serán siempre *prosumers* que ya hayan realizado varias compras en Hilemon y se sienten realmente identificados con la marca y con la visión de ésta.
- **Retos:** En cuanto a los retos, como ya se ha explicado anteriormente, se implementará una campaña de diferenciación respecto a la competencia aportando un valor añadido mediante premios que se conseguirán con retos sencillos y divertidos.

## Anexo 7: Estrategias sobre el precio

- **Estrategia de promoción de Email Marketing**

Siguiendo la estrategia de promoción, Hilemon ofrece descuentos mediante la automatización del marketing en referencia a las campañas de correo electrónico guardando flujos de trabajo automatizados mediante la captura de correo electrónico, ventanas emergentes y segmentaciones detalladas.

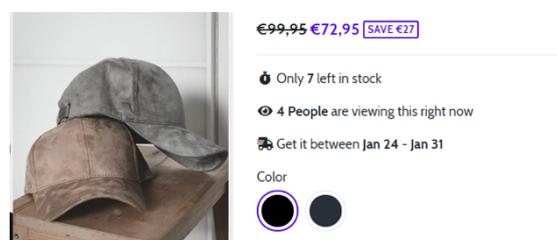
- **Estrategia de promociones *flash***

Los eventos de actualidad son noticia y *trending topic* en redes sociales y se posicionan con una rapidez y facilidad muy difícil de igualar con la realización de campañas por cuenta propia. Gracias a las promociones flash, se aprovechan los recursos que ofrecen los temas de actualidad como Black Friday, navidad, cumpleaños, etc., para ofrecer descuentos limitados. Para dichas estrategias se utilizará un descuento más potente del 10% sin mínimo de compra para llamar la atención al público objetivo.

- **Estrategia de promociones por liquidación**

La escasez aumenta el valor del producto percibido por el cliente, es por eso que se añadirá un *plugin* que se actualiza constantemente y avisa al usuario de los productos más demandados y con menos existencias.

Imagen 13: Plugin liquidación



Fuente: Elaboración propia

- **Estrategia de promoción de gastos de envío**

La palabra gratis es una herramienta muy eficaz en las promociones, es por eso, que, a fin de incrementar el valor del carrito de compra del usuario, los portes de envío son gratis por compras superiores a 25 euros.

- **Estrategia de *Frequently bought together* + Estrategia de precios en lote**

Utilizando esta estrategia puesta en práctica habitualmente por grandes empresas como Amazon, la plataforma sugiere productos comprados habitualmente juntos mediante un algoritmo diseñado para que el usuario aumente el valor agregado al carrito de compra. Además, esta estrategia se focaliza también en vender un conjunto de productos de forma agrupada a un precio inferior que individualmente lo que hace todavía más atractiva la promoción.

Imagen 14: Plugin Frequently bought together



Fuente: Elaboración propia

- **Facilidades de pago y pagos seguros**

Gracias a la integración de la web de la marca con Shopify, los clientes disponen de una amplia variedad de métodos de pago para cualquier tipo de plataforma y en cualquier tipo de divisa.

Además, la web cuenta con certificado de calidad SSL “capa de conexión segura” para que el navegador del internauta reconozca el sitio como fiable.

Imagen 15: Métodos de pago en la web



Fuente: Elaboración propia

Estas estrategias ayudarán al producto en la fase de introducción en el mercado para ser visto por los clientes potenciales con buenos ojos, tanto por su precio como por su calidad/estilo.

## Anexo 8 : Evolución de los recursos clave por meses

Tabla 30: Desglose mensual evolución recursos clave

<b>Año 1</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>Amort. Inm.</b>	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€
<b>Material Suministros</b>	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€
<b>Adobe Software</b>	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€
	49,16€	49,16€	49,16€	49,16€	49,16€	49,16€	49,16€	49,16€	49,16€	49,16€	49,16€	49,16€
<b>Año 2</b>	<b>Ene-21</b>	<b>Feb-21</b>	<b>Mar-21</b>	<b>Abr-21</b>	<b>May-21</b>	<b>Jun-21</b>	<b>Jul-21</b>	<b>Ago-21</b>	<b>Set-21</b>	<b>Oct-21</b>	<b>Nov-21</b>	<b>Dic-21</b>
<b>Amort. Inm.</b>	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€
<b>Material Suministros</b>	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€
<b>Adobe Software</b>	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€
	60,18€	60,18€	60,18€	60,18€	60,18€	60,18€	60,18€	60,18€	60,18€	60,18€	60,18€	60,18€
<b>Año 3</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>Amort. Inm.</b>	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€	36,70€
<b>Material Suministros</b>	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€	35€
<b>Adobe Software</b>	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€	30,25€
	80,29€	80,29€	80,29€	80,29€	80,29€	80,29€	80,29€	80,29€	80,29€	80,29€	80,29€	80,29€

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9: Recursos del negocio y su evolución según departamentos

Tabla 31: Desglose mensual, evolución recursos por departamento

<b>Año 1</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>Producción</b>	1000€	1000€	1000€	1000€	6349€	6349€	6349€	6349€	1000€	1000€	1000€	1000€
<b>Marketing</b>	250€	250€	250€	250€	1727€	1727€	1727€	1727€	250€	250€	250€	250€
<b>Venta</b>	110€	110€	110€	110€	260€	260€	260€	260€	110€	110€	110€	110€
<b>Admin.</b>	110€	110€	110€	110€	410€	410€	410€	410€	110€	110€	110€	110€
<b>Diseño</b>	85€	85€	85€	85€	310€	310€	310€	310€	85€	85€	85€	85€
<b>Comercial</b>	85€	85€	85€	85€	310€	310€	310€	310€	85€	85€	85€	85€
<b>Web</b>	160€	160€	160€	160€	160€	160€	160€	160€	160€	160€	160€	160€

<b>Año 2</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>Producción</b>	1200€	1200€	1200€	1200€	6783€	6783€	6783€	6783€	1200€	1200€	1200€	1200€
<b>Marketing</b>	300€	300€	300€	300€	1850€	1850€	1850€	1850€	300€	300€	300€	300€
<b>Venta</b>	130€	130€	130€	130€	328€	328€	328€	328€	130€	130€	130€	130€
<b>Admin.</b>	130€	130€	130€	130€	418€	418€	418€	418€	130€	130€	130€	130€
<b>Diseño</b>	100€	100€	100€	100€	328€	328€	328€	328€	100€	100€	100€	100€
<b>Comercial</b>	100€	100€	100€	100€	328€	328€	328€	328€	100€	100€	100€	100€
<b>Web</b>	176€	176€	176€	176€	176€	176€	176€	176€	176€	176€	176€	176€

<b>Año 3</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>Producción</b>	1400€	1400€	1400€	1400€	7301€	7301€	7301€	7301€	1400€	1400€	1400€	1400€
<b>Marketing</b>	350€	350€	350€	350€	1995€	1995€	1995€	1995€	350€	350€	350€	350€
<b>Venta</b>	150€	150€	150€	150€	280€	280€	280€	280€	150€	150€	150€	150€
<b>Admin.</b>	150€	150€	150€	150€	1783€	1783€	1783€	1783€	150€	150€	150€	150€
<b>Diseño</b>	110€	110€	110€	110€	360€	360€	360€	360€	110€	110€	110€	110€
<b>Comercial</b>	110€	110€	110€	110€	360€	360€	360€	360€	110€	110€	110€	110€
<b>Web</b>	193,6€	193,6€	193,6€	193,6€	193,6€	193,6€	193,6€	193,6€	193,6€	193,6€	193,6€	193,6€

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 10: Contrato de acuerdo de socios HILEMON**

### **PACTO DE SOCIOS**

Entre socios de la sociedad:HILEMON

En Barcelona, a 15 de Febrero del 2022

### **PARTES**

De una parte, como socio 1 Adán Martín Triguero mayor de edad, con DNI 75468258M. con domicilio a efectos de notificaciones sito en Selva de Mar 19, 08019 Barcelona, en adelante SOCIO 1.

Y de otra, como socio 2 Iván Martos Bartolí. mayor de edad, con DNI 46568925S con domicilio a efectos de notificaciones sito en Passeig Garcia Faria 32, 5º,2ª, 08030 Barcelona en adelante SOCIO 2.

Las partes actúan en su propio nombre y tienen suficiente capacidad legal para llevar a cabo este contrato, siendo responsables de la veracidad de sus manifestaciones. De común acuerdo,

### **EXPONEN**

1. Que es su intención aunar recursos e intereses para desarrollar una actividad económica en el mercado.
2. Que el presente documento es un acuerdo privado entre los socios con el objetivo de regular ciertos aspectos relativos a las condiciones que regirán la relación entre los socios.

Las partes están interesadas en la formalización del presente PACTO DE SOCIOS con sujeción a las siguientes,

### **CLÁUSULAS**

#### **I.- CAPITAL SOCIAL.**

El capital social total queda fijado en 3000€. Euros:

El socio 1 aporta: 1530€

El socio 2 aporta: 1470€

## **II.- PARTICIPACIÓN EN LAS GANANCIAS Y PÉRDIDAS.**

El porcentaje de participación de cada socio en los beneficios y pérdidas de la sociedad será el siguiente:

Socio 1: 51%

Socio 2: 49%

## **III.- ADMINISTRACIÓN.**

Se confiere la gestión y dirección de la sociedad, así como el uso de la firma social, y la representación de la misma, tanto en juicio como fuera de él para cualquier clase de actos o contratos, que ostentará el cargo de administrador/a.

El administrador responderá frente a la sociedad, frente a los socios y frente a los acreedores sociales del daño que cause por actos u omisiones contrarios a la ley o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo.

## **IV.- ACUERDOS.**

La toma de decisiones se realizará de forma consensuada, ninguno de los socios ocultará información relevante al resto o actuará en su propio beneficio perjudicando el interés de la sociedad.

## **V.- DERECHO DE ACOMPAÑAMIENTO (TAG-ALONG).**

En el supuesto de que alguno de los socios recibiera una oferta para adquirir parte o la totalidad de sus acciones por parte de un tercero (en adelante el oferente), los demás socios tendrán el derecho a vender conjuntamente al oferente con dicho socio, al mismo precio y condiciones que las ofrecidas a éste y en proporción a sus respectivas participaciones en el capital social.

## **VI.- DERECHO DE ARRASTRE (DRAG-ALONG).**

En caso de que uno o varios socios mayoritarios recibiera una oferta por el 100% de las acciones en las que se divide el capital social de la sociedad, por parte de un tercero (en adelante el oferente) dicho socio tendrá un derecho de arrastre frente al resto de los demás socios minoritarios que consistirá en la posibilidad de obligar al resto a vender sus participaciones sociales al oferente.

En caso de ejercitarse el derecho de arrastre o «drag along», el resto de socios tendrán derecho a vender al oferente en las mismas condiciones que el socio o socios que recibieron la primera oferta.

#### **VII.- CONFIDENCIALIDAD.**

Los socios se comprometen, tanto durante la vigencia de la sociedad como una vez extinguida, a no transmitir, difundir o revelar a terceras personas información confidencial de la sociedad a la que tengan acceso como consecuencia de su actividad, o a utilizar tal información en interés propio. El deber de confidencialidad permanecerá tras la finalización del presente contrato y/o tras la salida de uno o varios socios de la sociedad.

#### **VIII.- EXCLUSIVIDAD.**

Los socios se comprometen, como regla general, a dedicar todos sus esfuerzos profesionales con carácter exclusivo a la Sociedad mientras mantengan su condición de socios.

#### **IX.- NO COMPETENCIA.**

Los socios no podrán realizar actividades que puedan hacer la competencia a la sociedad mientras tengan la condición de socios y estén vinculados por el presente acuerdo. En caso de estipularse una prohibición de competencia post contractual, es decir que el ex-socio no realice actividades económicas que hagan la competencia una vez el socio ya no pertenezca a la sociedad, ésta deberá ser compensada económicamente de forma adecuada tras la terminación de la relación con la sociedad.

#### **X.- PERMANENCIA.**

Las partes se comprometen a mantener su condición de socios y a no transmitir la propiedad de sus participaciones sociales durante un plazo mínimo de 12 meses a contar desde la fecha de firma del presente acuerdo.

#### **XI.- SEPARACIÓN Y EXCLUSIÓN DE SOCIOS.**

Los socios tienen derecho a separarse cuando no estén conformes con determinados acuerdos sociales que alteren las condiciones básicas que motivaron su ingreso en la misma.

Asimismo, el socio que no se responsabilice de llevar a cabo las tareas a las que se comprometió, así como cuando cause perjuicio grave a la sociedad o a cualquiera de los socios será excluido de la misma teniendo derecho a la liquidación de su cuota en el capital social.

## **XII.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD.**

La sociedad se disolverá por decisión de los socios conjuntamente o por disposición de la ley. En los casos de disolución se realizará una valoración de los activos de la sociedad y se procederá a una división en proporción a lo aportado y posterior liquidación.

## **XIII.- JURISDICCIÓN Y LEY APLICABLE.**

La relación entre los socios se regirá por la normativa española vigente y cualquier controversia se someterá al arbitraje.

Y las partes, encontrando conforme cuánto se ha expuesto y pactado en el presente documento privado, lo firman en el lugar y fecha mencionados.

**Iván Martos Bartolí**

**Adan Martin Triguero**

## Anexo 11: Esquema de los puestos de trabajo por trabajador y funciones

Tabla 32: Puesto de trabajo y funciones - Ivan Martos

IVÁN MARTOS						
HABILIDADES PERSONALES						
Centrado, realista, organizado y trabajador						
COMPETENCIAS PROFESIONALES						
FORMACIÓN MÍNIMA		IDIOMAS		EXPERIENCIA MÍNIMA		
Doble grado en Ade y Marketing		Castellano, Catalán, Inglés B2		2 años como profesional de Marketing digital		
TIPO DE JORNADA	PARCIAL	SALARIO MENSUAL		1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO
			PESIMISTA	600€	800€	1200€
NEUTRO	800€		1200€	1400€		
HORARIO	FLEXIBLE		OPTIMISTA	1200€	1400€	1800€
HILEMON						
FUNCIONES				DEDICACIÓN		
RESPONSABLE DE DEP. MARKETING				40 %		
Realización de campañas SEO y SEM				15 %		
Comunicación de la marca, marketing postventa				15 %		
Gestión de eventos, creación de lives				10 %		
RESPONSABLE DE DEP. ADMINISTRACIÓN				40 %		
Control de stock y planificación de ventas				20 %		
Contabilidad gestión de pedidos				20 %		
SOPORTE A DEP. DISEÑO				10 %		
Creación de branding, imagen de marca				2 %		
Diseño de feed en RRSS				8 %		
SOPORTE A DEP. COMERCIAL				8 %		
Contacto con influencer, comunicación con clientes.				7 %		
Negociación con tiendas físicas, negociación con proveedores				1 %		
SOPORTE A DEP. DESARROLLO				2 %		
Creación e implementación de la plataforma web.				1 %		
Mantenimiento de la plataforma web.				1 %		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Esquema puesto trabajo y funciones - Adán Martin

ADÁN MARTIN						
HABILIDADES PERSONALES						
Creativo, detallista, proactivo y versátil						
COMPETENCIAS PROFESIONALES						
FORMACIÓN MÍNIMA		IDIOMAS		EXPERIENCIA MÍNIMA		
Doble grado en Ade y Marketing		Castellano, Catalán, Inglés B2, Alemán B1		8 años como emprendedor		
TIPO DE JORNADA	PARCIAL	SALARIO MENSUAL		1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO
			PESIMISTA	600€	800€	1200€
HORARIO	FLEXIBLE	SALARIO MENSUAL	NEUTRO	800€	1200€	1400€
			OPTIMISTA	1200€	1400€	1800€
HILEMON						
FUNCIONES				DEDICACIÓN		
SOPORTE A DEP. MARKETING				13%		
Realización de campañas SEO y SEM				5%		
Comunicación de la marca, marketing postventa				5%		
Gestión de eventos, creación de lives				3%		
SOPORTE A DEP. ADMINISTRACIÓN				12%		
Control de stock y planificación de ventas				6%		
Contabilidad gestión de pedidos				6%		
RESPONSABLE DE DEP. DISEÑO				15%		
Creación de branding, imagen de marca				8%		
Diseño de feed en RRSS				7%		
RESPONSABLE DE DEP. COMERCIAL				20%		
Contacto con influencer, comunicación con clientes.				16%		
Negociación con tiendas físicas, negociación con proveedores				4%		
RESPONSABLE DE DEP. DESARROLLO				40%		
Creación e implementación de la plataforma web.				20%		
Mantenimiento de la plataforma web.				20%		

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 12: Presupuesto de recursos humanos

A continuación se detallan 3 escenarios posibles en base al presupuesto de recursos humanos. Las pagas percibidas serán 12 para ambos trabajadores.

### ESCENARIO PESIMISTA:

Tabla 34: Presupuesto de recursos humanos en escenario pesimista

IVÁN MARTOS												
	1 AÑO				2 AÑO				3 AÑO			
	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
SOPORTE A DEP. MARKETING	12	5	240	2880	12	6.6	320	3840	12	10	480	5760
SOPORTE A DEP. ADMINISTRACION	12	5	240	2880	12	6.6	320	3840	12	10	480	5760
RESPONSABLE DE DEP. DISEÑO	3	5	60	720	3	6.6	80	960	3	10	120	1440
RESPONSABLE DE DEP. COMERCIAL	2.4	5	48	576	2.4	6.6	64	768	2.4	10	96	1152
RESPONSABLE DE DEP. DESARROLLO	0.6	5	12	144	0.6	6.6	16	192	0.6	10	24	288
<b>TOTAL</b>			<b>600</b>	<b>7200</b>			<b>800</b>	<b>9600</b>			<b>1200</b>	<b>14400</b>
HILEMON												
ADÁN MARTIN												
	1 AÑO				2 AÑO				3 AÑO			
	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
SOPORTE A DEP. MARKETING	3.9	5	78	936	3.9	6.6	104	1248	3.9	10	156	1872
SOPORTE A DEP. ADMINISTRACION	3.6	5	72	864	3.6	6.6	96	1152	3.6	10	144	1728
RESPONSABLE DE DEP. DISEÑO	4.5	5	90	1080	4.5	6.6	120	1440	4.5	10	180	2160
RESPONSABLE DE DEP. COMERCIAL	6	5	120	1440	6	6.6	160	1920	6	10	240	2880
RESPONSABLE DE DEP. DESARROLLO	12	5	240	2880	12	6.6	320	3840	12	10	480	5760
<b>TOTAL</b>			<b>600</b>	<b>7200</b>			<b>800</b>	<b>14400</b>			<b>1200</b>	<b>14400</b>
HILEMON												

Fuente: Elaboración propia

## ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 35: Presupuesto de recursos humanos en escenario optimista

IVÁN MARTOS												
	1 AÑO				2 AÑO				3 AÑO			
	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
SOPORTE A DEP. MARKETING	12	10	480	5760	12	11.6	560	6720	12	15	720	8640
SOPORTE A DEP. ADMINISTRACIÓN	12	10	480	5760	12	11.6	560	6720	12	15	720	8640
RESPONSABLE DE DEP. DISEÑO	3	10	120	1440	3	11.6	140	1680	3	15	180	2160
RESPONSABLE DE DEP. COMERCIAL	2.4	10	96	1152	2.4	11.6	112	1344	2.4	15	144	1728
RESPONSABLE DE DEP. DESARROLLO	0.6	10	24	288	0.6	11.6	28	336	0.6	15	36	432
<b>TOTAL</b>			<b>1200</b>	<b>14400</b>			<b>1400</b>	<b>16800</b>			<b>1800</b>	<b>21600</b>
HILEMON												
ADÁN MARTIN												
	1 AÑO				2 AÑO				3 AÑO			
	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	HORAS SEMANA	P/H	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
SOPORTE A DEP. MARKETING	3.9	10	156	1872	3.9	11.6	182	2184	3.9	15	234	2808
SOPORTE A DEP. ADMINISTRACIÓN	3.6	10	144	1728	3.6	11.6	168	2016	3.6	15	216	2592
RESPONSABLE DE DEP. DISEÑO	4.5	10	180	2160	4.5	11.6	210	2520	4.5	15	270	3240
RESPONSABLE DE DEP. COMERCIAL	6	10	240	2880	6	11.6	280	3360	6	15	360	4320
RESPONSABLE DE DEP. DESARROLLO	12	10	480	5760	12	11.6	560	6720	12	15	720	8640
<b>TOTAL</b>			<b>1200</b>	<b>14400</b>			<b>1400</b>	<b>16800</b>			<b>1800</b>	<b>21600</b>
HILEMON												

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 13: Cuenta de pérdidas y ganancias**

ESCENARIO PESIMISTA:

Tabla 36: Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario pesimista

<b>Partida</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ventas</b>	<b>78000</b>	<b>93600</b>	<b>131.040</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>(14.400)</b>	<b>(19.200)</b>	<b>(28.800)</b>
<b>Compra de producto</b>	<b>(33.400)</b>	<b>(40.080)</b>	<b>(56.112)</b>
<b>Amortizaciones de inmovilizado</b>	<b>(480)</b>	<b>(480)</b>	<b>(480)</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>(21.136)</b>	<b>(24.962)</b>	<b>(30.055,80)</b>
<b>Resultado explotación</b>	<b>8.584</b>	<b>8.878</b>	<b>15.592</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultado antes de impuestos (BAI)</b>	<b>8584</b>	<b>8.878</b>	<b>15.592</b>
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	<b>(1.287,60)</b>	<b>(1.331,70)</b>	<b>(4.677,60)</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>7.296,40</b>	<b>7.546</b>	<b>10.914</b>

Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO OPTIMISTA:

Tabla 37: Cuenta de pérdidas y ganancias en escenario optimista

<b>Partida</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Ventas</b>	<b>156.000</b>	<b>187.200</b>	<b>262.080</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>(24.000)</b>	<b>(33600)</b>	<b>(43200)</b>
<b>Compra de producto</b>	<b>(66800)</b>	<b>(80160)</b>	<b>(112224)</b>
<b>Amortizaciones de inmovilizado</b>	<b>(480)</b>	<b>(480)</b>	<b>(480)</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>(21.136)</b>	<b>(24.962)</b>	<b>(30.055,80)</b>
<b>A. Resultado explotación</b>	<b>43.584</b>	<b>47.998</b>	<b>76.120</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. Resultado Financiero</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. Resultado antes de impuestos (BAI)</b>	<b>43.584</b>	<b>47.998</b>	<b>76.120</b>
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	<b>(6.537,60)</b>	<b>(7.199,70)</b>	<b>(22.836,06)</b>
<b>D. Resultado del ejercicio</b>	<b>37.046,40</b>	<b>40.798,30</b>	<b>53.284,14</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 14: Escenario pesimista del presupuesto de tesorería

### Primer año:

Tabla 38: Escenario pesimista del presupuesto de tesorería - año 1

AÑO 1	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Setiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023
<b>CAPITAL</b>	15000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital social	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportación de Socios	12000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos</b>	7715,565	5993,13	5521,23	10617,75	14699,685	17011,995	10759,32	5450,445	3374,085	4152,72	4459,455	4624,62
<b>Ventas</b>	6376,5	4953	4563	8775	12148,5	14059,5	8892	4504,5	2788,5	3432	3685,5	3822
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA repercutido	1339,065	1040,13	958,23	1842,75	2551,185	2952,495	1867,32	945,945	585,585	720,72	773,955	802,62
<b>Entradas de capital</b>	<b>22715,565</b>	<b>5993,13</b>	<b>5521,23</b>	<b>10617,75</b>	<b>14699,685</b>	<b>17011,995</b>	<b>10759,32</b>	<b>5450,445</b>	<b>3374,085</b>	<b>4152,72</b>	<b>4459,455</b>	<b>4624,62</b>
<b>Inversiones</b>	4175	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	3930,45	5700,095	3153,9	4957,5	11754,215	7220,35	5007,6	8894,61	2394,05	2669,6	4858,41	2836,6
Compras	2730,45	2120,9	1953,9	3757,5	5202,05	6020,35	3807,6	1928,85	1194,05	1469,6	1578,15	1636,6
Alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios y SS	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
IVA Soportado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiación</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IVA		2379,195			5352,165			5765,76			2080,26	
<b>Total salidas de capital</b>	<b>8105,45</b>	<b>5700,095</b>	<b>3153,9</b>	<b>4957,5</b>	<b>11754,215</b>	<b>7220,35</b>	<b>5007,6</b>	<b>8894,61</b>	<b>2394,05</b>	<b>2669,6</b>	<b>4858,41</b>	<b>2836,6</b>
<b>Total tesorería</b>	<b>14610,115</b>	<b>293,035</b>	<b>2367,33</b>	<b>5660,25</b>	<b>2945,47</b>	<b>9791,645</b>	<b>5751,72</b>	<b>-3444,165</b>	<b>980,035</b>	<b>1483,12</b>	<b>-398,955</b>	<b>1788,02</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>0</b>	<b>14610,115</b>	<b>14903,15</b>	<b>17270,48</b>	<b>22930,73</b>	<b>25876,2</b>	<b>35667,845</b>	<b>41419,565</b>	<b>37975,4</b>	<b>38955,435</b>	<b>40438,555</b>	<b>40039,6</b>
<b>Saldo final</b>	<b>14610,115</b>	<b>14903,15</b>	<b>17270,48</b>	<b>22930,73</b>	<b>25876,2</b>	<b>35667,845</b>	<b>41419,565</b>	<b>37975,4</b>	<b>38955,435</b>	<b>40438,555</b>	<b>40039,6</b>	<b>41827,62</b>

Fuente: Elaboración propia

### Segundo año:

Tabla 39: Escenario pesimista del presupuesto de tesorería - año 2

Año 2	Marzo 2023	Abril 2023	Mayo 2023	Junio 2023	Julio 2023	Agosto 2023	Setiembre 2023	Octubre 2023	Noviembre 2023	Diciembre 2023	Enero 2024	Febrero 2024
<b>CAPITAL</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportación de Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos</b>	8116,68	5922,345	9721,14	12528,945	16917,615	19229,925	13873,86	6795,36	5332,47	5002,14	4931,355	4884,165
<b>Ventas</b>	6708	4894,5	8034	10354,5	13981,5	15892,5	11466	5616	4407	4134	4075,5	4036,5
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA repercutido	1408,68	1027,845	1687,14	2174,445	2936,115	3337,425	2407,86	1179,36	925,47	868,14	855,855	847,665
<b>Entradas de capital</b>	<b>8116,68</b>	<b>5922,345</b>	<b>9721,14</b>	<b>12528,945</b>	<b>16917,615</b>	<b>19229,925</b>	<b>13873,86</b>	<b>6795,36</b>	<b>5332,47</b>	<b>5002,14</b>	<b>4931,355</b>	<b>4884,165</b>
<b>Inversiones</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	4472,4	6132,375	5040,2	6033,85	14384,65	8405,25	6509,8	10929,445	3487,1	3370,2	5994,615	3328,45
Compras	2872,4	2095,85	3440,2	4433,85	5986,95	6805,25	4909,8	2404,8	1887,1	1770,2	1745,15	1728,45
Alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios y SS	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
IVA Soportado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiación</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IVA		2436,525			6797,7			6924,645			2649,465	
<b>Total salidas de capital</b>	<b>4472,4</b>	<b>6132,375</b>	<b>5040,2</b>	<b>6033,85</b>	<b>14384,65</b>	<b>8405,25</b>	<b>6509,8</b>	<b>10929,445</b>	<b>3487,1</b>	<b>3370,2</b>	<b>5994,615</b>	<b>3328,45</b>
<b>Total tesorería</b>	<b>3644,28</b>	<b>-210,03</b>	<b>4680,94</b>	<b>6495,095</b>	<b>2532,965</b>	<b>10824,675</b>	<b>7364,06</b>	<b>-4134,085</b>	<b>1845,37</b>	<b>1631,94</b>	<b>-1063,26</b>	<b>1555,715</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>41827,62</b>	<b>45471,9</b>	<b>45261,87</b>	<b>49942,81</b>	<b>56437,905</b>	<b>58970,87</b>	<b>69795,545</b>	<b>77159,605</b>	<b>73025,52</b>	<b>74870,89</b>	<b>76502,83</b>	<b>75439,57</b>
<b>Saldo final</b>	<b>45471,9</b>	<b>45261,87</b>	<b>49942,81</b>	<b>56437,905</b>	<b>58970,87</b>	<b>69795,545</b>	<b>77159,605</b>	<b>73025,52</b>	<b>74870,89</b>	<b>76502,83</b>	<b>75439,57</b>	<b>76995,285</b>

Fuente: Elaboración propia

## Tercer año:

Tabla 40: Escenario pesimista del presupuesto de tesorería - año 3

AÑO 3	Marzo 2024	Abril 2024	Mayo 2024	Junio 2024	Julio 2024	Agosto 2024	Setiembre 2024	Octubre 2024	Noviembre 2024	Diciembre 2024	Enero 2025	Febrero 2025
<b>CAPITAL</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportación de Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos</b>	<b>8517,795</b>	<b>5757,18</b>	<b>12222,21</b>	<b>19984,965</b>	<b>20244,51</b>	<b>24137,685</b>	<b>22604,01</b>	<b>12788,49</b>	<b>10948,08</b>	<b>8352,63</b>	<b>7031,31</b>	<b>5969,535</b>
<b>Ventas</b>	<b>7039,5</b>	<b>4758</b>	<b>10101</b>	<b>16516,5</b>	<b>16731</b>	<b>19948,5</b>	<b>18681</b>	<b>10569</b>	<b>9048</b>	<b>6903</b>	<b>5811</b>	<b>4933,5</b>
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA repercutido	1478,295	999,18	2121,21	3468,465	3513,51	4189,185	3923,01	2219,49	1900,08	1449,63	1220,31	1036,035
<b>Entradas de capital</b>	<b>8517,795</b>	<b>5757,18</b>	<b>12222,21</b>	<b>19984,965</b>	<b>20244,51</b>	<b>24137,685</b>	<b>22604,01</b>	<b>12788,49</b>	<b>10948,08</b>	<b>8352,63</b>	<b>7031,31</b>	<b>5969,535</b>
<b>Inversiones</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	<b>5414,35</b>	<b>6914,875</b>	<b>6725,3</b>	<b>9472,45</b>	<b>18667,485</b>	<b>10942,05</b>	<b>10399,3</b>	<b>17257,385</b>	<b>6274,4</b>	<b>5355,9</b>	<b>9458,32</b>	<b>4512,55</b>
Compras	3014,35	2037,4	4325,3	7072,45	7164,3	8542,05	7999,3	4525,7	3874,4	2955,9	2488,3	2112,55
Alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios y SS	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400
IVA Soportado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiación</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IVA		2477,475			9103,185			10331,685			4570,02	
<b>Total salidas de capital</b>	<b>5414,35</b>	<b>6914,875</b>	<b>6725,3</b>	<b>9472,45</b>	<b>18667,485</b>	<b>10942,05</b>	<b>10399,3</b>	<b>17257,385</b>	<b>6274,4</b>	<b>5355,9</b>	<b>9458,32</b>	<b>4512,55</b>
<b>Total tesorería</b>	<b>3103,445</b>	<b>-1157,695</b>	<b>5496,91</b>	<b>10512,515</b>	<b>1577,025</b>	<b>13195,635</b>	<b>12204,71</b>	<b>-4468,895</b>	<b>4673,68</b>	<b>2996,73</b>	<b>-2427,01</b>	<b>1456,985</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>76995,285</b>	<b>80098,73</b>	<b>78941,035</b>	<b>84437,945</b>	<b>94950,46</b>	<b>96527,485</b>	<b>109723,12</b>	<b>121927,83</b>	<b>117458,935</b>	<b>122132,615</b>	<b>125129,345</b>	<b>122702,335</b>
<b>Saldo final</b>	<b>80098,73</b>	<b>78941,035</b>	<b>84437,945</b>	<b>94950,46</b>	<b>96527,485</b>	<b>109723,12</b>	<b>121927,83</b>	<b>117458,935</b>	<b>122132,615</b>	<b>125129,345</b>	<b>122702,335</b>	<b>124159,32</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 15: Escenario optimista del presupuesto de tesorería

### Primer año:

Tabla 41: Escenario optimista del presupuesto de tesorería - año 1

AÑO 1	Marzo 2022	Abril 2022	Mayo 2022	Junio 2022	Julio 2022	Agosto 2022	Setiembre 2022	Octubre 2022	Noviembre 2022	Diciembre 2022	Enero 2023	Febrero 2023
<b>CAPITAL</b>	15000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital social	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportación de Socios	12000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos</b>	9980,685	10193,04	10688,535	13401,96	26001,69	54528,045	31263,375	9697,545	5450,445	4813,38	5426,85	7314,45
Ventas	8248,5	8424	8833,5	11076	21489	45064,5	25837,5	8014,5	4504,5	3978	4485	6045
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA repercutido	1732,185	1769,04	1855,035	2325,96	4512,69	9463,545	5425,875	1683,045	945,945	835,38	941,85	1269,45
<b>Entradas de capital</b>	<b>24980,685</b>	<b>10193,04</b>	<b>10688,535</b>	<b>13401,96</b>	<b>26001,69</b>	<b>54528,045</b>	<b>31263,375</b>	<b>9697,545</b>	<b>5450,445</b>	<b>4813,38</b>	<b>5426,85</b>	<b>7314,45</b>
<b>Inversiones</b>	4175	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	5532,05	9108,425	5782,55	6742,8	19895,385	21296,85	13063,75	22004,315	3928,85	3703,4	6643,675	4588,5
Compras	3532,05	3607,2	3782,55	4742,8	9201,7	19296,85	11063,75	3431,85	1928,85	1703,4	1920,5	2588,5
Alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios y SS	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
IVA Soportado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IVA		3501,225			8693,685			16572,465			2723,175	
<b>Total salidas de capital</b>	<b>9707,05</b>	<b>9108,425</b>	<b>5782,55</b>	<b>6742,8</b>	<b>19895,385</b>	<b>21296,85</b>	<b>13063,75</b>	<b>22004,315</b>	<b>3928,85</b>	<b>3703,4</b>	<b>6643,675</b>	<b>4588,5</b>
<b>Total tesorería</b>	<b>15273,635</b>	<b>1084,615</b>	<b>4905,985</b>	<b>6659,16</b>	<b>6106,305</b>	<b>33231,195</b>	<b>18199,625</b>	<b>-12306,77</b>	<b>1521,595</b>	<b>1109,98</b>	<b>-1216,825</b>	<b>2725,95</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>0</b>	<b>15273,635</b>	<b>16358,25</b>	<b>21264,235</b>	<b>27923,395</b>	<b>34029,7</b>	<b>67260,895</b>	<b>85460,52</b>	<b>73153,75</b>	<b>74675,345</b>	<b>75785,325</b>	<b>74568,5</b>
<b>Saldo final</b>	<b>15273,635</b>	<b>16358,25</b>	<b>21264,235</b>	<b>27923,395</b>	<b>34029,7</b>	<b>67260,895</b>	<b>85460,52</b>	<b>73153,75</b>	<b>74675,345</b>	<b>75785,325</b>	<b>74568,5</b>	<b>77294,45</b>

Fuente: Elaboración propia

### Segundo año:

Tabla 42: Escenario optimista del presupuesto de tesorería - año 2

AÑO 2	Marzo 2023	Abril 2023	Mayo 2023	Junio 2023	Julio 2023	Agosto 2023	Setiembre 2023	Octubre 2023	Noviembre 2023	Diciembre 2023	Enero 2024	Febrero 2024
<b>CAPITAL</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportación de Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos</b>	11349,195	11844,69	13991,835	22745,58	27370,2	59506,59	36831,795	12646,92	9225,645	5922,345	6488,625	8588,58
Ventas	9379,5	9789	11563,5	18798	22620	49179	30439,5	10452	7624,5	4894,5	5362,5	7098
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA repercutido	1969,695	2055,69	2428,335	3947,58	4750,2	10327,59	6392,295	2194,92	1601,145	1027,845	1126,125	1490,58
<b>Entradas de capital</b>	<b>11349,195</b>	<b>11844,69</b>	<b>13991,835</b>	<b>22745,58</b>	<b>27370,2</b>	<b>59506,59</b>	<b>36831,795</b>	<b>12646,92</b>	<b>9225,645</b>	<b>5922,345</b>	<b>6488,625</b>	<b>8588,58</b>
<b>Inversiones</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	6816,35	11017,085	7751,55	10849,4	23612,115	23858,7	15834,35	26190,405	6064,85	4895,85	8851,365	5839,4
Compras	4016,35	4191,7	4951,55	8049,4	9686	21058,7	13034,35	4475,6	3264,85	2095,85	2296,25	3039,4
Alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios y SS	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800	2800
IVA Soportado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IVA		4025,385			11126,115			18914,805			3755,115	
<b>Total salidas de capital</b>	<b>6816,35</b>	<b>11017,085</b>	<b>7751,55</b>	<b>10849,4</b>	<b>23612,115</b>	<b>23858,7</b>	<b>15834,35</b>	<b>26190,405</b>	<b>6064,85</b>	<b>4895,85</b>	<b>8851,365</b>	<b>5839,4</b>
<b>Total tesorería</b>	<b>4532,845</b>	<b>827,605</b>	<b>6240,285</b>	<b>11896,18</b>	<b>3758,085</b>	<b>35647,89</b>	<b>20997,445</b>	<b>-13543,485</b>	<b>3160,795</b>	<b>1026,495</b>	<b>-2362,74</b>	<b>2749,18</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>77294,45</b>	<b>81827,295</b>	<b>82654,9</b>	<b>88895,185</b>	<b>100791,365</b>	<b>104549,45</b>	<b>140197,34</b>	<b>161194,785</b>	<b>147651,3</b>	<b>150812,095</b>	<b>151838,59</b>	<b>149475,85</b>
<b>Saldo final</b>	<b>81827,295</b>	<b>82654,9</b>	<b>88895,185</b>	<b>100791,365</b>	<b>104549,45</b>	<b>140197,34</b>	<b>161194,785</b>	<b>147651,3</b>	<b>150812,095</b>	<b>151838,59</b>	<b>149475,85</b>	<b>152225,03</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tercer año:**

Tabla 43: Escenario optimista del presupuesto de tesorería - año 3

AÑO 3	Marzo 2024	Abril 2024	Mayo 2024	Junio 2024	Julio 2024	Agosto 2024	Setiembre 2024	Octubre 2024	Noviembre 2024	Diciembre 2024	Enero 2025	Febrero 2025
<b>CAPITAL</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportación de Socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitalización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ingresos</b>	<b>15147,99</b>	<b>15619,89</b>	<b>17271,54</b>	<b>33835,23</b>	<b>37020,555</b>	<b>70360,29</b>	<b>45255,21</b>	<b>22769,175</b>	<b>20527,65</b>	<b>14558,115</b>	<b>12930,06</b>	<b>11821,095</b>
<b>Ventas</b>	<b>12519</b>	<b>12909</b>	<b>14274</b>	<b>27963</b>	<b>30595,5</b>	<b>58149</b>	<b>37401</b>	<b>18817,5</b>	<b>16965</b>	<b>12031,5</b>	<b>10686</b>	<b>9769,5</b>
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA repercutido	2628,99	2710,89	2997,54	5872,23	6425,055	12211,29	7854,21	3951,675	3562,65	2526,615	2244,06	2051,595
<b>Entradas de capital</b>	<b>15147,99</b>	<b>15619,89</b>	<b>17271,54</b>	<b>33835,23</b>	<b>37020,555</b>	<b>70360,29</b>	<b>45255,21</b>	<b>22769,175</b>	<b>20527,65</b>	<b>14558,115</b>	<b>12930,06</b>	<b>11821,095</b>
<b>Inversiones</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos</b>	<b>8960,7</b>	<b>14467,58</b>	<b>9712,2</b>	<b>15573,9</b>	<b>31995,975</b>	<b>28499,7</b>	<b>19615,3</b>	<b>35674,925</b>	<b>10864,5</b>	<b>8751,95</b>	<b>16509,125</b>	<b>7783,35</b>
Compras	5360,7	5527,7	6112,2	11973,9	13101,15	24899,7	16015,3	8057,75	7264,5	5151,95	4575,8	4183,35
Alquileres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios y SS	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600
IVA Soportado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>									
Prestamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago IVA		5339,88			15294,825			24017,175			8333,325	
<b>Total salidas de capital</b>	<b>8960,7</b>	<b>14467,58</b>	<b>9712,2</b>	<b>15573,9</b>	<b>31995,975</b>	<b>28499,7</b>	<b>19615,3</b>	<b>35674,925</b>	<b>10864,5</b>	<b>8751,95</b>	<b>16509,125</b>	<b>7783,35</b>
<b>Total tesorería</b>	<b>6187,29</b>	<b>1152,31</b>	<b>7559,34</b>	<b>18261,33</b>	<b>5024,58</b>	<b>41860,59</b>	<b>25639,91</b>	<b>-12905,75</b>	<b>9663,15</b>	<b>5806,165</b>	<b>-3579,065</b>	<b>4037,745</b>
<b>Saldo inicial</b>	<b>152225,03</b>	<b>158412,32</b>	<b>159564,63</b>	<b>167123,97</b>	<b>185385,3</b>	<b>190409,88</b>	<b>232270,47</b>	<b>257910,38</b>	<b>245004,63</b>	<b>254667,78</b>	<b>260473,945</b>	<b>256894,88</b>
<b>Saldo final</b>	<b>158412,32</b>	<b>159564,63</b>	<b>167123,97</b>	<b>185385,3</b>	<b>190409,88</b>	<b>232270,47</b>	<b>257910,38</b>	<b>245004,63</b>	<b>254667,78</b>	<b>260473,945</b>	<b>256894,88</b>	<b>260932,625</b>

Fuente: Elaboración propia