



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Máster



EYVI Carros de la compra con mecanismo sube escaleras

Curso académico 2017/2018

Alumna: Victoria Elvira Carrión Cruz

Tutor: Jesús Martínez Mateo

ÍNDICE EVYI, S.L.	Págs.
RESUMEN EJECUTIVO ...	7
1. Presentación del proyecto y Modelo de Negocio	11-15
1.1. Presentación del proyecto	11
1.2. Identificación de la promotora	12
1.3. Modelo de negocio	13
2. Definición del producto	17-19
2.1. Valor aportado.....	17
2.2. Atributos del producto	18
3. Análisis del mercado	21-42
3.1. Factores de competitividad del entorno y sector.....	21
3.2 Caracterización de la demanda	26
3.2.1 Segmentación	26
3.2.2 Demanda potencial	32
3.3 Caracterización de la oferta	35
3.3.1 Estructura de la competencia	35
3.4 Análisis DAFO.....	41
3.5 Objetivos del proyecto.....	42
4. Plan de Marketing	43-61
4.1. Estrategia de posicionamiento	43
4.2. Política de producto	44

4.3. Política de precios	50
4.4. Política de distribución	53
4.5. Política de comunicación	54
4.6. Sistema de información y control de marketing	58
5. Plan de operaciones	63-76
5.1. Estrategia de operaciones.....	63
5.2. Descripción del proceso productivo	67
5.3. Planificación de la actividad	69
5.3.1. Producción y capacidad	69
5.3.2. Aprovisionamientos	71
5.4. Infraestructuras	74
5.5. Costes de producción	76
6. Plan de organización y recursos humanos.....	77- 85
6.1. Estructura organizativa	77
6.2. Retribución	82
6.3. Política de motivación	83
6.4. Seguridad e higiene	85

7. Forma jurídica, trámites y agenda de constitución	87- 88
7.1. Forma jurídica del negocio	87
7.2. Trámites legales y agenda de constitución	87
8. Plan económico-financiero	89-98
8.1. Inversiones y aprovisionamiento	89
8.2. Ingresos y gastos estimados	91
8.3. Financiación ajena	93
8.4. Estados contables previsionales y análisis de ratios	94
9. Conclusiones	99
10. Calendario de constitución	101
11. Anexos	102-108
Anexo 1a Resultados encuesta 2. Preguntas 2, 3 y 4	102
Anexo 1b Curva de valor de la competencia	103
Anexo 2 Proceso productivo	104
Anexo 3 Materiales y costes para la puesta en marcha de la actividad	105
Anexo 4 Instalaciones EYVI Climb Stairs	106
Anexo 5 Infraestructuras	107
Anexo 6 Tarifa empresa de Prevención de Riesgos Laborales	108
12. Referencias Bibliográficas	109-110

ÍNDICE: FIGURAS / TABLAS / GRÁFICOS / CUADROS		Página
Figura 1	Modelo CANVAS de EYVI Climb Stairs	14
Figura 2	Resumen TAM/SAM/SOM	34
Figura 3	DAFO EYVI Climb Stairs	41
Figura 4	Ejemplo producto existente	44
Figura 5	Ruedas	45
Figura 6	Bolsa	45
Figura 7	Chasis	46
Figura 8	Manillar	46
Figura 9	Croquis funcionalidad carro EYVI Climb Stairs	47
Figura 10	Packaging	49
Figura 11	Porcentaje de uso de redes sociales	55
Tabla 1	Ciclo de vida del producto Carro de la compra – Etapa Madurez	25
Tabla 2	Nivel de ventas de competidores	32
Tabla 3	Modelos y precios EYVI Climb Stairs	52
Tabla 4	Prevision de ventas anuales	70
Tabla 5	Capacidad de mano de obra	70
Tabla 6	Materiales directos al proceso productivo. Modelo fijo	72
Tabla 7	Materiales directos al proceso productivo. Modelo customizado	73
Tabla 8	Materiales indirectos al proceso productivo	74
Tabla 9	Costes fijos y costes variables	76
Tabla 10	Valoración de inversiones en inmovilizado	89
Tabla 11	Inversiones anuales	90
Tabla 12	Coste de aprovisionamientos por productos	90
Tabla 13	Gastos de personal	91
Tabla 14	Gastos operativos	91
Tabla 15	Otros gastos	92
Tabla 16	Previsión de unidades vendidas	92
Tabla 17	Previsión de ingresos por ventas	92
Tabla 18	Capital vivo préstamo ICO	93
Tabla 19	Pago de intereses	93
Tabla 20	Devoluciones de préstamos	93
Tabla 21	Cuenta de pérdidas y ganancias	94
Tabla 22	Cuenta de tesorería	95
Tabla 23	Balance de situación	96
Tabla 24	Ratios financieros	96
Tabla 25	Calendario de actividades para puesta en marcha del negocio	101
Gráfico 1	Pregunta 1. Indica si eres hombre o mujer	27
Gráfico 2	Pregunta 2. Cuando vas al supermercado o mercado ¿usas carro de compra ?	27
Gráfico 3	Porcentaje de uso. Mujeres	28
Gráfico 4	Porcentaje de uso. Hombres	28
Gráfico 5	Pregunta 3. Si en caso eres hombre y respondiste NO a la pregunta anterior. ¿Tu pareja utiliza carrito de compra ?	28
Gráfico 6	Encuestados separados por géneros	30
Gráfico 7	Rangos de edad encuestados	30
Gráfico 8	Motivos uso. Mujeres	31
Gráfico 9	Motivos uso. Hombres	31
Gráfico 10	Resumen cuenta de pérdidas y ganancias	95
Cuadro 1	Principales variables económicas por agrupaciones de actividad (CNAE 24 Y 25) – Comunidad Valenciana.	22
Cuadro 2	Cifra de negocios año 2015 de empresas del sector - Comunidad Valenciana (En miles de euros)	23



RESUMEN EJECUTIVO

¿Cuál es la idea?



EYVI Climb Stairs se encargará de incorporar una mejora en los carros de la compra ya existentes añadiéndoles un mecanismo de subida de escaleras eléctrico que permite que los carros de la compra puedan subirlas de forma autónoma.

No sólo aporta esta ayuda extra de subida de escaleras automática, sino también ofrece diseño, comodidad y otra forma diferente de adquirir este tipo de producto a través de la página web en la cual se podrá customizar el carro de la compra según las preferencias y gustos de cada consumidor

¿Quién compone el equipo fundador?

En EYVI hay una única fundadora y es Victoria Carrión Cruz, licenciada en Administración y Dirección de empresas, cuenta con un curso de postgrado Experto Asesor Financiero Europeo, especializada en el área de banca y finanzas, actualmente estudiante del MBA en Administración y Dirección de empresas, presenta este proyecto con el fin de desarrollar su lado emprendedor y aplicar todos los conocimientos adquiridos en el MBA por el que ha atravesado.

En la actualidad trabaja en una empresa de consultoría en un proyecto de BPO para Banco Sabadell.

¿Cuál es el modelo de negocio?

La propuesta de valor que se ofrece es un carro de la compra diferente y único para los consumidores, **diferente** porque podrá subir escaleras de forma autónoma, sin esfuerzo físico invertido por el cliente y **único**, puesto que además de tener diseños fijos, podrán customizar la bolsa del carro de la compra en función de los gustos y preferencias de cada persona.

Nuestros clientes serán consumidores finales (segmentados por edades: jóvenes de 20 a 25 años, adultos de 26 a 55 años y personas mayores de 56 a 85 años). Nuestro canal de ventas será únicamente a través de nuestra página web y nuestro producto será distribuido a domicilio mediante una empresa de mensajería.

Como socios clave tendremos a diferentes proveedores tanto nacionales como extranjeros para obtener nuestros inputs, así como la empresa de mensajería antes mencionada.

Desarrollaremos la actividad inicialmente en un local el cual será alquilado, contaremos con dos personas contratadas (un técnico en electromecánica y montador, el cual crea el mecanismo sube escaleras y se encarga de la confección del chasis del carro de la compra, esta primera persona trabajará junto con una costurera que se encargará de la confección de la bolsa contenedora de la compra).

Los principales costes en los que incurriremos para el primer año serán los costes de la puesta en marcha del proyecto, y posteriormente todos aquellos derivados de la fabricación del producto, costes de personal, materiales, etc.

Nuestras fuentes de ingreso se obtendrán a través de las ventas de los carros de la compra, estableciéndonos como objetivo para el quinto año, haber incrementado las ventas al menos en un 30%.

¿Qué problema resuelve?

Con nuestro producto pretendemos eliminar el esfuerzo que se realiza para subir el carro de la compra por las escaleras, ayudando sobre todo a aquellas personas que puedan tener dolencias de espalda, lesiones u algún otro tipo de discapacidad que les impida subir el carro de la compra por las escaleras con comodidad.

Otro problema que abordamos es la reducción de la contaminación ambiental provocada por las bolsas de plástico. Con el uso de los carros de la compra se reduce la probabilidad de utilizar bolsas de plástico ya que toda la compra se colocará en la bolsa del carro de la compra y será trasladada hasta el domicilio del cliente en ella. Más carros de la compra, menos bolsas de plástico, menos contaminación ambiental.

¿Qué productos o servicios ofrece EYVI?

Ofrecemos un carrito de la compra con mecanismo sube escaleras con 4 modelos fijos (diferenciados entre cada uno de ellos por la bolsa) y un modelo customizado por cada cliente. Todos los carros de la compra llevan incorporado el mecanismo sube escaleras y un mismo tipo de chasis.

¿Cómo está el mercado y quienes son los competidores?

Actualmente el mercado en el cual encontramos los carros de la compra habituales es un mercado maduro, con pocas innovaciones que aporten funcionalidad al carro y centradas más en modificaciones de diseño y calidad. No se encuentra en el mercado un carro de la compra que realmente suba escaleras de forma autónoma.

Nuestros principales competidores nacionales son Rolser, Garmol, PlayMarket y en menor medida Gimi, siendo este último, competidor internacional.

¿Cuál es la estrategia de Marketing y la ventaja competitiva?

Como mencionó Guy Kawasaki *“Al final o eres diferente o eres más barato”*, EYVI decide ser diferente, por lo tanto, la estrategia de Marketing a seguir por EYVI está basada en los beneficios del producto.

Para introducirse en el mercado se hará mediante dos vías: la primera es demostrando el funcionamiento del producto de forma directa acudiendo a supermercados o zonas con escaleras como centros comerciales o mercados de abastos, generando así el interés de las personas; la segunda vía es a través de las personas más jóvenes, mediante el uso de redes sociales, de las cuales esperamos se genere un “boca a boca” llegando a oídos de los padres y abuelos de los mismos jóvenes.

La ventaja competitiva radica entonces en que somos una empresa pequeña, con bajo coste de personal (únicamente 3 personas al día de las tendencias tanto tecnológicas como de moda), personal dinámico que permite una agilidad en el proceso productivo logrando ser rápidos en la creación tanto del carro de la compra como del mecanismo sube escaleras.

¿Cuáles son las necesidades financieras y la rentabilidad esperada?

Para la puesta en marcha del proyecto, además de tener lista toda la infraestructura necesaria, se establece tener un stock de materiales disponibles necesarios para las primeras unidades a fabricar (300 carros aproximadamente), así como tener disponibilidad de efectivo para los cubrir los costes de los procesos subcontratados, todo esto suma un total de 32.991,84€.

Resumen costes para puesta en marcha del proyecto	
Conceptos	Importes
Gastos de constitución	4.200,00 €
Registro de marca	141,73 €
Inmovilizado	6.887,49 €
Materiales iniciales (para 300 uds)	8.569,25 €
Costes subcontrados (para 300 uds)	11.206,37 €
Fianza de local	900,00 €
Primer mes de alquiler de local	450,00 €
Informático	39,00 €
Seguro del vehículo	300,00 €
Primera cuota asesoría PRL	218,00 €
TOTAL	32.911,84 €

Para poder afrontar a dichos costes, la promotora realiza una aportación de fondos propios de 18.000€ y se acude a financiación ajena mediante un préstamo ICO por importe de 20.000€. a pagar en 5 años.

Nuestros ratios financieros son:

+

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Rentabilidad de los RR.PP. (ROE)</i>	NP	0,27	0,30	0,31	0,32
<i>Rentabilidad económica (ROI)</i>	NP	0,19	0,25	0,31	0,35
<i>Endeudamiento</i>	0,57	0,47	0,36	0,26	0,18
<i>Liquidez</i>	10,77	7,63	7,12	7,09	7,24
<i>Apalancamiento</i>	2,32	1,89	1,56	1,35	1,22
<i>Rotación de activos</i>	3,93	3,99	3,65	3,16	2,62
<i>Rotación de stocks</i>	97,32	110,18	110,32	110,41	112,22
<i>Margen sobre ventas</i>	0,00	0,05	0,07	0,10	0,13

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y MODELO DE NEGOCIO

En este documento se presentarán los aspectos más relevantes para la puesta en marcha del proyecto empresarial de la mejora de carritos de la compra que existen hoy en día, para lo cual se desarrollará un análisis minucioso de la oferta y la demanda existente en el mercado, así como las necesidades de sus clientes que esta empresa pretende cubrir.

A partir de los datos obtenidos de la caracterización de oferta y demanda, se han establecido planes detallados de marketing, operaciones, organización, recursos humanos y financiación con el objeto de aprovechar la oportunidad de negocio identificada. Para concluir, se detallará cuál será la forma jurídica a adoptar, la agenda de constitución, así como la rentabilidad del presente proyecto.

Con la presentación de estos datos pretendemos demostrar la viabilidad económica y de mercado de nuestro Plan de Negocio.

A continuación, vamos a presentar a modo de resumen algunos de los datos más importantes.

1.1. Presentación del proyecto

La actividad principal a la que se va a dedicar EYVI Climb Stairs será la fabricación y venta de carros de la compra incorporándole nuestro elemento diferenciador que será el mecanismo de subida automática de escaleras, siendo el mercado principal en el que desarrollará su actividad, el mercado de los carritos de la compra para particulares.

Abordaremos todo el proceso productivo propio de la creación tanto de un carro de la compra habitual, así como la creación del mecanismo eléctrico de autopropulsión que permita subir las escaleras de forma autónoma. La venta se realizará vía on-line directamente a consumidores finales, y la distribución de nuestro producto irá a cargo de una empresa de mensajería colaboradora.

Nuestro público objetivo será, todas aquellas personas con edades comprendidas entre los 20 años y los 85 años de toda España.

A este conjunto de personas, las dividiremos en tres grandes grupos en función de la etapa en la que se encuentra.

- Segmento 1: Jóvenes: 20 – 25 años
- Segmento 2: Adultos: 26– 55 años
- Segmento 3: Personas mayores: 56 - 85 años

Será preciso realizar una inversión que se situará en 32.911,84€ y se prevé obtener beneficios a partir del segundo año de actividad.

La forma jurídica elegida para nuestra empresa será de una Sociedad Limitada Unipersonal ubicándose su sede social en el local comercial sito en la localidad de Elche en la provincia de Alicante.

La puesta en marcha del negocio correrá a cargo de la administradora única.

1.2. Identificación de la promotora

La persona promotora del proyecto es Victoria E. Carrión Cruz, Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Alicante.

Inmediatamente después de finalizar su carrera universitaria realiza un curso de postgrado de Experto Asesor Financiero Europeo en la Universidad de Alicante.

Como formación complementaria, realiza el curso de “Productos, Clientes y Análisis de Riesgos en banca” con una duración de 67 horas en Fundesem Business School.

Posteriormente, pasa a realizar el Máster en MBA en la Universidad Miguel Hernández de Elche para el cual presenta el proyecto empresarial actual y así poder aplicar los conocimientos obtenidos en el máster cursado.

En cuanto a conocimientos de lengua extranjera, cuenta con nivel B1 de inglés por la Universidad de Alicante y A2 de francés por la Escuela Oficial de Idiomas de Alicante.

Su primera experiencia profesional fue obtenida en una asesoría fiscal - contable y laboral, posteriormente trabaja como auxiliar administrativa en una empresa de telecomunicaciones y finalmente se incorpora en la consultora internacional EVERIS en la cual ha obtenido la mayor parte de su experiencia profesional.

En EVERIS se incorporó en un nuevo proyecto de BPO (Business Process Outsourcing), el cual presta servicio a Banco Sabadell iniciándose en septiembre del 2014 y continúa con su actividad con vistas a seguir creciendo. La actividad desarrollada en este proyecto consiste en realizar las tareas del departamento de Servicio de Alta de Expedientes de Riesgos (SAER), servicio que se presta a las oficinas de toda la Comunidad Valenciana, Comunidad de Murcia, Islas Baleares y Canarias, gestionando el alta de expedientes de riesgos de todos los productos de activo de Banco Sabadell.

Actualmente es subcoordinadora de dicho departamento (SAER) el cual lo conforma un equipo de 30 personas.

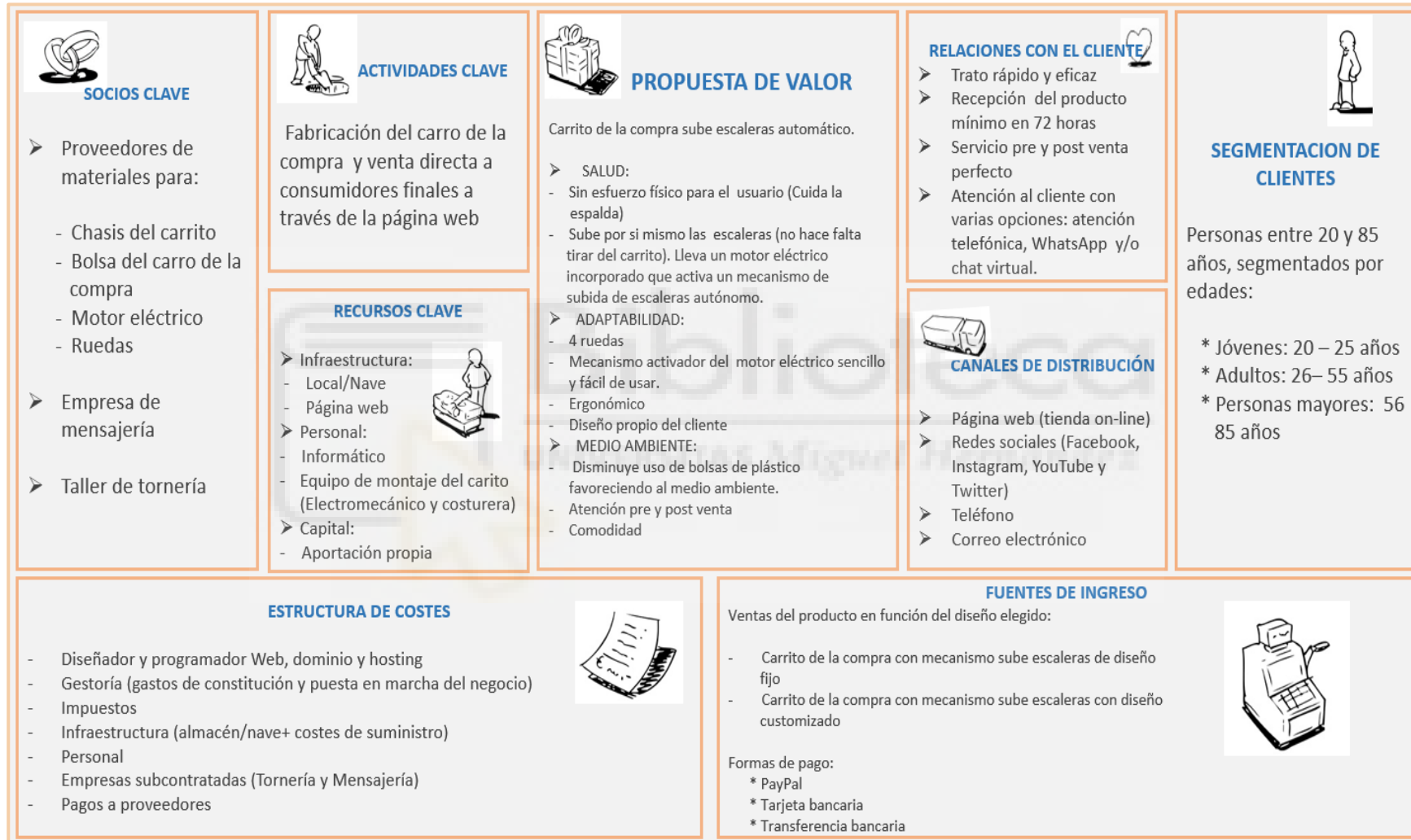
1.3. Modelo de negocio

Para poder diseñar el modelo de negocio de nuestro proyecto, se ha recurrido al empleo de la herramienta CANVAS.

Con esta herramienta lo que se pretende es presentar nuestro modelo de negocio de forma visual y sintetizada.

En el CANVAS de EYVI, se podrá ver cuál es nuestra propuesta de valor (qué ofrecemos), cómo se desarrollará el proyecto (alianzas, actividades y recursos clave), hacia quiénes va dirigido (nuestros futuros clientes), así como el aspecto económico de nuestro proyecto, es decir, de dónde obtendremos nuestra fuente de ingresos y en qué costes tendremos que incurrir.

Figura 1. Modelo CANVAS de EYVI Climb Stairs



Fuente: Elaboración propia

Como se desprende del CANVAS mostrado, nuestra propuesta de valor la resumimos en tres puntos: salud (el mecanismo sube escaleras hace que desaparezca el esfuerzo físico que se genera al tener que subir el usuario por sí solo), adaptabilidad (fácil de utilizar) y medio ambiente (indirectamente ayudamos a la disminución de la contaminación ambiental).

Nuestra actividad clave será la fabricación y venta a través de Internet a consumidores finales, con edades comprendidas entre 20 y 85 años, para el desarrollo del proyecto contrataremos a dos personas (un técnico electromecánico y una costurera) las cuales junto con la promotora del proyecto llevaran a cabo todas aquellas actividades para el desarrollo del negocio, además de los proveedores de inputs, trabajaremos con una empresa de mensajería y un taller de tornería. Nos ubicaremos en un local el cual durante los primeros años de actividad será alquilado.

Los principales costes serán generados por gastos de personal, suministros, pago a proveedores, empresas subcontratadas, entre otros, estos costes serán afrontados gracias a los ingresos obtenidos por la venta de nuestro producto.



2. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

A lo largo de este apartado desarrollaremos cuáles son las necesidades que satisface el producto, así como cuáles son las principales diferencias y semejanzas con empresas competidoras.

2.1 Valor aportado.

La mayor parte de los hogares cuentan hoy con un carro de la compra, o con la necesidad latente del mismo. La mayor frecuencia en la tarea de acercarse a la tienda o al supermercado, por una mayor búsqueda de mejores precios, así como el cobro desde hace algunos años de las bolsas de plástico, ha hecho que este peculiar vehículo para nuestras compras vuelva a asomarse a las calles, y, además, en cualquier segmento de edad y género. Bastaría darnos una vuelta por los supermercados más comunes como Mercadona, Consum, Día, Dialprix, etc., para verificar que son muchas las personas que recurren al uso del carro de la compra.¹

El problema que resolverá nuestro producto es la incomodidad a la que se enfrenta el usuario en el momento de subir el carro de la compra por las escaleras (sean escaleras del supermercado, de la entrada al edificio de la vivienda o cualquier tipo de escalones a los que se enfrentaría el cliente). En definitiva, eliminar el esfuerzo físico invertido para poder subir un carrito cargado de compra (el cual puede llegar a pesar hasta 50 kilos), siendo el mismo carro el que se autopropulse y suba las escaleras de forma autónoma.

Nuestro carro, más allá de la funcionalidad básica del mismo, que es el transporte de la carga, añade valor por diversas vías, cubriendo necesidades adicionales como son una mayor comodidad en dicho transporte para el público en general; permitir la tarea de realizar la compra a personas mayores, o con dificultades funcionales o de salud física, que podían ver esta capacidad para la realización de una tarea cotidiana reducida; además de contribuir indirectamente

¹ Fuente: Encuesta de hábitos de consumo 2016. MPAC. Disponible en <http://www.fuci.es/wp-content/uploads/2016/06/Resultados-I-Bloque-Encuesta-Habitos-de-compra-y-consumo-2016.pdf>

con el medioambiente, debido a la sustitución de los plásticos de las bolsas por el uso del carro y mediante los materiales que está previsto emplear en su construcción.

2.2. Atributos del producto.

Adicionalmente a la principal funcionalidad relacionada con el mecanismo sube escaleras y sus beneficios, descrita anteriormente, en esta sección hacemos una descripción ampliada a través de la relación de atributos funcionales y también intangibles de nuestro producto.

Entre los **atributos funcionales** podemos encontrar los siguientes:

➤ **Capacidad**

Los carritos de la compra tendrán una capacidad de 50 kilos.

➤ **Diseño**

El material utilizado será poliéster/nylon de alta densidad (del tipo loneta gruesa). En EYVI tendremos muy en cuenta el diseño del carro, pudiendo ser el propio cliente el que diseñe parcialmente el mismo. Tendremos una gama de 4 tipos de carros estándar que el cliente tendrá la opción de elegir, pero, además, nuestros clientes tendrán la posibilidad de customizar el suyo en función de sus gustos personales, ofreciéndoles con ella la posibilidad de tener un carro único y personalizado, diferente al de cualquier otro cliente. Se expondrá en la página web los distintos materiales, colores, estampados, texturas y acabados que pueda tener la bolsa del carro. Ello supone un elemento diferenciador añadido al de la funcionalidad que representa el mecanismo sube escaleras.

➤ **Chasis y ruedas**

Debido a que nuestra principal diferencia radica en que nuestro carro subirá escaleras de forma autónoma, es muy importante reducir su peso al mínimo posible, manteniendo a la vez la capacidad de resistencia para poder soportar todo el peso de la compra que se introducirá en el carrito, así como el paso de los años. Como máximo, el chasis puede pesar 1,20

kg.

En cuanto a las ruedas, contará con cuatro ruedas, las dos ruedas traseras podrán ser plegadas hacia dentro y las dos ruedas delanteras quedarán fijas.

Además de estos atributos físicos y funcionales es preciso tener en cuenta los **atributos intangibles e indirectos** que forman parte nuestro producto.

➤ **Salud**

El uso del carro de la compra evita que las personas tengan que desplazarse llevando bolsas pesadas, un mal esfuerzo, mal movimiento o un sobrepeso en las bolsas de la compra, puede causar que los músculos de los hombros o espalda se lesionen, por tanto, el uso de estos carritos va directamente relacionado con la salud de nuestra espalda y/o otros músculos que se vean indirectamente afectados.

➤ **Medio Ambiente**

Tras la Ley de residuos y suelos contaminados aprobada en el 2011 en cuanto a la reducción del uso de bolsas de plástico, no cabe duda de que el uso de un carro de la compra implica menos bolsas utilizadas, ya que hoy en día son muchos, por no decir, todos, los supermercados que cobran un importe mínimo por las bolsas de plástico, iniciativa que ha sido implantada para el cuidado del Medio Ambiente.

EYVI está comprometida con el medio ambiente (además de estarlo con la salud de las personas).

Además, dicha Ley de residuos y suelos contaminados estableció un calendario para la sustitución progresiva de las bolsas de plástico de un solo uso no biodegradables hasta su total prohibición en 2018.



3. ANALISIS DEL MERCADO

El objetivo de este apartado es demostrar la viabilidad comercial del proyecto. Para ello es necesario determinar si existe una oportunidad real de mercado para el producto o servicio descrito en el apartado anterior.

En primer lugar, realizaremos un análisis de los factores de competitividad del entorno y el sector, definiremos el mercado al que va dirigida la oferta comercial que se describe en este documento para continuar identificando las variables que condicionan la competitividad de las empresas que operan en el mercado.

Se determinará el tamaño del mercado, sus tendencias y el comportamiento de compra de los clientes.

Por último y a modo de resumen del análisis de mercado se presenta un análisis DAFO en el que citaremos las debilidades a tener en cuenta, las amenazas a las que se tiene que enfrentar la empresa, fortalezas y oportunidades que debe aprovechar la entidad para ser competitiva dentro del mercado en el cual desarrollaremos el producto objeto de esta presentación.

3.1 Factores de competitividad del entorno y sector:

Desarrollaremos el análisis de distintos factores de competitividad, a través del análisis PESTEL, los cuales afectan al funcionamiento de la empresa y condicionan el desarrollo del plan de negocio presentado:

- Factores económicos: El mercado sobre el cual se llevará a cabo nuestra idea de negocio será toda la Península Ibérica en un principio, con previsiones de cubrir también, en la medida que el nivel de actividad lo permita, las Islas Baleares y Canarias.

Teniendo en cuenta que el sector en el que operan nuestros principales competidores es el sector de artículos acabados en metal, mostramos a continuación los últimos datos registrados (año 2015) por el Instituto Nacional de Estadística atendiendo a los datos de la cifra de negocios del sector en el que actuaremos.

Estos datos serán presentados a nivel de la Comunidad Valenciana ya

que es en ella donde se sitúan los dos principales y más grandes competidores a los que nos enfrentaremos (Rolser y Garmol tienen sus fábricas de producción en la provincia de Alicante). Si profundizamos en datos del sector industrial de la Comunidad Valenciana respecto al sector industrial que nos ocupa, podemos observar:

Cuadro 1 – Principales variables económicas por agrupaciones de actividad (CNAE 24 Y 25) – Comunidad Valenciana.

Encuesta Industrial de Empresas. Serie 2008-2014. CNAE-2009		
Resultados por Comunidades y Ciudades Autónomas		
Principales variables económicas por agrupaciones de actividad		
Unidades: Personas, Miles Euros		
	Metalurgia y fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo (CNAE 24, 25)	
	2014	2013
10 Comunitat Valenciana		
Personal ocupado	22.251	20.127
Cifra de negocios	3.459.690	3.206.068
Total de ingresos de explotación	3.484.509	3.229.829

Fuente: INE. <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2537>

Como se observa en el cuadro mostrado, los últimos datos publicados para estas tres variables han sido del año 2014, en estos dos años presentados, las variables consultadas han tenido un crecimiento de un año a otro. El personal ocupado ha tenido un crecimiento del 10,55% siendo un dato positivo para el sector, la cifra de negocios, por el contrario, pese a que también se ha visto incrementada, su tasa de crecimiento ha sido inferior al del personal ocupado siendo creciendo únicamente en un 7,91%. Respecto a los ingresos de explotación, vemos que su crecimiento ha sido de un 7,89%. Por tanto, se puede concluir que el sector en el que se pretende participar presenta en los últimos años datos positivos.

Si tenemos en cuenta datos más actualizados, únicamente se ha encontrado una variable actualizada siendo la cifra de negocios para el año 2015.

Cuadro 2 – Cifra de negocios año 2015 de empresas del sector - Comunidad Valenciana (En miles de euros)

Año 2015. Resultados basados en CNAE-2009	
Resultados por Comunidades y Ciudades Autónomas	
Magnitudes regionalizadas según comunidades y ciudades autónomas y actividad principal (CNAE-2009 a 1 y 2 dígitos)	
Unidades: Miles Euros	
	Cifra de negocios 2015
10 Comunitat Valenciana	
25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	2.133.824

Fuente: INE (<http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24750>)

➤ Factores políticos y legales: En este aspecto, podemos decir que tenemos a nuestro favor la implantación de la Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados en el que se regula el uso de bolsas de plástico junto con el Real Decreto de incorporación al ordenamiento jurídico español de la directiva europea 2015/720 por el cual se impondrá medidas como el cobro de un precio mínimo en las bolsas de plástico.

Según datos del sector de fabricación de materiales de plástico, antes de que se empezarán a cobrar las bolsas de plástico en España, se consumía 1 bolsa por cada 5 € de compra, lo que suponía un total de 13.500 millones de bolsas al año en nuestro país. Un año después de que se comenzaran a cobrar las bolsas por ley, la ratio cambió significativamente: una bolsa de un solo uso por cada 15 o 20 euros de compra.

➤ Factores tecnológicos: La influencia de estos tipos de factores es igualmente importante a los anteriores mencionados, no obstante, este factor puede afectarnos de manera negativa. EYVI desarrollará el proyecto externalizando una fase del proceso productivo ya que no contamos con la misma tecnología productiva, que nuestros competidores sí cuentan, por ejemplo, con maquinaria tecnológica que permita reducir los tiempos de montaje de un carrito en su totalidad.

No obstante, ya que nuestra característica diferenciadora será la incorporación del mecanismo sube escaleras, nos centraremos en que dicho mecanismo sea lo más útil y eficaz, logrando que el tiempo de construcción del mecanismo sea el mínimo posible.

Para ello contaremos personal que sea capaz de aportar a EYVI las últimas tendencias en electromecánica y las más eficaces.

Podemos añadir además que nuestra idea de negocio se desarrollará como un e-commerce, ésta no se sostiene sin el desarrollo de las tecnologías que fomentan el uso de las plataformas online para casi cualquier tipo de actividad.

Dicho esto, la necesidad informática de EYVI Climb Stairs es una plataforma online que permita la interactividad entre la empresa y los clientes. Dentro de este factor, creemos que en una época tecnológica como la actual en la que ciertos productos se compran cada vez más a través de Internet y, en la que las personas de hoy en día tienen una vida más ocupada, sería interesante contar con una aplicación o soporte de la plataforma para poder descargarlo e interactuar a través del móvil u otros elementos electrónicos.

➤ Factores socioculturales y ecológicos: Este apartado podríamos relacionarlo junto con los factores políticos y legales antes mencionados en el sentido de que la mayor conciencia ecológica en la población ha contribuido a que se dicten normas y leyes respecto a la reducción de residuos.

Según un estudio de opinión realizado por el Grupo de Trabajo de Energía y Cambio climático de la Fundación Entorno – BCSD España desvela que el 72% de los españoles cambiaría sus hábitos de consumo por razones ecológicas y sociales.²

Uno de estos hábitos de compra que se han visto modificados ha sido la

² Fuente: <http://ethic.es/2011/06/aumenta-la-conciencia-en-el-carro-de-la-compra/>

vuelta al uso de carros para poder contribuir a un menor consumo de bolsas de plástico y por lo tanto una mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente y poder vivir en un entorno más saludable, limpio y menos contaminado.

Para el análisis del sector en el que nos introduciremos, centrándonos en el producto de estudio, podemos decir que se encuentra dentro del ciclo de vida del producto en la etapa de madurez.

Tabla 1 - Ciclo de vida del producto Carro de la compra – Etapa Madurez

Datos	Características de la etapa de Madurez
Clientes	Mercado relativamente amplio.
Ventas	El líder del sector tiene ventas superiores a los 12 millones de euros.
Beneficios	Altos (más de 120.000€)
Costes	Se mantienen, no obstante, podrían estar viéndose incrementado por las nuevas características y funcionalidades que últimamente se han ido añadiendo al carro de la compra
Competidores	Pocos competidores, pero con una competencia intensa

Fuente: Elaboración propia (Datos extraídos de Base de datos SABI de los competidores)

Cabe mencionar que algunas de las principales empresas del sector llevan bastante tiempo operando en el mercado (Rolser, por ejemplo) y otro menos tiempo, pese a ello, este sector no ha sido objeto de estudio, ya que en años anteriores a la crisis y de la implantación de la Ley de residuos y suelos contaminados (aprobada en el 2011), el carro de la compra pasó al olvido siendo la herramienta más utilizada para transportar la compra del supermercado las bolsas de plástico.

Los canales de distribución que encontramos para el producto de estudio se basan fundamentalmente en la venta a comerciantes minoristas a través de

los cuales se llega a los consumidores finales.

En relación a los precios a los que se venden los productos del sector, encontramos cierta amplitud en función de las marcas y modelos, que se mueven desde los 42€ en modelos más sencillos y básicos hasta los 126€ de algún modelo aislado y más diferenciado. De cara a cálculos posteriores (véase sección sobre análisis TAM/SAM/SOM), se ha considerado de interés estimar un precio medio en el sector, el cual se ha establecido en 72,74€.

Para el cálculo de este precio medio, se ha procedido calculando, en primer lugar, un precio medio para cada uno de los principales competidores identificados (Rolser, Garmol y PlayMarket), a partir de los precios de los diferentes modelos de cada uno, para, a partir de los mismos, calcular igualmente un precio medio del sector, el cual se ha estimado en 72.74€.

3.2. Caracterización de la demanda

3.2.1. Segmentación:

Los clientes a los que nos dirigiremos serán clientes jóvenes, personas adultas y personas mayores, divididos por intervalos de edad tal y como se expone a continuación:

- Jóvenes: 20 – 25 años.
- Adultos: 26– 55 años.
- Personas mayores: 56 - 85 años.

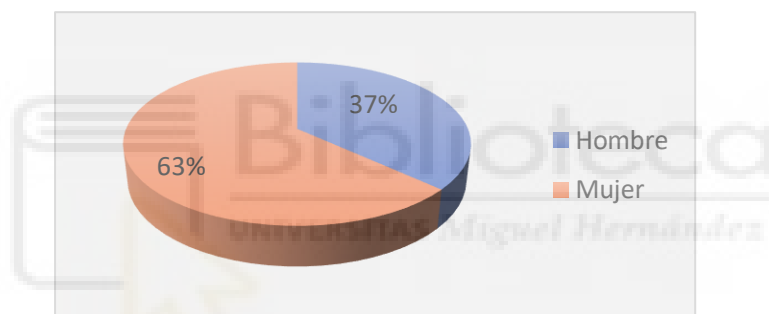
Para el estudio de la tipología de los clientes se han realizado dos encuestas. La primera encuesta ha sido realizada a personas del entorno que rodea a la promotora (con edades comprendidas entre 25 a 45 años) y la segunda encuesta a personas totalmente desconocidas por la promotora (con edades comprendidas entre 22 a 55 años). Ambas encuestas tienen como finalidad conocer la propensión al empleo del carro de la compra, así como su uso por géneros, motivos que determinan su utilización, grado de uso, precio que se está dispuesto a pagar por el cliente, características valoradas, etc.

La **encuesta 1** ha sido realizada a través de la herramienta Formularios de Google, y lanzada en el entorno de la promotora del proyecto, habiendo sido contestada por un total de 68 personas. La misma estaba conformada por tres cuestiones, las cuales se citan a continuación:

- **Pregunta 1.** Indica si eres hombre o mujer
- **Pregunta 2.** Cuando vas al supermercado o mercado, ¿usas un carrito de la compra?
- **Pregunta 3.** Si en caso eres hombre y has respondido que no a la pregunta anterior ¿Tu pareja utiliza un carrito de la compra?

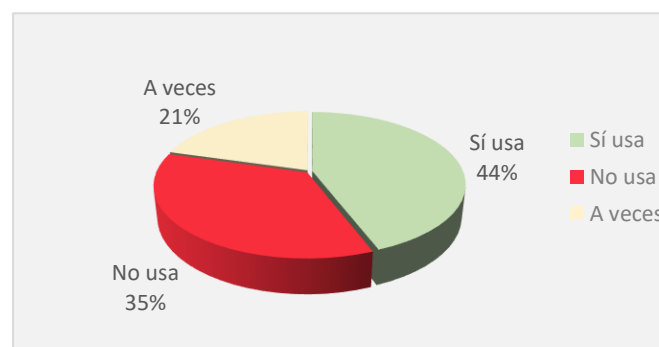
Los resultados se ofrecen en los siguientes gráficos:

Gráfico 1. Pregunta 1: "Indica si eres hombre o mujer"



Fuente: Elaboración propia

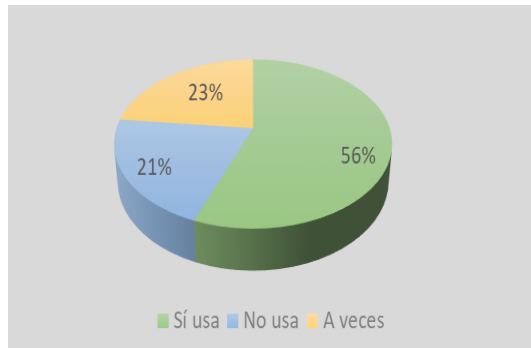
Gráfico 2. Pregunta 2.: "Cuando vas al supermercado o mercado ¿Usas un carro de la compra?"



Fuente: Elaboración propia

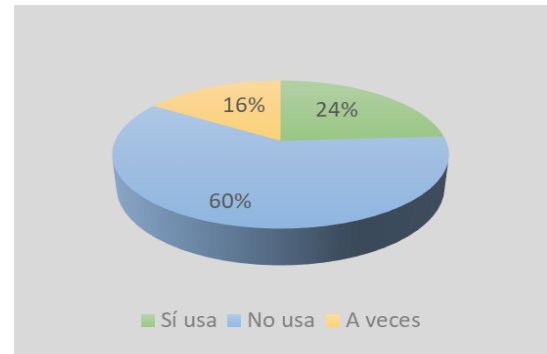
La cuestión 2 se ofrece además en función del género:

Gráfico 3. Porcentajes de uso. Mujeres



Fuente: Elaboración propia

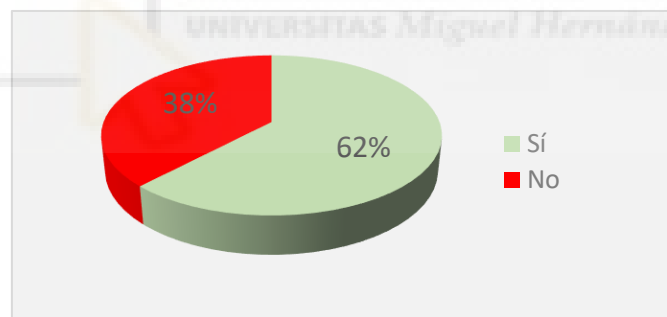
Gráfico 4. Porcentajes de uso. Hombres



Fuente: Elaboración propia

Por último, de la pregunta 3 se ha obtenido:

Gráfico 5. Pregunta 3.: "Si en caso eres hombre y has respondido que no a la pregunta anterior ¿Tu pareja utiliza un carrito de la compra?"



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, los resultados de esta primera encuesta indican que, por géneros, los usuarios más habituales de este tipo de producto son mujeres, por lo que supondrán fundamentalmente nuestro mercado inicial y a través del cual nos introduciremos en el mercado.

En relación a la **encuesta 2**, ésta se ha realizado mediante intervenciones personales a todas aquellas que en dicho momento llevaban un carro de la compra. El día de la encuesta fue un jueves del mes de diciembre, día de celebración del mercadillo de Campoamor (con 482 puestos, mercadillo situado en la Calle Teulada en la localidad de Alicante³), ha sido respondida por un total de 81 personas, hombres y mujeres, con un rango de edad entre los 22 y los 85 años. La misma ha permitido ahondar en diversas características a valorar más allá del uso o no del carro de la compra, como el porqué de su uso o la opinión sobre la oferta actual y otras características que le gustaría ver en los carros.

Esta encuesta ha consistido en responder a 5 preguntas:

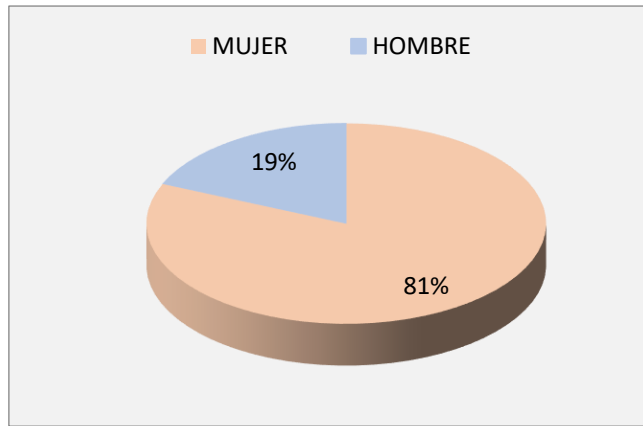
- **Pregunta 1.** ¿Por qué usa el carrito de la compra?
- **Pregunta 2.** ¿Le gustaría que el carro de la compra pueda subir escaleras?
- **Pregunta 3.** ¿Le gusta la oferta que hay actualmente?
- **Pregunta 4.** Si pudiera diseñar la bolsa por Internet ¿lo haría?

Para este apartado, nos aporta información relevante los datos obtenidos de la pregunta 1. Las conclusiones obtenidas del resto de preguntas serán expuestas en posteriores apartados.

De las personas encuestadas, un 81% han sido mujeres y un 19% hombres. Una vez más, teniendo en cuenta que los encuestados han sido personas usuarias de un carro de la compra y, que las encuestadas han sido en su mayoría mujeres, podemos entender que son ellas las más propensas a utilizar este producto.

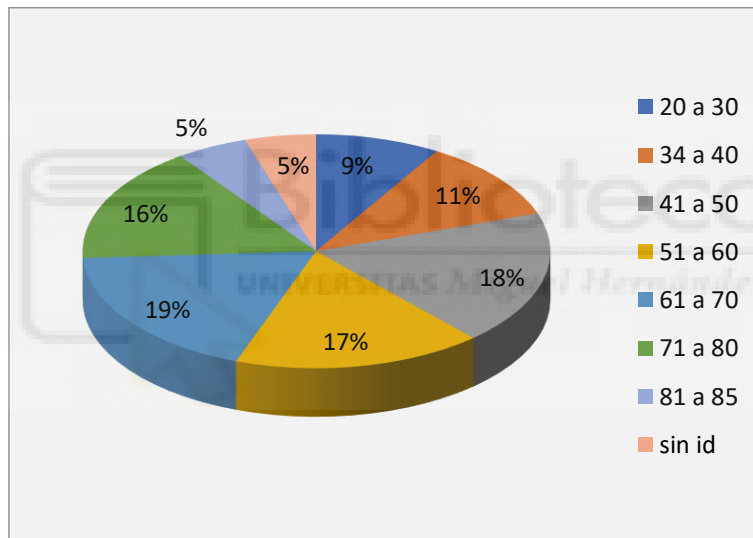
³ <http://www.mercadillosemanal.com/en.alicante/mercadillo-de-campoamor-1>

Gráfico 6. Encuestados separados por géneros



Fuente: Elaboración propia

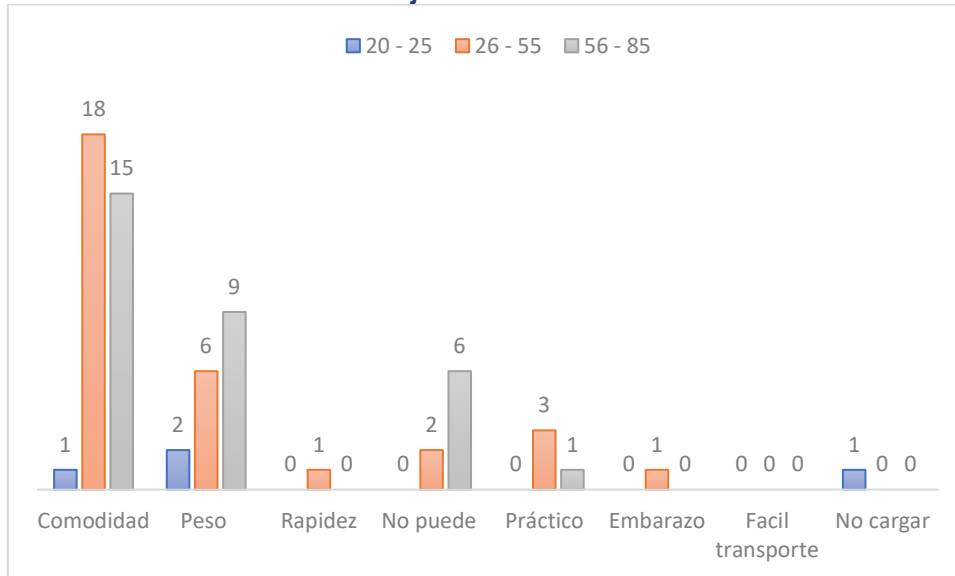
Gráfico 7. Rangos de edad de encuestados



Fuente: Elaboración propia

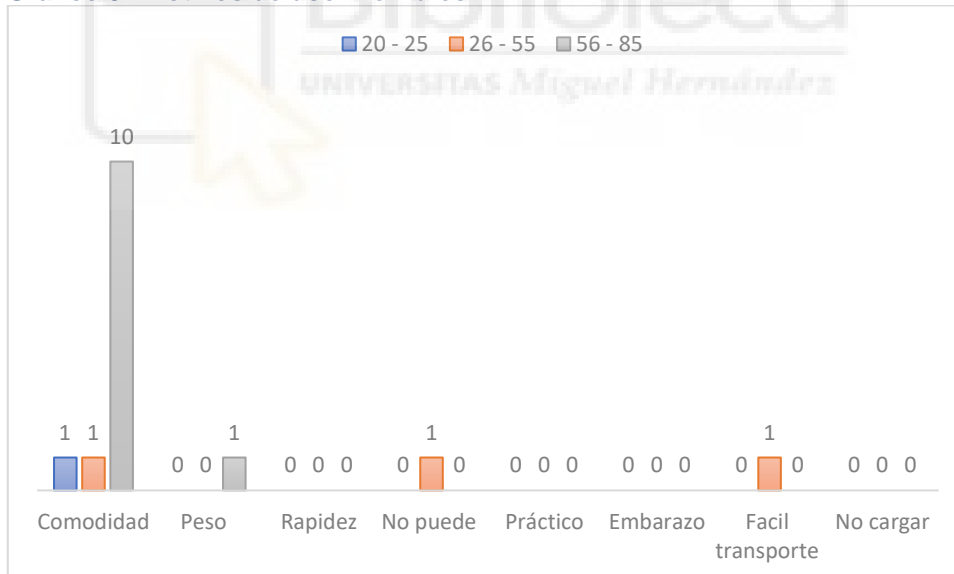
Separando los motivos por los que se utilizan los carros de la compra, obtenemos:

Gráfico 8. Motivos de uso. Mujeres



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Motivos de uso. Hombres



Fuente: Elaboración propia




De estos resultados, podemos afirmar que las mujeres con edades entre los 26 a 55 años, valoran la comodidad que ofrece el carro de la compra y las mujeres con edades entre 56 y 85 años dan más importancia al peso, es decir, valoran la capacidad de carga de este producto ya que quizás por su edad no les permita transportar tanto peso.

3.2.2. Demanda potencial:

Para obtener una estimación de la demanda potencial hemos recurrido a la regla TAM/SAM/SOM, siendo el TAM el mercado total, SAM el mercado disponible y SOM nuestro mercado objetivo.

El **TAM (Total Addressable Market)** pretende modelar cómo es de grande el mercado al que nos dirigimos, su potencial total. Desde este punto de vista, comprendería el total de ventas agregadas de carritos en España, para lo que vamos a considerar el total agregado de dichas ventas por nuestros principales competidores, lo que arroja un total de 23,603.102 €.

Tabla 2 – Nivel de ventas de competidores

COMPETIDOR	INGRESOS DE EXPLOTACION 2015	Fuente
	12.495.122€	https://sabi.bvdinfo.com/version-2017126/Report.serv?_CID=335&context=22LDE3WGGN6TRWB&SeqNr=0
	1.377.482€	https://sabi.bvdinfo.com/version-2017126/Report.serv?_CID=193&context=22LDE3WGGN6TRWB
	9.730.498€	https://sabi.bvdinfo.com/version-2017126/Report.serv?_CID=479&context=22LDE3WGGN6TRWB&SeqNr=11
Total ventas agredas	23.603.102€	

Fuente: Base de datos Sabi

Adicionalmente, y con la finalidad de aproximar el TAM en unidades, se ha estimado, tal como se ha explicado anteriormente, en base a los datos disponibles en las Webs de estas empresas, un precio medio de la oferta existente de carros de la compra, el cual asciende a 72,74€.

Con todo, ello ofrece un TAM estimado en unidades vendidas, de **324.486 unidades**, lo que supondría una aproximación al Mercado Total o Direccional (TAM).

El **SAM (Serviceable Available Market)** ofrece una idea del tamaño de mercado que podemos servir con nuestra tecnología y modelo de negocio actual, es decir, en las condiciones actuales. Dado que nuestro canal de ventas inicial será exclusivamente a través de Internet, se ha empleado para la estimación, a las personas que compran vía online de forma habitual.

Según el estudio anual e-commerce 2017 realizado por IAB en junio del 2017⁴, del total de la población internauta española de 16-65 años, un 73% declara comprar online, siendo el tipo de productos elegidos, productos físicos (ropa, libros, muebles, etc.), servicios (billetes de viaje, estancias, peluquería, etc.), contenido digital (software, juegos online, música, etc.) y productos para móvil o Tablet.

Adentrándonos aún más en el tipo de productos adquiridos vía online, para el caso de artículos relacionados con el hogar (ropa de casa, electrodomésticos, decoración, etc.) y droguería, sitúa su porcentaje, entre éstos, en el 53%. Lo que resultaría en un 39% aproximado el porcentaje de los que realizan estas compras online.

Adicionalmente cabe añadir que, según otro estudio, desarrollado por Trusted Shops (primer Observatorio sobre hábitos de consumo en e-commerce), el porcentaje para productos relacionados con el hogar es del 29,5%. También cabe citar el estudio de KPMG 2017 acerca de la realidad sobre los consumidores online, que sitúa el porcentaje en un 30% en los últimos 12 meses.

Por tanto, pese a que el rango de edad de los estudios mencionados no abarca la totalidad de nuestro segmento de clientes (se quedarían fuera personas de 66 a 85 años), decidimos tomar como referencia y hacer extensivo a nuestro sector un porcentaje aproximativo del 30%. Si aplicamos el mismo porcentaje al TAM antes indicado en unidades, y consideramos un prorrateo entre volumen de compra por persona, obtendríamos, para el SAM, un total de **97.345 unidades** vendidas online.

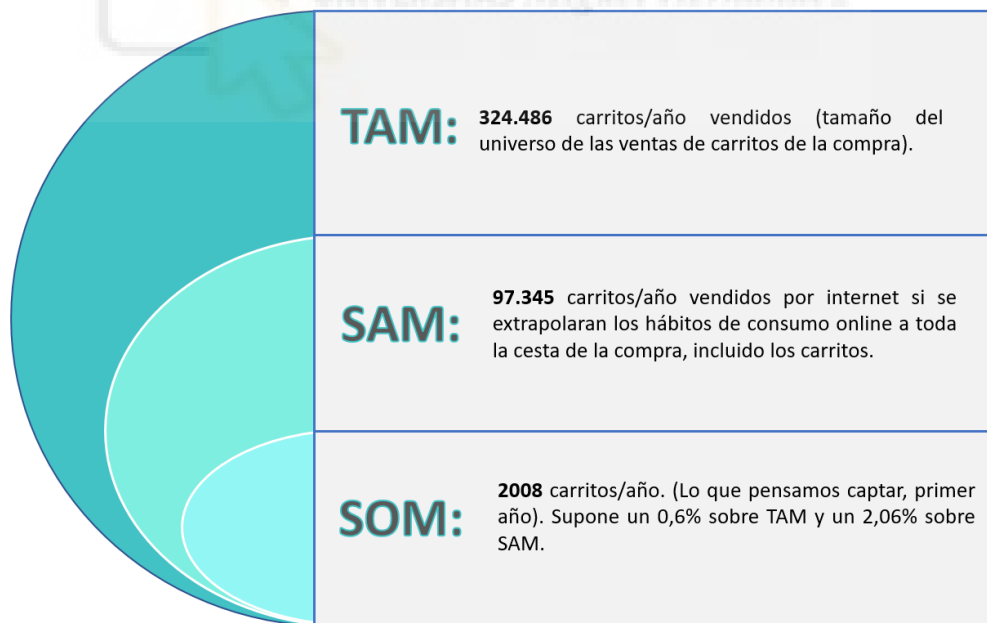
⁴ http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-e-commerce-iab-2017_vpublica.pdf

EL **SOM (Serviceable Obtainable Market)** ofrece el mercado que, de forma realista, a corto plazo, podemos conseguir con los recursos que vamos a invertir y nuestra estrategia de captación. Para el cálculo del SOM se ha tenido en cuenta nuestra capacidad máxima de producción en función de los tiempos estimados necesarios para la elaboración completa de un carro de la compra EYVI, siendo la misma de 2008 unidades (véase sección 5.3.1 Producción y capacidad)

Por tanto, sabiendo que al 100% de nuestra capacidad de producción fabricaríamos 2008 unidades y el conjunto de nuestros competidores pueden producir 324.486 carros, la cuota de mercado que obtendría EYVI respecto al total de unidades vendidas tomando el año de referencia (2015) para los cálculos sería de un 0,6%. Y sobre el SAM, de un 2,06%.

Por tanto, a modo de resumen, se presentan en la siguiente figura, los resultados del análisis TAM/SAM/SOM:

Figura 2. Resumen TAM/SAM/SOM



Fuente: Elaboración propia

3.3 Caracterización de la oferta

3.3.1 Estructura de la competencia

Para analizar a nuestros competidores, nos hemos basado en el estudio de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

➤ **Competidores actuales:**

Nuestros competidores los podemos dividir en dos grupos, fabricantes españoles y fabricantes extranjeros

✚ **Competidores fabricantes españoles**

En este grupo podemos encontrar a:

- ***Rolser, S.A.:***

Empresa con una larga y amplia experiencia en la fabricación y venta de carros de la compra, inició su actividad en 1978.

Es el líder actual del sector por la amplia variedad de sus productos y las innovaciones constantes que hace tanto en modelo como en funcionalidad de los mismos.

Según los últimos datos publicados, tuvo unos ingresos de explotación en el ejercicio 2015 de 12.495.122€.⁵

- ***Jaime García Moll, S.L. (GARMOL):***

En comparación con el anterior, no apuesta por ampliar la gama de sus productos, si se preocupa por las funcionalidades de sus carros de compra, pero no son tan notables ni evidentes como las acciones tomados por Rolser, S.A.

De este competidor podemos decir que es bastante más pequeño que el anterior mencionado, en primer lugar, según la base de datos consultada sobre este competidor (Fuente: Base de datos SABI), se constituyó en el año 1999 por lo que partía con una desventaja de 21 años de experiencia

⁵ Fuente: Base de datos SABI. https://sabi.bvdinfo.com/version-2017121/Report.serv?_CID=79&context=3G63E3WGGJY6G65&SeqNr=0

y además tiene unos ingresos considerablemente inferiores a Rolser (el líder actual de este sector), según los últimos datos publicados, tuvo unos ingresos de explotación en el ejercicio 2016 de 1.459.144€. (Un 88% menos de ingresos comparando los ingresos de GARMOL con los ingresos de ROLSER, S.A.)⁶

- **PLAY, S.A (PlayMarket):**

Este competidor PlayMarket pertenece a PLAYGROUP el cual se fundó en 1966, establecido en Barcelona, tiene 4 marcas las cuales son: CasualPlay, Play y Playxtrem (los cuales fabrican artículos de puericultura, cochecitos, sillas de coche y carritos para bebés) y por otro lado tenemos a PlayMarket centrados en la fabricación de carros de la compra.

Según la base de datos consultada, los ingresos de explotación de esta empresa en el ejercicio 2016 ha sido de 8.883.676€, no obstante, tuvo un resultado del ejercicio negativo de 140.999€. ⁷

✚ **Competidores fabricantes extranjeros**

- **GIMI SpA**

Este competidor es fabricante italiano. No se ha podido encontrar suficiente información relevante en cuanto a este competidor, no obstante, los carros de compra que ofrece este competidor es muy similar al resto de competidores, podemos decir incluso que no tienen ninguna característica diferenciadora entre el resto de competidores, los precios están en la media de precios que ofrece el mercado y en cuanto a las prestaciones que ofrece consideramos que cubre las funcionalidades básicas de un carro de la compra sin ningún valor añadido.

- **Resto de fabricantes**

En este grupo se incluyen a todos los competidores restantes que existen

⁶ Fuente: Base de datos SABI. https://sabi.bvdinfo.com/version-2017121/List.serv?_CID=140&context=3G63E3WGGJY6G65

⁷ Fuente: Base de datos SABI https://sabi.bvdinfo.com/version-2017121/Report.serv?_CID=297&context=3G63E3WGGJY6G65&SeqNr=11

en el mercado.

Dentro de ellos podemos mencionar principalmente a fabricantes asiáticos los cuales venden sus carros de la compra en tiendas asiáticas, tiendas de muebles anticrisis, ferreterías, etc.

Debemos tener muy en cuenta a este grupo de competidores ya que, pese a que los productos fabricados por ellos no se caracterizarían por tener la mejor calidad, es posible que las personas se inclinen más en la compra de sus productos, sobre todo personas jóvenes. Para competir frente a estos productos que provienen de estos competidores, EYVI además de ofrecer carros de la compra de calidad con el mecanismo de subida de escaleras, ofrece la posibilidad de customizar los carros de la compra junto con dos diseños fijos creados para nuestros clientes más jóvenes.

El grado de competitividad que existe hoy en día podemos decir que es relativamente alta, ya que la mayoría de estas empresas llevan muchos años en el mercado, lo que supone enfrentarnos a una barrera de entrada muy importante a superar.

No obstante, pese a que el producto que ofrecemos puede parecer el mismo, el valor aportado por nuestro carro de la compra, a través de su mecanismo sube escaleras y el conjunto de atributos que ofrece, no se encuentra presente en ninguno de los competidores mencionados.

Cabe mencionar que sí existen carros de la compra con seis ruedas que han sido diseñados para que la subida de escaleras sea más fácil y sencilla, no obstante, no termina de ser totalmente efectivo ya que el cliente tiene que tirar del carro escalón a escalón, cargando en un solo brazo o en dos (dependiendo de cómo quiera subir las escaleras) el carro de la compra, por tanto, pese a que el carro tenga incorporado 6 ruedas, el esfuerzo es el mismo que con un carro con 4 ruedas.

Como ilustración de este último comentario, se aportan a continuación dos ejemplos de valoraciones de clientes del carro de seis ruedas Rolser Paris MF

RD6 existente en el mercado (fuente: www.amazon.es):

1. *“No estoy muy contenta con la compra el carrito en sí es de buena calidad y para subir escaleras es más fácil que los de 4 ruedas, PERO....tiene el gran inconveniente de que tienes que soportar todo el peso de la compra que lleves dentro, a fuerza bruta con un solo brazo del que también tienes que tirar al mismo tiempo, y no existe la posibilidad de llevarlo por delante como el de 4 ruedas (quien lo tenga sabe de qué hablo) al tener mucha capacidad lo llenas y no te das cuenta de lo que te va a costar llegar a casa hasta que tienes que tienes que tirar de él y llevar todo el peso en una sola mano.*

Personalmente prefiero no tener que lidiar con el peso, aunque sea menos cómodo para subir las escaleras por eso NO COMPRARÍA nunca más este carro, pero si el de 4 ruedas que tenía antes de la misma marca.”

2. *“Es una buena idea en general, práctica para la mayoría de personas, pero para los mayores resulta difícil de utilizar para subir escaleras, ya que dos de las tres ruedas no caben en un escalón y el carro vence si no se le sujeta.”*

Desde nuestro punto de vista, consideramos que si nuestros competidores siguen ofreciendo los mismos productos actuales sin realizar modificaciones sustanciales que aporten valor al producto, tendrán un lento crecimiento en su nivel de ventas, es por ello que EYVI quiere ofrecer el producto planteado en este plan de negocio.

Por último, mencionar que estos competidores realizan la venta a través de distintos distribuidores con tiendas físicas como supermercados, ferreterías, tiendas de artículos para casa, etc.

➤ **Competencia potencial:**

Como principal competidor potencial, consideramos a la empresa Agentur

Karlina, la cual se describe como una “empresa dentro del sector de ayudas técnicas y superación de barreras arquitectónicas para personas con minusvalía, geriátricos, residenciales y hospitalarios. ⁸ de transporte maquinaria sube escaleras para profesionales”.

Ofrece además sube-escaleras de uso industrial (electrodomésticos, distribución, ascensores, oxígeno medicinal, vending, máquinas de azar, reformas, y en definitiva cualquier objeto pesado que necesite ser transportado por escaleras.)

Por tanto, dado que la solución que ofrece es la misma que EYVI, facilitar el transporte de objetos pesados y se dirija a sectores diferentes al que nos dirigimos, es posible que en un futuro pueda plantearse la opción de aplicar este mecanismo a los carros de la compra. Si bien por el momento se considera lejana esta posibilidad dado su actual mercado objetivo, su orientación y el coste de sus productos.

➤ **Poder negociador de proveedores:**

Para la realización de nuestro plan de negocio, tendremos como proveedores empresas de carpintería de aluminio las cuales nos suministrarán palos de aluminio y posteriormente serán enviados a un tornero que nos dará la forma a dichos palos para que una vez se tenga todas las piezas del chasis del carro de la compra, nos vuelvan al taller de montaje para poder proceder con incorporación del mecanismo Climb Stairs y poder finalizar nuestro carro de la compra sube escaleras.

Consideramos que los proveedores no están muy concentrados, ya que es fácilmente identificable cualquier empresa suministradora de palos de aluminio, así como del resto de materiales necesarios para el desarrollo de nuestro producto.

➤ **Poder negociador de clientes:**

Ante esta fuerza competitiva podemos decir que sí deberíamos tenerla muy en cuenta, ya que hoy en día, los consumidores tienen a su alcance

⁸ Definición de la empresa en su página Web

diversidad de opciones en cuanto a producto ofrecidos similares al nuestro, información sobre precios, etc.

Podemos decir que nos encontramos en un punto intermedio, ya que podemos tener clientes muy sensibles al precio con lo cual la fuerza ejercida en la negociación sería alta. Pero nuestro objetivo es hacer percibir al cliente que pese al precio de más que pueda estar pagando al adquirir nuestro producto en comparación con el resto, esa cantidad mayor conllevará unos beneficios añadidos diferenciales y superiores a los que obtiene de nuestra competencia, fruto de nuestra propuesta de valor, como por ejemplo que tenga una espalda más sana y una comodidad extra que tendrá al utilizar nuestro producto.

Por todo ello, consideramos que el poder de compra por parte de los clientes interesados en nuestra propuesta será bajo debido a la ausencia de alternativas reales en el mercado.

➤ **Productos sustitutivos:**

En este apartado podemos considerar como productos sustitutivos desde las bolsas biodegradables a las bolsas de rafia o tejido de loneta que hoy en día vemos que todos los supermercados (Carrefour, Mercadona, Lidl, etc.) ofrecen en todas sus líneas de caja. No obstante, estos productos sustitutivos, no solamente tienen también un coste para el cliente una durabilidad notablemente inferior a la que puede tener un carro de la compra, sino que su grado de sustitución es parcial, debido a ofrecer meramente la capacidad de transporte, menor y no exenta de esfuerzo

Para profundizar en el análisis de mercado, presentamos en el **anexo 1** los resultados de las preguntas 2, 3 y 4 de la encuesta 2, así como la curva de valor de la competencia.

3.4 Análisis DAFO

En este apartado, presentamos un análisis DAFO a modo de resumen de lo explicado en los apartados anteriores, considerando todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que identificamos tras haber realizado el correspondiente análisis de mercado.

Figura 3. DAFO EYVI Climb Stairs



Fuente: Elaboración propia

3.5 Objetivos del proyecto

Una vez presentado el proyecto, definido el producto que ofrecerá EYVI, realizado el análisis de mercado, procedemos a establecernos objetivos para esta idea de negocio.

Nuestro objetivo para el primer año será alcanzar un nivel de ventas igual a nuestra capacidad máxima de producción, en número de unidades estimamos 2008 carros, y para el quinto año, al menos haber incrementado las ventas en un 30%.

Pretendemos que con el paso de los años podamos ir ganando un posicionamiento positivo en los consumidores, llegando al quinto año a ser una marca reconocida en toda España.

A nivel económico, esperamos rentabilizar la inversión realizada y obtener beneficios a partir del segundo año de actividad manteniendo resultados positivos los siguientes ejercicios.

El logro de estos objetivos se pretende cumplir gracias a una serie de planes como, un Plan de Marketing, Plan de Operaciones, de Recursos Humanos y por último un Plan Económico Financiero.

4. PLAN DE MARKETING

En este apartado desarrollaremos nuestro Plan de Marketing en el que explicaremos cómo se va a orientar a nuestros consumidores potenciales hacia el deseo adquirir nuestro producto.

La finalidad de nuestro plan de marketing será incentivar a la compra de nuestro producto influyendo sobre los criterios de selección de las personas mediante el Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción y Distribución.

4.1 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento está definido como el lugar que ocupa nuestro producto en la mente de los consumidores en comparación con los productos de nuestros competidores. (Kotler P; G. Armstrong y Moreno López Y. 2008)

Queremos llegar a tener un posicionamiento tal que, cuando una persona piense en nuestro carro de la compra lo visualice como un producto exclusivo y diferente, asociando, además, comodidad, diseño y cuidado de la salud con el carro de la compra EYVI.

La estrategia de posicionamiento elegida estará basada en los beneficios del producto.

Como **primer elemento diferenciador** del resto de competidores, podemos indicar que se encuentra en el **mecanismo de subida de escaleras**, evitando que sea el usuario quien tenga que cargar con todo el peso total del carro trasladando todo ese peso a la espalda de la persona.

Hoy en día, no se encuentra en el mercado ningún carro de la compra que pueda subir escaleras por sí mismo, característica que aportaremos como un valor añadido a los carritos ya existentes. Consideramos que es un beneficio que será valorado y bien recibido por los consumidores tanto jóvenes, como adultos y mayores.

Como **segundo elemento diferenciador** que aportaremos en comparación con la competencia es que **el cliente podrá diseñar su propio carro** de la compra entrando a la página web de EYVI carros de la compra,

sintiendo el producto un poco más personal y único en el mercado.

Respecto a esta segunda característica, actualmente ninguno de los competidores ofrece la posibilidad de customizar el diseño de la bolsa, ofreciendo modelos ya predeterminados, teniendo el cliente una única opción a elegir entre los modelos que ofrece cada empresa de la competencia, por el contrario, EYVI tendrá estas dos opciones, en primer lugar, al igual que el resto de competidores, elegir algún modelo predeterminado y en segundo lugar, customizar el mismo cliente su propio carro de la compra según sus gustos, preferencias y personalidad de cada uno, siendo parte de la creación el mismo, esto ayudará a que se sienta más identificado y unido con nuestro producto siendo además único ya que sería difícil que encuentre otro igual cuando vaya de compras.

4.2 Política de producto

4.2.1: Producto

Estableceremos 4 modelos fijos (dos para clientes jóvenes, un modelo para clientes adultos y uno para clientes más mayores).

A fin de ilustrar gráficamente la idea, presentamos en la figura 4, un carro existente en el mercado a día de hoy. A un diseño similar, se le añadiría un sistema de subida de escaleras, el cual se ubicaría en la parte trasera inferior del que se muestra en la imagen.

Figura 4. Ejemplo producto existente



Fuente: www.amazon.es

Nuestro **producto**, por tanto, tendrá los siguientes componentes:

- 4 ruedas:
 - 2 ruedas delanteras
 - 2 ruedas traseras las cuales se pueden reclinar hacia atrás para que el carro pueda llevarse como un coche de bebe y ser más cómodo el desplazamiento del producto
 - Ruedas de caucho que resisten todo tipo de superficies

Figura 5. Ruedas



Fuente: www.amazon.es

- Bolsa interior de polyester fácilmente desmontable y lavable
 - Resistente a manchas
 - Con elasticidad suficiente sin perder estabilidad y forma consistente
 - Resistente al estiramiento

Figura 6. Bolsa



Fuente: Google imágenes

- Chasis de aluminio

Figura 7. Chasis



Fuente: Google imágenes

- Manillar de plástico ergonómico

Figura 8. Manillar

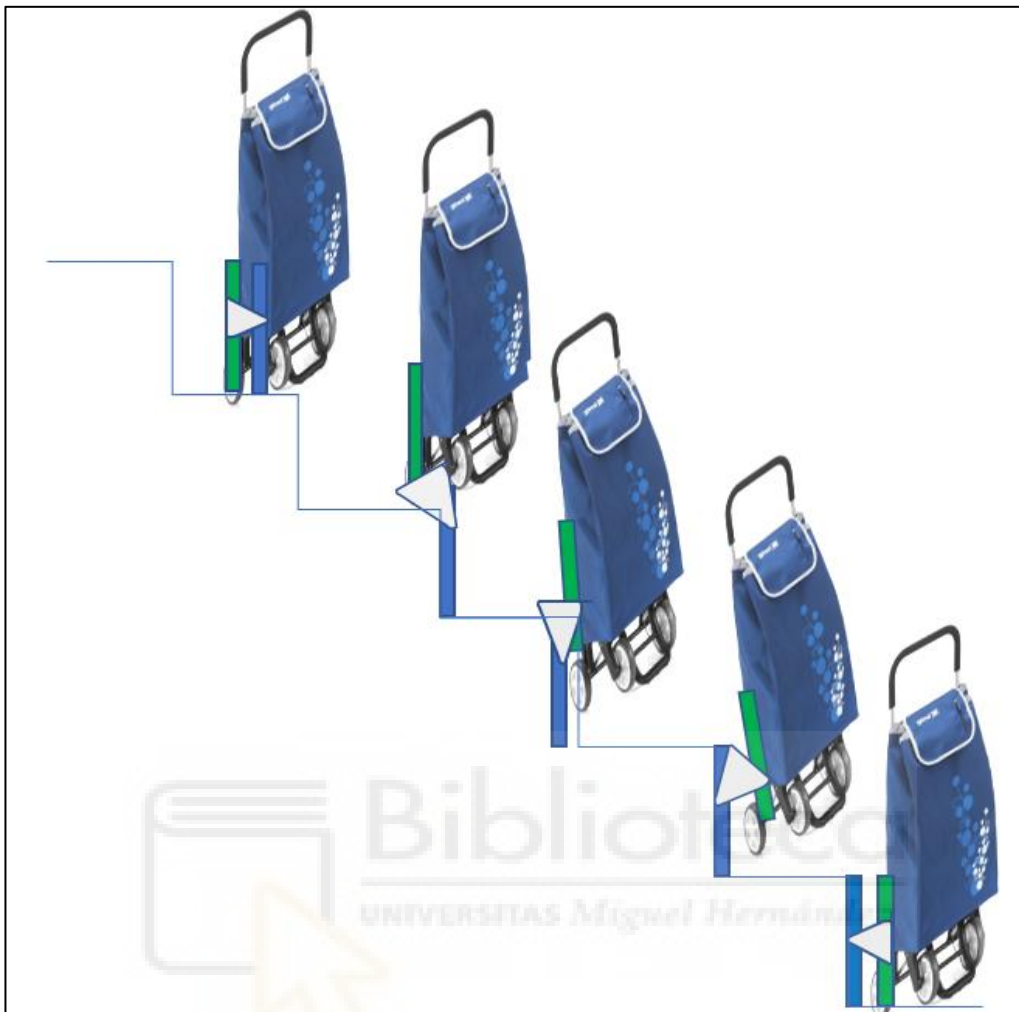


Fuente: Google imágenes

Todos los modelos tendrán el mismo chasis, el mecanismo de subida de escaleras y lo que diferenciará un carro de otro serán los modelos de las bolsas.

De este modo y con fines ilustrativos, la figura 9 supone un croquis de la que supondría la funcionalidad principal de nuestro producto, en el que esquematizamos el modo de funcionamiento del mecanismo para la subida de escaleras:

Figura 9. Croquis funcionalidad carro EYVI Climb Stairs



Fuente: Elaboración propia

Además, desde nuestra página web ofrecemos la posibilidad de que un cliente pueda customizar el diseño de la bolsa para el carro de la compra siendo una característica diferenciadora poder ofrecer la experiencia del usuario en el proceso de creación de nuestro producto.

Así bien, los carros se venderán únicamente a través de la página web, el cliente contará con dos opciones de compra.

- ✚ Opción 1: Modelo estándar o predeterminado. 4 modelos de carros de la compra que podrán ser elegidos por los clientes en función de las preferencias de cada uno.
- ✚ Opción 2: Customización. Tendremos otro apartado en el que el cliente podrá crear su propio carro de la compra.

Podrá elegir:

- Diseño: con algún mensaje personal, de un solo color, varios colores, con estampado o sobrio, etc.)
- Material de la bolsa: tela del tipo loneta gruesa, 100% poliéster, 318 gramos por metro cuadrado.

En cuanto a la **marca**, se ha decidido crear una marca propia, exclusiva y registrada.

La marca de nuestro producto será "EYVI", la cual está compuesta por las iniciales de los nombres de la abuela y la madre de la promotora del proyecto, así como de la propia promotora del proyecto, no obstante, lejos del sentimentalismo, se ha escogido este nombre pensando también en un nombre corto, sencillo, audible, fácil de pronunciar, memorizar y consideramos que puede ser bastante comercial.

Se ha comprobado que la marca EYVI está disponible legalmente, ya que en el mercado no hay ninguna otra marca con este juego exacto de palabras (para la comprobación de la disponibilidad de la marca hemos comprobado mediante la página web de patentes y marcas en el siguiente enlace: <http://www.patentes-y-marcas.com/recursos-marcas/localizador-de-marcas/espana>).

Por obtener esta marca incurriremos en un coste estimado de 141.73€ que es el coste de proceder al registro de EYVI en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

El dominio que se utilizaría para la página web será “www.eyvi.es” la cual también está disponible dentro de los dominios de las páginas web españolas previa comprobación desde el portal de creación de páginas web 1&1 (<https://www.1and1.es>)

Respecto al packaging, el envase que contendrá nuestro carro de la compra y el cual llegará al cliente cuando lo reciba en casa, será en una caja de cartón con el logo de EYVI la cual presentamos a continuación en la figura 10:

Figura 10. Packaging



Fuente: Elaboración propia

Si bien la figura muestra una aproximación al diseño, comentar que esta caja, incluirá así mismo, detalles informativos y que muestran el valor del producto como comodidad, diseño y exclusividad.

Por último y no menos importante, ofreceremos un **servicio postventa**, en el cual, para cada compra que realice nuestro cliente, tendrá una garantía gratuita de 2 años ante cualquier desperfecto que presente el mecanismo Climb Stairs.

Durante el primer año, cada 3 meses enviaremos un correo electrónico al cliente que haya obtenido su carro de la compra para verificar que el funcionamiento sea el correcto, si en caso presentase algún desperfecto, el cliente podrá informarnos el fallo y recogeríamos en casa del cliente el carrito trayéndolo al taller para proceder a su corrección.

Cada cliente tendrá su propia área de usuario y recibirá ofertas personalizadas.

Progresivamente y en función del crecimiento del negocio consideramos la posibilidad de abordar una serie de cambios en los atributos físicos de los artículos que comercializamos, por ejemplo, incorporar chasis que sean plegables, manillares que puedan ser regulables, ampliar la gama de diseños fijos de las bolsas de los carritos, etc.

4.3 Política de precios

El precio es una variable importante en un plan de negocio, y más aún dentro del Plan de Marketing ya que de ello dependerán los ingresos a obtener derivados de la actividad y determina la rentabilidad del proyecto.

Para ello hemos tenido en cuenta el nivel de precios que hay en el mercado, revisando la oferta de carros de la compra disponibles, desde los más económicos hasta los carros con precios elevados, teniendo en cuenta las prestaciones que ofrece, así como la relación calidad precio percibida de cada uno de ellos.

Se ha tenido en cuenta también en los distintos portales de venta las opiniones de cada cliente que haya aportado su opinión en muchos de los cuales se percibe el precio que estarían dispuestos a pagar.

Teniendo en cuenta además de lo mencionado anteriormente, hemos establecido nuestro umbral de rentabilidad el cual se ha obtenido mediante la siguiente fórmula:

$$Q_c = CF / (PV_u - CV_u)$$

Donde:

- Qc = punto muerto
- CF = Costes fijos
- PVu = Precio de venta unitario
- CVu = Costo variable unitario

Aplicando esta fórmula según nuestra capacidad de producción, los costes fijos y variables (en función de los datos ofrecidos de costes de aprovisionamiento y costes de producción obtenemos:

Qc	CF	Cvu	Pvu
2008	52.156,83 €	37,43 €	63,41 €

La fórmula quedaría: $2008 = 52.156,83€ / (PV_u - 37,43€)$






Despejando esta fórmula, obtenemos el precio de 63,33€ sin IVA.

Establecemos un margen unitario sobre ventas del 10% lo que nos da un resultado de 69,75€ sin IVA, para el cual, una vez aplicado el IVA, obtenemos un precio **final** de **84,40€**.

Este cálculo se ha realizado para fijar el precio para los carros de la compra de modelos fijos, por tanto, para los modelos customizados se incrementaría el precio para carros customizados un 20% más sobre el precio de los modelos fijos, obteniendo para ellos un precio de **101,28€**.

Por tanto, una vez determinados los precios para los dos grupos de productos, mostramos a continuación la tabla 3 de los modelos y precios (con IVA incluido) para cada uno de los carros de la compra sube escaleras:

Tabla 3: Modelos y precios EYVI Climb Stairs

PRINTEMPS	
	84,40 €
AUDREY	
	84,40 €
KLEIN	
	84,40 €
LISO	
	84,40 €
CUSTOMIZADO	
	101,28 €

Fuente: Elaboración propia

Se ha optado por ponerle el mismo precio a todos los carros de la compra con modelos fijos, pese a que entre ellos sean modelos diferentes.

En cada uno de ellos el material de la bolsa será la misma, siendo el material para utilizar tela de poliéster (del tipo loneta gruesa), lo único que varía entre cada uno de los modelos fijos son los diseños de la bolsa.

Además de los 4 modelos fijos antes presentados, el cliente tendrá la opción de customizar su propio carro de la compra, partiendo de un color base del carro que elija el cliente.

En el proceso de customizar un carro EYVI se podrá escoger o bien un estampado liso con alguna frase o un estampado que ocupe la totalidad de la bolsa.

Es decir, los pasos a seguir dentro de la página web serán:

PASO 1: Escoge tu color base

PASO 2:

- a. Escoge estampado al 100% de la tela
- b. Estampado sólo de una frase
- c. Otro tipo de estampado

4.4 Política de distribución

Siguiendo la tendencia en la distribución en la mayoría de los nuevos negocios que podemos ver hoy en día, EYVI no contará con un punto de venta físico, la venta se realizará a través de Internet y será exclusivamente a consumidores finales, es decir, será un comercio electrónico B2C (business-to-consumer).

Se ha optado por este tipo de distribución por las diversas ventajas que ofrece la venta online siendo la principal el ahorro del coste que supondría tener una tienda física.

Consideramos que gracias al hecho de que el cliente tenga la opción de diseñar su propio carro de la compra a través de la página web, podemos conseguir con ello un Marketing relacional, logrando que el cliente viva una experiencia de compra al sentirse involucrado en la creación de su propio producto o bien se haga para cualquier otra persona a la que quiera regalar nuestro producto.

Optaremos por crear una página web atractiva, actual e innovadora, con información útil de nuestro producto (información detallada de nuestros carros de la compra).

Consideramos que, a largo plazo, gracias al comercio electrónico, podemos acceder a un mayor tamaño de mercado sin tener que recurrir a la apertura de tiendas físicas en distintas localizaciones como cualquier otro negocio convencional.

En cuanto a la distribución física de nuestro producto, esta función ira a cargo de la empresa de mensajería NACEX.

La forma de distribución se hará a través del reparto al domicilio del cliente o a la dirección que indique el cliente en el momento de la compra.

4.5 Política de comunicación

En este apartado explicaremos la forma en que queremos informar la creación de nuestro producto a nuestros futuros clientes, persuadirlos a que adquieran el carro de la compra sube escaleras y recordar los beneficios que ofrece el mismo, en definitiva, ejercer el efecto deseado sobre la actitud y comportamiento del público objetivo, así como, estimular a nuestros clientes y se inclinen a elegir EYVI como su carro de la compra.

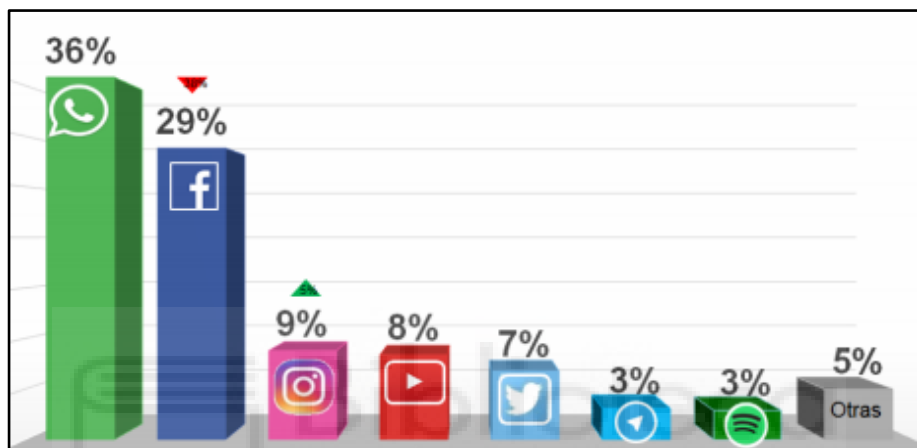
Actualmente la forma de comunicar la oferta de las empresas ha cambiado apareciendo nuevas tendencias en la publicidad como el Marketing de experiencias, realidad virtual, el video (live) y sobre todo el Marketing de influencers (Instagramers, YouTubers y Blogger), incluimos también la tendencia del contenido fugaz encontrándonos ante una nueva era del storytelling (contar una historia usando lenguaje sensorial presentado de tal forma que trasmite a los oyentes la capacidad de interiorizar, comprender y crear significado personal de ello)

Debido a la tipología de nuestro producto, siendo conscientes del coste que supone presentar un anuncio en televisión, radio o en prensa escrita y viendo que hoy en día a través de Internet podemos llegar a más personas a la vez,

recurriremos al Marketing directo a través de Internet, siguiendo la tendencia del Marketing de experiencias, Marketing de influencers y video (live).

Según el estudio realizado por IabSpain⁹, en el año 2017 la penetración de redes sociales es del 86%, 5 puntos mayor que el año pasado, en cuanto al uso de redes, Facebook sigue siendo la principal red social (91%), seguida de WhatsApp (89%) y YouTube (71%). Instagram es la red social que más usuarios ha ganado (de 34% a 45% de penetración).

Figura 11. Porcentaje de uso de redes sociales



Fuente: Estudio anual de redes sociales. IabSpain

Una red es usada, en promedio, 4 veces a la semana, aunque algunas tienen un uso más intensivo: WhatsApp y Facebook son las redes más utilizadas, con un 97% y un 82% de uso diario, respectivamente.

Instagram es la tercera red en frecuencia de uso (71% a diario), YouTube, Facebook y WhatsApp son las que más proporción de usuarios ha mantenido una frecuencia de visita.

Un 52% declara haber sido influido por las redes sociales en sus compras

A un 39% de la muestra no le molesta que se muestre publicidad en redes sociales, Un 26% acepta positivamente que la publicidad que se le muestre sea acorde a sus intereses,

En comparación con 2016, se extiende el uso de redes sociales para

⁹ Fuente: Estudio anual de redes sociales. IabSpain. http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioredessociales_2017_vreducida.pdf

buscar información de productos o servicios durante el proceso de compra: un 53% declara hacerlo, 16pp más que el 2016.

En el caso de la publicidad de perfiles de RRSS, 1 de cada 3 usuarios ha ido a la página de una marca en redes sociales tras ver un anuncio en un medio, mejorando las cifras del año pasado en 7pp.

En base a todos los datos presentados por el estudio antes mencionado, al saber con certeza la importancia de las redes sociales en la vida diaria de las personas y ser un canal a través del cual podemos dar a conocer nuestro producto, decidimos centrarnos en las redes sociales como Facebook, YouTube e Instagram.

Los principales elementos de comunicación que utilizaremos van a ser:

➤ La promoción:

Las acciones por realizar dentro de la promoción serán:

- Dar a conocer los carros de la compra acudiendo con uno de los modelos fijos a supermercados que tengan escalones (por ejemplo, Mercadona, Lidl, Consum), realizando una demostración del mecanismo sube escaleras, también pondríamos a una persona repartiendo panfletos con un descuento especial para las primeras compras vía on-line. Estos panfletos los entregaremos a aquellas personas que veamos susceptibles de necesitar un carro de la compra o ya cuente con uno. El descuento será de un 10% y consiste en incluir en la primera compra el código "MY1STEYVI" (que figurará en el panfleto entregado) aplicándose a la compra ese 10% sobre el precio.

Estos códigos de descuento permanecerán aplicables durante los 3 primeros meses desde el inicio de la actividad.

- Nos pondremos en contacto con dos influencers de la Comunidad Valenciana para que den a conocer nuestro carro de la compra a través de sus redes sociales, las dos elegidas son:
 - Fátima Canto, Instagramer y YouTuber ilicitana madre de gemelos, con 135.000 seguidores en Instagram y 109.347

suscriptores en YouTube, sus canales tienen contenido sobre maternidad, lifestyle y cuenta sus peripecias con sus dos gemelos.

- Aishawari, Instagramer y YouTuber alicantina, con 173.000 seguidores en Instagram y 230.168 suscriptores en YouTube, sus canales tienen contenido sobre moda, belleza, alimentación, maternidad y lifestyle.

Con la primera influencer Fátima Canto, pretendemos llegar al público femenino que se encuentren en una etapa adulta y con Aishawari pretendemos llegar a un público más joven, mediante la colaboración que se haría con ellas, pretendemos se promueva el uso y beneficios de nuestro carro de la compra sube escaleras haciendo referencia también a que puede ser una gran idea para regalarle a las madres, tías, padres, así como aquellas personas cercanas con dolencias físicas o que no puedan realizar mucho esfuerzo físico, etc.

A cada una de estas dos influencers, daremos un código de descuento del 10% que podrán aplicar en la primera compra que realicen y de esta manera llevar un control sobre los carros vendidos con influencia de las dos colaboraciones antes explicadas.

El código de descuento para Fátima Cantó es "FATIMACONEYVI" y para Aishawari es "AISHACONEYVI".

Estos códigos de descuento permanecerán aplicables durante los 3 primeros meses desde el inicio de la actividad.

➤ La publicidad:

Realizaremos un anuncio que podrá ser visualizado únicamente a través de Internet, es decir, publicidad en redes sociales (Instagram, Facebook y YouTube).

Consideramos incluir en nuestro canal de YouTube inicialmente storytelling de 3 personas (familiares, amigos y/o conocidos cercanos de la administradora) a los cuales les prestaremos por un periodo de una

semana un modelo del carro de compra para que lo puedan utilizar y cuenten su experiencia con EYVI, por ejemplo, nos comenten qué tal les ha parecido el carro y expliquen los beneficios del mismo.

Como complemento a las herramientas explicadas, abriremos cuentas de EYVI en las redes sociales más importantes: Facebook, YouTube e Instagram, para tener poder interactuar con nuestros clientes de una forma más directa y en tiempo real, respondiendo a las dudas o comentarios de nuestros clientes o seguidores con el mínimo tiempo posible de respuesta.

4.6 Sistema de información y control de Marketing

Llevar un control de nuestros resultados derivados de las acciones explicadas en el Plan de Marketing resulta muy importante ya que ello nos muestra qué tan efectivas han sido las acciones realizadas y qué podemos tomar como medida correctiva para futuras promociones que se planee realizar. Además de medir los resultados, con el control de Marketing observaremos el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente.

Para establecer un sistema de información, EYVI recogerá en una base de datos creada en un libro de Excel, todas las compras realizadas junto con los datos de los clientes (en cada compra recogeremos los datos personales de la persona usuaria) para posteriormente llevar un control sobre dicha compra y poder hacer un seguimiento del comportamiento de cada cliente.

Controlaremos si un cliente realiza más de una compra y cuánto tiempo hay de diferencia entre una compra de la otra.

Además de ello, con esta base de datos podemos considerar ofrecerle descuentos en fechas especiales como el Día de la Madre, Navidades o Reyes Magos.

Realizaremos un control de todas aquellas compras que provengan de las acciones de promoción realizadas a través de los códigos de descuento: "MY1STEYVI", "FATIMACONEYVI" y "AISHACONEYVI" para ver qué porcentaje

sobre el total de ventas proviene de dichas acciones de promoción.

Revisaremos el número de visualizaciones de nuestro anuncio en YouTube comparándolo con el porcentaje de ventas que no provengan de las actividades de promoción de ventas estableciendo de ello una posible relación causa – efecto del anuncio publicado.

4.7 Sistema de satisfacción del cliente

Nuestra política de atención al cliente tendrá en cuenta todos aquellos puntos de contacto entre el cliente y nuestra organización.

Partiendo del hecho que no tendremos ningún punto de venta y nuestra actividad la desarrollaremos a través de comercio electrónico, como puntos de contacto con el cliente identificamos los siguientes:

➤ Compra a través de nuestra página web:

Este es el principal punto de contacto con nuestro cliente, no contamos con ningún tipo de fuerza de ventas, como puede ser, por ejemplo, un empleado de venta, sino por el contrario, será la propia página web la que ofrecerá el producto al cliente, y para ello es fundamental cuidar la experiencia de compra.

Para ello, consideramos que es muy importante el desarrollo de nuestra página web, teniendo en cuenta aspectos desde la facilidad para encontrar el producto, el nivel de detalle que pueda ofrecer nuestra plataforma, la rapidez en la navegación, la rapidez o comodidad de la entrega, la atención al cliente en caso de dudas, en la cual se indicará nuestro correo electrónico y nuestras redes sociales para cualquier duda de forma más interactiva.

Incluiremos al final de cada compra una **encuesta** con la opinión de la **experiencia de compra** con una extensión de 3 a 5 preguntas fáciles de responder para identificar si le fue fácil o no al cliente navegar por nuestra página web.

Como mencionamos en apartados anteriores, consideramos que el

servicio postventa es igual de importante que el proceso de compra del cliente, para ello, el cliente tendrá una garantía gratuita de 2 años ante cualquier desperfecto que presente el mecanismo Climb Stairs.

Pasado el primer trimestre de la compra del cliente, enviaremos a su correo electrónico una encuesta de satisfacción con nuestro producto para medir el grado de satisfacción del cliente.

Incluiremos además un **chat de ayuda al usuario**, que permite suplir la asistencia personal que se recibe en la tienda física y que sirve de canal para resolver “aquí y ahora” las dudas que puedan surgir antes y después de la compra, consideramos que esta herramienta aporta calidad y genera confianza.

Por último, tendremos disponible un **apartado de sugerencias y opiniones** dentro de nuestra página web, en el que el cliente pueda darnos cualquier opinión que considere oportuna, nuestro objetivo también es hacer sentir a los clientes partícipes de la mejora de nuestro producto.

- Entrega al cliente por parte de la empresa de mensajería con la que trabajamos.

En la **encuesta de satisfacción de cliente**, incluiremos una pregunta respecto al servicio del reparto a domicilio para verificar que el servicio contratado a la empresa de mensajería Nacex es la esperada tanto por los clientes como por nuestra organización.

Si en caso detectamos opiniones negativas, en función de la valoración de cada una de ellas y el número de opiniones de este tipo, pasaríamos a plantearnos el cambio de colaborador de mensajería ya que, pese a que no está en nuestras manos el reparto a clientes, consideramos que es importante que llegue a tiempo el pedido, así como las condiciones en las que llegue el producto a manos de nuestros clientes.

- Interacción de los clientes con nuestras redes sociales: Facebook, Instagram y YouTube.

Consideramos importante estar al tanto y actualizar contenido en nuestras redes sociales ya que es uno de los principales canales a través de los cuales los clientes pueden comunicarse con nosotros.

A través de los comentarios de los suscriptores y seguidores de estas redes sociales podemos identificar carencias en las que podamos estar incurriendo que podamos mejorar en un futuro o alguna reclamación o queja a la que podamos atender poniéndonos en contacto con dicho cliente.





5. PLAN DE OPERACIONES

Esta sección pasa revista al Plan de operaciones de EYVI, haciendo referencia al conjunto de operaciones propias de una empresa manufacturera, desde la adquisición de inputs hasta el proceso de transformación, indicando los objetivos perseguidos y describiendo el proceso productivo, así como las infraestructuras necesarias, y los costes asociados a todo el proceso.

5.1 Estrategia de operaciones: Objetivos

La estrategia que seguiremos respecto a las operaciones va en concordancia con el objetivo principal de nuestra idea de negocio.

Dentro de nuestra estrategia consideramos 5 objetivos a cumplir en nuestra estrategia de operaciones, estos son: coste, calidad, entregas, flexibilidad y servicio.

1. Coste:

Una medida a llegar a cabo será realizar un seguimiento y control de los costes que pueda incurrir el proceso de confección de nuestro carro de la compra, para ello, se ha impuesto como regla a seguir, no incurrir en los 7 desperdicios (visión filosófica derivada del KAIZEN y del Lean Manufacturing):

- **Sobreproducción:** Se establecerá un control en la producción de cada unidad de producto en función de la previsión de ventas para no incurrir en un exceso de producción llevando además un control de entrada y salida de los productos, controlar los materiales que se utilicen para la confección del carro sea utilizado a la mayor capacidad posible y no tener pérdidas por desperdicio de producto.
- **Inventario:** debido al tamaño de nuestras instalaciones en la que se desarrollara la actividad, nuestro objetivo es tener el mínimo de almacén en nuestras instalaciones.

- Tiempo de espera: dentro de nuestras instalaciones estableceremos un orden en el reparto de áreas de trabajo de modo que, no haya tiempo perdido entre pasar de un proceso a otro, es decir, se tenga todo el material necesario a la mano y disponible en todo momento.
- Transporte: de la mano con el tiempo de espera, dado que nuestras instalaciones no serán excesivamente grandes, consideramos que no incurriremos en este tipo de desperdicio, no contaremos con vehículos que transporten materiales dentro del taller, no obstante, en los próximos años, si se hace necesario establecer un medio de transporte dentro de las instalaciones, tendremos en cuenta este tipo de desperdicio pudiendo reorganizar la distribución de las áreas de trabajo si fuese necesario.
- Retrabajo: implantar un sistema de control en el que se controle el uso de los materiales, aprovechar al máximo todos los materiales necesarios para la confección del carro.
- Sobreprocesamiento: se hará un manual de procesos en el que se detalle de forma específica cada una de las tareas a realizar con el fin de seguirlas una a una evitando así errores en el proceso a seguir en la confección del producto.
- Exceso de movimientos: se hará una distribución del mobiliario y de las áreas de trabajo dentro de nuestras instalaciones de tal forma que se minimice los movimientos a realizar cuando el carro de la compra pase de un área a otra.

En definitiva, estaremos muy pendientes de todos aquellos costes que se generen por alguno de los 7 desperdicios anteriormente explicados, ya que dichos costes no aportan ningún valor y por el contrario puede ponerse en nuestra contra convirtiéndose en una desventaja competitiva.

2. Calidad:

Se controlará todos los materiales recibidos para la confección del carro de la compra, desde los necesarios para el chasis, la bolsa de carro, las ruedas y principalmente nuestro elemento diferenciador de nuestros competidores, el mecanismo sube escaleras que será elaborado por nuestro electromecánico.

Al finalizar la fabricación de los carros de la compra, antes de empaquetarlo para que sea llevado a manos del cliente, realizaremos pruebas para verificar que tenga un funcionamiento a 100% tanto del mecanismo sube escaleras, así como del montaje sea correcto y no tenga ninguna imperfección en su totalidad.

3. Entregas:

Para las entregas de nuestro producto, como se ha comentado, lo haremos mediante la contratación de los servicios de la empresa de mensajería Nacex.

En este aspecto, dependemos del horario de entrega de nuestro colaborador, no obstante, consideramos que esta empresa de mensajería tiene un horario amplio y se ajusta a las necesidades de nuestros clientes.

La política de entregas que tendremos es que, a través de nuestra página web, una vez realizado el pedido, trasladaremos nosotros el pedido a Nacex para que pase a recoger a nuestras instalaciones nuestro producto y sea llevado al cliente.

Los plazos de entrega serán:

- Carro de la compra de los modelos fijos (Printemps, Audrey, Klein y el modelo liso): entrega en 48 – 72 horas
- Carro de la compra customizado: entrega en 4 – 5 días laborables.

La información sobre el estado del pedido podrá ser consultada desde la propia página de Nacex con el código de seguimiento facilitada una vez lanzado el pedido de EYVI a Nacex, dicho código se comunicará al cliente por correo electrónico.

En cuanto a la devolución del pedido, asumiremos el coste de transporte para la vuelta a nuestras instalaciones.

Llevaremos así mismo un control de las devoluciones realizadas y estudiar los motivos por los cuales es devuelta un carro de la compra.

4. Flexibilidad:

Puesto que nuestra oferta serán 4 modelos fijos de carros de la compra y el resto de modelos serán los que customice el cliente, es en estos modelos customizados donde más flexibilidad debemos contar.

Para poder adaptarnos a los cambios en la demanda de nuestro producto, estableceremos una previsión de ventas para los 3 primeros meses. Al finalizar el trimestre evaluaremos si fue adecuado o no la previsión de ventas realizada y hacer los cambios y/o ajustes oportunos para poder ser flexibles a las necesidades de los clientes.

En cuanto al ciclo de diseño, puesto que tendremos preestablecidos cuatro diseños, será fácil y rápido confeccionar un carro de un modelo fijo, por el contrario, debemos estar atentos a los pedidos que se soliciten con la opción de carros customizados, para los cuales debemos ser lo suficientemente flexibles para disponer de todos los materiales del carro.

Consideramos que seremos lo suficientemente flexibles ya que la empresa colaboradora con la que se trabajará para obtener la tela, establecemos con ellos un periodo de recepción de pedidos en un plazo de 24-72 horas como máximo, de esta manera, en nuestro taller únicamente nos quedaría confeccionar la bolsa y añadirla al chasis y mecanismo sube escaleras.

5. Servicio:

Partiendo del hecho que la venta del producto será mediante comercio electrónico, el servicio que prestaremos será básicamente un servicio postventa para el cliente.

Este servicio postventa aparte de ofrecer una garantía, constará de tener disponible un chat on-line que sirva como herramienta para el cliente para cualquier duda o que pueda ser de ayuda en la resolución de problemas.

Cuando un cliente adquiera un carro de la compra, además de llevar el manual de instrucciones, se le enviará un link en el que puede acceder con su código de cliente y podrá ver un video explicativo del funcionamiento del carro de la compra, así el cliente podrá saber cómo usar nuestro producto de forma más visual y no simplemente leyendo el típico manual de instrucciones.

5.2 Descripción del proceso productivo

El proceso productivo en el que se desarrollará la creación de nuestro carro de la compra, se hará dividiendo todo el proceso en tres grandes áreas de trabajo:

Área 1: Zona de montaje del chasis completo

Área 2: Zona de confección de bolsas

Área 3: Zona de preparación de pedidos

Dentro de cada área, se realizarán diversas tareas correspondientes al proceso en el que se encuentran dentro de la línea de montaje.

Es importante destacar que, una parte del proceso completo de la confección de un carro de la compra tradicional será externalizada, es decir, las tareas de moldeado de los palos de aluminio serán realizadas por un taller de tornería externo, el cual nos entregará las piezas ya moldeadas para que, en nuestro taller, iniciemos el proceso por la tarea de ensamblaje del chasis del

carro de la compra.

En el anexo 2 se podrá encontrar el gráfico de nuestro proceso productivo, no obstante, se deja a continuación una descripción en profundidad cada una de las fases y actividades del proceso productivo:

Área 1: Zona de montaje del chasis completo

Dentro de esta zona de trabajo se realizará la confección y montaje del chasis en su totalidad junto con el mecanismo Climb Stairs.

- ❖ Tarea T1.1: Empezamos con la construcción del mecanismo Climb Stairs (motor, levas y cables). Dejamos preparado el motor junto con el mecanismo de levas en la mesa de trabajo para pasar a la siguiente tarea.
- ❖ Tarea T1.2: Introducimos los cables dentro de la pieza con forma de U invertida (que previamente el taller de tornería nos ha suministrado ya moldeada), dejando también preparado el interruptor en la maneta de plástico.
- ❖ Tarea T1.3: Se procede a la unión de la pieza en U invertida con el motor y las levas, acoplándolo posteriormente con el resto de piezas que componen el chasis.
- ❖ Tarea T1.4: Una vez se tiene el chasis completo unido al mecanismo Climb Stairs, procedemos a la incorporación de las ruedas.
- ❖ Tarea T1.5: Pasamos a situar cada uno de los chasis totalmente preparados (a falta solo de la bolsa de la compra), almacenándolos en fila uno tras otro. (Contaremos con 5 filas de 10 chasis por cada fila con la finalidad que se vaya cogiendo uno a uno según las necesidades).

Área 2: Zona de confección de bolsas

Se realizan las tareas de corte y confección de las bolsas de compra.

- ❖ Tarea T2.1: En este proceso se establecerá los patrones de la bolsa de la compra y se procederá al corte de la misma para dejar

preparada todos los patrones cortados y pasar al siguiente proceso.

- ❖ Tarea T2.2: Una vez cortada la tela con todos los patrones de la bolsa, se procede a la confección de la bolsa completa dejándola terminada para poder unirla al chasis del carro de la compra que se encuentra ya preparado y almacenado en el proceso anterior.
- ❖ Tarea T2.3: Conforme se van obteniendo las bolsas de la compra listas, se van almacenando en estanterías, dentro de las cuales habrá divisiones en función de los diseños fijos de EYVI (Printemps, Audrey, Klein y Liso).

Área 3: Zona de preparación de pedidos

- ❖ Tarea T3.1: Preparación del packaging del carro de la compra.
- ❖ Tarea T3.2: Se recoge el chasis (cogiendo uno de la fila en la que están almacenados todos los chasis) y la bolsa de la compra (se cogería de las estanterías en las que se encuentran almacenadas).
- ❖ Tarea T3.3: Se une la bolsa de la compra al chasis, dejando el carro de la compra totalmente listo para su uso.
- ❖ Tarea T3.4: Embalamos el producto y lo introducimos el producto dentro del packaging.
- ❖ Tarea T4.4: Se deja en la zona de pedidos pendientes de entrega, todos los pedidos listos para ser recogidos por la empresa de mensajería.

5.3 Planificación de la actividad

5.3.1. Producción y capacidad

La producción y capacidad se ha previsto para los cinco primeros años en función de la previsión de ventas establecida.

La previsión de ventas totales expresada en unidades de producto durante los cinco primeros años es la siguiente:

Tabla 4. Previsión de ventas anuales

VENTAS ANUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL	2.008	2.080	2.226	2.427	2.681

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las horas necesarias de mano de obra, serán las siguientes:

Tabla 5. Capacidad de Mano de Obra

MANO DE OBRA	Minutos/ud	HORAS DE ACTIVIDAD DE MANO DE OBRA				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MECANISMO CLIMB STAIRS	15	502	520	557	607	670
MECANICO						
MONTAJE CHASIS UNIDO AL MECANISMO	9	301	312	334	364	402
MECANICO						
CORTADO TELA	5	167	173	186	202	223
COSTURERA						
CONFECCION BOLSA	6	201	208	223	243	268
COSTURERA						
PREPARACION PEDIDO	6	201	208	223	243	268
COSTURERA						
TOTAL	41	1372	1421	1521	1658	1832

Fuente: Elaboración propia

La estimación de los tiempos se ha realizado recurriendo a personas que trabajen en un sector similar, así como de información sobre el proceso de fabricación de carros Rolser¹⁰.

Para los tiempos necesarios de la creación del mecanismo Climb Stairs, se ha consultado a técnicos de electromecánica, mecánicos de camiones (con conocimientos de motores) y un tornero.

Para el resto del proceso de producción se ha consultado la página web de Rolser, y, además, hemos tomado como referencia una entrevista realizada a este competidor por la cadena televisiva TVE, en ella se explica cómo se fabrican los carros de la compra, cantidades producidas, procesos productivos, etc.

Teniendo estos datos como base y aplicándolo a nuestro proceso, se ha obtenido la tabla 5 anteriormente mostrada.

¹⁰ Video explicativo “Cómo se fabrican los carros ROLSER” realizado por TVE.

5.3.2. Aprovisionamientos

Para la confección del carro de la compra con el mecanismo de subida de escaleras necesitaremos una serie de materiales que dividiremos entre aquellos que son directamente afectos a nuestro producto, es decir, intervienen en el proceso productivo incorporándose al producto y otros materiales indirectos que no intervienen en el proceso productivo y no se incorporan al carro de la compra, siendo no obstante necesarios para su confección.

En las siguientes tablas mostramos por separado los materiales directos y los materiales indirectos



Materiales directos:

Tabla 6. Materiales directos al proceso productivo. Modelo Fijo

MATERIALES DIRECTOS								
PRODUCTO	PROVEEDOR	MEDIDA	UD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTE sin IVA por ud	COSTE con IVA por ud	TOTAL sin IVA	TOTAL con IVA
CLIMB STAIRS								
Patatas de acero	Incafe	ud	-	2	0,16 €	0,19 €	0,32 €	0,38 €
Levas	Bricomart	cm	8x22	2	0,42 €	0,51 €	0,84 €	1,01 €
Motor eléctrico	Alibaba	ud	-	1	- €	4,05 €	- €	4,05 €
Batería	HQ Baterías	ud	-	1	7,06 €	8,54 €	7,06 €	8,54 €
Cables	Amazon	cm	170	1	1,88 €	2,27 €	1,88 €	2,27 €
Interruptor	Alibaba	ud	-	1	- €	0,55 €	- €	0,55 €
CHASIS								
Palos de aluminio	Alibaba	cm	211	-	- €	2,26 €	- €	2,26 €
Maneta de plástico	Yiwu Dingxiang Bags Factory (MadeinChina.com)	ud	-	1	0,07 €	0,08 €	0,07 €	0,08 €
Ruedas	Super Deals (www.mayorista.es)	ud	-	4	0,72 €	0,87 €	2,88 €	3,48 €
Pieza plástico	Yiwu Dingxiang Bags Factory (MadeinChina.com)	ud	-	1	0,41 €	0,50 €	0,41 €	0,50 €
Tornillería	Bricodepot	ud	-	10	0,04 €	0,05 €	0,41 €	0,50 €
BOLSA								
Tela poliester	Tienda Telas (http://tiendatelas.com/textil-hogar/telas-hogar/#/categorias-lonetas_lisas)	cm	30x20x60	1	1,44 €	1,74 €	1,44 €	1,74 €
Cordon ajustable	Mercería Noiva 2 (www.mimerceriaonline.es)	cm	180	1	0,08 €	0,10 €	0,08 €	0,10 €
Freno para cordon	Mercería Noiva 2 (www.mimerceriaonline.es)	ud	-	1	0,38 €	0,46 €	0,38 €	0,46 €
TOTAL					12,65 €	22,18 €	15,76 €	25,93 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Materiales directos al proceso productivo. Modelo Customizado

MATERIALES DIRECTOS								
PRODUCTO	PROVEEDOR	MEDIDA	UD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTE sin IVA por ud	COSTE con IVA por ud	TOTAL sin IVA	TOTAL con IVA
CLIMB STAIRS								
Patatas de acero	Incafe	ud	-	2	0,16 €	0,19 €	0,32 €	0,38 €
Levas	Bricomart	cm	8x22	2	0,42 €	0,51 €	0,84 €	1,01 €
Motor electrico	Alibaba	ud	-	1	- €	4,05 €	- €	4,05 €
Batería	HQ Baterias	ud	-	1	7,06 €	8,54 €	7,06 €	8,54 €
Cables	Amazon	cm	170	1	1,88 €	2,27 €	1,88 €	2,27 €
Interruptor	Alibaba	ud	-	1	- €	0,55 €	- €	0,55 €
CHASIS								
Palos de aluminio	Alibaba	cm	211	-	- €	2,26 €	- €	2,26 €
Maneta de plástico	Yiwu Dingxiang Bags Factory (MadeinChina.com)	ud	-	1	0,07 €	0,08 €	0,07 €	0,08 €
Ruedas	Super Deals (www.mayorista.es)	ud	-	4	0,72 €	0,87 €	2,88 €	3,48 €
Pieza plastico	Yiwu Dingxiang Bags Factory (MadeinChina.com)	ud	-	1	0,41 €	0,50 €	0,41 €	0,50 €
Tornillería	Bricodepot	ud	-	10	0,04 €	0,05 €	0,41 €	0,50 €
BOLSA								
Tela poliester	https://textilfy.es/disena-tu-tela/	cm	30x20x60	1	6,61 €	8,00 €	6,61 €	8,00 €
Cordon ajustable	Mercería Noiva 2 (www.mimerceriaonline.es)	cm	180	1	0,08 €	0,10 €	0,08 €	0,10 €
Freno para cordon	Mercería Noiva 2 (www.mimerceriaonline.es)	ud	-	1	0,38 €	0,46 €	0,38 €	0,46 €
TOTAL					17,83 €	28,44 €	20,93 €	32,19 €

Fuente: Elaboración propia

Materiales Indirectos

Tabla 8. Materiales indirectos al proceso productivo

MATERIALES INDIRECTOS							
TIPO DE BIEN	PROVEEDOR	CANTIDAD	MEDIDA	COSTE sin IVA	COSTE con IVA	TOTAL sin IVA	TOTAL con IVA
Atornillador eléctrico	Bricodepot	3	ud	16,49 €	19,95 €	49,46 €	59,85 €
Máquina de coser	Fnac	1	ud	185,95 €	225,00 €	185,95 €	225,00 €
Tijeras automáticas	www.tomtop.com	1	ud	6,21 €	7,51 €	6,21 €	7,51 €
Hilos	www.amazon.es	1	ud	2,40 €	2,90 €	2,40 €	2,90 €
Otros				82,64 €	100,00 €	82,64 €	100,00 €
TOTAL				293,69 €	355,36 €	326,66 €	395,26 €

Fuente: Elaboración propia

En el **anexo 3** se muestra los costes correspondientes a los materiales que debemos tener disponibles para la puesta en marcha del negocio, estableciendo tener el día del inicio de la actividad, todos los elementos indispensables para la fabricación de 300 carros de la compra; posterior a ello y en función de la evolución de las ventas se irán realizando los correspondientes pedidos a los diferentes proveedores.

5.4 Infraestructuras

La localización del lugar en el que se desarrollará nuestra actividad ha sido estudiada en función de las necesidades del negocio, las distintas tareas a realizar dentro de las instalaciones, la facilidad de acceso a las instalaciones de cara a la entrada de materiales para la confección del carro de la compra, así como también la facilidad de acceso por parte del personal contratado.

Cabe mencionar que en función del crecimiento del negocio se puede plantear un traslado a otras instalaciones mayores siempre teniendo en cuenta todas las posibilidades existentes.

Las características principales que buscamos en el lugar en donde desarrollar nuestra actividad requerían de ser un sitio amplio, diáfano y luminoso. Principalmente hemos centrado la búsqueda de unas instalaciones diáfanas ya que de este modo se pueda distribuir las distintas áreas de trabajo de forma que el desplazamiento dentro de ellas atienda a un sentido común de la mano del proceso de producción.

Finalmente, entre las diferentes opciones estudiadas, hemos elegido que nuestras instalaciones estarán situadas en la avenida de Novelda, San Crispín, en la localidad de Elche.

Será un local diáfano, el cual estará distribuido en varias estancias, una para la zona de trabajo con una superficie de 280 metros, una zona de recepción de 35 metros y un despacho-Oficinas de aproximadamente 30 metros. (En el anexo 4 se podrá ver las imágenes de las instalaciones mencionadas)

El espacio de la zona de recepción se utilizará para las tareas propias del proceso productivo.

El modo de adquisición será mediante un contrato de arrendamiento con un coste de 450€/mes

En este apartado, además de nuestras instalaciones, mencionaremos también toda aquella maquinaria necesaria para la confección del carro de la compra y el mecanismo sube escaleras.

En el anexo 5 se podrá ver todo el listado de infraestructura necesaria para el inicio de la actividad.

5.5 Costes de Producción

A modo de conclusión de todo lo explicado en los apartados 5.3 y 5.4, a continuación, especificamos los costes de producción en los años iniciales de la actividad.

Tabla 9: Costes fijos y costes variables

COSTES FIJOS					
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €
Suministros	6.240,00 €	6.240,00 €	6.240,00 €	6.240,00 €	6.240,00 €
Servicios Profesionales	1.646,00 €	1.646,00 €	1.646,00 €	1.646,00 €	1.646,00 €
Essoc	218,00 €	218,00 €	218,00 €	218,00 €	218,00 €
Asesor contable y fiscal	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €	960,00 €
Informático	468,00 €	468,00 €	468,00 €	468,00 €	468,00 €
Reparaciones y conservación	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Seguros	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Sueldos y Salarios	30.023,52 €	40.031,36 €	40.031,36 €	40.031,36 €	40.031,36 €
Seguridad social	7.722,49 €	7.722,49 €	7.722,49 €	7.722,49 €	7.722,49 €
Publicidad	124,82 €	124,82 €	124,82 €	124,82 €	124,82 €
Resto CF	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
TOTAL COSTES FIJOS	52.156,83 €	62.164,67 €	62.164,67 €	62.164,67 €	62.164,67 €
COSTES VARIABLES					
Materiales de montaje	51.915,96 €	53.777,49 €	57.552,25 €	62.749,02 €	69.316,08 €
Servicios subcontratados	23.092,00 €	23.920,00 €	25.599,00 €	27.910,50 €	30.831,50 €
<i>Moldura chasis</i>	20.080,00 €	20.800,00 €	22.260,00 €	24.270,00 €	26.810,00 €
<i>Mensajería</i>	3.012,00 €	3.120,00 €	3.339,00 €	3.640,50 €	4.021,50 €
TOTAL COSTES VARIABLES	75.007,96 €	77.697,49 €	83.151,25 €	90.659,52 €	100.147,58 €
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN	127.164,79 €	139.862,16 €	145.315,93 €	152.824,19 €	162.312,25 €

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Una vez explicados nuestro Plan de Marketing y el Plan de operaciones, llegamos al apartado en el que se especificará la estructura organizativa del negocio, así como los recursos humanos necesarios para el desarrollo de la actividad.

6.1 Estructura organizativa

Entendemos como organización al conjunto de personas que la componen, en EYVI nos planteamos iniciar la actividad únicamente con 3 personas, de las cuales 2 serán contratadas y la tercera persona será la administradora y creadora del plan de negocio objeto de estudio.

Todas las personas que compongan esta organización trabajarán para un único objetivo el cual será que la idea de negocio se desarrolle de la forma más óptima y exitosa posible, para ello es importante establecer flujos de información lo suficientemente fluidos para facilitar las relaciones interpersonales tanto a nivel horizontal y vertical.

Describiremos a continuación los puestos de cada uno de ellos

➤ **Puesto 1: Técnico en mecánica y montador**

Descripción general:

El técnico en mecánica y montador se encargará desde el montaje del sistema sube escaleras hasta el montaje del chasis completo del carro de la compra (unión de todas las partes del chasis, unión de ruedas e incorporación del sistema sube escaleras al chasis).

El montador tendrá que actuar según el plan de prevención de riesgos laborales y de la salud, llevando a cabo las acciones preventivas establecidas en el mismo y proponiendo, en el marco de sus atribuciones, las acciones que puedan mejorar los niveles de protección establecidos.

Además de lo mencionado anteriormente, hasta que el nivel de actividad y en función de la demanda, las tareas de embalado y empaquetado de los pedidos se realizaran de forma compartida y alternativa por el montador, la

costurera y la administradora.

Funciones y tareas: (Porcentaje de tiempo que se debe dedicar a la tarea entre paréntesis)

- Preparar todas las piezas que componen el chasis del carro de la compra (5%)
- Unir todas las piezas del chasis dejando el cuerpo del carro a falta de unirla con las ruedas (20%)
- Unir las ruedas al chasis (10%)
- Preparar y montar el mecanismo sube escaleras (40%)
- Ensamblar el mecanismo sube escaleras al chasis del carro que ya tenga las ruedas incorporadas (15%)
- Unión de la bolsa de la compra al cuerpo del carro de la compra con el mecanismo ya incorporado. (5%)
- Realizar el mantenimiento de primer nivel de máquinas (atornillador eléctrico y componentes del mecanismo sube escaleras) (5%)
- Preparación de pedidos, embalado y empaquetado del mismo. (Esta tarea será compartida junto con la costurera y la promotora)

Características:

Este trabajo exige analizar y describir los diferentes procesos del montaje del carro de la compra, cumplimentar la información técnica necesaria de montaje y acabado del carro de la compra. Poner a punto el mecanismo sube escaleras, realizar el montaje por la unión de las piezas del chasis utilizando para ello el atornillador eléctrico. Cumplimentar la información técnica necesaria.

Exigencias fundamentales:

- Estudios:
 - Profesional o estudiante de Grado superior en electromecánica o Domótica
 - Profesional o estudiante de Ingeniería Industrial
- Idiomas: No es necesario
- Competencias y aptitudes: Se requiere conocimientos y experiencia en

trabajos por procesos, así como también se valorará conocimientos en utilización de distintos tipos de mecanismos eléctricos.

- Experiencia: mínima de 6 meses en puesto similar
- Exigencias deseables:
 - Orientación a resultados (productividad y calidad)
 - Tolerancia al estrés
 - Meticulosidad
 - Planificación y organización
 - Trabajo en equipo

Tipo de contrato: Contrato en prácticas o Contrato temporal (en función del candidato/a elegido/a)

➤ **Puesto 2: Costurera(o) patronista**

Descripción general:

La costurera patronista se encargará de la creación de los patrones de las bolsas de la compra, el establecimiento de los mismos según las medidas establecidas y la unión de piezas de tela con la máquina de coser industrial.

Así mismo, deberá controlar la calidad de la tela recibida por nuestro proveedor de telas y si hay algún defecto en la misma para la posterior comunicación al proveedor.

Se encargará de la organización de todo el proceso de corte y confección de la bolsa de la compra, así como la organización de los materiales necesarios para la ejecución óptima de sus funciones.

Al igual que el montador, la costurera deberá actuar según el plan de prevención de riesgos laborales y de la salud, llevando a cabo las acciones preventivas establecidas en el mismo y proponiendo, en el marco de sus atribuciones, las acciones que puedan mejorar los niveles de protección establecidos.

Además de lo mencionado anteriormente, hasta que el nivel de actividad y en función de la demanda, las tareas de embalado y empaquetado de los pedidos se realizaran de forma compartida y alternativa por el montador, la

costurera y la administradora.

Funciones y tareas: (Porcentaje de tiempo que se debe dedicar a la tarea entre paréntesis)

- Diseñar y cortar los patrones que compone la bolsa del carro de la compra según las especificaciones y medidas de la misma (30%)
- Coser todas las partes de tela del carro de la compra que han sido cortados previamente y preparados para su unión (40%)
- Organizar todos los materiales necesarios en el área de trabajo de corte y confección (10%)
- Examinar las secciones de la bolsa de la compra terminada en busca de defectos para su posterior corrección (5%)
- Realizar un control del material necesario para que siempre se cuente con la materia prima en el momento preciso (10%)
- Realizar el mantenimiento de primer nivel de máquinas a su cargo (máquina de coser industrial y tijeras automáticas) (5%)
- Preparación de pedidos, embalado y empaquetado del mismo. (Esta tarea será compartida junto con el montador y la promotora)

Características:

Este trabajo exige tener una destreza manual, atención al detalle y coordinación de la vista con las manos.

Se debe realizar un trabajo eficaz y minucioso ya que la bolsa de la compra debe ser confeccionada con la máxima calidad posible puesto que de ello depende la capacidad de la compra que pueda llevar sobre el carro y debe ser confeccionada de tal manera que la bolsa del carro de la compra tenga una durabilidad mínima de 2 años.

Exigencias fundamentales:

- Estudios:
 - Profesional o estudiante de Grado superior en Patronaje y Moda
 - Profesional o estudiante de Diseño Textil
- Idiomas: No es necesario
- Competencias y aptitudes: Se requiere conocimientos y experiencia en trabajos por procesos, así como también se valorará conocimientos en utilización de máquina de coser industrial SINGER Heavy Duty 4423.
- Experiencia: no necesaria, aunque se valorará cualquier experiencia en puesto similar

- Exigencias deseables:
 - Manipulación de máquinas industriales
 - Orientación a resultados (productividad y calidad)
 - Capacidad de concentración
 - Sobrellevar trabajo rutinario
 - Meticulosidad
 - Planificación y organización
 - Trabajo en equipo

Tipo de contrato: Contrato en prácticas o Contrato temporal (en función del candidato elegido)

En cuanto a la técnica de selección de personal a utilizar, optaremos por las siguientes:

- Anuncio: publicaremos anuncios en Internet a través de los distintos portales de empleo (InfoJobs, Infoempleo, Jobtoday, etc.)
- Anuncios a través del SERVEF
- Acuerdos con universidades de la provincia (Universidad de Alicante y Universidad Miguel Hernández de Elche) informándoles de las dos vacantes para el inicio de la actividad de EYVI.
- Acuerdos con Institutos de Enseñanza Públicos en los que se impartan los ciclos formativos de Electromecánica y Grado superior en Patronaje y

Moda.

Con esas dos últimas técnicas de selección, pretendemos acceder a la oferta laboral joven la cual consideramos puede aportarnos nuevas ideas e innovadoras, no obstante, consideramos que sería más beneficioso que las personas a contratar tengan un mínimo de experiencia en tareas similares a las explicadas en la descripción de los dos puestos a cubrir.

En base a esto, en cada candidato se valorará además de la experiencia, las ganas de aportar valor y conocimientos a la organización.

Una vez descritos los puestos dentro de EYVI, la descripción de cada uno de ellos, así como las tareas y funciones a realizar, pasamos a mencionar las funciones las cuales serán subcontratadas.

En EYVI se subcontratará dos fases del proceso productivo, en primer lugar, el proceso de corte y moldeo de los palos de aluminio que será realizado por un taller de tornería externo el cual nos suministrará todas las partes del chasis ya con la forma necesaria para proceder simplemente a la unión de las piezas que componen el cuerpo del carro de la compra y en segundo lugar, subcontrataremos el transporte de nuestros pedidos, el cual se hará mediante la misma la empresa Nacex.

5.2 Retribución

Para establecer la retribución de las dos nos guiaremos por los convenios colectivos que regulan cada uno de los puestos.

Para el puesto de Técnico en mecánica y montador hemos consultado el Convenio Colectivo de la Industria, Servicios e instalaciones del Metal, así como el Convenio Colectivo General de Trabajo de la industria Textil y de la Confección.

El horario de trabajo para el primer año será de 8:00 horas a 15:00 horas, con una hora de descanso para el almuerzo y un café de media mañana.

Por lo tanto, en función de las horas establecidas en la jornada laboral, siendo la misma de 6 horas efectivas y lo establecido en cada uno de los Convenios antes mencionados, los salarios de cada uno de los puestos serán:

- Puesto 1: Técnico en mecánica y montador - > 875€ brutos
- Puesto 2: Costurera(o) patronista -> 612,29€ brutos

A partir del segundo año de actividad, dado que el nivel de ventas exige más horas de producción, la jornada laboral será modificada pasando a ser de 8 horas, siendo el nuevo horario de 8:00 horas a 17:00 horas, con una hora de descanso para repartir entre el almuerzo y la comida.

En función de este aumento de jornada, los sueldos a partir del segundo año serán:

- Puesto 1: Técnico en mecánica y montador - > 1.166,67€ brutos
- Puesto 2: Costurera(o) patronista -> 816,38€ brutos

5.3 Política de motivación

En toda organización, uno de los recursos más importantes son los recursos humanos, por ello, es importante saber atenderlos y mantenerlos con un grado de motivación alto ya que ello se reflejará en el trabajo realizado por cada uno de ellos y por tanto repercutirá en el desarrollo de nuestra actividad.

En EYVI, aunque inicialmente sólo contaremos con dos personas contratadas, invertiremos tiempo y esfuerzo para poder identificar lo que nuestros trabajadores esperan de EYVI. Por lo tanto, será importante establecer una política de motivación para que desde el inicio del negocio se sientan parte de la organización, se identifiquen con ella, crezcan junto con EYVI logrando satisfacer así sus necesidades tanto personales como profesionales.

Nuestro plan de motivación contemplará desde compensaciones externas, internas, materiales e inmateriales.

A continuación, iremos mencionando las diferentes acciones a realizar por EYVI para la motivación laboral

- Seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo:
 - Se aportará en cada uno de los puestos de trabajo todas las herramientas necesarias para realizar un trabajo seguro, tal como sillas ergonómicas, dedales para la costurera, luz adecuada para la realización de las tareas, etc.
 - Contaremos con un office con una nevera pequeña,

microondas y cafetera para los trabajadores, así como una mesa donde comer y un televisor para que puedan tener sus momentos de descanso de la forma más cómoda posible.

- Conciliación con la vida personal
 - En el caso que se cuente con estudiantes universitarios o de Formación Profesional, ofreceremos la posibilidad, en la medida que la demanda lo permita, de tomar algunas horas en periodos de exámenes.

- Reconocimiento y desarrollo personal
 - Se establecerá cada lunes a primera hora o cada viernes 1 hora antes de finalizar la jornada, sesiones de puestas en común de ideas de mejora o de sugerencias para el desarrollo de la actividad y así se sientan parte de la toma de decisiones del negocio.
 - Se tendrá en cuenta cada opinión de los trabajadores sin hacer diferencia entre ambos.
 - En la medida que se vaya cumpliendo los objetivos, dejamos como opción, cada 3 meses repartir un plus por objetivo de 50€ en su nómina.
 - Puesto que inicialmente se incorporarán a EYVI con contratos en prácticas o temporales, si en caso demuestra cada trabajador buenos comportamientos, sean eficaces, y demuestren ganas de superación y crecimiento junto con EYVI, se planteará la opción de realizar un contrato indefinido.
 - En la medida que el negocio vaya creciendo y se recurra a nuevas incorporaciones, se promocionará a los dos empleados iniciales subiéndoles de categoría aportándoles más responsabilidad y poder de decisión con la respectiva subida del salario.

- Motivación Social

- Al inicio de la actividad realizaremos un Welcome Pack el cual consistirá en conocernos como personas, se realizará fuera de las instalaciones, en una cafetería con un ambiente relajado y poder empezar con buen pie el inicio del negocio.
- La organización del trabajo, dado que se realizará en un local diáfano, esto permitirá que la interacción entre ellos sea fluida y exista libertad de comunicación.
 - En la medida que los beneficios lo permitan, se planteará realizar una jornada de convivencia cada verano o navidad

5.4 Seguridad e higiene

Tal y como se ha mencionado en el apartado anterior, los recursos humanos consideramos es un recurso muy valorado en EYVI, por ello, es importante para nosotros tener un lugar de trabajo seguro, en concordancia con lo establecido según la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Para ello, se ha contratado a una empresa externa la cual se encargará de velar por la seguridad de nuestros trabajadores.

La empresa con la que se contratara este servicio de asesoría en materia de prevención de riesgos es la empresa Grupo Essoc, este servicio tendrá un coste de 218€ al año y se encargará que tanto nuestras instalaciones así como los trabajadores cumplan con lo establecido en el reglamento (relativas a lugares de trabajo, utilización de equipos de trabajo- máquinas, herramientas e instalaciones, utilización de equipos de protección individual, manejo manual de cargas, señalización de seguridad, etc.).

Además, con esta misma empresa se realizará al inicio de la actividad un reconocimiento médico el cual tendrá un coste de 30€ por cada trabajador asumido por cada uno de ellos.

En el **anexo 6** mostraremos la tarifa que se contratará con Grupo Essoc.



7. FORMA JURIDICA Y AGENDA DE CONSTITUCIÓN

7.1 Forma jurídica del negocio

Tal y como se mencionó en el apartado 1.3, la forma jurídica elegida para el negocio será de una Sociedad Limitada Unipersonal ubicándose su sede social en el local comercial sito en la ciudad de Elche en la provincia de Alicante.

La elección de esta forma jurídica ha sido elegida por tener una responsabilidad limitada al patrimonio de la empresa y no afectaría al patrimonio personal de la promotora.

La puesta en marcha del negocio correrá a cargo de la administradora única con una inversión total de 32.911,84€ de la cual se aportará de los fondos propios de la promotora del proyecto la cantidad de 18.000€ y se recurrirá financiación ajena mediante un préstamo bancario ICO Liquidez por importe de 20.000€ a devolver en 5 años.

7.2 Trámites legales y agenda de constitución

Para los trámites legales y de constitución de la sociedad, contaremos con un asesor fiscal contable el cual nos ayudará con todos los trámites legales y administrativos a realizar de acuerdo con la forma jurídica elegida.

Los trámites por realizar serán:

📄 Para la constitución:

- ✓ Registro del nombre de la empresa “EYVI, S.L.” en el Registro Mercantil mediante solicitud de Certificado Negativo de Denominación Social
- ✓ Apertura de cuenta bancaria con el nombre de la empresa una vez obtenido el certificado del Registro Mercantil e ingresar el Capital Mínimo Inicial de 3.000€
- ✓ Redacción de los Estatutos de la Sociedad. (En este caso será redactado por la única socia de la organización)
- ✓ Obtención de Escritura Pública de constitución
- ✓ Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados

- ✓ Obtención del Número de Identificación Fiscal (NIF provisional)
- ✓ Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (presentación del Modelo 600, Impuesto del cual se está exenta durante los dos primeros ejercicios)
- ✓ Declaración censal (aportando el modelo 036, NIF de la sociedad y documento que acredite el alta en el IAE)
- ✓ Inscripción en el Registro Mercantil de EYVI, S.L.
- ✓ Obtención del NIF definitivo (una vez se haya inscrito en el Registro Mercantil la escritura de constitución)

☞ Para la puesta en marcha:

- ✓ Solicitud de la licencia de actividad (dirigiéndonos al Ayuntamiento de la localidad en la que se desarrollara la actividad)
- ✓ Solicitud de certificado electrónico

☞ Para la contratación de los trabajadores

- ✓ Inscripción de la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social
- ✓ Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social
- ✓ Alta de los contratos de trabajo (En el Servicio Público de Empleo Estatal)
- ✓ Comunicación de la apertura del centro de trabajo (en la Consejería de Trabajo de la Comunidad Valenciana)

Una vez realizados todos los trámites que se ha detallado, la creación de la Sociedad es efectiva y se podrá proceder al desarrollo de la actividad con la seguridad de que todos los trámites legales han sido correctamente realizados.

Todos los trámites necesarios para la constitución del negocio se pretenden iniciar 5 semanas antes del inicio de la actividad, dando plazo suficiente a que se pueda cumplir con todos los trámites legales y obligatorios para la correcta puesta en marcha del negocio.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En el presente apartado se recoge toda la información necesaria para evaluar la viabilidad económica del proyecto a desarrollar, los costes y gastos en los que se incurrirán, así como las inversiones a realizar además de reflejar también la previsión de ventas esperada, balances previsionales, cuenta de pérdidas y ganancias, así como los principales ratios financieros.

Estos datos nos permiten ver si el proyecto cumple con las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez para la continuidad del proyecto.

8.1 Inversiones y aprovisionamiento

Tabla 10: Valoración de inversiones en inmovilizado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Mobiliario</i>	933	933	933	933	933
<i>Maquinaria</i>	374	394	414	414	414
<i>Equipos de laboratorio</i>	0	0	0	0	0
<i>Equipos informáticos</i>	413	413	593	593	593
<i>Software</i>	168	168	668	668	668
<i>Vehículos</i>	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<i>Edificios</i>	0	0	0	0	0
<i>Otros</i>	0	55	55	110	110
TOTAL	6.887	6.962	7.662	7.718	7.718
Inmovilizado inmaterial	0	0	0	0	0
<i>Inmovilizado total</i>	6.887	6.962	7.662	7.718	7.718

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Inversiones anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Mobiliario</i>	933	0	0	0	0
<i>Maquinaria</i>	374	20	20	0	0
<i>Equipos de laboratorio</i>	0	0	0	0	0
<i>Equipos informáticos</i>	413	0	180	0	0
<i>Software</i>	168	0	500	0	0
<i>Vehículos</i>	5.000	0	0	0	0
<i>Edificios</i>	0	0	0	0	0
<i>Otros</i>	0	55	0	55	0
TOTAL	6.887	75	700	55	0
Inmovilizado inmaterial	0	0	0	0	0
<i>Inmovilizado total</i>	6.887	75	700	55	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Coste de aprovisionamientos por productos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
PRINTEMPS	15.009	15.160	16.239	17.375	18.591	82.374
AUDREY	15.009	14.709	15.806	17.406	19.509	82.440
KLEIN	15.009	14.859	16.116	17.739	19.512	83.235
LISO	15.009	14.709	15.497	16.756	18.096	80.068
CUSTOMIZADO	17.651	18.533	20.016	22.018	25.320	103.538
Total corrientes	77.688	77.971	83.674	91.293	101.029	431.655
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
TOTAL SUMINISTROS	77.688	77.971	83.674	91.293	101.029	En euros totales al año

Fuente: Elaboración propia

8.2 Ingresos y gastos estimados

Presentamos a continuación los gastos e ingresos estimados para los cinco primeros años de actividad.

➤ Gastos estimados:

Tabla 13: Gastos de personal

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Administrador</i>	0	0	0	0	0
<i>Gerente-director general</i>	15.829	21.268	21.432	21.597	21.764
<i>Directivo de área</i>	0	0	0	0	0
<i>Técnicos</i>	13.650	18.340	18.481	18.624	18.768
<i>Administrativos u operarios</i>	9.552	12.833	12.932	13.032	13.133
TOTAL PERSONAL	39.031	52.441	52.845	53.254	53.666

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Gastos operativos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Subcontratación</i>	23.092	23.924	25.600	27.908	30.830
<i>Consumos de I+D</i>	0	0	0	0	0
<i>Prop. industrial (Patentes, marcas, diseños)</i>	142	0	0	0	0
<i>Marketing: promoción y comunicación</i>	238	125	125	125	125
<i>Viajes/ gastos de representación</i>	0	0	0	0	0
<i>Serv. profesionales (asesoría-gestoría, ..)</i>	1.646	1.646	1.646	1.646	1.646
<i>Formación</i>	0	0	0	0	0
Subtotal Gastos Op.	25.118	25.695	27.371	29.679	32.600

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Otros gastos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquileres	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
Agua y luz	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Teléfono e internet	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880
Limpieza y/o seguridad	1.248	1.248	1.248	1.248	1.248
Gastos constitución empresa	4.200	0	0	0	0
Material de oficina	300	300	300	300	300
Mantenimiento equipos/maquinaria	400	400	400	400	400
Seguros	300	300	300	300	300
Tributos	0	0	0	0	0
Otros gastos	960	960	960	960	960
Subtotal Gastos Otr.	18.088	13.888	13.888	13.888	13.888

Fuente: Elaboración propia

➤ Ingresos estimados:

Tabla 16: Previsión de unidades vendidas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
PRINTEMPS	401	413	442	473	506	2.235
AUDREY	401	413	442	486	544	2.287
KLEIN	401	417	450	495	545	2.309
LISO	401	413	434	468	506	2.222
CUSTOMIZADO	404	424	458	504	580	2.370
TOTAL	2008	2.080	2.226	2.427	2.681	11.422

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Previsión de ingresos por ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
PRINTEMPS	32.165	34.860	37.300	39.911	42.705	186.940
AUDREY	32.165	34.860	37.300	41.030	45.953	191.308
KLEIN	32.165	35.198	38.014	41.815	47.377	194.569
LISO	32.080	34.860	36.603	39.531	42.693	185.767
CUSTOMIZADO	32.106	42.963	46.400	51.040	58.696	231.205
Ventas corrientes	160.681	182.740	195.617	213.327	237.424	989.789
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0	0	0
INGRESOS TOTALES	160.681	182.740	195.617	213.327	237.424	989.789

Fuente: Elaboración propia

8.3 Financiación ajena:

Como se ha comentado anteriormente, para poder afrontar el primer año de actividad, la promotora del proyecto realiza una aportación de fondos propios de 15.000€, aparte de los 3.000€ de capital social, y para cubrir el resto de costes, se recurre a financiación externa mediante un préstamo ICO de 20.000€ a un plazo de 5 años y con un tipo de interés del 3%.

Presentamos por tanto las siguientes tablas correspondientes al capital vivo, pago de intereses y la correspondiente devolución de préstamos para cada ejercicio.

Tabla 18: Capital vivo préstamo ICO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo ICO	20.000	16.195	12.295	8.297	4.200
TOTAL PRÉSTAMOS	20.000	16.195	12.295	8.297	4.200

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Pago de intereses

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo ICO	0	500	405	307	207
TOTAL PRÉSTAMOS	0	500	405	307	207

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Devoluciones del préstamo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo ICO	0	3.805	3.900	3.998	4.098
TOTAL PRÉSTAMOS	0	3.805	3.900	3.998	4.098

Fuente: Elaboración propia

8.4. Estados contables previsionales

Una vez presentadas las estimaciones de gastos e ingresos, inversiones en inmovilizado y el detalle de la financiación externa, dejamos a continuación los estados contables correspondientes:

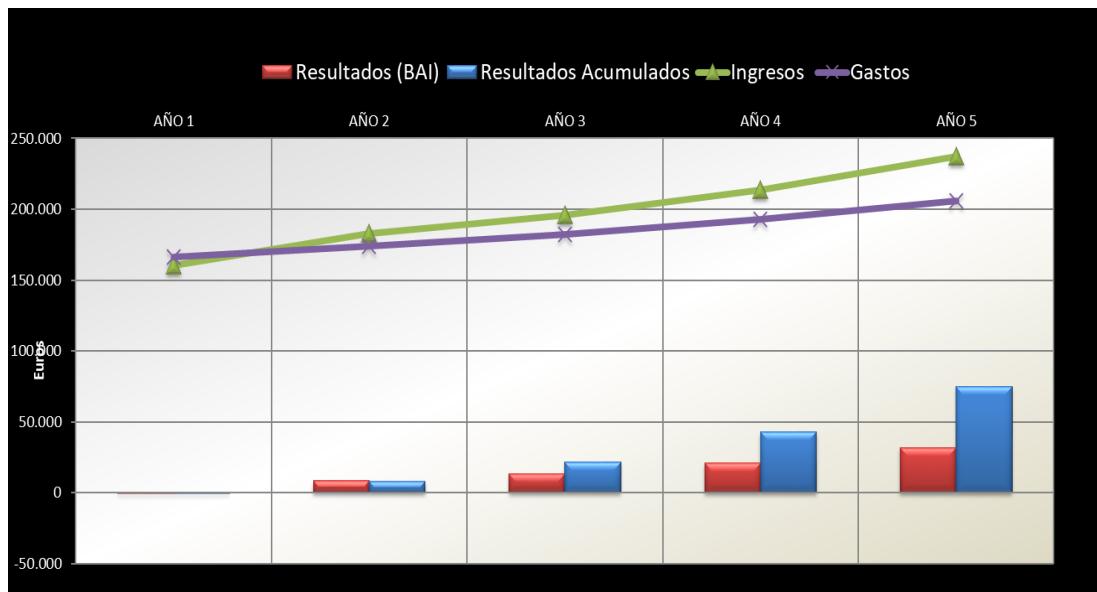
Tabla 21: Cuenta de pérdidas y ganancias

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas corrientes	160.681	182.740	195.617	213.327	237.424
Ingresos extraordinarios (subvenciones y premio)	0	0	0	0	0
GASTOS					
Aprovisionamientos	79.340	80.530	86.306	94.148	104.155
Variación de existencias (Final-Inicial)	1.651	8	115	159	183
Gastos de personal	39.031	52.441	52.845	53.254	53.666
Gastos operativos	25.118	25.695	27.371	29.679	32.600
Gastos generales	18.088	13.888	13.888	13.888	13.888
EBITDA	756	10.194	15.321	22.517	33.299
Dotación para la amortización	1.097	1.105	1.317	1.267	1.164
BAAI (Beneficios antes de Int. e Imp.)	-341	9.090	14.004	21.250	32.135
Gastos financieros	0	500	405	307	207
BAI (Beneficio Antes de Impuestos)	-341	8.590	13.599	20.943	31.927
Impuesto de sociedades	0	2.062	3.400	5.236	7.982
BDI (Beneficio Después de Impuestos)	-341	6.527	10.199	15.707	23.945
Cash-Flow	756	9.694	14.916	22.210	33.091

DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A reservas	0	6.527	10.199	15.707	23.945
Reparto de dividendos	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Resumen cuenta de pérdidas y ganancias



Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Cuenta de tesorería

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	0	33.478	39.334	47.711	62.631
ENTRADAS	198.681	182.740	195.617	213.327	237.424
Capital	18.000	0	0	0	0
Ventas corrientes	160.681	182.740	195.617	213.327	237.424
Ingresos extraordinarios (subvenciones y premio)	0	0	0	0	0
Clientes deudores	0	0	0	0	0
Préstamos de entidades	20.000	0	0	0	0
Préstamos de socios	0	0	0	0	0
SALIDAS	165.203	176.884	187.240	198.407	213.439
Inmovilizado	6.887	75	700	55	0
Aprovisionamientos	76.079	77.220	82.759	90.279	99.874
Proveedores acreedores	0	3.261	3.309	3.547	3.869
Gastos de personal	39.031	52.441	52.845	53.254	53.666
Gastos Operativos	25.118	25.695	27.371	29.679	32.600
Gastos generales	18.088	13.888	13.888	13.888	13.888
Devoluciones de préstamos	0	3.805	3.900	3.998	4.098
Intereses de préstamos	0	500	405	307	207
Impuesto de Sociedades	0	0	2.062	3.400	5.236
Pago dividendos	0	0	0	0	0
Devoluciones préstamos de socios	0	0	0	0	0
Saldo final	33.478	39.334	47.711	62.631	86.617

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Balance de situación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
Inmovilizado	6.887	6.962	7.662	7.718	7.718
Amortización Inmovilizado material	-1.097	-2.202	-3.519	-4.786	-5.950
Activo inmaterial	0	0	0	0	0
Amortización Inmovilizado inmaterial	0	0	0	0	0
ACTIVO NO CORRIENTE	5.791	4.761	4.144	2.932	1.768
Existencias	1.651	1.659	1.773	1.932	2.116
Clientes	0	0	0	0	0
Tesorería	33.478	39.334	47.711	62.631	86.617
ACTIVO CORRIENTE	35.129	40.993	49.484	64.563	88.733
TOTAL ACTIVO	40.920	45.754	53.628	67.495	90.501
Capital	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Reservas (acumuladas años anteriores)	0	-341	6.187	16.386	32.093
Resultado ejercicio (después de dividendos)	-341	6.527	10.199	15.707	23.945
PATRIMONIO NETO	17.659	24.187	34.386	50.093	74.039
Préstamos a largo plazo	20.000	16.195	12.295	8.297	4.200
Socios prestamistas	0	0	0	0	0
PASIVO NO CORRIENTE	20.000	16.195	12.295	8.297	4.200
Proveedores	3.261	3.309	3.547	3.869	4.280
Hacienda pública (IS)	0	2.062	3.400	5.236	7.982
Socios acreedores (Dividendos)	0	0	0	0	0
PASIVO CORRIENTE	3.261	5.372	6.947	9.105	12.262
TOTAL PN Y PASIVO	40.920	45.754	53.628	67.495	90.501

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Ratios financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rentabilidad de los RR.PP. (ROE)	NP	0,27	0,30	0,31	0,32
Rentabilidad económica (ROI)	NP	0,19	0,25	0,31	0,35
Endeudamiento	0,57	0,47	0,36	0,26	0,18
Liquidez	10,77	7,63	7,12	7,09	7,24
Apalancamiento	2,32	1,89	1,56	1,35	1,22
Rotación de activos	3,93	3,99	3,65	3,16	2,62
Rotación de stocks	97,32	110,18	110,32	110,41	112,22
Margen sobre ventas	0,00	0,05	0,07	0,10	0,13

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad financiera que presenta el proyecto es positiva a partir del segundo año de actividad, esto determina el beneficio que puede ser distribuible entre los promotores del proyecto, en este caso, como sólo hay una única promotora, no sería aplicable esta distribución sino más bien sería reinvertido en el proyecto. Es importante también mencionar que, a este ratio presenta un crecimiento moderado en concordancia con el crecimiento del beneficio antes de impuestos obtenido el cual a su vez dependerá de la evolución del patrimonio

neto, el que poco a poco se verá incrementado por los beneficios obtenidos año tras año a partir del año 2.

En cuanto a la rentabilidad económica, al igual que el ratio anterior, nos ofrece un dato positivo a partir del segundo año, pese a que son datos positivos, esto es debido al saldo de tesorería. Según se puede observar en el balance de situación, es la partida con mayor saldo en las cuentas de activo, se debe tener en cuenta que esto puede distorsionar la interpretación real de este ratio, ya que este debe de informarnos cuánto se ha obtenido de las inversiones realizadas sólo con los resultados de la mera actividad de EYVI independientemente de la financiación que se haya obtenido.

La rentabilidad económica puede ser descompuesta en el margen sobre ventas y rotación de activo, ambos recogidos por la tabla 24, por tanto, la evolución de la rentabilidad económica obedece a un progresivo incremento del margen sobre ventas y la disminución de la rotación de activos, como resultado de los cuales se obtiene la evolución positiva de la rentabilidad económica.

Nuestro ratio de endeudamiento, con el paso de los años disminuye, efecto que se produce gracias al pago de las cuotas del préstamo, y dado que, en un principio, no habría más financiación externa y se continuaría con la actividad con los recursos propios de la empresa, los cuales van en incremento por vía de la acumulación de reservas. A esto añadimos que la actividad que se desarrolla permite tener un saldo de proveedores estable ya que los materiales necesarios para la confección del producto no son excesivamente costosos y cuentan con un periodo de pago corto, lo que hace que no se incurran en saldos deudores.

El ratio de liquidez es muy elevado fundamentalmente por el elevado importe del saldo neto de la cuenta de tesorería de cada año (véase tabla 22), esto permite que la empresa se mantenga líquida y pueda hacer frente a sus obligaciones a corto plazo gracias a los resultados de la actividad.

Si bien las cifras que alcanza este ratio puede interpretarse como existencia de recursos ociosos, se ha preferido mostrar el potencial de generación de tesorería por prudencia, teniéndose en cuenta que, en caso de iniciar la actividad, se barajarían diferentes opciones para llevar a cabo, es decir,

establecer políticas de inversiones, ya sea en la propia empresa, reparto de dividendos, beneficios a los trabajadores, inversiones financieras, negociación en la compra de materiales vía adquisición de grandes cantidades, entre otras, que posteriormente generen una adecuada rentabilidad a tales saldos.

La rotación de stocks obedece al nivel de ventas y valoración de existencias. Como se puede observar el incremento del año 1 al año 2 es mayor al incremento que se aprecia para años posteriores, esto puede deberse a la novedad del producto en los primeros años y a un incremento de ventas más estable los años posteriores.



9. CONCLUSIONES

En primer lugar, la realización de este trabajo supone para la promotora una experiencia importante ya que pone en evidencia todos los aspectos a tener en cuenta para la puesta en marcha de un negocio.

Al ser el plan de negocio, la creación de un producto completo e incurrir a un proceso productivo para una empresa manufacturera, hace aún más difícil la resolución de este proyecto, ya que se debe tener en cuenta todos aquellos costes necesarios para el desarrollo del producto, ya que, si durante el desarrollo del trabajo se obvia algún coste, esto hace que todos los cálculos realizados tengan que ser nuevamente revisados y modificados lo cual conlleva a una inversión mayor del tiempo de resolución del proyecto.

La inexistencia de un carro de la compra como el que se propone en este proyecto empresarial es la razón principal por la que la promotora se motiva a apostar por la mejora de los carros de la compra ya existentes, ofreciendo a EYVI la posibilidad de hacerse un hueco en el mercado.

Se apuesta además por este proyecto ya que consideramos que el problema que resuelve EYVI, será bien aceptado por los clientes a los que nos queremos dirigir y además aprovechamos los cambios en los hábitos de consumo de las personas, los cuales según indican los estudios mencionados a lo largo de este trabajo, en los próximos años se verá incrementada el nivel de compra vía on-line por un lado y la vuelta al uso de carros de la compra por otro.

No obstante, no debemos de olvidar que nos enfrentaremos a 3 competidores muy estables en el sector, con muchos años de experiencia y una tecnología muy superior a la de EYVI, ello puede suponer una barrera de entrada difícil de superar. No obstante, nuestro objetivo inicial es conseguir al menos un 0.6% de cuota de mercado lo cual consideramos es un objetivo alcanzable.

Así mismo, al presentar el producto al mercado, asumimos un riesgo importante ya que puede ser copiado por la competencia o puede llamar la atención de nuestros competidores potenciales inclinándose a desarrollar un producto como el que se plantea. Para protegernos de ello, dejamos abierta la posibilidad de patentar la idea desarrollada en este proyecto.

En cuanto a la inversión inicial, pese a ser relativamente elevada, siendo un total de 32.911,84€, gracias a la aportación de fondos de la promotora y al préstamo ICO al que recurriremos, vemos que es una inversión que se puede afrontar y según nuestra previsión de ventas, obtenemos beneficios desde el segundo año.

Estos beneficios son obtenidos gracias a que la confección del carro de la compra, sin tener en cuenta el mecanismo de subida de escaleras, es bastante sencillo y económico, así como también, el coste de los materiales necesarios para la confección del mecanismo planteado tampoco resulta muy excesivo, lo que nos permite obtener un margen de beneficios, junto con unos ratios financieros aceptables.

Por todo ello, concluimos que este plan de negocio puede llegar a ser factible de cara a su constitución.



10. CALENDARIO DE CONSTITUCIÓN

Se presenta a continuación una lista de actividades necesarias a gestionar antes de la puesta en marcha del negocio y su correspondiente planificación:

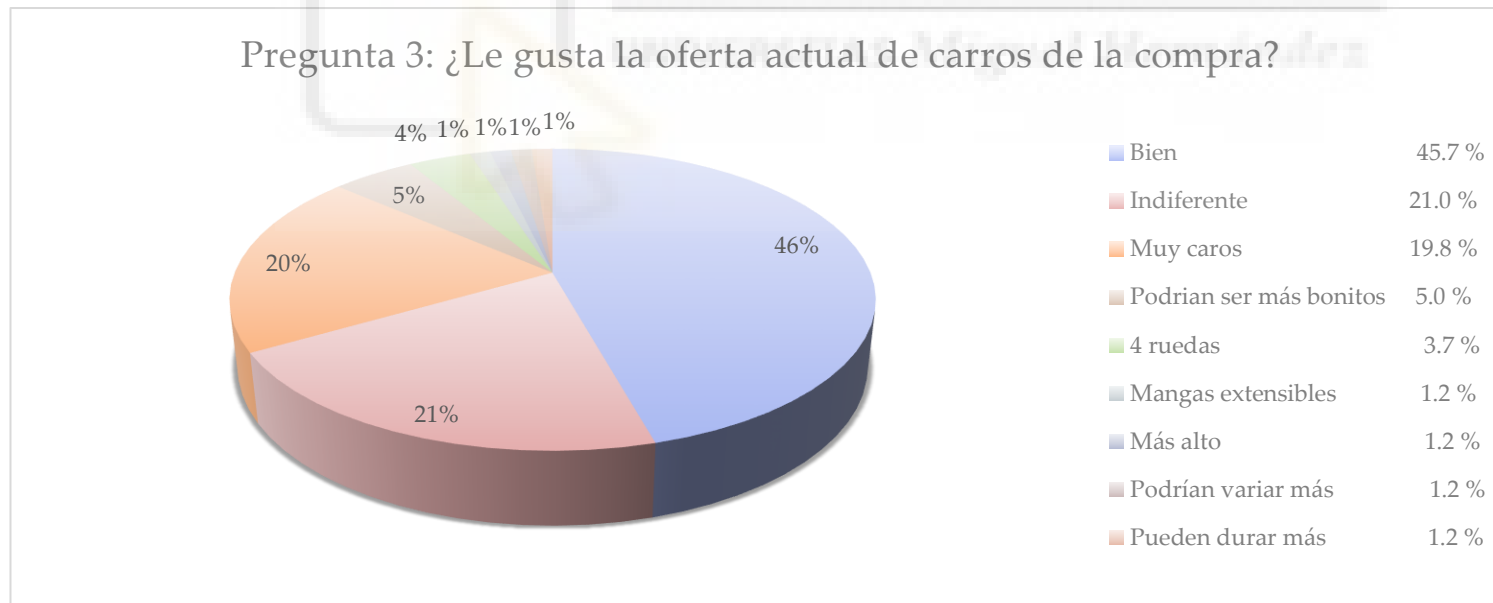
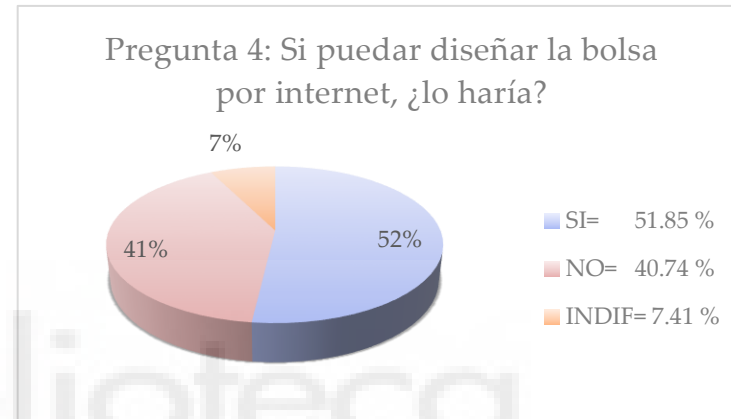
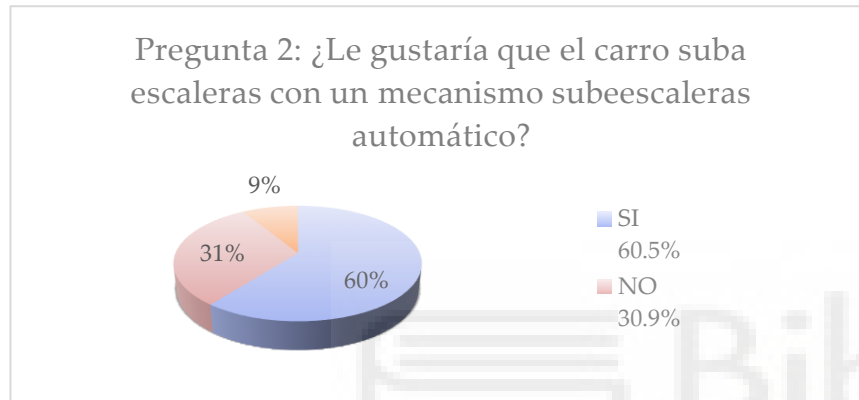
Tabla 25: Calendario de actividades para puesta en marcha del negocio

Actividades	Semanas				
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Elección de asesor contable, fiscal y laboral					
Apertura de cuenta bancaria					
Trámites de constitución					
Solicitud de licencia de apertura					
Contratación de seguro de vehículo					
Contratación de Servicio PRL					
Registro de dominio web					
Creación página web					
Pedidos a proveedores					
Compra de maquinaria, mobiliario, etc.					
Cerrar contratos de servicios subcontratados					
Selección de personal					
Gestión de alquiler de local					
Acondicionamiento de local					
Instalación de teléfono e internet					
Inicio de campaña promocional de apertura					

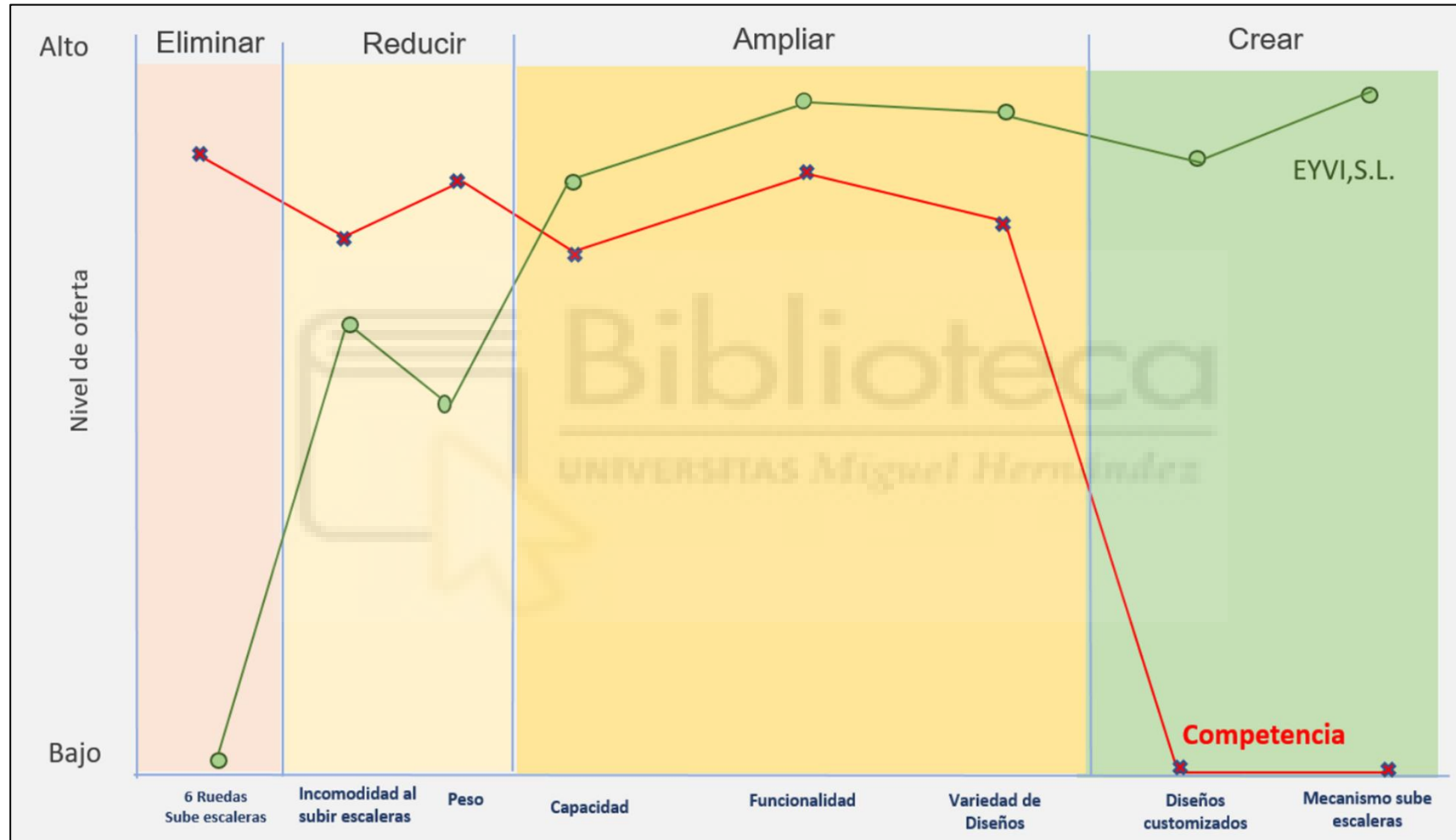
Fuente: Elaboración propia

11. ANEXOS

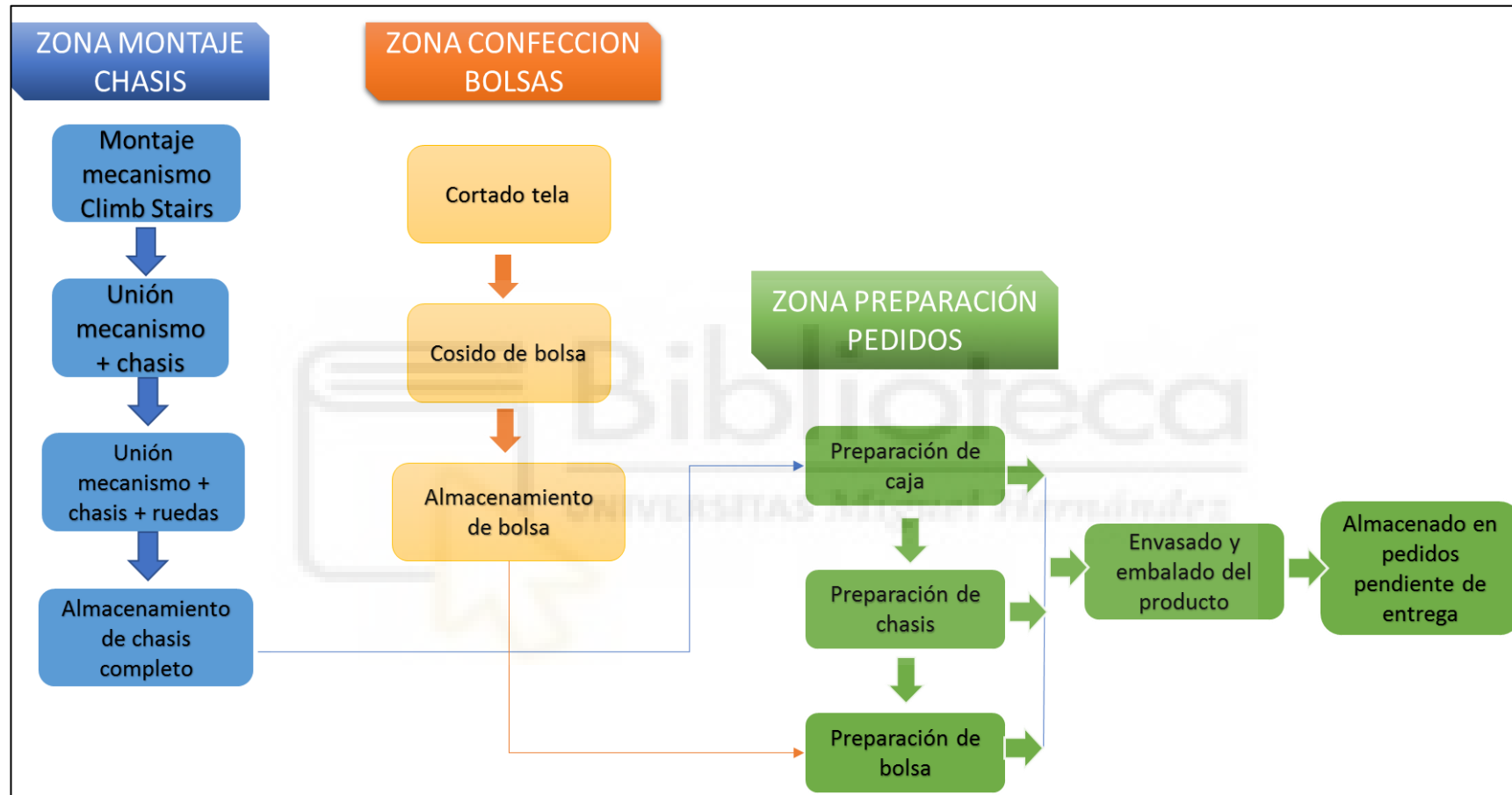
Anexo 1a. Resultados encuesta 2. Preguntas 2, 3 y 4.



Anexo 1b. Curva de valor de la competencia



Anexo 2. Proceso Productivo



Anexo 3. Materiales y costes para la puesta en marcha de la actividad

MATERIALES DIRECTOS iniciales					
PRODUCTO	PROVEEDOR	CANTIDAD PEDIDA	PRECIO por UD	TOTAL	NOTAS
CLIMB STAIRS					
Barra 6 metros para patas de acero	Incafe	21	8,03 €	168,72 €	Con una chapa de acero conseguimos hacer 28 levas -> 14 carros
Cuadro de acero (para Levas)	Bricomart	14	14,21 €	198,88 €	Con una barra obtengo 42 patas de 14 cm cada una -> 21 carros
Motor electrico	Alibaba	300	4,05 €	1.215,00 €	Un motor por carro
Batería	HQ Baterias	300	8,54 €	2.562,00 €	Una batería por carro
Cables	Amazon	60	13,37 €	802,20 €	Con 10 metros de cable -> 5 carros
Interruptor	Alibaba	300	0,55 €	165,00 €	Un interruptor por carro
CHASIS					
Palos de aluminio	Alibaba	15	2,28 €	34,20 €	Un palo de aluminio de 6 metros -> 19 carros
Maneta de plástico	Yiwu Dingxiang Bags Factory (MadeinChina.com)	500	0,08 €	40,00 €	Una maneta por carro
Ruedas	Super Deals (www.mayorista.es)	1200	0,87 €	1.044,00 €	Cuatro ruedas -> 1 carro
Pieza plastico	Yiwu Dingxiang Bags Factory (MadeinChina.com)	300	0,50 €	150,00 €	Una pieza por carro
Tornillería	Bricodepot	3000	0,50 €	1.500,00 €	10 tornillos -> 1 carro
BOLSA					
Tela poliester	Tienda Telas (http://tiendatelas.com/textil-hogar/telas-hogar/#/categorias-lonetas_lisas)	75	6,95 €	521,25 €	1 retazo tela 2,8 m x 1 m -> 4 carros
Cordon ajustable	Mercería Noiva 2 (www.mimerceriaonline.es)	300	0,10 €	30,00 €	Un cordon por cable
Freno para cordon	Mercería Noiva 2 (www.mimerceriaonline.es)	300	0,46 €	138,00 €	Un freno por cable
TOTAL				8.569,25 €	

COSTES SUBCONTRATACIÓN ESTIMADOS para inicio actividad

Unidades	Precio	Total
300	37,35 €	11.206,37 €

Anexo 4. Instalaciones EYVI Climb Stairs



Anexo 5. Infraestructuras

TIPO DE BIEN	CATEGORIA	UNIDADES	PRECIO SIN IVA	PRECIO CON IVA	TOTAL SIN IVA	TOTAL CON IVA
Mesa de trabajo unión chasis	Mobiliario	1	46,57 €	56,35 €	46,57 €	56,35 €
Mesa de trabajo unión chasis y ruedas	Mobiliario	1	46,57 €	56,35 €	46,57 €	56,35 €
Mesa de trabajo cortado de tela	Mobiliario	1	42,97 €	51,99 €	42,97 €	51,99 €
Mesa de trabajo confección de bolsa	Mobiliario	1	42,97 €	51,99 €	42,97 €	51,99 €
Mesa trabajo confección mecanismo sube escaleras	Mobiliario	1	46,57 €	56,35 €	46,57 €	56,35 €
Mesa de embalado	Mobiliario	1	42,97 €	51,99 €	42,97 €	51,99 €
Mesa de empaquetado	Mobiliario	1	42,97 €	51,99 €	42,97 €	51,99 €
Mesa de oficina	Mobiliario	1	33,05 €	39,99 €	33,05 €	39,99 €
Estanterías	Mobiliario	6	71,03 €	85,95 €	426,20 €	515,70 €
TOTAL MOBILIARIO			415,66 €	502,95 €	770,83 €	932,70 €
Atornillador eléctrico	Utillaje y herramientas	3	16,49 €	19,95 €	49,46 €	59,85 €
Juego de carracas	Utillaje y herramientas	1	39,63 €	47,95 €	39,63 €	47,95 €
Tijeras automáticas	Utillaje y herramientas	1	6,21 €	7,51 €	6,21 €	7,51 €
TOTAL UTILLAJE Y HERRAMIENTAS			62,32 €	75,41 €	95,30 €	115,31 €
Máquina selladora de plástico	Maquinaria	1	27,75 €	33,58 €	27,75 €	33,58 €
Máquina de coser industrial	Maquinaria	1	185,95 €	225,00 €	185,95 €	225,00 €
TOTAL MAQUINARIA			213,70 €	258,58 €	213,70 €	258,58 €
Ordenador de mesa	Equipos informáticos	1	279,34 €	338,00 €	279,34 €	338,00 €
Impresora	Equipos informáticos	1	61,90 €	74,90 €	61,90 €	74,90 €
TOTAL EQUIPOS INFORMATICOS			341,24 €	412,90 €	341,24 €	412,90 €
Furgoneta	Elementos de transporte	1	-	5.000,00 €		5.000,00 €
TOTAL ELEMENTOS DE TRANSPORTE				5.000,00 €	- €	5.000,00 €
TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL INICIAL				6.249,84 €	1.421,07 €	6.719,49 €

Anexo 6. Tarifa empresa de Prevención de Riesgos laborales

SECTOR CONSTRUCCIÓN Y OTROS... Construcción, talleres mecánicos, empresas de telecomunicaciones, empresas de agricultura, hoteles, hospitales, clínicas y en general todo tipo de empresas con naves o locales grandes o muy grandes.
desde 218€
INCLUYE
Oferta integral que cubre las 4 especialidades preventivas obligatorias por ley.
Cumplimiento legal 100% garantizado de manera fácil y comada a través de ágil plataforma on line.
Asignación en exclusiva de Técnico Superior de Prevención de Riesgos Laborales.
Visita inicial garantizada y atención telefónica permanente.
Evaluación de riesgos y plan de Prevención de Riesgos Laborales personalizado.
Información, formación y medidas de emergencia.
Verificación de la integración de la prevención y memoria anual de actividades.
Realización conjunta del plan de formación anual de la empresa.
Con toda la seguridad, el mejor servicio de prevención.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS¹¹

Publicaciones y referencias académicas

Alemán, José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel; (2012): Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección; ESIC Editorial; 2ª edición; España.

Charles W.L., Hill; Gareth R.; Jones; (2009): Administración Estratégica; McGraw Hill; 8ª edición; México.

Parreño Selva, Josefa; Ruiz Conde, Enar; Casado Diaz, Ana Belén; (2009): Los instrumentos del Marketing; ECU, 3ª edición, España.

Navas López, J.E.; Guerras Martín, L.A.; (2012): Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa; Civitas – Thomson Reuters, 1ª edición, España.

Pascual Garrido M.; Raúl Iñiguez Sánchez (2010): Análisis de estados contables: Elaboración e interpretación de la información financiera, Pirámide, 1ª edición, España.

Informes y Bases de Datos

<https://sabi.bvdinfo.com/version-201812/Report.serv? CID=335&context=22LDE3WGGN6TRWB&SeqNr=0>

<https://sabi.bvdinfo.com/version-201812/Report.serv? CID=193&context=22LDE3WGGN6TRWB>

<https://sabi.bvdinfo.com/version-201812/Report.serv? CID=479&context=22LDE3WGGN6TRWB&SeqNr=11>

<http://ethic.es/2011/06/aumenta-la-conciencia-en-el-carro-de-la-compra/>

<http://www.lavanguardia.com/natural/20170217/4295294913/bolsas-plastico-prohibicion-espana-2018.html>

<https://blog.hubspot.es/marketing/tendencias-publicidad-importantes-2016>

<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/5-tendencias->

¹¹ Todos los enlaces web se encuentran activos a fecha 11/01/2018

[marketing-veremos-2017](#)

<https://josefacchin.com/social-media-marketing-tendencias/>

https://elpais.com/economia/2017/02/14/actualidad/1487082354_681810.html

<https://fatimamartinez.es/2017/06/29/estudio-anual-ecommerce-en-espana-2017-iab/>

http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017_vpublica.pdf

http://iabspain.es/wp-content/uploads/iab_estudioredessociales_2017_vreducida.pdf

Información Legal

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-13046>

<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/TramitesAdministrativos/Paginas/ListadoPCA.aspx>

<http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/SRL/Paginas/SRLSociedadUnipersonaldeResponsabilidadLimitada.aspx>

http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm

<https://www.pymesyautonomos.com/actualidad/calculo-de-costes-de-personal-seguridad-social>

Páginas Web

<http://iabspain.es/investigacion/busca-tu-estudio/>

<http://www.decoestilo.com/articulo/carritos-para-ir-a-la-compra/>

<http://www.mas-masia.com/blog/2016/06/09/carros-compra-una-vieja-nueva-moda/>

<http://www.comprarpedia.com/mejores-carros-de-compra/>

<https://www.youtube.com/watch?v=VSlqsiZS5E>

https://www.youtube.com/watch?v=5MSW82_Y7Hw

<https://www.amazon.es/Rolser-Paris-MF-RD6-escaleras/dp/B00GN5SC3I>



Alicante, a 11 de enero del 2018

