



TRABAJO DE FIN DE GRADO:

Grado de Administración y Dirección de Empresas (Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche).



PLAN DE NEGOCIO *SOCK AND ROLL*.

Autor: Rubén Gutiérrez de la Iglesia.

Tutora: Marina Estrada de la Cruz.

AGRADECIMIENTOS.

Para mi familia, que siempre ha estado apoyando y curioseando el trabajo.

Para mis compañeros de clase, que se han interesado por el plan de negocio.

Para Isa, mi compañera de vida, que siempre ha estado motivándome a realizar el proyecto.

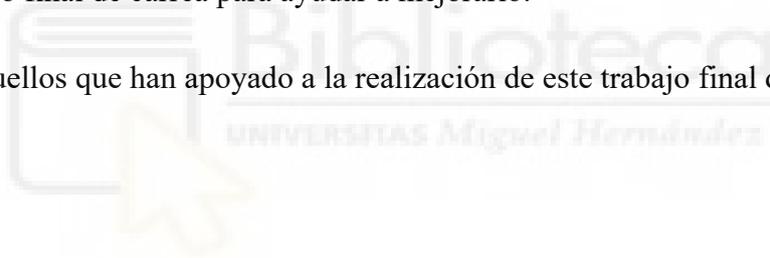
Para Óscar y Alberto, que han puesto su granito de arena en la construcción de este proyecto empresarial.

Para mi tutora, Marina Estrada de la Cruz, que desde el primer momento estuvo encima del proyecto y ha tenido una actitud impecable durante todo el desarrollo del plan de negocio.

Para las personas (Adrián, Gema, Santiago, Silvia, Aurelio e Irene), que se han ofrecido a leer el trabajo final de carrera para ayudar a mejorarlo.

Para todos aquellos que han apoyado a la realización de este trabajo final de carrera.

Gracias.



ÍNDICE.

1. OBJETIVOS Y MOTIVACIÓN.	11
2. METODOLOGÍA.	13
3. RESUMEN EJECUTIVO.	15
3.1.Idea de negocio.	15
3.2.Promotores del negocio.	15
3.3.Equipo directivo y organización interna.	16
3.4. Perfil del equipo estratégico.	17
3.5.Estado de desarrollo del negocio.	18
3.6.Producto: aspectos más innovadores y objetivos.	18
3.7.Público objetivo y tamaño del mercado potencial.	18
3.8.Escenario competitivo.	18
3.9.Inversión requerida.	19
4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.	20
4.1.Valores estratégicos.	20
4.1.1. Misión.	20
4.1.2. Visión.	20
4.1.3. Valores y Cultura.	20
4.2.Análisis externo.	21
4.2.1. Análisis del entorno general.	22
4.2.1.1.Dimensión económica.	22
4.2.1.2.Dimensión sociocultural.	23
4.2.1.3.Dimensión tecnológica.	30
4.2.1.4.Dimensión político-legal.	31
4.2.1.5.Dimensión ecológica y de calidad.	37
4.2.2. Análisis del entorno específico-sector.	38
4.2.3. Mercado, competencia y clientela.	43

4.3.Análisis interno.	55
4.4.Análisis DAFO y matriz de formulación de las estrategias.	57
5. MODELO DE NEGOCIO. ESQUEMA <i>LEAN SOCIAL CANVAS</i> .	61
5.1.Modelo Canvas convencional.	61
5.2.Modelo Canvas de emprendimiento social.	67
6. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN EN LAS ÁREAS FUNCIONALES.	71
6.1.Política comercial y de <i>marketing</i> .	71
6.2.Política de organización y de recursos humanos.	75
6.3.Política de producción y de operaciones.	77
7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.	85
7.1.Introducción.	85
7.2.Hipótesis contempladas.	85
7.2.1. Inversiones previstas y plan de amortización.	85
7.2.2. Fuentes de financiación.	86
7.2.3. Previsión de ventas e ingresos.	87
7.2.4. Estimación de costes variables y fijos.	90
7.2.4.1.Costes variables.	90
7.2.4.2.Costes fijos.	92
7.3.Estados financieros previsionales.	93
7.3.1. Cuentas de resultados previsionales.	93
7.3.2. Balances previsionales.	95
7.3.3. Análisis de ratios.	98
7.3.3.1.Ratios de análisis de liquidez.	98
7.3.3.2.Ratios de análisis de solvencia.	100
7.3.3.3.Ratios de análisis económico.	102
7.3.3.4.Ratios de análisis de rentabilidades.	103

8. TRAMITACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.	105
8.1.Elección de la forma jurídica.	105
8.2.Trámites generales y trámites específicos.	107
8.3.Obligaciones periódicas.	108
8.4.Calendario e hitos más importantes.	109
9. VALORACIÓN Y CONCLUSIONES.	110

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Recursos humanos de <i>Sock and Roll</i> . Fuente: Elaboración propia.	15
Tabla 2. Comparación de competidores de <i>Sock and Roll</i> . Fuente: Elaboración Propia.	46
Tabla 3. Plan de inversión inicial y para los años 2017, 2018 y 2019. Fuente: Elaboración propia.	86
Tabla 4. Previsión de ventas inicial escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	88
Tabla 5. Previsión de ventas inicial escenario realista. Fuente: Elaboración propia.	89
Tabla 6. Previsión de ventas inicial escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	90
Tabla 7. Costes variables sobre la evolución de las ventas escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	91
Tabla 8. Costes variables sobre la evolución de las ventas escenario realista. Fuente: Elaboración propia.	91
Tabla 9. Costes variables sobre la evolución de las ventas escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	92

Tabla 10. Cuenta de pérdidas y ganancias para tres años escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	93
Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias para tres años escenario realista. Fuente: Elaboración propia.	94
Tabla 12. Cuenta de pérdidas y ganancias para tres años escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	95
Tabla 13. Balance previsional escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	96
Tabla 14. Balance previsional escenario realista. Fuente: Elaboración propia.	97
Tabla 15. Balance previsional escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	98

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Organigrama de <i>Sock and Roll</i> . Fuente: Elaboración propia.	17
Figura 2. Modelo cadena de valor <i>Sock and Roll</i> . Fuente: Elaboración propia a partir de La Dirección Estratégica de la Empresa.	56
Figura 3. Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). Fuente: Elaboración propia.	57
Figura 4. Modelo Canvas convencional. Fuente: Elaboración propia a partir de <i>Alexsterwalder.com</i> .	61
Figura 5. Modelo Canvas de emprendimiento social. Fuente: Elaboración propia a partir de <i>Emprendedorsocial.org</i> .	67
Figura 6. Logotipo <i>Sock and Roll</i> . Fuente: Elaboración propia.	72
Figura 7. Embudo de conversión. Fuente: Elaboración propia a partir de <i>SBO Diseño Web</i> .	80
Figura 8. Calendario e hitos más importantes. Fuente: Elaboración propia.	109
Figura 9. <i>Currículum Vitae</i> Rubén Gutiérrez de la Iglesia. Fuente: Elaboración propia.	

Figura 10. *Currículum Vitae* Alberto Rosillo Visiga. Fuente: Elaboración propia. 117

Figura 11. *Currículum Vitae* Óscar Coloma Igual. Fuente: Elaboración propia. 118

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Formas de pago preferidas por los españoles en 2016. Fuente: Elaboración propia a partir de *Statista*. 26

Gráfico 2. Evolución de las preferencias de pago por los españoles periodo 2015-2016. Fuente: Elaboración propia a partir de *Statista*. 26

Gráfico 3. Número de compradores de moda *online* desde enero de 2014 hasta abril de 2015 (en millones). Fuente: Elaboración propia a partir de *Statista*. 27

Gráfico 4. Porcentaje de compras desde dispositivos móviles en España (año 2016). Fuente: Elaboración propia a partir de *Statista*. 28

Gráfico 5. Modo compra online en España por dispositivo (año 2015). Fuente: Elaboración propia a partir de *Statista*. 29

Gráfico 6. Importancia de la información en el proceso de compra *online* para España (año 2015). Fuente: Elaboración propia a partir de *Statista*. 30

Gráfico 7. Gasto total en protección medioambiental España 2010-2014. Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (INE). 37

Gráfico 8. Distribución del gasto total en protección medioambiental España 2014. Fuente: Elaboración propia a partir de INE. 38

Gráfico 9. Estacionalidad de ventas anual escenario optimista. Fuente: Elaboración propia. 88

Gráfico 10. Estacionalidad de ventas anual escenario realista. Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. Estacionalidad de ventas anual escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	90
Gráfico 12. Evolución del producto interior bruto (PIB) de España. Fuente: Elaboración propia a partir de <i>Expansión</i> .	119
Gráfico 13. Evolución del crecimiento del empleo de España. Fuente: Elaboración propia a partir de <i>Expansión</i> .	120
Gráfico 14. Evolución de la tasa de desempleo de España. Fuente: Elaboración propia a partir de <i>Expansión</i> .	121
Gráfico 15. Evolución de la tasa de inflación de España. Fuente: Elaboración propia a partir de <i>Expansión</i> .	121
Gráfico 16. Evolución de la deuda pública de España. Fuente: Elaboración propia a partir de <i>Expansión</i> .	122
Gráfico 17. Evolución del déficit público de España. Fuente: Elaboración propia a partir de <i>Expansión</i> .	123
Gráfico 18. Evolución de la producción editorial de libros de España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	124
Gráfico 19. Tasa de actividad de inserción laboral de universitarios de España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	124
Gráfico 20. Tasa de empleo de inserción laboral de universitarios de España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	125
Gráfico 21. Tasa de paro de inserción laboral de universitarios de España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	125
Gráfico 22: Evolución del abandono educativo por sexo en España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	126
Gráfico 23. Número de becarios y beneficiarios en España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	127

Gráfico 24. Principales indicadores anuales de participación cultural en España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	127
Gráfico 25. Evolución de las altas hospitalarias en España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	128
Gráfico 26. Evolución de la estancia media hospitalaria en España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	129
Gráfico 27. Evolución del número de defunciones en España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	130
Gráfico 28. Evolución de la tasa bruta de mortalidad en España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	130
Gráfico 29. Distribución de personas con discapacidad en España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	131
Gráfico 30. Comparación y evolución de los condenados españoles. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	132
Gráfico 31. Evolución de la tasa de empleo según niveles de educación de España. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	132
Gráfico 32. Población española y brecha de género en riesgo de pobreza relativa. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	133
Gráfico 33. Personas de España preocupadas por medio ambiente (sociodemográfico). Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	134
Gráfico 34. Personas de España preocupadas por medio ambiente (socioeconómico). Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	134
Gráfico 35. Proyección población española 2016-2066. Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	135
Gráfico 36. Proyección de nacimientos, defunciones y saldo vegetativo (España 2015-2065). Fuente: Elaboración propia a partir de INE.	136

Gráfico 37. Proyección de inmigraciones, emigraciones y saldo migratorio (España 2015-2065). Fuente: Elaboración propia a partir de INE. 136

Gráfico 38. Proyección del segmento de mercado (España 2016-2066). Fuente: Elaboración propia a partir de INE. 137

ÍNDICE DE IMÁGENES.

Imagen 1. *Sock And Roll Landing Page*. Fuente: Elaboración Propia. 82

Imagen 2. Colección de *Sock and Roll*. Fuente: Elaboración Propia. 83

Imagen 3. *Sock and Roll Blog*. Fuente: Elaboración Propia. 84

Imagen 4. *Sock and Roll Footer*. Fuente: Elaboración Propia. 84

BIBLIOGRAFÍA. 112

ANEXOS. 116



1. OBJETIVOS Y MOTIVACIÓN.

El objetivo general de este trabajo es realizar un análisis de viabilidad de una empresa dedicada a la venta *online* de calcetines de fantasía con diseños rebeldes y exclusivos, de esta forma, se valorará la posibilidad de crear una empresa en el sector analizado.

Este objetivo, sirve como punto de partida para construir el plan de negocio sobre el que se sustenta la investigación. Este análisis es aprovechado por *Sock and Roll*, porque consigue un conocimiento claro de todos los puntos que rodean a la empresa y, porque establecerá ciertos criterios o pautas a la hora de actuar en sus actividades principales.

Como objetivos específicos se tienen los siguientes:

- Analizar el entorno general de la empresa.
- Examinar el entorno específico de la empresa.
- Estudiar el mercado al cual la empresa va dirigida.
- Investigar los competidores con los cuáles la empresa va a lidiar.
- Observar las diferentes estrategias en las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Considerar un análisis económico y financiero para los próximos tres años.

El valor que le aporta a la empresa el estudio de estos subobjetivos es vital a la hora de querer tomar cualquier decisión empresarial. Querer avanzar sin conocer el funcionamiento del sector, a los competidores de la industria o cualquier otro punto de los de arriba citados, es un asunto difícil de llevar a cabo.

La parte motivacional de la realización de este tipo de proyecto final de carrera se fundamenta en los siguientes párrafos.

En el segundo año de bachillerato mi profesor Julián Ros Piqueras impartía una asignatura relacionada con los fundamentos de la empresa y con el emprendedurismo. Me apasionó, desde ese momento supe que quería montar una empresa, luchar por mis sueños de liderar un buen proyecto y ponerme retos sobre innovaciones, mejora de la creatividad y cambiar los aspectos normalizados en la sociedad.

Elegí el grado de Administración y Dirección de Empresas porque es lo que me entusiasma. Conocer los entresijos de las operaciones estratégicas, de marketing, operacionales o de recursos humanos de las empresas y estar al tanto de la legislación actual era algo muy importante para mí si quería cumplir mi sueño. Por otro lado, me considero una persona dinámica, cambiante e innovadora, por ello, siempre tengo en mente la realización de nuevos proyectos empresariales.

La carrera la acompañaba con la asistencia a numerosos cursos para emprendedores del Ayuntamiento de Elche, de la Universidad Miguel Hernández y con numerosas charlas con amigos y familiares que se interesaban por el emprendedurismo.

Un proyecto empresarial anterior hizo que pudiera conocer a Óscar y Alberto, dos proveedores que finalmente se han convertido en amigos y nuevos socios de una nueva empresa. Numerosas charlas con ellos, hizo que surgiera *Sock and Roll*. ¿Qué es *Sock and Roll*? *Sock and Roll* es una empresa dedicada a la venta *online* de calcetines de fantasía con diseños específicos. ¿De qué diseños estamos hablando? Se tratan de diseños rebeldes que salgan fuera de lo común en la actualidad que solo se basan en diseños felices y alegres. ¿Por qué el mundo de los calcetines de fantasía? La respuesta es bastante sencilla, los tres somos unos apasionados de los calcetines largos con diseños llamativos, nos encantan porque resumen la elegancia en una prenda de ropa.

2. METODOLOGÍA.

En el proceso de elaboración del modelo de negocio se ha utilizado diferentes fuentes de información secundaria de distintas páginas *web*, libros, artículos y de informes estadísticos mediante los cuales se pretenden definir de forma objetiva los diferentes escenarios que se desarrollan alrededor de *Sock and Roll*.

La metodología utilizada en el plan de negocio se va desarrollando desde el comienzo con un resumen ejecutivo en el que se incluye la idea de negocio; quiénes son los promotores del negocio; cómo se completa el equipo directivo y cómo se establece la organización interna; cuál es el perfil del equipo estratégico; cuál es el estado de desarrollo del negocio; cuáles son los productos y una pequeña valoración inicial del proyecto; cuál es el público objetivo y cómo es el mercado potencial; cuál es el escenario competitivo de la empresa; y cuál es la inversión inicial requerida.

Se continúa con el diagnóstico estratégico dentro del cual se engloba el análisis de los valores estratégicos (misión, visión y valores y cultura); el análisis externo de la empresa que incluye tres puntos, el análisis del entorno general (estudiado mediante el análisis PESTEL), el análisis del entorno específico (estudiado mediante las cinco fuerzas de *Porter*) y el análisis del mercado, de la competencia y de la clientela; el análisis interno de la empresa (estudiado a través de la cadena de valor de *Porter*); análisis DAFO y análisis CAME de formulación de estrategias empresariales.

Para el análisis del modelo de negocio se ha utilizado el método *Canvas* (*Osterwalder y Pigneur, 2010*), así como el método *Social Lean Canvas* desarrollado por *Yeoman y Moskovitz (2014)*. Además, se ha procedido a analizar cada una de las áreas funcionales de la empresa valorando diferentes sistemas de producción y finalizando con una valoración económico financiera del negocio.

A continuación, se realiza el estudio de las estrategias de implantación en las áreas funcionales (comercial y de *marketing*, de organización y de recursos humanos y de producción y de operaciones).

Posteriormente, se plantea el plan económico y financiero en el que se realiza un exhaustivo estudio de los datos numéricos que proporcionan unas ratios que permiten dar conclusiones acerca del modelo de negocio.

Por último, se tienen en cuenta los aspectos de tramitación y puesta en marcha de la empresa.



3. RESUMEN EJECUTIVO.

3.1. Idea de negocio.

La idea de negocio se basa en un portal *e-commerce* dedicado a la venta de calcetines con diseños vanguardistas y elegantes combinado con un diseño rebelde que pueda sacar el lado travieso que cada persona tiene en su interior.

3.2. Promotores del negocio.

Como se detallará más adelante, la forma jurídica elegida para la constitución de la empresa es la de sociedad limitada, dado que es una de las formas que mejor se ajusta a la estructura inicial de la empresa y permite iniciar la actividad con un capital mínimo reducido y con una responsabilidad limitada al capital aportado ante pérdidas.

La empresa que ha decidido denominarse como *Sock and Roll* está formada por un equipo multidisciplinar, que dispone, por un lado, de una amplia formación en gestión empresarial, gestión comercial y de producto.

Se muestra en la siguiente tabla los socios que conforman la empresa:

Tabla 1. Recursos humanos de *Sock and Roll*.

Socio:	Área de trabajo:
Rubén Gutiérrez de la Iglesia.	Gerencia, Administración y Ventas.
Alberto Rosillo Visiga.	Operaciones y Logística.
Óscar Coloma Igual.	Diseños y <i>Web</i> .

Fuente: Elaboración propia.

Rubén Gutiérrez de la Iglesia, ha cursado el grado en Administración y Dirección de Empresas, por lo que conoce el funcionamiento de las empresas, contabilidad, fiscalidad, *marketing*, entre otras tareas diarias y necesarias para poder crear y dirigir una empresa.

Alberto Rosillo Visiga y Óscar Coloma Igual, han estudiado diseño gráfico, por tanto, están en total conocimiento sobre diversos programas de diseño como *Corel Draw*, *Adobe Illustrator* o *Adobe Photoshop CC*.

3.3. Equipo directivo y organización interna.

Rubén Gutiérrez de la Iglesia lleva a cabo el puesto de director general, cuya función será la coordinación de todos los departamentos de *Sock and Roll*, así como cargos en las diversas funciones empresariales. Estos son: la dirección del departamento comercial, de *marketing* y ventas, donde se pondrá en práctica el modelo comunicativo empresarial, y el puesto de director del departamento de administración donde se realizarán las tareas administrativas generales. En este departamento también tendrá presencia Alberto Rosillo Visiga, que será responsable de presentar los documentos ante la asesoría con la que *Sock and Roll* tiene subcontratada una parte de su trabajo.

Rubén Gutiérrez de la Iglesia es una persona totalmente apta para realizar los puestos de trabajo que tiene asignados. Sus estudios académicos en Administración y Dirección de Empresas, su experiencia en el manejo de otras empresas y su afán por aprender nuevos métodos y prácticas lo posicionan como idóneo para sus funciones empresariales.

Alberto Rosillo Visiga ocupará el puesto de director del departamento de operaciones en el cual, se desarrollarán todas las acciones de comunicación con proveedores de mercadería y de *packaging*. Como se ha comentado anteriormente, servirá de apoyo en el departamento de administración y tendrá presencia en el departamento de diseños, cuyo director será Óscar Coloma Igual y cuyo funcionamiento se explica en el siguiente párrafo.

Óscar Coloma Igual ocupará el puesto de director de diseños, cuyas tareas principales consistirán en plasmar las ideas, valores y cultura en los productos y envases. Así mismo ocupa el cargo de director de logística y de envíos, cuya función será la tramitación de

los envíos y la puesta en común de la práctica empresarial con la agencia de transporte con el objetivo de generar sinergias que aumenten las ventajas competitivas de ambas empresas (eficiencia en los procesos). Otro de los cargos que ostenta es el de responsable del área *web*, en este espacio se gestionarán las acciones generales y del día a día del portal *web* ayudado por asesores externos que no formarán parte de la empresa.

Tanto Alberto Rosillo Visiga como Óscar Coloma Igual, son dos personas meramente cualificadas para desempeñar los cargos que ocupan en *Sock and Roll* debido a sus estudios como diseñadores gráficos y a sus experiencias en diversas empresas locales.

Por tanto, *Sock and Roll* sigue una estructura funcional, además, es necesario aclarar que las actividades no funcionan por separado, sino que surgen interrelaciones entre las áreas departamentales, lo cual ayuda a generar sinergias y poder transmitir las habilidades, los conocimientos y las competencias adquiridas de un departamento a otro.

Figura 1. Organigrama de *Sock and Roll*.



Fuente: Elaboración propia.

3.4. Perfil de equipo estratégico.

Esta parte se verá en el anexo, en el cual hay incluidos tres *currículums vitae* de las tres personas que forman parte de los recursos humanos de la empresa.

3.5.Estado de desarrollo del negocio.

En estos momentos el equipo directivo ha realizado un amplio y detallado estudio del sector, atendiendo especialmente a la competencia existente y a las necesidades del consumidor.

En el presente trabajo se desarrollará, por tanto, el análisis de viabilidad comercial, es decir, se analizará el mercado de referencia, la relación con los clientes y la competencia existente. Una vez analizado el sector y el mercado objetivo, se procederá al análisis de las inversiones, de la situación física del negocio, así como el análisis económico y financiero.

3.6.Producto. Valoración global del proyecto: aspectos más innovadores y objetivos.

Respecto al producto que se ofrece en *Sock and Roll*, se trata de diferentes diseños de calcetines que mezclarán la elegancia, el buen gusto y el saber estar, pero siempre producirán el efecto de poder sentir y poder sacar el lado rebelde que cada persona posee.

3.7.Público objetivo y tamaño del mercado potencial.

Sock and Roll se dirige a un segmento de mercado con un poder adquisitivo medio alto y con una edad entre 25 y 55 años. *Sock and Roll* se centra en personas que tienen y han tenido un lado rebelde y, además lo saben; pero también a personas que sí tienen un lado rebelde pero aún no lo saben porque no son conscientes de ello.

3.8.Escenario competitivo.

Las principales barreras de entrada para llevar a cabo la implantación del negocio es la amenaza de productos de bajo precio por otras empresas que utilizan una estrategia *low cost*. Estas empresas, como por ejemplo *Primark*, tienen apartados de calcetines a precios muy bajo. Ciertamente es que *Sock and Roll*, no está enfocada a la venta de calcetines, sino a

la venta de una forma de vida rebelde, por tanto, no se puede confundir la venta de calcetines por *Primark* con la venta de calcetines por *Sock and Roll*.

Hay otras empresas que se encuentran en el mismo escenario competitivo que *Sock and Roll* que se analizarán detenidamente a lo largo del plan de negocio.

3.9. Inversión requerida.

La inversión inicial que los tres socios realizan a la hora de comenzar con el proyecto es de 3.000 euros por socio, haciendo un total de 9.000 euros de inversión inicial en el capital social de *Sock and Roll*.

Por otra parte, se llevan a cabo unas aportaciones no dinerarias por valor de 3.700 euros, que se fragmentan en 3.000 euros de equipos informáticos y en 700 euros de aplicaciones informáticas.



4. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

4.1. Valores estratégicos.

4.1.1. Misión.

“La misión representa la identidad y la personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general” (Guerras y Navas, 2015, p.111).

La misión de *Sock and Roll* es la de ofrecer a todos; chicas, chicos, mujeres y hombres, independientemente de su edad y condición social la posibilidad de sacar su lado rebelde. No vendemos un producto, sino que ofrecemos a nuestros clientes un sentimiento, una vivencia similar a la que puede producir la adrenalina que nos impulsa a sentir nuevas emociones. Se desea que nuestros clientes vivan la experiencia de poder llevar unos *Sock and Roll*, esta sensación les hará trasladarse a un mundo donde podrán sentirse únicos.

4.1.2. Visión.

“La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento” (Guerras y Navas, 2015, p.110).

La visión de *Sock and Roll* es que todas las personas del mundo cambien su forma de ver o entender la vida en el futuro. Siempre hay momentos para sacar el punto *rock* que todos tenemos dentro. Siempre hay que mantener las formas, pero tu lado rebelde está en tus pies, ellos te mueven, ellos invierten tu camino, ellos te transforman en lo que siempre has querido ser.

4.1.3. Valores y Cultura.

“Los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión” (Guerras y Navas, 2015, p.113 y 114).

Sock and Roll está comprometido con la sociedad, con el medio ambiente, con la cultura y con el desarrollo sostenible. Como proyecto de futuro, *Sock and Roll*, destinará un tanto por ciento de sus beneficios anuales a la conservación de la naturaleza. Se ha comenzado

una toma de contacto con *WWF* (Organización Mundial de Conservación de la Naturaleza), para realizar inversiones destinadas a defender, ayudar, proteger y preservar la naturaleza.

Otro de los proyectos con los que *Sock and Roll* está implicado es la ayuda a los niños refugiados y migrantes con la colaboración del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). *Sock and Roll* realizará aportaciones dinerarias para que UNICEF pueda comprar abrigos, ropas y guantes a niños para que puedan soportar la crueldad del frío invierno.

Otro de los valores que *Sock and Roll* posee, es la innovación y mejora continua de los procesos de toma de decisiones en los que están involucrados los trabajadores de la empresa. Para la empresa, el trabajo en equipo, la creatividad y la motivación generan sinergias que hacen positivas las relaciones entre los recursos humanos.

La iniciativa es una de las cosas que a *Sock and Roll* también le atrae: se buscan personas proactivas que aporten conocimientos, y aptitudes favorables para el día a día empresarial.

La siguiente parte del diagnóstico estratégico se va a centrar en el:

- Análisis externo: que englobará el análisis del entorno general mediante el análisis exhaustivo del PESTEL; el análisis del entorno específico-sector a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de *Porter*; y el análisis del mercado, de la competencia y de la clientela.
- Análisis interno: se englobará en el análisis de la Cadena de Valor de *Porter*.
- Análisis de la Matriz DAFO y de la Matriz CAME: se muestran esquemas sobre el análisis externo e interno y sobre la matriz de formulación de estrategias.

4.2. Análisis externo.

En primer lugar, se menciona la definición de entorno con el fin de identificar dónde se encuentra este apartado en el global del análisis del diagnóstico estratégico: el concepto de entorno se basa en todo aquello que está fuera de la empresa como organización (*Mintzberg*, 1984). Sin embargo, dado que ésta es una definición muy amplia se va a

“delimitar el entorno relevante para el análisis, el cual está formado por todos los factores externo que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa (Grant, 2014, p.94)”.¹

4.2.1. Análisis del entorno general.

La definición de entorno general, “se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad” (Guerras y Navas, 2015, p.137).

La herramienta de análisis del entorno general que se va a utilizar es el análisis PESTEL. En la primera parte, se delimitarán las variables clave englobándolas en dimensiones; en la segunda parte se valorará el impacto que poseen las variables para influir en la actuación de la empresa.

En definitiva, el estudio del entorno general es útil para identificar las oportunidades y amenazas del entorno.

4.2.1.1. Dimensión económica.

“Afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p.146).

Para estudiar esta dimensión se han considerado aspectos como el producto interior bruto (PIB), el crecimiento del empleo, la tasa de desempleo, la inflación, la deuda pública y el déficit público para el periodo comprendido entre el 2016 y el 2021.

La información sobre la situación económica del país se encuentra en el Anexo.

¹ Guerras, L.Á., & Navas J.E. (2015). La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones. España: Arazandi, S.A.

Como resumen, se puede concluir que España ha logrado un pequeño respiro de recuperación, no obstante, se observa que las variables de desempleo y de deuda pública y privada que tienen aspectos negativos.

La evolución del PIB es favorable puesto que todos los años se produce un aumento respecto al año anterior. Esto es una variable optimista porque los incrementos en el PIB, provocan un aumento de la actividad económica.

El crecimiento del empleo en España aumenta, esto también beneficia a la actividad pues las personas dispondrán de una mayor renta para destinarla al consumo.

La tasa de desempleo es alta, esto perjudica a la actividad económica porque hay un menor número de personas que disponen menores rentas. Pero la previsión es que la tasa disminuya por lo que puede convertirse en un aspecto positivo.

La tasa de inflación de España es normal, pues el Consejo de Gobierno del BCE señaló la siguiente definición cuantitativa en 1998: "La estabilidad de precios se define como un incremento interanual del índice armonizado de precios de consumo (IAPC) de la zona del euro inferior al 2%. La estabilidad de precios ha de mantenerse en el medio plazo".

Por otro lado, los datos de deuda pública son demasiado elevados, esto provoca ajustes negativos del gobierno español que se repercutirán a la sociedad española.

4.2.1.2. Dimensión sociocultural.

En esta dimensión se engloba la dimensión sociocultural que "recoge las creencias, valores actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa" (Guerras y Navas, 2015, p.146) y la dimensión demográfica que "recoge los principales cambios en la estructura de la población" (Guerras y Navas, 2015, p.146).

Un aspecto importante que altera el comportamiento social de los consumidores se refiere a la variabilidad de las compras en comercio por internet. Según los últimos datos de la Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia (CNMC) para el segundo trimestre de 2016 se dispone que ha aumentado un 20,30% hasta alcanzar 5.948 millones

de euros. En este trimestre se registraron alrededor de 92 millones de operaciones (el 33,40% más).

A las páginas *webs* de España le corresponde el 57,20% de ingresos del segundo trimestre. En cambio, el 42,90% pertenece a compras en páginas *webs* extranjeras realizadas en España.

Los sectores de actividad empresarial con mayores ingresos fueron las agencias de viajes y los operadores turísticos, con el 15,60%. Le sigue el transporte aéreo, con el 13,50% y las prendas de vestir, con el 5,60% (sector en el que se encuentra la empresa).

Roberto Palencia, *Global Manager* del Observatorio *Ecommerce*, define los siguientes puntos relacionados con el comercio electrónico.

- Tendencias en 2017:

Según un informe de la consultora *EY*, más del 80% de las empresas de comercio electrónico son optimistas de cara al futuro. Los motivos de este optimismo se basan en que un 42% de las empresas prevé un aumento de las ventas en un 10%; el 40% de las empresas prevé un aumento de las ventas (límite del 10%). Estos datos aprueban que los clientes confían aún más en las compras *online*.

El Ministerio de Industria de España ofrece datos que aducen que el 40% de los españoles efectúa compras *online* de forma habitual. El 25% ejecuta una compra cada tres meses y el 23% lo compra con una frecuencia de más de tres meses (la habitualidad de la compra se refiere a periodos mensuales).

Un 30% de las empresas españolas se dirigirá hacia el exterior en el año 2017. Las importaciones de comercio electrónico son menores a las exportaciones. Por tanto, podrá aprovechar el hueco existente en el mercado internacional.

- Nivel de *ecommerce* en España en comparación con otros países de nuestro entorno:

España se sitúa en el cuarto puesto por detrás del Reino Unido, Alemania y Francia. Pero tiene segmentos donde posee elevada tasa de penetración (moda y alimentación). Según

el estudio, se dice que España está todavía lejos de esos países, pero se concibe ese problema por la rutina de los otros países a la venta por catálogo y a distancia.

Otro de los aspectos relevantes es el *Made in Spain*, que se analizará junto con datos de la compañía de investigación de mercados *Nielsen*.

Para los consumidores españoles, el origen del producto es tan importante como el precio que tenga. Sucede también con la calidad del producto (entorno al 50% de las personas equiparan esos dos factores con el origen del producto). Esto se debe a los siguientes motivos:

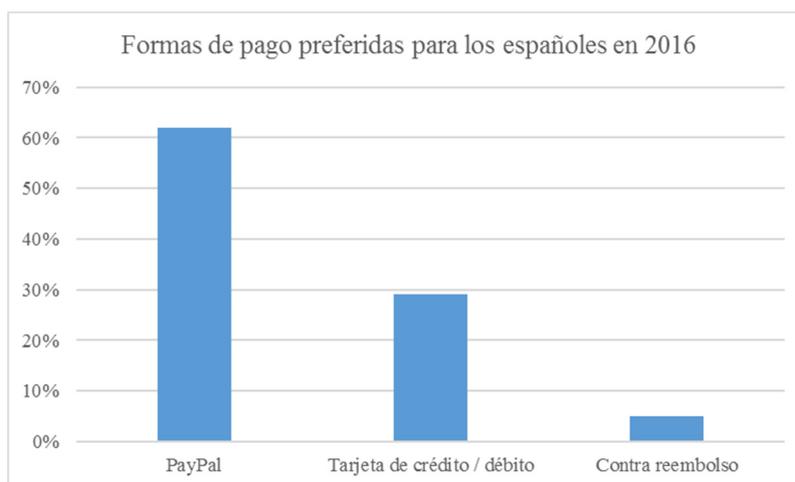
- El 61% de los consumidores españoles piensan que apoya a las empresas locales.
- El 44% de los consumidores españoles piensan que lo local genera más confianza y que esos productos se parecen más a sus gustos.

Tres de cada cuatro españoles creen que los productos locales son de mejor calidad que los extranjeros. Y, cuatro de cada diez opinan que los productos extranjeros son más caros que los locales.

Según el director general de Nielsen Iberia, Gustavo Núñez (2016), “lo local tiene un fuerte componente emocional difícil de contrarrestar. En cambio, las marcas globales son percibidas por cuatro de cada diez como más innovadoras. Esto, frente a un consumidor español que no solo valora la relación calidad-precio, sino que quiere que le aporten soluciones que le faciliten su día a día, debe ser un argumento de peso para atraer su atención”.

Las preferencias de pago por el público español en 2016 se decantan en mayor medida por *PayPal* en un 62%, le sigue la tarjeta de débito o de crédito en un 29% y, por último, se tiene a la forma de pago a contra reembolso con solo un 5% sobre el total.

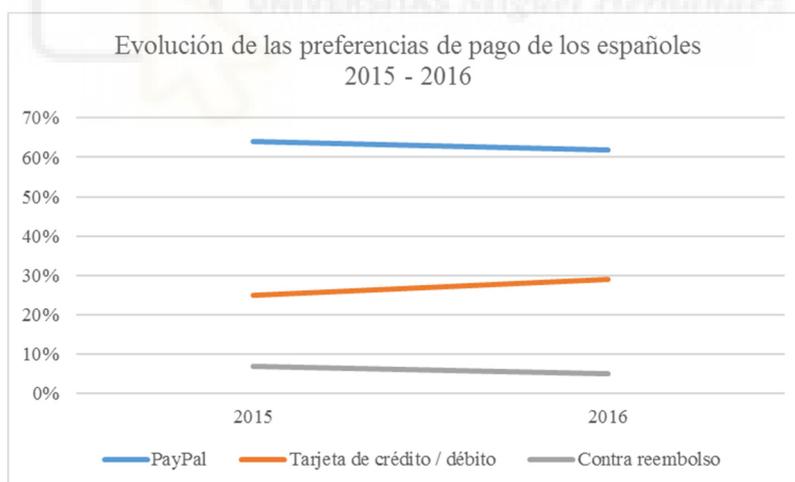
Gráfico 1. Formas de pago preferidas por los españoles en 2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista.

Como se puede observar, la tarjeta de crédito es el único medio de pago que ha aumentado en el periodo 2015-2016. Las otras dos formas de pago han disminuido. Es necesario aclarar que ni la subida ni el descenso se consideran cuantías grandes para hacer conclusiones.

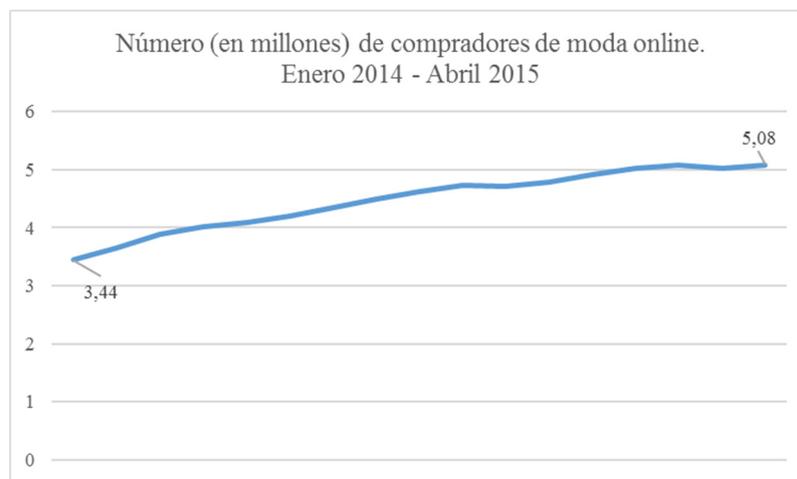
Gráfico 2. Evolución de las preferencias de pago por los españoles periodo 2015-2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de *Statista*.

Ahora, se analiza la evolución del número de compradores de moda online desde enero de 2014 hasta abril de 2015. Se observa que se sigue una evolución ascendente a medida que se avanza en el tiempo. Se llega a aumentar en más de un millón seis cientos mil compradores en abril de 2015 la cifra de enero de 2014.

Gráfico 3. Número de compradores de moda *online* desde enero de 2014 hasta abril de 2015 (en millones).

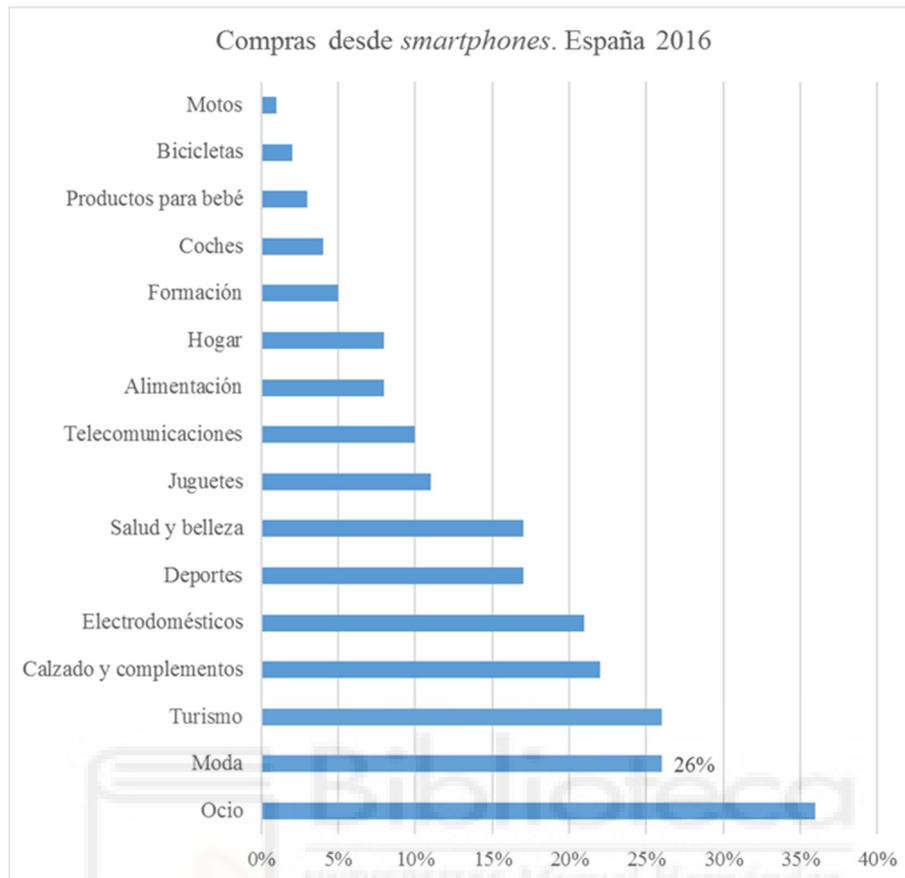


Fuente: Elaboración propia a partir de *Statista*.

La globalización y el avance tecnológico hacen que cambie la forma de adquirir los productos *online*. Han surgido nuevos dispositivos como los *smartphones* que permiten participar en el comercio electrónico y aumentar las posibilidades de compra.

En este gráfico se muestra de forma separada el porcentaje de compra por sector desde terminales móviles para España en el año 2016. Como se puede observar, el sector de la moda (donde *Sock and Roll* se engloba) ocupa la segunda posición en la clasificación, por detrás de ocio y empatado con turismo. Esto supone que *Sock and Roll* debe potenciar la página *web* y las redes sociales para captar al público que opta por comprar vía dispositivo móvil.

Gráfico 4. Porcentaje de compras desde dispositivos móviles en España (año 2016).



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista.

Siguiendo con el análisis referido a las nuevas tecnologías. Ahora se analiza al usuario en función de la forma que realiza la compra *online*. Se disponen de tres maneras de comprar un producto *online*: vía aplicación móvil (*APP* en inglés), vía sitio *web* móvil o vía sitio *web* convencional.

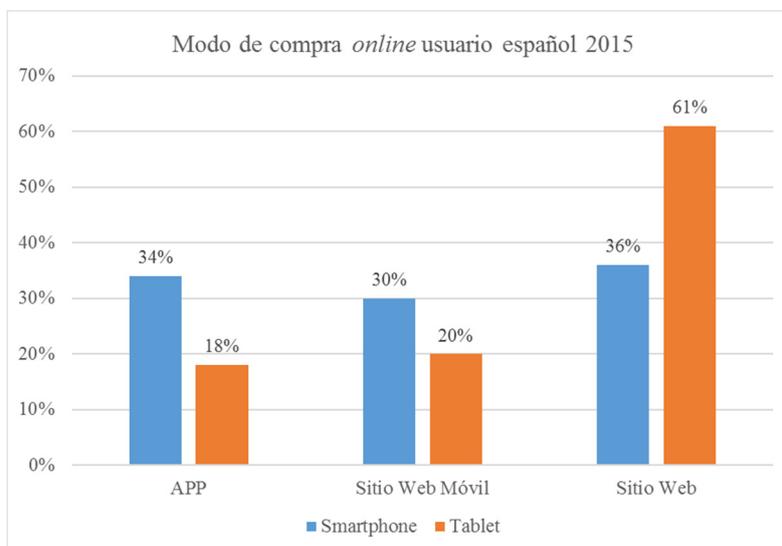
En 2015, el *smartphone* se utiliza en mayor medida para realizar compras a través del sitio *web* convencional. No obstante, la adquisición de productos a través de aplicaciones o de sitio *web* móvil respecto al sitio *web* convencional no varía en gran cantidad.

En 2015, la *tablet* se utiliza en mayor medida para realizar compras a través del sitio *web* convencional. En este caso, la adquisición de productos a través de aplicaciones o de sitio *web* móvil tiene una gran diferencia respecto al sitio *web* convencional.

El camino que *Sock and Roll* debe seguir actualmente, es fomentar el desarrollo del sitio *web* convencional y adaptarlo adecuadamente al *site web* móvil. En el futuro, se podrá

optar por el desarrollo de una aplicación móvil, pues el coste actual de diseño, de programación y de actualización de una *APP* es alto para *Sock and Roll*.

Gráfico 5. Modo compra online en España por dispositivo (año 2015).

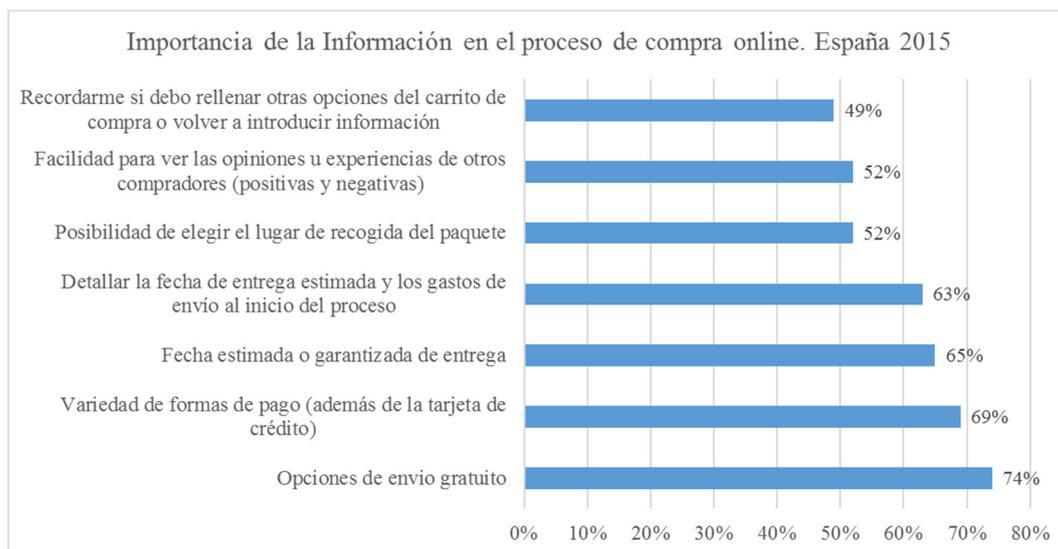


Fuente: Elaboración propia a partir de *Statista*.

El siguiente gráfico muestra la importancia de la información que los usuarios reciben a la hora de realizar el proceso de compra.

Lo más trascendente para el comprador es la existencia de opciones de envío de forma gratuita seguida por la diversidad de formas de pago. En la zona media se tiene lo relativo a la entrega y a los gastos de envío. Y en la zona baja (pero con cierta importancia) se encuentran las opiniones de otros compradores y el recordatorio de si falta algo por rellenar en el proceso de compra.

Gráfico 6. Importancia de la información en el proceso de compra *online* para España (año 2015).



Fuente: Elaboración propia a partir de *Statista*.

4.2.1.3. Dimensión tecnológica.

“El marco científico y tecnológico que caracteriza la situación de un sistema es el contenido de la dimensión tecnológica” (Guerras y Navas, 2015, p.146).

Como aspecto principal de la dimensión tecnológica se va a comentar un estudio realizado por la agencia de *marketing Kanlli* y por *D/A Retail* en el que se aborda un análisis del *e-commerce* para 2016 y su perspectiva de cara al 2017.

Los principales rasgos analizados en el estudio se relacionan con el crecimiento de las ventas *e-commerce*, con el mayor número de *smartphones* disponibles y con el mayor crecimiento del sector.

Los objetivos del estudio han sido conocer las expectativas del sector en términos de ventas y crecimiento; de inversión en *marketing*; de organización y desarrollo.

Del análisis del sector de comercio electrónico, se obtiene que los subsectores que poseen una mayor superioridad son los de alimentación (11%), seguido de moda y complementos (donde se engloba *Sock and Roll*) y salud y farmacia con un 9%.

En cuanto a la facturación se obtienen resultados claros de que los negocios predominantes en el sector del comercio electrónico son las empresas con un nivel de facturación superior a los dos millones de euros anuales y las empresas con un nivel de facturación inferior a los doscientos mil euros.

En cuanto a lo que concierne a la venta mediante dispositivos móviles, se establecen previsiones para 2017. Para el subsector de la moda, ropa y complementos, el 33% de los encuestados prevén que las ventas serán menores al 10%; otro 33% piensan que estarán en torno a un 10% y 25% de las ventas; el 11% estiman que las ventas oscilarán entre el 25% y el 50%; y, por último, un 22% estipula que las ventas serán mayores a 50%.

Destacable en este punto es el concepto de la multicanalidad, lo que supone tener una tienda física y una tienda online. En relación a las ventas multicanal, el 85% de los encuestados piensan que en su sector se producen ventas multicanal; el 81% opina que las ventas multicanal van a crecer durante el 2017; y el 73% ya considera las ventas multicanal en su estrategia de ventas.

La estimación de las ventas para el subsector de la moda, ropa y complementos, el 56% de los encuestados prevén, un crecimiento superior al 10%; mientras que el 44% de los encuestados prevén un crecimiento hasta el 10%. Lo importante de este punto es resaltar que no se contempla el descenso de las ventas como si se prevé para otros subsectores como el turismo o los servicios profesionales.

Para el actual estudio, se han realizado un total de 194 cuestionarios a lo largo del mes de diciembre de 2016, teniendo como base de referencia 85.000 tiendas online de España y con un nivel de confianza del 90% (por lo que se puede afirmar que los resultados tienen un margen de error del 5,90%).

4.2.1.4. Dimensión político-legal.

“Recoge las actuaciones de los gobiernos tanto en cuanto a sus decisiones políticas como en lo que se refiere a las normas que regulan un país y que afectan a la actividad económica” (Guerras y Navas, 2015, p.145-146).

Apartado político: en este apartado se podrán observar las previsiones políticas de España para 2017, basados en una publicación del periódico El País.

Principalmente, se expone que en 2016 España ha tenido un comportamiento favorable, eludiendo tanto a la incertidumbre del entorno internacional como la política interna.

En esta parte se van a comentar los diferentes aspectos que afectan a la política española:

- Petróleo y dólar: en 2017 ambos activos tendrán un mayor valor. La razón fundamental es la disminución de la oferta de petróleo que, junto con la apreciación del dólar frente al euro, hace aumentar el precio del petróleo. Este encarecimiento dañará a la inflación, que ocasionará que las personas compren productos más caros con el mismo nivel de renta.
- Política monetaria: hay que recordar que la política monetaria no está en manos del gobierno español, sino se encarga el BCE, que ha prorrogado la política monetaria expansiva y, por tanto, utilizarán la estrategia restrictiva con la subida de los tipos de interés, esto supone un descenso del consumo y de la inversión que, a su vez, provocará una disminución de la demanda agregada y un descenso de los precios. Esto suele tener efectos negativos asociados a la reducción de la producción y del empleo.
- Política fiscal: este tipo de política sí forma parte de las labores del gobierno de España. El gobierno ha optado por realizar una política fiscal restrictiva debido a la subida de los impuestos como los casos del impuesto de sociedades (limitando las deducciones, pero no afecta al tipo de gravamen, que se sigue manteniendo en el 25%) y de los impuestos especiales (alcohol y tabaco); y debido a reducciones en el gasto público. Todas estas medidas se han llevado a cabo por el gobierno para lograr el objetivo del 3,1% de déficit sobre el PIB. Es necesario resaltar de este punto es que la política fiscal restrictiva puede afectar de forma negativa al empleo.

Estos aspectos pueden provocar riesgos políticos en todos los sectores empresariales. Por tanto, estas variables afectan de forma perjudicial a la empresa.

- Perturbaciones Internacionales:

Una de las perturbaciones internacionales que pueden influir en el aspecto político es la nueva presidencia por *Donald Trump* en Estados Unidos (EE.UU.), pues hay una serie de variables que pueden afectar de forma perjudicial como el tipo de interés, el tipo de cambio, las cotizaciones bursátiles o el precio de los productos. Las noticias sobre el aumento del proteccionismo llevarán a la imposición por parte de EE.UU. de mayores impuestos y aranceles al comercio.

Es destacable también el triunfo del *Brexit* con el que se confirma la salida del Reino Unido de la Unión Europea (UE); y las diversas convocatorias electorales en países de Europa como Francia en el que *Marie le Pen* opta por el abandono de la moneda Euro por parte de Francia. Otra de las elecciones más importantes es la de Alemania donde ha surgido un partido xenófobo que se aprovechó del atentado de Berlín (presuntamente causado por *yihadistas*) para canalizar el voto de los que piensan que los refugiados a los que *Angela Merkel* ha ayudado a entrar en Alemania, son una amenaza para el pueblo alemán. Por último, en las elecciones de Holanda también ha surgido un grupo de extrema derecha liderado por *Geert Wilders* que desea unir al Reino Unido en su salida de la UE.

Como se puede observar, cada vez han surgido más miedos, debido a los continuos atentados *yihadistas* que dan lugar al progreso de los grupos de ultraderecha sosteniendo discursos xenófobos, racistas, nacionalistas y conservadores que rememoran a tiempos no muy lejanos que hay que borrar.

La política española dependerá en gran medida de los resultados en las urnas europeas.

Los aspectos internacionales que más podrán afectar a *Sock and Roll*, se corresponden en mayor medida con el entorno europeo, pues las mayores ventas que se realizarán serán dentro de las fronteras de la Unión Europea. No obstante, no hay que dejar de lado la inestabilidad política que llega desde el otro lado del charco.

Apartado legal: en este apartado se podrán observar los diferentes trámites legales que se han de realizar para la puesta en marcha de una tienda online.

Como la actividad de *Sock and Roll* se inicia desde cero, se deberá dar de alta en Hacienda a través del modelo 036 o 037 y se deberá dar de alta como autónomo en la Seguridad Social.

Las tiendas online deben cumplir una serie de condiciones relacionados con los puntos que se muestran a continuación:

- Plazo de ejecución y pago: si no hay ninguna indicación acerca del plazo de envío del pedido, la entrega deberá ejecutarse en 30 días como máximo desde la adquisición.
- Derecho de renuncia: el comprador tiene derecho a renunciar al pedido en el plazo de siete días contados desde la fecha de recepción del producto. Y, se deberá reembolsar el importe de la transacción en el plazo de 30 días desde la compra.
- Pago mediante tarjeta de crédito: Cuando una compra sea realizada mediante una tarjeta de crédito sin que se haya presentado directamente o identificado electrónicamente, su titular puede exigir la anulación del cargo y la devolución. Cuando la compra haya sido realizada por el titular de la tarjeta y éste hubiese exigido indebidamente la anulación, quedará obligado frente al vendedor a la compensación de los daños y perjuicios ocasionados como consecuencia de dicha anulación.

La Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico (LSSI)², regula las obligaciones a la hora de vender por Internet. Se deben cumplir los siguientes puntos:

- Información Fiel: que los datos básicos del negocio (nombre, datos de contacto, número de inscripción en el registro, número de identificación) sean visibles y fácil de acceder para los usuarios.

Este apartado también considera el precio de los productos, es decir, se debe indicar de forma clara si el precio incluye impuestos, los gastos de envío, y demás gastos inherentes al proceso de compra.

- Política de *Cookies*. Las *cookies* son las partes pequeñas de información que envía el servidor *web* y se almacenan en el navegador utilizado por el usuario. Lo cual, permite al sitio *web* saber la actividad del usuario en la página *web*.

La forma en la que se pueden crear este tipo de avisos son: *pop-up*, *landing page*, en la cabecera o en el pie de página.

² Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. (<http://noticias.juridicas.com/>).

Generalmente, la política de *cookies* se debe ser accesible, visible y sin necesidad de hacer desplazarse; debe contener la definición de qué es una *cookie*, el tipo de *cookies* que se han utilizado en la página *web*, la finalidad de las *cookies*; el consentimiento o rechazo de la política de *cookies*; las instrucciones de cómo deshabilitar las *cookies* del navegador; y mostrar otros lugares donde se pueda conseguir más información.

La Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD)³ regula los datos personales de los clientes para garantizar la seguridad y el buen procesamiento de los datos personales. Se deben establecer los siguientes pasos para implantar la LOPD:

- Establecer los ficheros personales tanto de clientes, como de empleados o de proveedores.
- Fijar el nivel de seguridad que se aplica a cada fichero.
- Crear al responsable de cada fichero, formándolo.
- Realizar un documento de seguridad.
- Informar a la persona que le pertenezca los datos que existe un fichero en el que se van a registrar sus datos.
- Inscribir los ficheros en el Registro de la Agencia Española de Protección de Datos.
- Elaborar una política de privacidad propia para el tratamiento de los datos dentro de la empresa.
- Realizar un formulario que permita la recolección de los datos del usuario.

Para el caso de *Sock and Roll* el nivel básico de protección es suficiente, aunque existen mayores protecciones.

Otro punto que también afecta a la empresa y en concreto a nuestros potenciales clientes son las condiciones de uso, dado que en ellas se cita textualmente lo siguiente: “la normativa de uso de la página *web*, la propiedad intelectual, las condiciones de la compra, los derechos y las obligaciones del usuario, las formas de pago, la política de devoluciones y la política de privacidad”.

³ Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. (<http://noticias.juridicas.com/>).

Por último, también es importante tener en cuenta la ley de consumidores y del comercio electrónico⁴, que se cita textualmente a continuación:

“La Ley de Consumidores y del Comercio Electrónico:

1. Se deberá mostrar de forma clara e inequívoca el precio final del producto o servicio contratado antes de que se concluya la transacción y deberá ser aceptado expresamente por el consumidor. En caso de que el cliente no tenga acceso al precio definitivo desde el comienzo de la transacción, podrá recuperar la diferencia entre el coste inicial y el final. Además, con los bienes y servicios cuyo precio no puede calcularse de antemano o se hacen mediante presupuesto, se deberá informar de cuáles son los criterios para determinar dicho precio.
2. Se amplía el plazo de devolución de productos de los actuales 7 días hábiles a 14 días naturales. Además, el empresario habrá de cerciorarse de que el consumidor ha quedado suficientemente informado. En caso de que el consumidor no sea informado, el plazo podría ampliarse a 12 meses, contados desde la fecha de expiración del periodo inicial.
3. Será obligatorio poner a disposición del comprador un formulario de desistimiento, común en toda Europa y que deberá ser facilitado junto con la información previa al contrato de compra.
4. En comercio electrónico, el comprador ha de ser debidamente informado, hasta el último paso de la transacción o proceso de compra, de que la aceptación de la oferta obliga al pago por su parte.
5. El empresario o vendedor será el encargado de asumir los riesgos que pudiera sufrir el producto durante el transporte hasta que sea entregado al consumidor.
6. El vendedor no podrá cobrar un recargo sobre el precio del producto a los consumidores o clientes por pagar mediante tarjeta de crédito o cualquier otro medio de pago una cantidad superior de lo que cuesta ofrecer esos servicios de pago”.

⁴ Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico. (<http://noticias.juridicas.com/>).

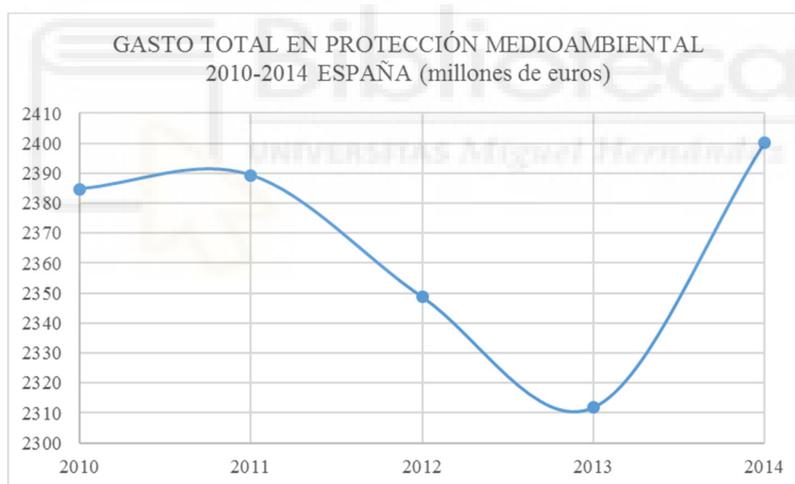
4.2.1.5. Dimensión ecológica y de calidad.

“Se refiere a aspectos tales como la disponibilidad de recursos naturales, las energías renovables, el consumo de energía y la eficiencia energética, el cambio climático, y el protocolo de *Kyoto*, el reciclaje, y el tratamiento de residuos y, en general, todo lo que afecta a la sostenibilidad del planeta” (Guerras y Navas, 2015, p.146).

En este apartado se va a analizar el gasto total, el gasto corriente y la inversión de la industria en protección medioambiental para el periodo 2010-2014; la distribución del gasto corriente y la inversión para el sector industrial que corresponde.

En primer lugar, se analiza el gasto total de la industria en protección medioambiental. Se observa que en el año 2013 hay un descenso importante del gasto en protección, pero en 2014 se recupera con creces.

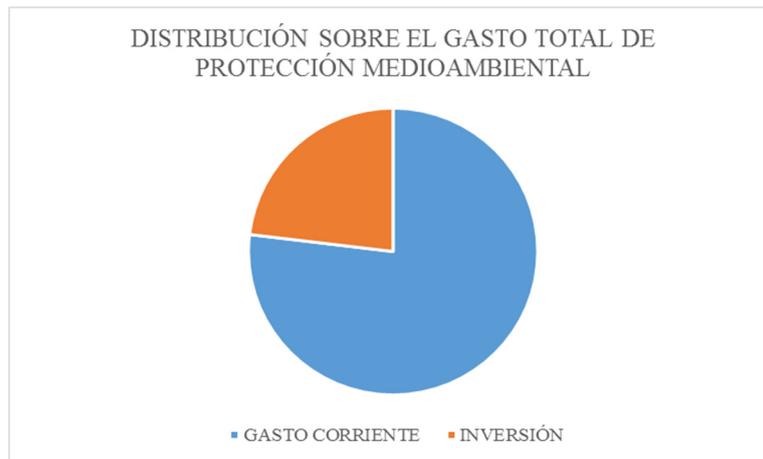
Gráfico 7. Gasto total en protección medioambiental España 2010-2014.



Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (INE).

En segundo término, se analiza el año 2014 para poder ver qué cantidad del gasto total se utiliza en gasto corriente (76,90%) y en inversión (23,10%). Sobre 2013, el gasto corriente ha tenido una variación anual del 5,10% y la inversión ha sufrido una variación del -0,30%.

Gráfico 8. Distribución del gasto total en protección medioambiental España 2014.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

En tercer lugar, se analiza la inversión para el sector industrial textil, confección, cuero y calzado. Para 2014, se realiza una inversión de 1.730,3 (miles de euros) en la protección medioambiental, correspondiéndole un 0,30% sobre el total y suponiendo una bajada del 6,10% sobre el año anterior.

Por último, se analiza el gasto corriente para el sector industrial textil, confección, cuero y calzado. Para 2014, se realiza una inversión de 34.085,8 (miles de euros) en la protección medioambiental, correspondiéndole un 1,80% sobre el total y suponiendo una subida del 8,90% sobre el año anterior.

Sock and Roll es una empresa comprometida con el medio ambiente, por tanto, es importante que el gobierno destine dinero a la regulación medioambiental.

4.2.2. Análisis del entorno específico-sector.

La definición del entorno específico-sector (o competitivo) “se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige” (Guerras y Navas, 2015, p.137).

Una de las mejores formas de analizar el entorno competitivo es la realización del modelo de las cinco fuerzas de *Porter* (1979). Mediante este modelo, se podrán observar las amenazas y oportunidades que genera el entorno sobre una industria determinada.

- Competencia Actual: “hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento” (Guerras y Navas, 2015, p.176). Por tanto, se analizará la intensidad que tienen las empresas actuales.

En primer término, se verá quiénes son los competidores del sector del calcetín y la intensidad de la competencia en el sector:

Se conocen varias empresas con una gran importancia en la industria como son: *Happy Socks*, *Sockaholic*, *Socketines*, *Jimmy Lion* y *Mr. López*. Estas empresas están un escalón por encima del resto. Pero se pueden clasificar en tres grupos:

- Líder: en este grupo se incluye como referencia a *Happy Socks*.
- Seguidoras al líder con importancia alta: en este grupo se incluyen a *Sockaholic* y a *Socketines*.
- Seguidoras al líder con importancia media: en este grupo se incluyen a *Jimmy Lion* y a *Mr. López*.

Se conocen otras empresas que tienen menos importancia dentro de la industria pero que siguiendo estrategias consiguen lograr un hueco en el mercado. Estas empresas son las siguientes: *Hop Socks*, *Pacific and co*, *Lemonade Attack*, *Sock'm*, *Sockers* y *Bakdrop*.

Por último, hay dos negocios locales llamados *Sockatessen* y *Kmalion* que no tienen mucha cuota de mercado, pero intentan luchar para generar ventas en la provincia de Alicante.

Las empresas citadas se analizarán de forma exhaustiva en el apartado “Mercado, competencia y clientela”.

La conclusión de este subapartado es que hay una intensidad media de la competencia, por tanto, el atractivo de la industria no disminuye.

En segundo término, se analizará el ritmo de crecimiento de la industria del calcetín:

Según datos de la consultora NPD las ventas de calcetines generaron para el periodo septiembre de 2013 hasta agosto de 2014 unos beneficios de 178.754 millones de euros

en todo el mundo. Los diseños masculinos son los que han conseguido el despegue de este sector, el 73% de los hombres utilizan este tipo de calcetines, mientras que el 41% de las mujeres afirma utilizar este tipo de productos.

Una de las fábricas de calcetines de origen española es Punto Blanco. Es una empresa que factura en torno a 15 millones de euros en calcetines al año. En esta fábrica, se producen cerca del millón de pares de calcetines anuales con alrededor de 28.000 variantes. Para ellos, lo importante es lograr aumentar la cuota de mujeres que utilizan este tipo de calcetines como ocurre en los países escandinavos.

Por tanto, se puede fraccionar el crecimiento de la industria en las dos primeras fases iniciales de la industria, lo cual, favorece al atractivo del sector:

- Industria en crecimiento para el segmento masculino.
- Industria emergente para el segmento femenino.

En tercer lugar, se hablará sobre las barreras de movilidad dentro de la industria: como se verá en el apartado de “Mercado, competencia y clientela” las empresas realizan diseños tanto para mujeres como para hombres, pero realmente no hay una gran diferencia entre los diseños de la competencia. Se podría hablar de una categoría unisex donde las barreras de movilidad sean limitadas. Otro punto es el cambio de segmento de mercado en función de la edad, esto supondría mayores problemas a la hora de recomponer diseños, producción y comunicación del producto.

En cuarto lugar, se verán las barreras de salida de la industria: para la industria de la confección sí que hay altas barreras de salida, en cambio, para la comercialización de calcetines vía *online*, las barreras de salida se reducen de forma escandalosa debido a que no hay ningún activo no corriente vinculado al normal desarrollo de las actividades económicas.

En quinto lugar, se observará la diferenciación de productos: la industria ofrece productos poco diferenciados, básicamente, todos ofrecen diseños similares. Pero, *Sock and Roll* cambiará este aspecto introduciendo diseños que no se han visto.

En sexto lugar, se verán los costes de cambio de proveedor: para el caso de *Sock and Roll*, el coste de cambio de proveedor es cero, pues no hay ningún acuerdo para mantener el contrato con el mismo proveedor durante un periodo determinado.

En séptimo lugar, se comentarán la diversidad de competidores en la industria: hay un número medio de competidores en la industria. Las características de los competidores se comentarán en el apartado “Mercado, competencia y clientela”.

- Entrada de competidores actuales: “hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria” (Guerras y Navas, 2015, p.178).

Este apartado se divide en dos partes en las que se analizarán, por un lado, las barreras de entrada y, por otro lado, la reacción de los competidores establecidos.

Las barreras a la entrada de los competidores actuales son altas en aspectos como economías de escala y de alcance, efectos de red, acceso a materias primas y localización, acceso a canales de distribución y las necesidades de capital. Pero son bajas en las variables como la diferenciación de productos, en los costes de cambio de proveedor y en la política gubernamental.

No existen represalias debido a la reacción de los competidores actuales pues no se da un crecimiento lento de la industria ni hay muchas empresas con altos costes fijos en la industria. La única situación que puede darse como reacción de las empresas ya establecidas es la de las empresas más fuertes de la industria, que disponen de recursos suficientes para evitar cualquier entrada.

- Amenaza de productos sustitutivos: “son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria” (Guerras y Navas, 2015, p.181).

En el caso de esta industria, los productos sustitutivos es cualquier otro producto con finalidad de moda. Este sector no se centra en un producto de necesidad principal, sino que es un complemento de moda que está empezando a formar parte importante en la forma de vestir de las personas. Por este motivo, se dice que el grado de atractivo del sector descende, al existir una gran cantidad de productos con la denominación de “moda”.

- Poder negociador con los proveedores y clientes: “se define el poder de negociación de los proveedores o de los clientes como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria” (Guerras y Navas, 2015, p.182).

En primer lugar, se analizan los siguientes aspectos para los proveedores:

1. Concentración de proveedores: no están concentrados, sino se reparten en todo el territorio nacional y por el extranjero. De momento, *Sock and Roll*, solo se centra en proveedores de origen español. Por esta razón, baja el poder de los proveedores.
2. Volumen de compra: los volúmenes de compra son pequeños, por tanto, aumenta el poder de los proveedores.
3. Diferenciación de productos: al poder personalizar el calcetín de la forma que se desee, el poder de los proveedores sube.
4. Costes de cambio: los costes de cambio de proveedor son nulos, por lo que, se reduce el poder de los proveedores.
5. Integración hacia adelante: no existe ningún caso por parte de los proveedores contactados que hayan intentado realizar alguna integración hacia adelante, por lo cual, disminuye el poder de los proveedores.
6. Productos sustitutivos: si existen productos sustitutivos, por ello, el poder de los proveedores desciende.
7. Posibilidad de almacenar los productos: si existe esa posibilidad, de modo que, el poder de los proveedores se ve disminuido.
8. Importancia del producto: la gran importancia del producto para *Sock and Roll*, provoca que el poder de los proveedores se eleve.

En segundo lugar, se analizan los siguientes aspectos para los clientes:

1. Concentración de clientes: no están concentrados, de modo que, el poder de los clientes se ve reducido.
2. Volumen de compra: el volumen de compra por parte de los clientes es pequeño. Por lo tanto, el poder de los clientes disminuye.
3. Diferenciación de productos: los productos son muy diferenciados, por este motivo, el poder de los clientes baja.
4. Costes de cambio: los costes de cambio de empresa por parte de los clientes, son nulos, luego el poder de los clientes aumenta.
5. Integración hacia atrás: no hay muchas perspectivas de que los clientes vayan a realizar alguna integración hacia atrás, por lo cual, el poder de los clientes desciende.

6. Productos sustitutivos: el poder de los clientes crece debido a la existencia de productos sustitutivos.
7. Posibilidad de almacenar los productos: si existe esa posibilidad, de modo que, el poder de los clientes se ve acentuado.
8. Importancia del producto: la importancia de este producto va en aumento, por ello, es un producto importante para los clientes. Esto hace que ascienda el poder de los clientes.

4.2.3. Mercado, competencia y clientela.

En este apartado se va a exponer una breve descripción de las empresas competidoras más relevantes de la industria.

- *Happy Socks*: es la empresa líder y pionera en el sector del calcetín original de fantasía. Llega a España en 2011 y en 2014 cierra su contabilidad con un volumen de negocio en torno a 13 millones de euros. En 2016, ha generado unas ventas de 100 millones de euros incrementando sus ingresos en más del 50% en tres años. *Happy Socks* es quien ha reconvertido la industria del calcetín, cambiando la forma de concebir el producto: el calcetín no es una prenda que deba de pasar desapercibida, sino que utilizan diseños vivos, coloridos, felices y alegres para que los calcetines se conviertan en un elemento principal de la moda. *Happy Socks* funciona tanto en tienda física como en tienda virtual. En su plataforma virtual, puedes acceder a tu país de origen exacto y adquirirlo desde ahí. Los canales físicos, son lugares muy populares en los países residentes (por ejemplo, en España, uno de los puntos de venta física es El Corte Inglés). Sus productos están disponibles en más de 90 países y se disponen de más de 10.000 puntos de venta autorizados.

El fondo de inversión *Palamon Capital Partners* se ha hecho con el control de *Happy Socks* mediante la adquisición mayoritaria de la empresa. Se llegó a un acuerdo por unos 76,27 millones de euros y además ha invertido 4,21 millones de euros más para que el negocio siga la senda del crecimiento. Tras la adquisición, se ha creado una nueva marca dedicada a la ropa de pana llamada *The Cords & Co*. Se sabe que comenzará a rodar en agosto de 2017 con la apertura de tiendas

en diferentes países (Estocolmo, París, Londres, Nueva York, Los Ángeles y Tokio) y mediante su página *web* se dirigen a más de 15 países.

- *Sockaholic*: es una empresa madrileña donde su modelo de negocio es realizar diseños divertidos como los de la empresa líder e intentar hacerse un hueco en el mercado nacional. Su modelo de ventas se parte en dos: la venta online y la venta en diversas tiendas físicas como *Socks Market* o *Amor Shoes*. En 2014, tuvo una producción de 200.000 pares de calcetines, lo que supuso un incremento del 40% respecto a 2013. Para el año 2015, *Sockaholic* distribuirá en Japón con la ayuda de un socio local.
- *Socketines*: en esta empresa se apuesta por un estilo clásico renovado. Muestra colorido, pero la mayoría de sus diseños son modelos fríos dirigidos a personas de mayor edad y dispuesto a ponerse un calcetín original, pero sin pasar la barrera de lo elegante. Esta empresa también realiza ventas físicas (a parte de las virtuales) en *Socks Market*.

Socketines cerró el año 2015 con una cifra de negocio de 80.000 euros y espera alcanzar los 200.000 euros en 2016.

- *Jimmy Lion*: esta empresa española diseña calcetines con modelos alegres, elegantes y originales y ha conseguido multiplicar por tres sus ventas, logrando la venta de alrededor de 200.000 pares en más de 200 tiendas de Estados Unidos, España, Portugal, Andorra, Alemania, Reino Unido, Italia, Holanda, Suiza, Polonia y Serbia. Otro tipo de distribución física la realizan mediante los grandes almacenes como *Selfridges* o *El Corte Inglés*. Como última forma de llegada a los clientes disponen de la venta virtual por la cual consiguen acceder a más de 40 países.

Sus diseños se caracterizan por aspectos alegres y originales centrándose en dibujos de animales y plantas.

- *Mr. López*: En 2014 nace *Mr. López*, bajo el lema usado como *hashtag #elegantementediferentes*. Localizan en España su centro de fabricación empezando con una inversión inicial de 3.000 euros y terminando el año 2016 con 5.000 pedidos. Lo que realmente diferencia a esta empresa del resto es su *packaging*, entregan sus productos en frascos de cristal. Esto es una gran innovación y uno de los pilares fundamentales de la marca.

- *Pacific and co*: es una empresa de la ciudad de Barcelona que llevan a cabo unos diseños de calcetines de lo más diverso, en su página *web* se pueden encontrar, tanto modelos que recuerdan a paisajes tropicales como modelos que lucirían personas típicas de las películas estadounidenses. En 2016, los tres productos que más ventas tuvieron, son *Speed/Slow Life Negro*, *Ocean* y *Tropic* respectivamente. Esta marca es típica de personas que les gustan las bicicletas *fixie*.
- *Lemonade Attack*: es una marca alicantina de calcetines. Mantienen la fabricación en España, usando dos tipos de materias primas, que son: algodón natural y fibra de bambú. El primer tejido es el más utilizado por todas las empresas; el segundo es utilizado por pocas empresas, es un tejido que permite dar una mayor suavidad y comodidad a los calcetines.
- *Sockatessen*: esta empresa es un negocio local (Elche) que no tiene mucho movimiento. Su estrategia de imitación al líder hace que se quede corto a la hora de generar un gran volumen de ventas. Sus diseños quieren parecerse a los de *Happy Socks*, pero tienen baja calidad. Esta empresa se dedica tanto a la venta *online* (a través de su página *web*) como a la venta física (a través de una tienda física de Madrid llamada: *Socks Market*).
- *Kmalion*: es una marca local con productos con un diseño original, alegre, y colorido. Su estrategia también se basa en la imitación al líder; los artículos se basan en círculos, rombos, líneas y demás figuras. Estos diseños los unen a otros iconos típicos como anclas, besos o corazones. Disponen además sus productos en formato de venta física en puntos geográficos siguientes: Andalucía (Granada y Málaga), Comunidad Valenciana (Elche) y Madrid.

En vista a conocer todos los aspectos ventajosos y los de mejora de todas las empresas descritas, se procede a elaborar una tabla como esquema de ello:

Tabla 2. Comparación de competidores de *Sock and Roll*.

Empresa	Ventajas	Puntos a Mejorar
<i>Happy Socks</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Líder. - Estilo. - Página Web. - Redes Sociales. - Tiendas Físicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Líder - <i>Packaging</i>. - Tiempos de Entrega. - Agencia de Transporte. - <i>Página Web</i>.
<i>Sockaholic</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad-Fabricación. - Tiempos de Entrega. - <i>Facebook</i>. - <i>Packaging</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseños. - <i>Instagram-Twitter</i>. - Gastos de Envío.
<i>Socketines</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación Diseños. - <i>Hashtag</i>. - Tiempos de Entrega. - Diseñadores Exclusivos. - <i>Facebook</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Página Web</i>. - <i>Stock</i>. - <i>Instagram-Twitter</i>. - Interacción Redes Sociales.
<i>Jimmy Lion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Instagram-Facebook</i>. - Tiempos de Entrega. - Tiendas Físicas. - Diseños. - Diferenciación: <i>hand-linked</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Twitter</i>. - Precio.
<i>Mr. López</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Packaging</i>. - Tiempos de Entrega. - Agencia de Transporte. - <i>Facebook</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Página Web</i>. - Precio. - <i>Stock</i>. - <i>Instagram-Twitter</i>.
<i>Pacific and co</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cool Max</i> – Diseños. - Tiempos de Entrega. - <i>Facebook</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precio. - <i>Cool Max</i> – Competencia – Coste. - <i>Instagram-Twitter</i>.
<i>Lemonade Attack</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación Proceso en la <i>Página Web</i>. - <i>Facebook-Twitter</i>. - Ayuda Social. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Instagram</i>. - Diseños. - Tiempos de Entrega.
<i>Sockatessen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de Entrega. - <i>Packaging</i> - <i>Twitter</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Página Web</i>. - <i>Facebook-Instagram</i>.
<i>Kmalion</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempos de Entrega. - <i>Facebook</i>. - <i>Instagram</i>. - <i>Página Web</i>. - <i>Packaging</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Twitter</i>. - Diseños.

Fuente: Elaboración Propia.

- *Happy Socks*:

Como aspectos positivos de la empresa, se reconocen los siguientes puntos:

1. Líder: posicionarse en el número uno de un sector es el principal punto favorable para *Happy Socks*. Fueron los pioneros en adentrarse en este tipo de industria y del liderazgo no hay quien los baje.
2. Estilo: con su estilo alegre tienen en la palma de la mano todas las opciones que recuerden a cosas felices. Sus modelos dan mucho juego a la imaginación de los diseñadores y crea buena imagen a los consumidores.
3. Página *web*: es la viva imagen de una empresa *happy*. Cuando accedes a su página, aparecen colores vivos que llaman la atención. Otro de los aspectos positivos de la *web* es que poseen diferentes *sites* para cada nación. Es decir, deberás acceder a la página de tu país (no es necesario porque tu ordenador lo hará por defecto).
4. Redes sociales: como ocurre en la página *web*, las redes sociales te transportan a un mundo de luz y color donde se pone énfasis a la creatividad unida a la pasión por el mundo feliz.
5. Tiendas físicas: la presencia de este producto en grandes establecimientos como el Corte Inglés potencian su imagen de marca de forma positiva.

Como aspectos de mejora, se observan los siguientes puntos:

1. La posición de liderazgo, provoca que las demás empresas que están por debajo, utilicen estrategias de *marketing* basadas en ataques continuos propias de empresas retadoras; o copias de diseños o modelos propias de empresas seguidoras.
2. *Packaging*: uno de los defectos de la empresa es el *packaging* en el que envían los productos. Ellos utilizan una bolsa de colores (siempre manteniendo el punto alegre) pero es una simple bolsa cerrada con una tira de pegamento. Utilizan este tipo de envase porque saben que los clientes van a seguir adquiriendo los productos y, además, es un envoltorio que reduce mucho el precio final. Pero, una empresa de la categoría de *Happy Socks* debería disponer de otro tipo de embalaje para tener un mayor valor añadido.

3. Tiempos de entrega: para España, los tiempos de entrega de los pedidos tardan entre 10 y 12 días hábiles. Teniendo en cuenta que el comprador desea adquirir la mercancía y tenerla cuanto antes, esto es una gran desventaja para *Happy Socks*.
 4. Agencia de transporte: otro de los puntos negativos que tiene *Happy Socks* es que la agencia que realiza las entregas en España es Correos. Con la cantidad de movimientos que realiza la empresa, hay muchas agencias de transporte que le dejarían un menor precio de lo que Correos tiene.
 5. Página *web*: como aspecto negativo de la web, se considera que existe una dificultad moderada a la hora de comprar los productos.
- *Sockaholic*:

Como aspectos positivos de la empresa, se reconocen los siguientes puntos:

1. La calidad del producto es alta, fabrican los productos en España y con algodón de elevada calidad.
2. Tiempos de entrega: como aspecto positivo, *Sockaholic* realiza sus entregas en 24-48 horas desde la agencia de transportes de *MRW* y utilizan también a Correos.
3. *Facebook*: poseen un alrededor de 13.000 me gustas en su página *Facebook*. Se considera un buen número respecto a las otras redes sociales.
4. *Packaging*: esta empresa utiliza como *packaging* un sobre negro con el logo de la marca. Esta vez, se incluye en aspecto positivo porque deben buscar formas de reducir costes y una forma de hacerlo es esta. Además, en el sobre incluyen códigos promocionales y una piruleta de cortesía.

Como aspectos de mejora, se observan los siguientes puntos:

1. Diseños: sus diseños son muy parecidos a los de *Happy Socks*. Se parecen mucho a la empresa líder, tratan de imitarla, en muchos de sus diseños. Ponen su foco de atención en diseños alegres y divertidos, pero con modelos similares a los ya establecidos.
2. *Instagram-Twitter*: disponen de 6.143 y 2.432 seguidores respectivamente. Un número medio, pero una vez que se presta atención al número de interacciones por publicación, se observa que los seguidores de ambos perfiles, son los llamados *bots*.

Con una simple aplicación, el número de seguidores, se llena de robots que se dedican a aumentar la cuantía de *followers*. Esto realmente no sirve para nada, pues son números irreales, con los que se pueden tomar decisiones estratégicas y provocar resultados negativos.

3. Gastos de envío: para que el cliente pueda disponer del producto en el lugar que desee, deberá pagar el precio de siete euros. Un precio excesivamente caro del que *Sockaholic* logra (con total seguridad) beneficios.
- *Socketines*:

Como aspectos positivos de la empresa, se reconocen los siguientes puntos:

1. Diferenciación de los diseños respecto a los patrones establecidos por *Happy Socks*. Se tratan de diseños clásicos junto con gran dosis de elegancia y seriedad.
2. *Hashtag*: bajo el lema de calcetines para *#feetichistas*, se ha conseguido adentrarse en este negocio.
3. Tiempos de entrega: se demoran entre dos y cinco días hábiles en finalizar la operación. Esperar un producto durante dos o tres días es un periodo razonablemente bueno; en cambio, si el periodo se alarga entre los cuatro o cinco días, se convierte en una desventaja para la empresa.
4. Diseñadores exclusivos: cuentan con diseños exclusivos realizados por Moisés Nieto y por Roberto López Etxeberria. Estos modelos tienen un sobreprecio, pero quien se dirige a comprar estos diseños no le importa gastarse un poco más de dinero.
5. *Facebook*: en su página de *Facebook* poseen 11.902 me gustas. Esto supone un número bueno de perfiles que interactúan con esta empresa.

Como aspectos de mejora, se observan los siguientes puntos:

1. Página *web*: hay zonas incompletas como, por ejemplo, en la parte de abajo la opción de “Finalizar Compra”.
2. *Stock*: muchos de los calcetines que se encuentran en la *web* aparecen con el símbolo de agotado. Esto produce mala imagen corporativa. Sería mejor eliminarlos de la *web* y cuando se repongan las existencias, volver a incluirlos.

3. *Instagram-Twitter*: aunque en *Instagram* el número de seguidores sobrepase las 12.600 personas, se observa claramente que la mayoría de ellos son *bots* debido a que las publicaciones tienen poco movimiento. En *Twitter*, no se da esta casuística, pero disponen tan solo de 435 *followers*.
4. Interacción en redes sociales: el índice de respuesta de los mensajes directos vía *Messenger* por la plataforma de *Facebook*, es del 76% respondiendo normalmente en un día. No obstante, comprobando este aspecto, se envió un mensaje a la empresa, sin encontrar respuesta.

- *Jimmy Lion*

Como aspectos positivos de la empresa, se reconocen los siguientes puntos:

1. *Instagram-Facebook*: Su éxito se basa en la potencialización de las redes sociales donde han logrado captar más del 60% de los clientes: Las redes sociales donde mayor dominio tiene son *Instagram* (más de 27.000 seguidores) y *Facebook* (más de 93.000 me gustas en su página). No obstante, los seguidores de *Instagram* tienen un mayor protagonismo en las publicaciones de esta empresa. En este caso, se habla de una media de 800 *likes* por fotografía.
2. Tiempos de entrega: en el apartado de finalizar pedido hay una posibilidad de tener tu producto en casa en un periodo que oscila entre 24 y 48 horas (a un coste de 4,95€). Hay otra posibilidad de tener tu producto en tres o cuatro días (a un coste de 2,95€). Esto es positivo porque ofrece dos formas de disponer de los productos, y el cliente podrá elegir la que mejor le convenga en función de sus disponibilidades.
3. Tiendas físicas: como ocurre con *Happy Socks*, realizan la distribución física en grandes almacenes como El Corte Inglés o *Selfridges*. Esto provoca que muchas de las personas que no realicen compras vía *online*, puedan realizarlas en estos centros.
4. Diseños: la página *web* está repleta de animales y flores, se podría decir que los diseños se basan simplemente en flora y fauna. Esto es beneficioso porque tienen un símbolo de diferenciación muy grande. Pero deben llevar cuidado con la utilización de tanto colorido semejante a los diseños de *Happy Socks*.
5. Diferenciación: El método de diferenciación utilizado por la empresa es el *hand-linked*. Este método se basa en realizar las costuras de las punteras de forma que no

sea tan brusco como los calcetines con costuras tradicionales. Con esto, se busca que los calcetines sean más placenteros que el resto.

Como aspectos de mejora, se observan los siguientes puntos:

1. En *Twitter* solamente disponen de 620 seguidores. Este aspecto es bastante negativo debido al elevado de seguidores en las otras redes sociales. Básicamente, su cuenta de *Twitter* recibe *post* de otros usuarios que han recibido los artículos que han adquirido.
2. Precio: sus productos tienen un precio por encima de la media del resto de empresas analizada. El precio oscila entre diez y once euros, siendo diez euros el predominante.

- *Mr. López:*

Como aspectos positivos de la empresa, se reconocen los siguientes puntos:

1. *Packaging*: la entrega de los pedidos en un bote de cristal es una idea brillante que potencia la interacción del cliente y seguramente existen personas que se comprarían algún artículo solamente por el frasco de cristal.
2. Tiempos de entrega: el periodo de envío en 24 horas, un tiempo muy interesante debido a la rapidez de las operaciones a realizar.
3. Agencia de transporte: la utilización de *SEUR* como agencia de transporte agiliza los procesos de distribución de los artículos vendidos.
4. *Facebook*: el número de me gustas en su página asciende a 6.684, este número no es tan elevado como en las demás empresas citadas, pero sigue siendo una cantidad importante de interacciones.

Como aspectos de mejora, se observan los siguientes puntos:

1. Página web: tiene diversos enlaces que te trasladan a páginas de error. Estos errores deberían subsanarse inmediatamente debido a que estos enlaces se localizan en la página principal.
2. Precio: el precio de los productos no es ni muy elevado ni muy barato. Teniendo en cuenta que el *packaging* que la empresa ofrece es uno de los más caros del mercado, se puede concluir que el precio es adecuado al resultado final.
3. *Stock*: se observan diversos productos en la página *web* sin existencias. Esto produce mala imagen corporativa. Sería mejor eliminarlos de la *web* y cuando se repongan las

existencias, volver a incluirlos. El punto positivo que se le puede dar en este apartado es que puedes introducir tu correo electrónico si deseas ser avisado por *Mr. López* cuando tengan artículos disponibles.

4. *Instagram-Twitter*: para *Instagram*, como ocurre en las otras empresas, aquí también existe la figura de los *bots*, pero a menor escala. Se disponen de datos de 5.674 seguidores, pero tan solo una media de 150 *likes* por publicación (relativamente bajo para el gran número de seguidores existente). Como ocurre en el resto, *Twitter* sigue siendo la más olvidada, teniendo solamente 201 *followers* y destinándose la red social para que los seguidores envíen sus fotografías con los productos recién llegados.

- *Pacific and co*:

Como aspectos positivos de la empresa, se reconocen los siguientes puntos:

1. *Cool Max* – Diseños: los diseños que se centran en diseños originales y mucho más completos que el resto de las empresas; son aptos para personas que les guste montar en bicicleta. Se observa que todos los calcetines son de media caña. Todos estos aspectos están muy relacionados con el término de *Cool Max*.
Cool Max es un tipo de fibra textil que provoca que la sudoración se evada antes que el resto de tejidos. Respecto al poliéster, que también elimina muy bien el sudor, el *Cool Max* evita el olor de las prendas. Este tipo de fibra, permite que se puedan estampar diseños con gran facilidad, mientras que si utilizas tejido de algodón necesitas ajustarte a los patrones en píxeles que utilizan las máquinas. Este tejido supone un coste mayor que el algodón, se supone por ello que *Pacific and co* utiliza los calcetines de media caña por este motivo.
2. Tiempos de entrega: realizan los envíos en el periodo de dos a tres días por un coste de tres euros. Esto es bastante razonable.
3. *Facebook*: en su página de *Facebook* disponen de 5.142 personas que han indicado que les gusta *Pacific and co*. No es una cantidad alta, pero se considera que es una cuantía notable.

Como aspectos de mejora, se observan los siguientes puntos:

1. Precio: disponen artículos que van desde 9,95 euros hasta 18,95 euros. Según la comparación con el resto de marcas, se concluye que los precios de *Pacific and co* son bastante elevados.

2. *Cool Max* – Competencia – Coste: el resto de marcas utilizan algodón, que suele ser mejor que el resto de tejidos. Otro punto negativo del *Cool Max* es el precio del tejido como ya se ha comentado antes.
 3. *Instagram-Twitter*: en *Twitter* poseen 357 seguidores, un número relativamente bajo. Y en *Instagram* tienen más de 11.500 seguidores, pero como ocurre en la mayoría de las empresas analizadas, este número es irreal debido a la presencia de los *bots*, debido a que las interacciones por fotografía no se corresponden con los *followers* que ostentan.
- *Lemonade Attack*:

Como aspectos positivos de la empresa, se reconocen los siguientes puntos:

1. Explicación del proceso en la página *web*: disponen de un apartado en la página *web* en el que explican el proceso de fabricación que la empresa sigue. Esto supone una gran transparencia, bien valorada por los consumidores.
2. *Facebook-Twitter*: disponen de 6.163 me gustas en su página de *Facebook*, un número bastante considerable para una empresa local. En *Twitter*, tienen 842 seguidores; también se considera un número positivo porque se multiplica casi por seis a los perfiles que *Lemonade Attack* sigue.
3. Ayuda social: el uno por ciento de la compra total, se destina a la Fundación Vicente Ferrer para colaborar con la pobreza en India.

Como aspectos de mejora, se observan los siguientes puntos:

1. *Instagram*: disponen de un número pequeño de seguidores (131), pero se puede destacar una visión positiva: el número de me gustas se corresponde con el número de seguidores.
2. Diseños: los modelos disponibles, son diseños bastante sencillos. Utilizan líneas, círculos, rombos y cuadrados; esquemas muy simples.
3. Tiempos de entrega: el tiempo de entrega desde el momento de la compra tiene un periodo de tiempo de tres a diez días. Un pedido de tiempo muy largo y si, además tardan más de días en entregar el producto, se denota un valor muy negativo.

- *Sockatessen*:

Como aspectos positivos de la empresa, se reconocen los siguientes puntos:

1. Tiempos de entrega: el pedido estará en manos del cliente en el periodo de 24 a 72 horas.
2. *Packaging*: utilizan una bolsa personalizada con el logo de *Sockatessen*. Este tipo de embalaje es muy normal que sea utilizado en esta empresa, debido a que el coste es más bajo que utilizar otro tipo de *packaging*.
3. *Twitter*: disponen de 561 *followers* y utilizan esta red social para promocionar y mostrar todos los productos a los consumidores.

Como aspectos de mejora, se observan los siguientes puntos:

1. *Página web*: se ha intentado realizar siete veces una compra mediante la *página web* y en las siete ocasiones ha dado error.
2. *Facebook-Instagram*: en *Facebook* solamente disponen solamente de 179 *likes* (cifra demasiado reducida). En *Instagram*, poseen 3.101 seguidores, pero solamente disponen de aproximadamente 100 me gustas por publicación. Como ya se ha dicho anteriormente, una cuenta que disponga de un número elevado de seguidores es imposible (a no ser que haya presencia de *bots*) que disponga de un número de *like* por fotografía tan limitado.

- *Kmalion*:

Como aspectos positivos de la empresa, se reconocen los siguientes puntos:

1. Tiempos de entrega: suelen tardar entre 24 y 48 horas en las entregas de los artículos vendidos.
2. *Facebook*: es la mejor de las tres redes sociales utilizadas; con 4541 seguidores y funcionando de forma bastante bien considerando al negocio como una dimensión local.
3. *Instagram*: uno de los aspectos positivos de este perfil es que no usan ninguna aplicación para aumentar el número de seguidores con cuentas robot. Por otro lado, se observa la colaboración en esta red con personas como Enrique Peinado Moro

(periodista y colaborador español de radio y televisión) y con Octavi Pujades i Boix (actor español).

4. *Página web*: utilizan uno de los mejores conceptos actuales de diseños de páginas *web*. Su página es muy minimalista y está orientada al ¡compra ya! Con esto se consigue que aumenten las ventas respecto a otros diseños con más sliders, apartados y categorías.
5. *Packaging*: utilizan cajas de cartón *kraft* para el envío de los artículos. En la que se incluyen el producto principal y algunos detalles de *marketing* como tarjetas o códigos promocionales.

Como *aspectos de mejora*, se observan los siguientes puntos:

1. *Twitter*: respecto a las otras dos redes sociales, *Twitter* se queda por detrás con 119 seguidores en frente a los 153 perfiles seguidos por la marca.
2. Diseños: la sencillez de los diseños y el parecido razonable a los modelos de la empresa líder, hace que sea una empresa más sin ninguna diferenciación en cuanto a diseños se refiere.

La mayoría de las empresas analizadas se basan en diseños alegres, con formas geométricas, animales, diversos colores divertidos; pero ninguna de ellas tiene como segmento de mercado a personas que tienen como forma de vida ser rebelde, que les guste la música *rock* o que de vez en cuando se sientan con ganas de sacar su lado revolucionario. Para ese público objetivo se crea *Sock and Roll*; la finalidad es captar a esas personas que desean diseños que rompan los esquemas actuales y los trasladen al mundo del que provienen. Además, el análisis realizado relativo a los puntos débiles de la competencia se utilizará para mejorar la estrategia de venta de la empresa.

4.3. Análisis interno.

“El análisis interno busca realizar un diagnóstico de la empresa, determinando las variables internas más relevantes y evaluándolas para determinar cuáles constituyen fortalezas y cuáles debilidades. Se considera especialmente relevante el análisis de los recursos y capacidades de que dispone la empresa y que son la base de su potencial para

generar y mantener en el tiempo una ventaja competitiva” (Guerras y Navas, 2015, p.49 y 51).

Para estudiar la parte interna de *Sock and Roll*, se tiene en consideración la Cadena de Valor de Porter (1985). “La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la desagregación de las actividades de la empresa, en función de su vinculación directa o indirecta con el proceso productivo” (Guerras y Navas, 2015, p. 214).

Figura 2. Modelo cadena de valor Sock and Roll.

Infraestructura de la empresa: en este apartado se incluye: la planificación, organización y control; la contabilidad y todo lo relacionado con la administración de la empresa.					M A R G E N
Administración de los recursos humanos: las actividades relacionadas con el personal de la empresa se basan en buscar personas creativas, originales, proactivas y que tengan una perspectiva de la vida diferente a las pautas convencionales.					
Desarrollo de la Tecnología: para esta sección se realizan estudios periódicos sobre actualización de las aplicaciones informáticas predominantes.					
Aprovisionamiento: este apartado se basa en la compra de los distintos modelos de calcetines y del <i>packaging</i> .					
Logística Interna: se reciben los artículos y los embalajes y se ordenan por modelos y tallas en cajas separadas hasta la recepción de un pedido.	Operaciones: las únicas operaciones que hay que realizar es la organización de los productos en el <i>packaging</i> junto con una tarjeta con un código promocional.	Logística Externa: la agencia de transporte, recogerá el artículo para poder enviárselo al cliente.	Marketing y venta: utilización de las redes sociales de la empresa; utilización de las figuras de <i>Rep e Influencer</i> .	Servicio Postventa: una vez que el cliente realiza un pedido de algún producto, la empresa le ofrece la posibilidad de que pregunte cualquier cosa mediante las redes sociales o mediante correo electrónico.	M A R G E N

Fuente: Elaboración propia a partir de La Dirección Estratégica de la Empresa (2015).

4.4. Análisis DAFO y matriz de formulación de las estrategias.

“El análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo” (Guerras y Navas, 2015, p. 243).

Antes de profundizar en las variables de la matriz, se va a añadir una definición sobre cada una de ellas:

- Las debilidades se podrían considerar como los elementos intrínsecos que suponen algo perjudicial para la empresa.
- Las amenazas se podrían definir como los factores provenientes del entorno que suponen algo perjudicial para la empresa.
- Se consideran como fortalezas los recursos internos de la empresa de los que se puede obtener una ventaja competitiva.
- Las oportunidades se podrían considerar como los aspectos externos a la empresa que afectan de forma favorable a ella.

Figura 3. Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia baja en el sector. - Falta de instalaciones propias para la venta física. - Rentabilidad baja en los primeros años. - Producción subcontratada. - Imposibilidad de acceder a economías de escala por problemas de financiación. - Cartera de productos escasa (siete modelos). - Bajos ingresos en los primeros años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aparición de nuevos competidores. - Alto poder de los competidores. - Políticas restrictivas fiscales o monetarias. - Solo apoyo a las empresas asentadas a la hora de hacer colaboraciones. - Segmento femenino difícil de alcanzar. - Industria globalizada.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personal cualificado, proactivo y motivado al ser un proyecto de apuesta personal. - Evaluación y estudio exhaustivo del mercado. - Diseño de productos diferenciados. - Servicio de entrega rápida. - Procesos directivos muy flexibles. - Capacidad de dirección estratégica de operaciones y de marketing. - Precios similares o más bajos que la competencia. - Venta física y <i>online</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento y desarrollo del mercado. - Modificación de los gustos de los consumidores. - Capacidad de entrada en mercados de Europa. - Bajas barreras al comercio. - Bajas barreras de salida. - Desarrollo de nuevos canales de distribución: ordenadores o por <i>smartphones</i>. - Recuperación de la dimensión económica.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la matriz DAFO, se le relacionan una serie acciones que se organizan en otra matriz denominada CAME (corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades). Finalmente se implantan las estrategias para conseguir ventajas competitivas.

A partir de esto, se definen las estrategias que se van a ir realizando a lo largo del tiempo.

- Corregir las debilidades:

- Experiencia baja en el sector: se corrige soportando los primeros años y haciéndose un hueco en la industria.
- Falta de instalaciones propias para la venta física: si en el futuro interesa, se pensaría en la posibilidad de obtener una tienda física.
- Rentabilidad baja en los primeros años: se corrige soportándolo con fondos de los emprendedores y haciéndose un hueco en la industria.
- Producción subcontratada: esta debilidad es imposible de superar por el alto coste; pero si hay un buen crecimiento empresarial, se puede reducir el poder del proveedor.
- Imposibilidad de acceder a economías de escala por problemas de financiación: en el futuro se pueden buscar nuevas fuentes de financiación para aumentar el número de artículos comprados y alcanzar economías de escala.
- Cartera de productos escasa (siete modelos): conforme avance el tiempo y se vayan vendiendo las mercancías, se harán estadísticas sobre los mejores productos y se fabricarán productos adicionales.
- Bajos ingresos en los primeros años: se corrige soportando los primeros años y haciéndose un hueco en la industria.

- Afrontar las amenazas:

- Aparición de nuevos competidores: realizar estrategias que aumenten las barreras de entrada como, por ejemplo, realizar diseños diferenciados.
- Alto poder de los competidores: efectuar diseños diferenciadores de la competencia.

- Políticas restrictivas fiscales o monetarias: realizar acciones de *marketing* para favorecer a los consumidores.
 - Solo apoyo a las empresas asentadas a la hora de hacer colaboraciones: hacerse un hueco en el sector para que las empresas decidan colaborar.
 - Segmento femenino difícil de alcanzar: sacar modelos solo para ellas.
 - Industria globalizada: luchar poco a poco para conseguir cada vez más cuota de mercado.
- Mantener las fortalezas:
- Personal cualificado, proactivo y motivado al ser un proyecto de apuesta personal: apoyar a los recursos humanos de forma continua y encontrar en el futuro personal similar.
 - Evaluación y estudio exhaustivo del mercado: aprovecharlo para realizar las estrategias empresariales.
 - Diseño de productos diferenciados: realizar siempre diseños diferentes a los de la competencia.
 - Servicio de entrega rápida: aprovechar esta fortaleza anunciándolo en las campañas de *marketing*.
 - Procesos directivos muy flexibles: conservar este tipo de comunicación empresarial.
 - Capacidad de dirección estratégica de operaciones y de *marketing*: aprovechar el estudio de mercado para realizar positivamente la estrategia operacional y de *marketing*.
 - Precios similares o más bajos que la competencia: conforme va pasando el tiempo se pueden observar la variabilidad de los precios propios y de la competencia.
 - Venta física y *online*: continuar con colaboraciones para poder hacer ventas físicas y utilizar las herramientas para aumentar las visitas en la página *web*.
- Explotar las oportunidades:
- Crecimiento y desarrollo del mercado: cuando el sector está en crecimiento, es más sencillo obtener ingresos. Lo importante es saber mantenerse en el

mercado y poder quedarse cuando el ciclo de vida se vuelva maduro o en declive.

- Modificación de los gustos de los consumidores: la necesidad del mercado por los calcetines de fantasía ha favorecido la aparición de nuevas empresas.
- Capacidad de entrada en mercados de Europa: el uso de un portal *web*, permite de forma más sencilla la venta en mercado fuera de los límites de España.
- Bajas barreras al comercio: la competencia media entre las empresas de nivel medio, provoca que las barreras al comercio no sean altas.
- Bajas barreras de salida: como no hay costes fijos altos, es fácil salir de la industria si las cosas no van como se prevén. El único problema que hay es que la mercancía comprada será difícil convertir en dinero líquido.
- Desarrollo de nuevos canales de distribución: ordenadores o por *smartphones*: el avance tecnológico permitirá que continuamente se realicen mejoras en los procesos operativos de compra tanto para ordenadores como para móviles o tabletas.
- Recuperación económica: el momento económico actual es mejor respecto a años anteriores; la dimensión económica florece y eso favorece a *Sock and Roll*.

5. MODELO DE NEGOCIO. ESQUEMA *LEAN SOCIAL CANVAS*.

Como modelo de negocio, se desarrollarán dos tipos de esquemas: el modelo *Canvas* convencional (Osterwalder y Pigneur, 2010), y el modelo *Canvas* de emprendimiento social (Yeoman y Moskovitz, 2014).

El primero, es el modelo tradicional creado por *Alexander Osterwalder* como un lienzo donde plasmar las ideas sobre el modelo de negocio y poder estudiar la propuesta de valor central del negocio y las diversas relaciones que tienen las diferentes áreas con la propuesta de valor arriba citada.

El segundo modelo, es un reciente proyecto que utiliza básicamente el mismo lienzo para plasmar las ideas sobre el emprendimiento social, pero cambiando varios aspectos que se verán a continuación. Este modelo servirá para ver el carácter del impacto social que tiene *Sock and Roll* en la sociedad.

5.1. Modelo Canvas convencional.

Figura 4. Modelo Canvas convencional.

Socios Clave: <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas Físicas Asociadas. - <i>Bloggers</i>. - <i>Influencers</i> - <i>Reps</i>. 	Actividades Clave: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Marketing</i> Digital en Redes Sociales, <i>Blog</i> y <i>Web</i>. Recursos Clave: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Página Web</i>. - Almacén para <i>stock</i>. - Transporte. - Publicidad Digital (Redes Sociales, <i>Blog</i>, <i>Mailing</i> y <i>Página Web</i>). 	Propuesta de Valor: <ul style="list-style-type: none"> - Calcetines con diseños elegantes y rebeldes con los que puedas sacar tu lado revolucionario. - Rapidez en la entrega de los productos. - Diseño exclusivo de cada producto. 	Relaciones con Clientes: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Newsletters</i> - Redes Sociales. - <i>Web</i>. - <i>Blog</i>. - Boca a Oreja. Canales: <ul style="list-style-type: none"> - Venta en <i>Página Web</i>. - Venta en Tiendas Físicas 	Segmentos de Cliente: <ul style="list-style-type: none"> - Hombres y mujeres entre 25 y 55 años con un poder adquisitivo medio alto. - Personas con un lado rebelde. - Personas que tienen un lado rebelde y, aún no lo saben.
Estructura de Costes: <ul style="list-style-type: none"> - Mercaderías y <i>packaging</i>. - Transporte para envíos. - Publicidad en Redes Sociales y <i>Web</i>. - <i>Hosting</i> y Dominio <i>Web</i> (mantenimiento). - Gastos de Personal. 		Fuentes de Ingresos: <ul style="list-style-type: none"> - Ventas Redes Sociales. - Ventas <i>Página Web</i>. - Ventas Tiendas Físicas Asociadas. 		

Fuente: Elaboración propia a partir de *Alexosterwalder.com*.

- Segmento de clientes: se entiende por segmento de clientes la siguiente definición “división de un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o conductas específicas que pueden requerir productos o un *marketing mix* diferente” (Kotler y Armstrong, 2011, p.231).

Sock and Roll se dirige a un público objetivo entre 25 y 55 años con un medio alto poder adquisitivo que tenga unos valores de conducta que lo lleven a buscar ser único por su forma de vestir. *Sock and Roll* se centra en personas rebeldes que quieran romper los esquemas tradicionales; y en personas que aún no son rebeldes porque no lo saben, es decir, no saben el significado de rebeldía en términos de moda y una vez que conozcan los productos de *Sock and Roll* se darán cuenta que lo que necesitan para sacar su lado rebelde es cambiar sus calcetines.

- Propuesta de Valor: es la parte central del negocio que resuelve el problema que tiene el cliente.

Todo el mundo usa calcetines, mucha gente conoce diseños alegres, divertidos y extravagantes, pero nadie ofrece ningún diseño de calcetín con características como elegancia y saber estar, disfrutando al mismo tiempo de la esencia rebelde que las personas llevan por dentro y con la que la se caracterizan.

Son diseños exclusivos que nadie tiene actualmente y que en *Sock and Roll* se pueden adquirir. Siempre se busca diseñar modelos únicos, con los que el consumidor se sienta privilegiado.

Otro de los aspectos que hacen único a *Sock and Roll* es la rapidez en la entrega de los productos adquiridos. La agencia de transporte se asegura de que el pedido llegue al día siguiente laborable al día de la realización del pedido. El concepto de las entregas rápidas tiene una relevancia muy importante, debido a que es uno de los valores fundamentales que los clientes otorgan a las ventas por internet. Es decir, “si el producto va a tardar mucho en venir, no lo quiero”; por ello, *Sock and Roll* pone un gran empeño en maximizar esa ventaja competitiva.

- Canales de distribución: detalla las dos formas que tiene la empresa para llegar a los clientes:

Los clientes disponen de dos formas para la adquisición de productos *Sock and Roll*: acceder a la página *web* o acudir a las tiendas físicas colaboradoras de venta exclusiva.

En la página *web* la compra es muy sencilla, solo basta con seguir los pasos que se muestran claramente. Además, en la página *web* se podrá observar las tiendas físicas y su localización para todo aquel que desee adquirir el producto vía tradicional.

- Relación con el cliente: cómo *Sock and Roll* se relaciona con el segmento de clientes. A través de:
 - *Newsletters*: cada persona que desee darse de alta como miembro de la comunidad *Sock and Roll* recibirá de forma bisemanal un correo electrónico con información sobre la empresa, actualizaciones, diseños futuros, opiniones y códigos de descuento para próximas compras.
 - Redes sociales. Las redes sociales son herramientas que te permiten acceder de forma muy sencilla al público que deseas. *Sock and Roll* se centra en las tres grandes redes sociales por antonomasia *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*. Con estos utensilios, se podrán diseñar políticas de *marketing* especializado con las que poder llegar al segmento de mercado objetivo.
 - Página *web*: esto es otra de las formas con las que relacionarse con los clientes porque es un medio de comunicación al transmitir información acerca de los productos, de productos que puedan aparecer próximamente, de actualizaciones en el blog, de formas de envío, de formas de pago, de condiciones sobre la venta y postventa, de acceso a perfiles de las redes sociales, etc.
 - *Blog*: esta parte de la página *web* adquiere especial transcendencia pues permitirá dar a conocer desde acciones sociales que la empresa realice hasta el descubrimiento de productos futuros que la empresa va a lanzar, pasando por descubrir ferias de moda que se den en fechas cercanas.
 - Boca a oreja: engloba al resto de los puntos anteriormente citados. Básicamente, lo que se desea conseguir, es que las personas hablen de la empresa. Por tanto, es necesario realizar las distintas acciones para relacionarse con los clientes y lograr que se establezcan comunicaciones entre los clientes captados y su círculo de comunicación.
- Flujo de ingresos que se obtienen debido a la puesta en funcionamiento de la propuesta de valor.

Sock and Roll obtiene ingresos debido a las ventas que se realizan en las distintas plataformas: redes sociales, página *web* y tiendas físicas asociadas.

- Recursos clave: son los recursos necesarios para el buen funcionamiento del modelo de negocio. Sin estos recursos, no se puede conseguir la propuesta de valor:
 - *Página web*: sin la plataforma *online* no se pueden realizar las ventas. *Sock and Roll* será una *página web* bajo la *e-commerce* de *Wix*. El lema dentro de la *página web* es la sencillez, agrupada con la elegancia. La *página* contará con tres apartados:
 - Encabezado: en esta zona se alojará una *slider*, que será un montaje que incorpore el logo de *Sock and Roll*. Aquí habrá una barra de menú para que el usuario elija la opción que desee.
 - Cuerpo: en este lugar residirán todos los productos disponibles para el cliente, con el precio de venta al público y con un carrito de compra para que se pueda adquirir de forma rápida y sencilla.
 - *Footer*: aquí se incluirán todos los aspectos legales obligatorios, la lista de preguntas frecuentes y el contacto.
 - Almacén para *stock*. Es muy importante disponer de un almacén de productos terminados y de *packaging*, con el que se pueda seguir de forma clara, sencilla e informatizada la evolución de las existencias. Es preciso aclarar que no es necesario disponer de complejos *softwares* de control de almacenes, sino que se puede realizar alguna plantilla sencilla mediante *Microsoft Excel*.
 - Transporte. Es la forma por la cual el usuario final recibe el producto en su casa; por tanto, es otro de los recursos de los que no se puede prescindir.
 - Publicidad digital: Los comercios online viven de la publicidad digital. Mediante las redes sociales, los *blogs*, el *mailing* y las *páginas web* las empresas pueden llegar a los clientes, y es así como *Sock and Roll* pretende hacerse un hueco en el mercado y que el público objetivo sepa que ha nacido una nueva marca.
- Actividades clave. Las actividades que hay que realizar para llevar a cabo la propuesta de valor son acciones en marketing digital en redes sociales, en la *página del blog* y en la *página web*. Todas estas tareas ayudan a la empresa a conseguir un número

mayor de seguidores que puedan convertirse en futuros clientes de *Sock and Roll*. Una vez que los clientes han sido captados, lo ideal es fidelizarlos, por ejemplo, con los correos electrónicos de las *newsletters* de las que se hablaba anteriormente. Respecto al *marketing* digital en redes sociales se utilizarán campañas publicitarias con mensajes con y sin contenido audiovisual para captar a los lectores y que puedan seguir la marca y entrar en la página *web*. Respecto a la página del *blog*, se utilizarán contenidos para que el mundo sepa cosas sobre la empresa y el entorno alrededor del cual gira. Respecto al *marketing* digital en la página *web* se utilizarán diferentes acciones.

- Socios clave: son las relaciones entre la empresa y otros socios y empresas para que el negocio pueda ser puesto en funcionamiento de forma apropiada.
 - Tiendas físicas asociadas en las que se vaya a tener muestras físicas de productos destinados a la venta. Tendrán que cumplir unos objetivos en términos de compromiso, atención, localización y aspectos económicos como el poder adquisitivo del público objetivo de la tienda física o capacidad de pago de los productos (no se elegirá una empresa en concurso de acreedores o que tiene ratios de periodo de pago a sus proveedores muy elevados).
 - *Bloggers*: personas interesadas en el mundo de la moda que dispongan de un *blog* con un volumen de seguidores adecuado que utilicen su página del *blog* para recomendar *Sock and Roll* a sus *followers* mientras cuentan sus experiencias de uso del producto.
 - *Influencers*: personas famosas que tengan muchos seguidores en redes sociales que sean elegidos por *Sock and Roll* para formar parte de una comunidad social en la cual estimularán a sus seguidores, a través de las redes sociales, con el fin de adquirir los productos de la empresa.
 - *Reps*: personas de a pie con un número considerable de seguidores en *Instagram* a los que se le asignará un código para que los clientes puedan utilizarlo como medio de descuento del 5%. Los *Reps* se beneficiarán con una acumulación de un 2,50% de descuento por cada venta que se realice con su código (no es posible superar el 25% de Descuento en el producto con acumulaciones; una vez que se llegue al

25%, se disponen de siete días naturales para realizar una compra; pasado este periodo o realizada la compra, el contador pasará a cero.

- Estructura de costes a la que hay que hacer frente basándose en la puesta en funcionamiento de la propuesta de valor. Todos los puntos que se señalan a continuación, suponen un coste para la empresa
 - Mercaderías y *packaging*: este punto se trata de los calcetines finales que se van a vender junto con los envases de los que se dispone para tener un acabado perfecto del producto.
 - Transporte para envíos. El transporte supone un coste para la empresa, pero este coste, se transformará en ingreso, puesto que será el cliente final el que ingrese la cuantía del transporte.
 - Publicidad en redes sociales y *web*: esto es un aspecto importante para la publicidad digital. Una de las formas para llegar al público objetivo es haciéndolo mediante las plataformas de redes sociales. Esto supone una cantidad monetaria que se recoge en la estructura de costes.
 - *Hosting* y dominio *web*: la puesta en funcionamiento requiere de unos procedimientos que tienen valor económico. Además, el mantenimiento *web* y el SEO (*Search Engine Optimization*) supondrán un 10% sobre la venta final.

- Gastos de Personal. Como gasto de personal directo solamente se incluyen unas cantidades pequeñas. Es necesario aclarar que ninguno de los tres socios va a cobrar un sueldo normal por las actividades realizadas en la empresa. *Sock and Roll* es para los socios la forma que tienen para descargar los problemas cotidianos y centrarse en algo que les gusta sin considerarlo como un medio económico principal.

5.2. Modelo Canvas de emprendimiento social.

Figura 5. Modelo Canvas de emprendimiento social.

Objetivo: - Promover la compra de productos <i>Sock and Roll</i> para que se pueda ayudar a los niños refugiados y migrantes ante el frío que pasan en invierno.		Impacto: - Mejorar la vida a estos niños que están pasando por situaciones, por las cuales no debe pasar ningún ser humano.		
Problema: - Falta de ropa de abrigo para localizaciones donde la temperatura es muy baja en invierno.	Solución y Actividades Clave: -Ayudas económicas para UNICEF para que puedan adquirir abrigos, ropa, y guantes a los niños.	Propuesta de Valor Social/ Propuesta de Valor al Cliente: - Por la compra de 2 pares de calcetines, se destina un 10% a la bolsa de ayuda para los niños. - Se creará una línea de producto específica a la que se destinará el 20% de las ventas a la ayuda social. - Habrá un apartado en la web donde se podrá destinar cualquier cantidad de dinero para la ayuda de los niños refugiados sin la necesidad de comprar ningún producto de la web.	Ventaja Diferencial: - En <i>Sock and Roll</i> no se piensa en que haya que haber algo diferencial, sino que cualquier ayuda para los pobres niños, es buena. Unidos somos mejores.	Segmentos de Cliente/ Beneficiario: - Niños refugiados y migrantes con problemas en zonas donde el frío invierno actúa de una forma brusca. - Colaboradores con la causa social que sientan que han hecho algo por cambiar el mundo.
	Recursos, Socios y Actores Clave: - Todas las personas dispuestas a comprar productos <i>Sock and Roll</i> para que un tanto por ciento de la compra se destine a estos niños. - UNICEF.		Canales: - Publicidad en Redes Sociales. - Publicidad en <i>Blog</i> . - Publicidad en <i>Página web</i> . - Boca a Oreja.	
Estructura de Costes: - Costes de Publicidad. - Costes de Cubrir cupo hasta ingresos.		Beneficios: - Ayuda a niños refugiados y migrantes con problemas. - Desgravación Fiscal.	Fuentes de Ingresos: - Venta de Calcetines.	

Fuente: Elaboración propia a partir de *Emprendedorsocial.org*.

- **Objetivo:** como objetivo principal del modelo de emprendimiento social se observa que hay que incentivar la compra de productos *Sock and Roll* para destinar una parte del dinero de las ventas a la fundación UNICEF para que lo utilicen para ayudar a

niños migrantes y refugiados, comprándoles ropa, abrigos, mantas y guantes para que puedan sobrevivir al impasible invierno al que pobres niños han de hacer frente.

- Impacto. En este apartado es importante señalar el impacto social y los beneficios del modelo de negocio sobre la sociedad. Por tanto, se define el propósito del modelo de negocio: mejorar la vida a los niños migrante y refugiados que están pasando por circunstancias perjudiciales por las cuales no debe pasar ningún ser humano independientemente del sexo, edad o situación económico-social.

Como métrica de medida para analizar si se está consiguiendo el cambio social que se ha propuesto se basa en organizar un control de entrada de dinero para la causa social. Para que no haya desconfianza sobre el destino del dinero que se ingresa en la empresa, *Sock and Roll*, abre la comunidad *Sock and Help* para que la misma comunidad de clientes se encargue de llevar a cabo el proyecto social con la colaboración total y unánime de la empresa.

- Segmento de clientes o Beneficiarios. El principal segmento de clientes al que la empresa se dirige son los niños migrantes y refugiados que tienen dificultades para sobrevivir y que se localizan en zonas donde el cruel invierno actúa de forma devastadora, donde en muchos casos acaba con la vida de las personas.

También se busca que las personas que realicen las colaboraciones con el proyecto social, se sientan orgullosas por aportar algo para ayudar a los necesitados.

- Propuesta de Valor o Propuesta de Valor al Cliente:

¿Cómo se pueden paliar todos los aspectos que se han ido comentando durante la explicación? Se disponen de diferentes formas de contribuir a la causa social:

- La primera forma de ayudar, trata de adquirir dos pares de calcetines, *Sock and Roll* se encargará de destinar un 10% a la bolsa de ayuda para los niños de los que se ha estado mencionando durante todo el apartado.
- La segunda forma de ayudar, es la adquisición de una línea de producto específica. Al comprar un par de calcetines, se destinará el 20% de la venta a la ayuda social.
- La tercera forma de ayudar, se centra en enviar dinero de forma directa para la bolsa de ayuda social sin la necesidad de tener que adquirir ningún producto de la *web*. Con esta forma se puede confirmar que *Sock and Roll*, está

realmente comprometida con la razón social, no solo se centra en la venta de sus productos para ayudar en el futuro; sino que permite la posibilidad de ingresar dinero de forma automática.

- Canales. En este apartado se explica cómo *Sock and Roll* llega al segmento de clientes para lograr la propuesta de valor social.
 - Publicidad en redes sociales: se utilizarán las redes sociales para comunicar a las personas la existencia de campañas a favor de la labor social. Se incentivará mediante contenido audiovisual la ayuda a las personas desfavorecidas.
 - Publicidad en *blog*: se usará la página del *blog* para ofrecer temas relacionados con la ayuda social y la cooperación con distintas organizaciones para realizar colaboraciones en pro de la sociedad
 - Publicidad en página *web*: en la página *web* se describirán varios enlaces que permitan a los clientes acceder a las zonas para contribuir.
 - Boca a oreja: una de las cosas más importantes en los aspectos sociales es que se corra la voz para que una mayor cantidad de personas puedan ayudar a la colaboración social.
- Ventaja diferencial:

¿Ventaja diferencial? Es buena idea si lo que se pretende es ayudar a cambio de algo (prestigio, poder, incentivos); en *Sock and Roll* no se piensa en que haya que haber algo diferencial, sino que cualquier ayuda para los niños necesitados, es buena. La idea de que unidos somos mejores es lo que se debe mantener para que exista una mayor cantidad de ayudas sociales.
- Flujo de ingresos: *Sock and Roll* obtendrá ingresos de los calcetines vendidos mediante las dos opciones que se han comentado anteriormente. Se recuerdan las dos opciones: adquisiciones de dos pares de calcetines de cualquier modelo y adquisición de un par de calcetines para el diseño especial (*Premium*).
- Recursos, socios y actores clave. En este apartado se necesita la cooperación de todas las personas que deseen colaborar comprando los productos *Sock and Roll*. Una vez

se tenga la bolsa de ayuda, la empresa, depositará en UNICEF la cantidad exacta para que utilicen los recursos de forma a lo anunciado en las bases.

- Solución y Actividades Clave: la solución para conseguir la propuesta de valor pasa por realizar ayudas económicas para que UNICEF para que puedan adquirir abrigos, ropa, y guantes para los niños necesitados.
- Problema: el principal problema de la propuesta central es el frío invierno que actúa de forma devastadora contra los niños desfavorecidos. La falta de ropa de para localizaciones donde la temperatura es muy baja en invierno, es el núcleo de los inconvenientes, que se atenuará mediante la compra de las prendas de abrigo por parte de UNICEF.
- Estructura de costes: los costes en los que incurre *Sock and Roll* para la consecución de la propuesta de valor pasan por los siguientes puntos:
 - Costes de publicidad en las redes sociales, en la página *web* y en la página del *blog* para hacer llegar a los clientes la información.
 - Costes de cubrir la totalidad de dinero suficiente hasta los ingresos necesarios. Como ejemplo, se expone una explicación muy sencilla para que el lector pueda entenderlo de forma más simple: si se necesitan 12 euros al mes, y se han obtenido mediante ventas o mediante ingresos directos diez euros; *Sock and Roll* completará la bolsa de ayuda con dos euros.

6. ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN EN LAS ÁREAS FUNCIONALES.

6.1. Política comercial y de *marketing*.

La principal tarea del departamento comercial y de *marketing* es satisfacer las necesidades de los consumidores para ello se buscan obtener ventajas competitivas mediante la estrategia competitiva y corporativa de la empresa.

En este apartado se van a analizar las cuatro herramientas que componen el *marketing mix* (producto, precio, promoción y distribución). Además, se añadirán tres herramientas más adicionales para los servicios (personas, procesos y evidencias físicas).

- Producto: “se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado objetivo”. (Kotler y Armstrong, 2011, p.60). Para el caso de *Sock and Roll*, el concepto de producto se basa en todos los diseños de calcetines disponibles y en el *packaging*. El diseño de los calcetines se basa en modelos inéditos que rompen con la estética actual, asentando los cimientos sobre una base de rebeldía y elegancia. El *packaging* se compone por dos artículos de cartón a medida; uno es una placa que rodea al producto para evitar que se arrugue el producto; el otro es una caja donde se introduce el calcetín y la placa que lo rodea y se añade una tarjeta con un código promocional, con imágenes adhesivas y con una fotografía inédita.
- Precio: “es la cantidad de dinero que tendrán que pagar los clientes para obtener el producto”. (Kotler y Armstrong, 2011, p.61). Para el caso de *Sock and Roll*, se disponen de dos formas de venta:
 - Online: está destinado para cualquier persona que desee comprar el producto. El precio varía en función del artículo elegido, teniendo un rango de precios que varía desde los 8,90 euros hasta los 11,90 euros. Esta operación incluye el *packaging* y el calcetín.
 - Venta física: está reservado para vender a empresas que deseen comprar varios productos para poder tenerlos en su tienda física. El precio también varía en función del artículo elegido, disponiendo de un rango de precios que oscila entre los 4.90 euros y los 7.90 euros. Esta operación solamente incluye el producto con el cartón que lo rodea.

- Promoción: “hace referencia a las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes objetivo para que lo compren”. (Kotler y Armstrong, 2011, p.61).

En este apartado, se verán los diferentes aspectos de la empresa en relación a la promoción de *Sock and Roll*.

- Logotipo: lo que *Sock and Roll* ha querido expresar con el logotipo que se presenta a continuación es una imagen sencilla que mantenga el carácter rebelde, unido a un carácter de misterio y formalidad. Esto se consigue debido a los colores utilizados (blanco y negro), a la tipografía y a la forma del icono.

Figura 6. Logotipo Sock and Roll.



Fuente: Elaboración propia.

- Eslogan: como eslogan se ha decidido entre las siguientes frases:
 - Rebeldía y Elegancia.
 - Rebeldía y Buen Gusto.
 - Porque Siempre Fuiste Rebelde.
 - Busca tu Punto Rebelde.
 - Saca tu Lado Rebelde.

Finalmente, *Sock and Roll*, ha optado por escoger el eslogan “Saca tu Lado Rebelde”. Se piensa que el impacto que puede tener en el público esa frase es mayor del que pueda ocasionar alguna de las otras.

- Redes sociales: *Sock and Roll* usará las tres redes sociales por excelencia que son *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*. Se ha sabido, debido a un documento de los Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV) que cada día se comparte más en las redes sociales y esto influye aún más en el comportamiento de compra y se aduce que de los usuarios que han visto las publicaciones de sus amigos en *Facebook*, el 75% realizaron una visita al *retailer web* y el 53% realizaron una compra.
- *Blog*: se dispone de una página de *blog* que se utilizará para lanzar noticias relacionadas con *Sock and Roll*, para explicar descripciones de los productos, o para incluir sucesos relacionados con ferias o eventos de moda. La página del *blog* también tendrá un uso social, para tratar los temas de ayuda benéfica que la empresa realiza y poder concienciar a un mayor número de personas a que se sumen a la causa humanitaria.
- *Reps e Influencers*: utilizarán sus redes sociales y sus *blogs* para dar promoción a *Sock and Roll* a cambio de una contraprestación en metálico (productos propios) o de forma gratuita.
- Página *web*: la página *web* será otro de los medios donde la empresa podrá promocionarse pues es la máxima exposición de los productos junto con las redes sociales.
- Puntos Físicos: en cada punto de venta físico asociado a la marca, se dejarán fotografías, pegatinas y códigos promocionales para que se introduzcan en la bolsa de los clientes que hayan comprado en la tienda.
- *Search Engine Optimizers* (SEO): el SEO se considera el posicionamiento natural que tienen las páginas *web* en los buscadores de internet, es decir, cuando buscas alguna palabra clave, qué posición ocupa tu página *web* en el buscador utilizado. *Sock and Roll*, adoptará determinadas acciones para que la página *web* pueda encontrarse en las zonas más altas de la primera lista de *Google*. Se utilizarán enlaces provenientes de las diferentes redes sociales, de la página de *blog* propia y de las páginas sociales de los *reps* e *influencers*.
- *Search Engine Marketing* (SEM): como en el caso anterior, se explicará el significado; el SEM son las campañas publicitarias que se realizan en los buscadores de internet (el llamado pago por clic). Se crearán diferentes anuncios para que aparezcan en el lugar de anuncios publicitarios.

- *Marketing mailing*: Los usuarios de *Sock and Roll* podrán darse de alta con un correo electrónico para poder recibir nuevas noticias de la empresa a través de *Newsletters*. Además de las noticias, se recibirán diferentes ventajas como códigos promocionales más seductores.
- Distribución: “incluye las actividades que hace la empresa para que el producto esté disponible para sus clientes objetivo”. (Kotler y Armstrong, 2011, p.61). Para *Sock and Roll*, se determinan dos tipos de distribución. En primer caso, se tiene la vía *online* donde los usuarios, a través de la página *web*, podrán adquirir los productos y recibirlos en el lugar donde deseen (mediante una agencia de transporte colaboradora). En segundo caso, se tiene la vía física donde los usuarios, a través de entidades físicas colaboradoras, podrán adquirir los productos y disponerlos de forma inmediata.

Pero *Sock and Roll* no solo se centra en el producto, sino que también pone ofrece a los clientes servicios afines al producto central. Por ello, se deben analizar las tres herramientas adicionales del *mix* del *marketing*.

- Personas: se define como “todos los actores humanos que desempeñan una parte en la entrega del servicio y que influyen por tanto en las percepciones del comprador”. (Zeithaml, Bitner y Gremler 2009, p.25). *Sock and Roll* solo busca personas que incorporen calidad a los procedimientos en los que está involucrada la empresa. Por tanto, toda aquél que trabaje (directa e indirectamente) junto con *Sock and Roll* debe cumplir unos criterios mínimos en cuanto a estudios, cultura y cuidados. Y, siempre manteniendo la mente de *marketing*: “empleados de marketing a tiempo parcial” (Berry, 1981; Grönoos, 1983a). Todo ello se realiza para lograr relaciones de calidad con los clientes.
- Procesos: se define como “los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado”. (Zeithaml, Bitner y Gremler 2009, p.25). El conjunto de operaciones que se dan en la prestación del servicio afectan de forma directa al cliente. Por tanto, el diseño *web* y las distintas

posibilidades que se ofrecen (*marketing, packaging*), intentarán facilitar todas las rutinas en la compra para conseguir una percepción positiva de parte de los clientes.

- Evidencias Físicas: se define como “el ambiente en que se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, y cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio”. (*Zeithaml, Bitner y Gremler 2009, p.25*). Hay una orden directa muy clara que se dirige a los empleados de la empresa de transporte. La entrega del servicio debe ser lo más amable (sin pasarse) posible. Esto se hace con el objetivo de adoptar relaciones duraderas con los clientes.

6.2. Política de organización y de recursos humanos.

En este apartado se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Equipo directivo y organización interna: actualmente, el equipo directivo se compone de tres personas:
 - Rubén Gutiérrez de la Iglesia que ocupa los puestos de director general, de director comercial, de *marketing* y ventas y de director administrativo, en los que se dedica a la coordinación de las funciones con el resto de departamentos, a la puesta en marcha de las estrategias comerciales y a realizar las tareas administrativas pertinentes respectivamente.
 - Alberto Rosillo Visiga que ocupa el puesto de director de operaciones donde llevará a cabo acciones como la relación proveedores. Además, tendrá presencia en los departamentos de diseños y de administración con el fin de agilizar las tareas en el resto de departamentos.
 - Óscar Coloma Igual: ocupa los puestos de director de diseños y de logística y de envíos cuyas funciones se basan en diseñar los diferentes modelos de calcetines y en tramitar los pedidos una vez que exista una orden por la página *web*. También forma parte del área de *web* en la que contará con la ayuda de asesores externos.

Conforme avance el tiempo se reconsiderará la dirección de algunos departamentos:

- El departamento de administración pasará a manos de una asesoría a tiempo completo.
 - Óscar Coloma Igual y Alberto Rosillo Visiga serán los directores del departamento de diseños y tendrán a su cargo a algún trabajador.
 - El departamento de logística y de envíos pasará a formar parte de la agencia de transporte que trabajo con la empresa.
- Subcontratación: “este tipo de cooperación consiste en que una empresa –la contratista o principal- encarga a otra – la subcontratista o auxiliar- la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final”. (Guerras y Navas, 2015, p.469). *Sock and Roll* realiza una subcontratación con *Tipsa*, una empresa de transporte integral de paquetería instantánea.
- Colaboradores de la empresa: se utilizan usuarios de redes sociales que tienen cierta influencia. Se analizan los seguidores y las interacciones de su *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* y de su página de *Blog*. Su participación en la empresa se centra en la promoción de la marca por los diferentes medios de comunicación.
- Remuneración: los tres socios no van a recibir ninguna remuneración cotidiana por las acciones realizadas en la empresa. Se tiene a la empresa como un medio para aliviar el estrés acumulado durante las horas de trabajo cotidiano. *Sock and Roll* es algo que a los tres socios les gusta, les motiva y les aporta un valor añadido en sus vidas. Por tanto, no obtienen un sueldo fijo como para vivir de ello durante un periodo. Otra fuente de ingresos para los empleados, deriva del reparto de dividendos que resultan de lograr un resultado del ejercicio positivo.
- La remuneración percibida por los colaboradores de la empresa se basa en regalos de productos disponibles para la venta.

6.3. Política de producción y de operaciones.

Actualmente, *Sock and Roll* dispone de dos líneas de productos: la línea normal compuesta por cinco modelos de calcetines; y la línea *premium* formada por dos modelos de calcetines. El proceso es el siguiente:

- Se realizan los diseños poniendo en práctica la habilidad, la originalidad y la creatividad (siempre manteniendo el toque rebelde).
- Se deciden los diseños óptimos entre todos los realizados.
- Se mandan a la empresa que se dedica a la fabricación de los calcetines y se espera a que cumplan los periodos establecidos.
- Se reciben los productos y se almacenan en un almacén propio esperando que se reciba algún pedido.

Ahora, se van a explicar diferentes aspectos que se tienen en cuenta en la parte de la página *web* para favorecer al aumento de la tasa de conversión.

- Adaptación a todos los dispositivos: una de las razones más importantes para tener una buena tasa de conversión es que la página *web* pueda adaptar su diseño a cualquier dispositivo por el cual se esté accediendo. Es decir, si se entra a una página *web* desde un enlace de una red social, y no tiene su contenido adaptado a los *smartphones*, lo más normal es que se salga de esa página *web*, se incremente la tasa de rebote y se haga más pequeña la tasa de conversión. Por tanto, se dispone de una página *web* amoldada a cada dispositivo.
- Diseño gráfico de la tienda *online*: un buen diseño del sitio *web* origina una mayor atracción para el cliente y favorece a que se dé una mayor tasa de conversión.
 - La página *web* tendrá un diseño elegante y simple, basado en la máxima exposición de los productos. Desde el primer momento de visualización de la página inicial, se podrá navegar por los productos más destacados y comprarse al instante.
 - La tipografía será fácil de leer, utilizando fuentes grandes que permitan al usuario explorar la página *web*.
 - Las imágenes que se incluyen en el sitio *web* tendrán una calidad alta (se le bajará el peso de cada fotografía para evitar que la página tarde mucho tiempo en cargar) y se colocarán de la mejor forma para incidir en la compra al cliente.

- Páginas y secciones:
 - Página de inicio:
 - El menú deberá estar siempre visible cuando el usuario navegue por la página inicial y contendrá tres categorías (Productos, Eres Empresa y Contacto).
 - Diseño elegante, simple, moderno y que tenga como destino numerosos enlaces que se dirijan hacia la compra de productos para aumentar la tasa de conversión.
 - Página de ficha de producto: en la ficha de cada producto se debe incluir de forma clara los siguientes puntos:
 - El nombre del producto junto a fotografías del mismo.
 - Una descripción del producto de que se trata.
 - El precio (especificando si incluye o no impuestos) y el plazo de entrega (especificando los gastos de envío).
 - El carrito de compra en grande y de forma llamativa.
 - Botones de redes sociales para que el cliente pueda compartir la experiencia con sus seguidores.
 - En la zona inferior, incluir productos relacionados o que otros usuarios también adquirieron.
 - Justo bajo de los productos suplementarios, se puede optar por colocar un medio de opinión para que los consumidores comenten la valoración que le dedican al producto.
 - Carrito de compra y página de compra:
 - El carrito de compra debe estar siempre a la vista de los usuarios y que sea atrayente para que se dé clic en él.
 - La página de compra debe seguir una serie de pautas:
 - Ser flexible para que se puedan añadir o quitar productos del proceso de compra.
 - Ser lo más sencillo para el cliente: solamente demandar la información que realmente se necesita (correo electrónico con una casilla para suscribirse, o no, al boletín de *newsletters*; dirección de envío que incluya el nombre y los apellidos, la dirección, la ciudad, la provincia, el país y el código postal).

- Mostrar el producto que se está comprando y su precio; el plazo y precio del envío.
- Mostrar firmeza y confianza al cliente para que se sienta seguro a la hora de la compra.
- Facilitar el mayor número de pagos posibles.
- Contenidos que aumentan la tasa de conversión:
 - Se incluye una lista de preguntas frecuentes, más conocido por la abreviación en inglés de *Frequently Asked Questions (FAQ)*. En esta lista se plantean diversas preguntas cotidianas como pueden ser *¿qué ocurre si mi producto llega en mal estado?* o *¿cuántos días tarda en llegar mi producto?*
 - Lista de productos populares: los productos destacados podrán visualizarse en la página principal en la cual se facilitará el trabajo al cliente a la hora de acceder a la compra de dichos productos.
 - Confianza y seguridad *online*: instaurar algún tipo de elemento como el candado que aparece en la parte superior izquierda de cada página *web* u obtener algún certificado de seguridad.
- Formas de Pago:
 - *PayPal*: es un medio de pago seguro por el cual, se pueden pagar los productos adquiridos asociando la tarjeta a una cuenta *PayPal*. Para el cliente, esto otorga una mayor seguridad en la compra.
 - Pago con tarjeta: es un medio de pago por el cual, el cliente introduce sus datos de la tarjeta de crédito en la página *web* y adquiere el producto de forma segura y rápida.
- *Google Analytics*: la analítica de la página *web* permite realizar medidas del rendimiento que produce el sitio *web* en el presente para poder optimizarlo y perfeccionarlo de cara al futuro.

Se debe medir cuatro categorías que varían según el comportamiento del usuario:

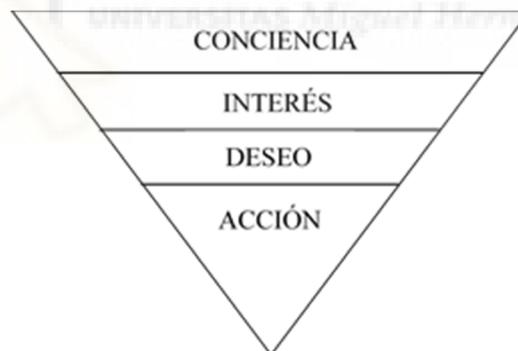
- Adquisición: se basa fundamentalmente en las visitas que tiene la *web site*.
- Compromiso: se refiere básicamente en que la página *web* sea mejor que otra. Esto se observa con las interacciones del usuario con la página *web*.

- Conversión: se fundamenta en que el usuario realice la compra de alguno de los productos.
- Retención: una vez que el usuario haya realizado una compra (se haya convertido) se debe intentar que repita esta acción (se retenga al usuario).
- Aspectos legales: como ya se ha explicado en el apartado de análisis externo del entorno general (análisis PESTEL).

Finalmente, se van a explicar los comportamientos normales que tienen los usuarios cuando acceden a un portal *web*, es decir, el llamado embudo de conversión (se verán también otros conceptos relativos a una página *web* relacionados con el normal funcionamiento del embudo de conversión):

- Embudo de Conversión: es una herramienta de *marketing online* que se utiliza para saber la cantidad de usuarios que realizarán la acción de compra en la página *web*. La forma de embudo se debe a que no todas las personas que conocen *Sock and Roll* van a acabar por adquirir alguno de los productos.

Figura 7. Embudo de conversión.



Fuente: Elaboración propia a partir de *SBO Diseño Web*.

- Conciencia: usuario conoce *Sock and Roll* y sus productos. En este apartado se incluyen las personas que acceden a la página *web*.

En esta etapa es necesaria la formulación y el razonamiento lógico de una serie de preguntas:

- ¿Cuál es mi segmento de clientes?
- ¿Dónde se encuentra ese segmento?

- Ese segmento tiene una serie de necesidades. ¿*Sock and Roll* satisface esas necesidades?

Para saber si la empresa se está centrando en su segmento de clientes, se deberá analizar:

- El tráfico orgánico que llega a tu página *web* sin dirigir al cliente, fácilmente medible con *Google Analytics*.
- Las estadísticas de las redes sociales, por ejemplo, en *Instagram* se puede observar el número y la comparación con la semana anterior de las impresiones y el alcance de las publicaciones; el número y la comparación con la semana anterior de las visitas al perfil; un análisis de los seguidores en función del sexo, de la edad, del lugar y de los días que demuestran una mayor actividad; y un análisis de las campañas publicitarias de pago realizadas.
- En campañas de *SEM* (el pago por clic), se pueden observar el porcentaje de clics y las impresiones que poseen los anuncios.

Lo más importante aquí es esquivar los puntos de rebote, es decir, reducir el número de personas que se marchan justo cuando han llegado a la página *web*.

- Interés: el usuario consigue ver algún aspecto que le haya despertado interés en la empresa.

Sock and Roll debe mostrar todo su arsenal de puntos atractivos para que los usuarios que han llegado a ese punto, obtengan un interés por los productos ofrecidos. ¿Cómo se logra esto? El diseño de la página *web* adquiere aquí un punto trascendental; el color, la tipografía y el contenido principal debe llamar la atención al cliente. Otra respuesta también es la velocidad de carga de la página *web*, si el sitio *web* carga lento, se perderá una gran cantidad de posibles convertidores.

Una buena forma de generar interés en el usuario es ofrecer descuentos en los productos rebajados, ofrecer envíos rebajados, realizar campañas promocionales o estimular la venta cruzada.

- Deseo: se ubican aquí los clientes potenciales a los que se les genera la necesidad de adquirir un producto de *Sock and Roll*.

¿Cómo alguien desea un par de calcetines? Hay que destacar que es primordial hacer al cliente partícipe de la marca y de los valores de la empresa. Hay que

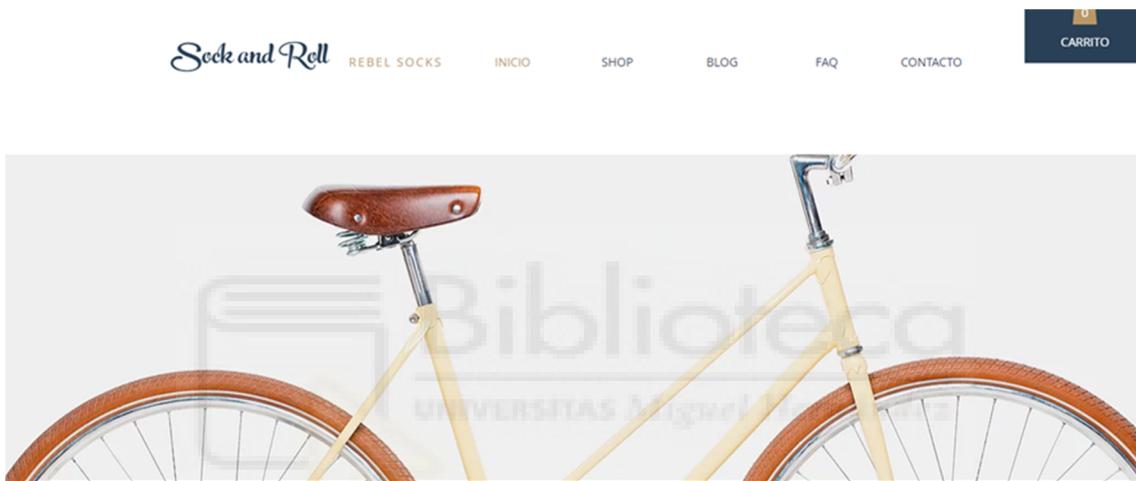
dejar claro que no se calzan unos calcetines, sino que calzar unos *Sock and Roll* es sinónimo de elegancia y rebeldía.

- Acción: solo un pequeño porcentaje de los clientes potenciales realizarán la acción de compra.

La mejora de todas las fases anteriores provoca que aumente la tasa de conversión y obtener, en consecuencia, un mayor importe de la cifra de negocios.

Se muestran varias capturas de la página *web* provisional:

Imagen 1. *Sock And Roll Landing Page*.



Fuente: Elaboración Propia.

Imagen 2. Colección de *Sock and Roll*.

Sock and Roll REBEL SOCKS INICIO SHOP BLOG FAQ CONTACTO

NUESTRA COLECCIÓN



I love pizza
€11.90



Rock and Roll
€11.90



Que rayao'
€9.90



Pitágoras
€9.90



Abstract
€9.90



Geometric
€9.90

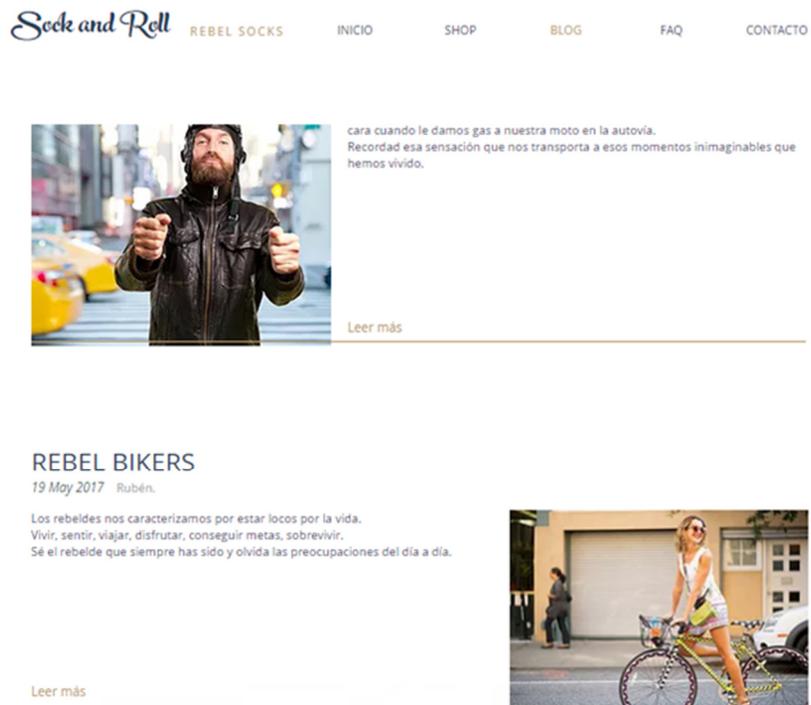


Magma
€9.90

Biblioteca
Miguel Hernández

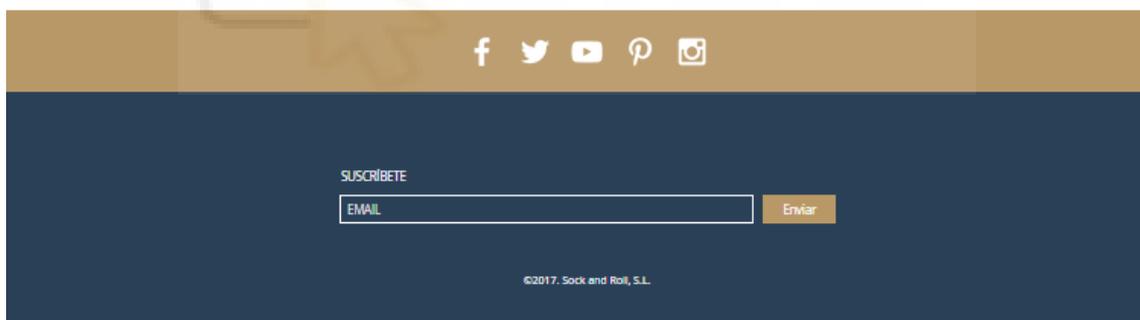
Fuente: Elaboración Propia.

Imagen 3. *Sock and Roll Blog.*



Fuente: Elaboración Propia.

Imagen 4. *Sock and Roll Footer.*



Fuente: Elaboración Propia.

7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.

7.1.Introducción.

En esta parte, se analizan tres escenarios: un escenario pesimista, otro escenario realista y otro escenario optimista que varían en función de la tasa de conversión. Se estipula que la tasa de conversión del escenario pesimista se sitúa en un 1%; la del escenario realista se coloca en el 2% y la del escenario optimista se ubica en el 3%.

Hay que destacar que es esta parte no se tiene en cuenta la parte explicada en el modelo del Canvas de emprendimiento social, debido a que son cálculos difíciles de estimar y porque es un apartado que se llevará de forma paralela al normal funcionamiento de la empresa.

7.2.Hipótesis contempladas.

7.2.1. Inversiones previstas y plan de amortización.

En primer lugar, se explicará el inmovilizado de *Sock and Roll*:

- Inmovilizado material:
 - Equipos informáticos: se realiza una aportación de ordenadores y de material de *hardware* por valor de 3.000€. La amortización de los equipos informáticos se hace de forma lineal al 25% anualmente.
- Inmovilizado inmaterial:
 - Aplicaciones informáticas: se hace una aportación de 700€ en base a diferentes programas informáticos de diseño, de contabilidad y del normal funcionamiento de un ordenador. La amortización de los softwares se realiza de forma lineal al 33% al año.
- Existencias: se dividen en siete productos con un valor por producto de 193€.

En segundo lugar, se muestra el plan de inversión del año actual para los tres años siguientes. Como se observa, se tiene una amortización del inmovilizado material

constante de 25% por año. Y el inmovilizado inmaterial tiene una amortización constante del 33% anual.

Tabla 3. Plan de inversión inicial y para los años 2017, 2018 y 2019.

Concepto	Estimación Inicial	2017	2018	2019
Total Inmovilizado	3.700	2.719	1.738	757
Inmovilizado Material	3.000	3.000	3.000	3.000
A.A.I.M.		750	1.500	2.250
Inmovilizado Inmaterial	700	700	700	700
A.A.I.I.		231	462	693
Inmovilizado financiero	0	0	0	0
Gastos Amortizables Netos	0	0	0	0
Total Circulante	3.269	25.238	34.829	45.331
Existencias	2.702	2.702	3.107	3.356
Realizable	567	0	0	0
Tesorería	0	22.536	31.721	41.975
Total Inversión	6.969	27.957	36.567	46.088

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Fuentes de financiación.

Los tres socios fundadores aportan un capital total de 9.000 euros que se divide en partes iguales de para llevar a cabo las principales tareas empresariales.

Actualmente, no se contempla ninguna fuente de financiación ajena. Ante alguna necesidad a corto plazo de liquidez, se optará por acudir a las dos primeras F de la Financiación (*Family and Friends*); obviando la F de *Fools* (los llamados locos que invierten porque creen en el proyecto sin tener una relación familiar o de amistad).

7.2.3. Previsión de ventas e ingresos.

Como previsión de ventas e ingresos se ha tenido en cuenta las visitas a la página web⁵ que han recibido en el mes de mayo de 2017 dos de los competidores del sector (*Happy Socks* y *Jimmy Lion*) y se ha establecido un 1% y un 5%, respectivamente, sobre esas visitas en función de cómo se encuentra *Sock and Roll* frente a ambas empresas. Con ese dato, se plantean tres escenarios en base a tres tasas de conversión: 3% para el escenario optimista, 2% para el escenario realista y 1% para el escenario pesimista.

Como en la empresa se tienen dos líneas de calcetines (básicos y edición limitada) se estipula un 75% de las ventas para los calcetines básicos y un 25% de las ventas para los calcetines de edición limitada. Dentro de cada categoría de calcetines, se divide entre los distintos artículos existentes, cinco para los calcetines básicos y dos para los calcetines de edición limitada.

Una vez que se tienen las ventas de calcetines para cada escenario y para cada empresa, se realiza una media entre las dos.

Seguidamente, se realiza una clasificación mensual, basado en un estudio de la estacionalidad en *e-commerce* de la página web *e-volución*. Sobre la moda se aduce que en el sector de la moda: las ventas se mantienen estables durante todo el año, pero se producen picos de ventas en momentos claves como la Navidad y el *Black Friday* que las cantidades se multiplican por 4 y por 6 respectivamente. Además, hay que considerar que en el mes de agosto se obtiene una reducción de las ventas.

⁵ Mayo 15, 2017, de Traffic Estimate Sitio web: <http://www.trafficestimate.com/>

A continuación, se muestra la previsión de ventas para el escenario optimista:

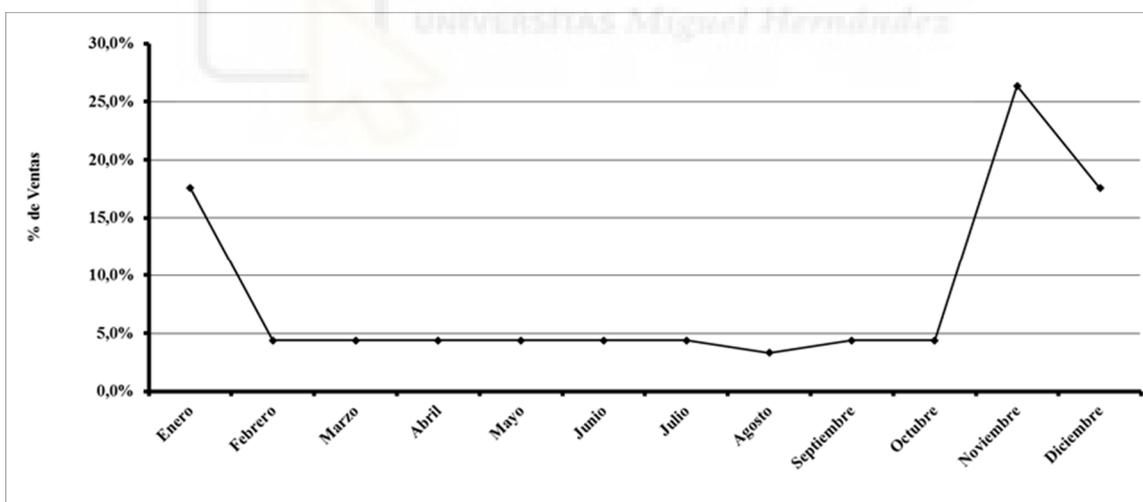
Tabla 4. Previsión de ventas inicial escenario optimista.

Ventas	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Calcetín A	Unidades	123	31	31	31	31	31	31	23	31	31	184	123	697
	7,36€	901,64€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	169,17€	225,41€	225,41€	1.352,46€	901,64€	5.128,18 €
Calcetín B	Unidades	123	31	31	31	31	31	31	23	31	31	184	123	697
	7,36€	901,64€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	169,17€	225,41€	225,41€	1.352,46€	901,64€	5.128,18 €
Calcetín C	Unidades	123	31	31	31	31	31	31	23	31	31	184	123	697
	7,36€	901,64€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	169,17€	225,41€	225,41€	1.352,46€	901,64€	5.128,18 €
Calcetín D	Unidades	123	31	31	31	31	31	31	23	31	31	184	123	697
	7,36€	901,64€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	169,17€	225,41€	225,41€	1.352,46€	901,64€	5.128,18 €
Calcetín E	Unidades	123	31	31	31	31	31	31	23	31	31	184	123	697
	7,36€	901,64€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	225,41€	169,17€	225,41€	225,41€	1.352,46€	901,64€	5.128,18 €
Limited Edition A	Unidades	62	16	16	16	16	16	16	12	16	16	93	62	353
	9,83€	610,4€	152,62€	152,62€	152,62€	152,62€	152,62€	152,62€	118,02€	152,62€	152,62€	915,72€	610,48€	3.475,64 €
Limited Edition B	Unidades	62	16	16	16	16	16	16	12	16	16	93	62	353
	9,83€	610,48€	152,62€	152,62€	152,62€	152,62€	152,62€	152,62€	118,02€	152,62€	152,62€	915,72€	610,48€	3.475,64 €
Total		5.729,14€	1.432,29€	1.432,29€	1.432,29€	1.432,29€	1.432,29€	1.432,29€	1.081,90€	1.432,29€	1.432,29€	8.393,72€	5.729,14€	32.592,20 €

Fuente: Elaboración propia.

En la situación optimista, se obtienen unas ventas totales de 32.592,20 euros. La estacionalidad de las ventas se observa en los meses de enero, agosto, noviembre y diciembre, en el gráfico, se observa claramente la estacionalidad de la que se habla.

Gráfico 9. Estacionalidad de ventas anual escenario optimista.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la previsión de ventas para el escenario realista:

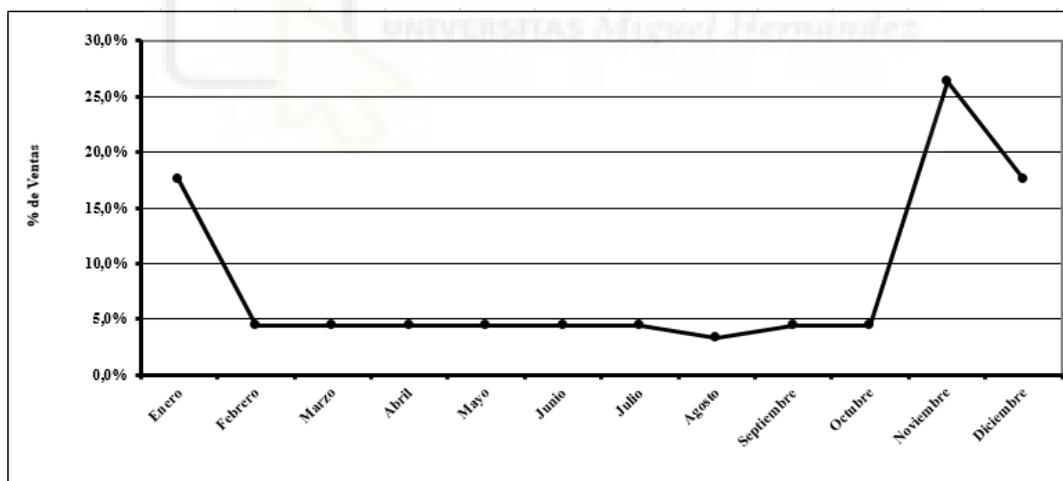
Tabla 5. Previsión de ventas inicial escenario realista.

Ventas	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Calcetín A	Unidades	82	20	20	20	20	20	20	15	20	20	123	82	464
	7,36€	601,09€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	110,33€	150,27€	150,27€	901,64€	601,09€	3.416,34€
Calcetín B	Unidades	82	20	20	20	20	20	20	15	20	20	123	82	464
	7,36€	601,09€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	110,33€	150,27€	150,27€	901,64€	601,09€	3.416,34€
Calcetín C	Unidades	82	20	20	20	20	20	20	15	20	20	123	82	464
	7,36€	601,09€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	110,33€	150,27€	150,27€	901,64€	601,09€	3.416,34€
Calcetín D	Unidades	82	20	20	20	20	20	20	15	20	20	123	82	464
	7,36€	601,09€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	110,33€	150,27€	150,27€	901,64€	601,09€	3.416,34€
Calcetín E	Unidades	82	20	20	20	20	20	20	15	20	20	123	82	464
	7,36€	601,09€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	150,27€	110,33€	150,27€	150,27€	901,64€	601,09€	3.416,34€
Limited Edition A	Unidades	41	10	10	10	10	10	10	8	10	10	62	41	236
	9,83€	406,98€	101,75€	101,75€	101,75€	101,75€	101,75€	101,75€	78,68€	101,75€	101,75€	610,48€	406,98€	2.317,09€
Limited Edition B	Unidades	41	10	10	10	10	10	10	8	10	10	62	41	236
	9,83€	406,98€	101,75€	101,75€	101,75€	101,75€	101,75€	101,75€	78,68€	101,75€	101,75€	610,48€	406,98€	2.317,09€
Total		3.819,43€	954,86€	954,86€	954,86€	954,86€	954,86€	954,86€	709,01€	954,86€	954,86€	5.729,14€	3.819,43€	21.715,87€

Fuente: Elaboración propia.

En la situación realista, se obtienen unas ventas totales de 21.715,87 euros. La estacionalidad de las ventas se observa en los meses de enero, agosto, noviembre y diciembre, en el gráfico, se observa claramente la estacionalidad de la que se habla.

Gráfico 10. Estacionalidad de ventas anual escenario realista.



Fuente: Elaboración propia.

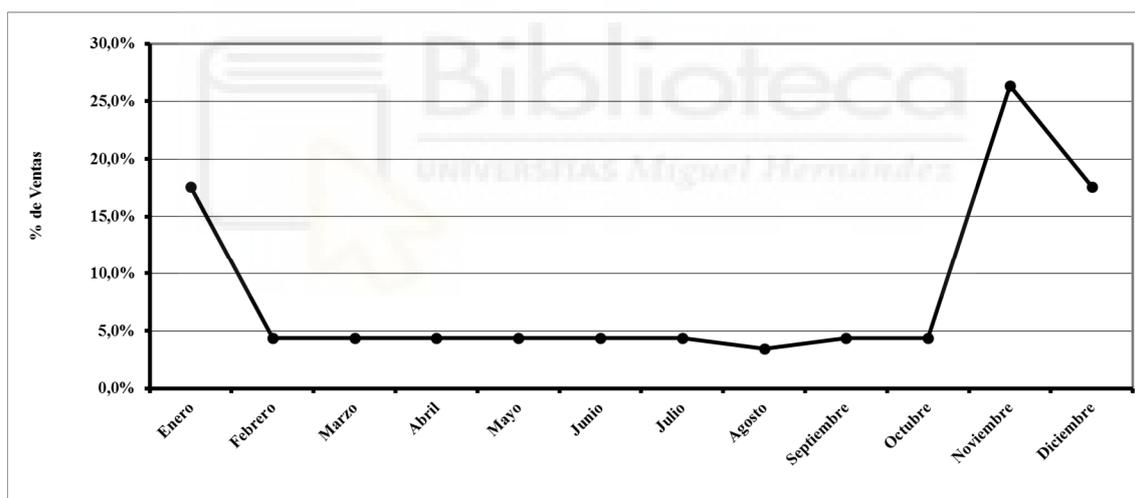
A continuación, se muestra la previsión de ventas para el escenario pesimista:

Tabla 6. Previsión de ventas inicial escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Ventas	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Calcetín A	Unidades	41	10	10	10	10	10	10	8	10	10	61	41	233
	7,36€	300,55€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	58,84€	75,14€	75,14€	450,82€	300,55€	1.711,85€
Calcetín B	Unidades	41	10	10	10	10	10	10	8	10	10	61	41	233
	7,36€	300,55€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	58,84€	75,14€	75,14€	450,82€	300,55€	1.711,85€
Calcetín C	Unidades	41	10	10	10	10	10	10	8	10	10	61	41	233
	7,36€	300,55€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	58,84€	75,14€	75,14€	450,82€	300,55€	1.711,85€
Calcetín D	Unidades	41	10	10	10	10	10	10	8	10	10	61	41	233
	7,36€	300,55€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	58,84€	75,14€	75,14€	450,82€	300,55€	1.711,85€
Calcetín E	Unidades	41	10	10	10	10	10	10	8	10	10	61	41	233
	7,36€	300,55€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	75,14€	58,84€	75,14€	75,14€	450,82€	300,55€	1.711,85€
Limited Edition A	Unidades	21	5	5	5	5	5	5	4	5	5	31	21	118
	9,83€	203,49€	50,87€	50,87€	50,87€	50,87€	50,87€	50,87€	39,34€	50,87€	50,87€	305,24€	203,49€	1.158,55€
Limited Edition B	Unidades	21	5	5	5	5	5	5	4	5	5	31	21	118
	9,83€	203,49€	50,87€	50,87€	50,87€	50,87€	50,87€	50,87€	39,34€	50,87€	50,87€	305,24€	203,49€	1.158,55€
Total		1.909,71€	477,43€	477,43€	477,43€	477,43€	477,43€	477,43€	372,89€	477,43€	477,43€	2.864,57€	1.909,71€	10.876,32€

En la situación pesimista, se obtienen unas ventas totales de 10.876,32 euros. La estacionalidad de las ventas se observa en los meses de enero, agosto, noviembre y diciembre, en el gráfico, se observa claramente la estacionalidad de la que se habla.

Gráfico 11. Estacionalidad de ventas anual escenario pesimista.



Fuente: Elaboración propia.

7.2.4. Estimación de costes variables y fijos.

7.2.4.1. Costes variables.

Los costes variables de *Sock and Roll*, se refieren a los siguientes puntos:

- Transporte: en esta casilla se incluyen los envíos referentes a las ventas recibidas mediante la página *web*. Se ha calculado la media del coste del transporte y alcanza un importe de 3,58 euros por envío.
- Comisiones: en esta casilla se incluye el coste por el mantenimiento *web* y por la realización del *SEO*. Se tiene un coste del 10% sobre el precio de venta.
- Costes Varios: en esta casilla se engloba a *PayPal*: se obtiene un coste del 3,25% sobre el precio de cada venta más 0,35 céntimos adicionales a cada operación.

El porcentaje del transporte, de las comisiones y de los costes varios son unas cantidades difíciles de estimar, por tanto, se han calculado al alza, estipulando un tanto por ciento y multiplicándolo por el número total de pedidos de ese mes. Está claro que no todas las ventas procederán de diferentes zonas ya que existen puntos de ventas físicos y que alguna persona optará por adquirir dos o más artículos.

Al disponer de tres escenarios de ventas, se disponen de tres escenarios de costes variables:

A continuación, se muestra la previsión de ventas para el escenario optimista:

Tabla 7. Costes variables sobre la evolución de las ventas escenario optimista.

Costes Variables	Coste	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Comisiones	10,00%	573€	143€	143€	143€	143€	143€	143€	108€	143€	143€	859€	573€	3.259€
Costes Varios	3,43%	197€	49€	49€	49€	49€	49€	49€	37€	49€	49€	295€	197€	1.118€
Total		769€	192€	192€	192€	192€	192€	192€	145€	192€	192€	1.154€	769€	4.377€

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la previsión de ventas para el escenario realista:

Tabla 8. Costes variables sobre la evolución de las ventas escenario realista.

Costes Variables	Coste	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Comisiones	10,00%	382€	95€	95€	95€	95€	95€	95€	71€	95€	95€	573€	382€	2.172€
Costes Varios	3,43%	131€	33€	33€	33€	33€	33€	33€	24€	33€	33€	197€	131€	745€
Total		513€	128€	128€	128€	128€	128€	128€	95€	128€	128€	769€	513€	2.916€

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la previsión de ventas para el escenario pesimista:

Tabla 9. Costes variables sobre la evolución de las ventas escenario pesimista.

Costes Variables	Coste	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Comisiones	10,00%	191€	48€	48€	48€	48€	48€	48€	37€	48€	48€	286€	191€	3.259€
Costes Varios	3,43%	66€	16€	16€	16€	16€	16€	16€	13€	16€	16€	98€	66€	1.118€
Total		256€	64€	64€	64€	64€	64€	64€	50€	64€	64€	385€	256€	4.377€

Fuente: Elaboración propia.

7.2.4.2. Costes fijos.

Se tienen los siguientes costes fijos para el normal funcionamiento de la empresa: el primero es del dominio y el segundo del alojamiento de la página *web*, sumando una cuantía total de 89,85 euros.

Por parte de los gastos de personal se asume un coste fijo anual de 10.400 euros. Se tiene con 3.600 euros a Rubén Gutiérrez de la Iglesia, el gerente cobra un sueldo bruto de 1.200 euros anuales, pero la cuota mensual de autónomo de 200 euros incrementa esta cantidad. Tanto Óscar Coloma Igual como Alberto Rosillo Visiga, suponen un coste anual de 1.000 euros para la empresa. Aunque esto se incluya en el apartado de costes fijos, se debe recalcar, que para *Sock and Roll* el personal no es un coste, sino una inversión.

También supone un coste fijo el servicio de la asesoría considerado como un gasto de servicios profesionales independientes.

Por último, se tiene como gastos fijos la publicidad en las redes sociales y en la página *web*.

No se tienen en cuenta los costes fijos habituales de alquiler o de suministros pues el negocio se aloja en internet. Además, como almacén de los productos se utilizará una habitación de una casa de los socios. Por lo tanto, el gasto de luz tiene un valor irrisorio y no se tendrá en cuenta.

7.3.Estados financieros previsionales.

7.3.1. Cuentas de resultados previsionales.

La cuenta de pérdidas y ganancias previsional muestra el resultado de la empresa debido al normal funcionamiento de las operaciones de la misma. Informa de una relación de ingresos y de gastos que como consecuencia de su compensación originan un resultado que podrá ser pérdida o ganancia.

A continuación, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias para el escenario optimista. Se puede observar *Sock and Roll* genera unos beneficios netos en 2017 de 16.226 euros. En 2018, se produce una variación del 15% sobre el año anterior, por ello, se genera un resultado neto mayor (19.400 euros). En 2019, se produce una variación sobre el año anterior del 8%, por ello, se incrementa el resultado hasta 21.347 euros.

En 2018 se establece un crecimiento del 15% porque (según los estudios analizados anteriormente) el 56% de empresas pensaba que el año siguiente se iba a aumentar el sector en más de un 10%.

En 2019 se establece un crecimiento del 8% porque es característico de mercados en crecimiento que el primer año progrese más que el segundo.

Tabla 10. Cuenta de pérdidas y ganancias para tres años escenario optimista.

Conceptos	2017	%/Ventas	2018	%/Ventas	Variación	2019	%/Ventas	Variación
Ventas Netas	32.592€	100%	37.481€	100%	15,0%	40.480€	100%	8,0%
Costes variables de compra y venta	4.377€	13%	5.034€	13%	15%	5.436€	13%	8%
Margen Bruto sobre Ventas	28.215€	87%	32.447€	87%	15%	35.043€	87%	8%
Sueldos y Salarios	3.200€	10%	3.200€	9%	4%	3.200€	8%	4%
Cargas Sociales	2.400€	7%	2.400€	6%	4%	2.400€	6%	4%
Dotación Amortizaciones	981€	3%	981€	3%	0%	981€	2%	0%
Total Gastos Explotación	6.581€	20%	6.581€	18%	0%	6.581€	16%	0%
Resultado antes de Intereses e Impuestos.	21.634€	66%	25.866€	69%	20%	28.462€	70%	10%
Resultado Financiero	0		0		0%	0		0%
Resultado antes de Impuestos	21.634€	66%	25.866€	69%	20%	28.462€	70%	10%
Provisión Impuestos	5.409€	17%	6.467€	17%		7.116€	18%	10%
Resultado del Periodo	16.226€	50%	19.400€	52%	20%	21.347€	53%	10%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias para el escenario realista. Se puede observar *Sock and Roll* genera unos beneficios netos en 2017 de 9.164 euros. En 2018, se produce una variación del 15% sobre el año anterior, por ello, se genera un resultado neto mayor (11.279 euros). En 2019, se produce una variación sobre el año anterior del 8%, por ello, se incrementa el resultado hasta 12.576 euros.

Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias para tres años escenario realista.

Conceptos	2017	%/Ventas	2018	%/Ventas	Variación	2019	%/Ventas	Variación
Ventas Netas	21.716€	100%	24.973€	100%	15,0%	26.971€	100%	8,0%
Costes variables de compra y venta	2.916€	13%	3.354€	13%	15%	3.622€	13%	8%
Margen Bruto sobre Ventas	18.799€	87%	21.619€	87%	15%	23.349€	87%	8%
Sueldos y Salarios	3.200€	15%	3.200€	13%	4%	3.200€	12%	4%
Cargas Sociales	2.400€	11%	2.400€	10%	4%	2.400€	9%	4%
Dotación Amortizaciones	981€	5%	981€	4%	0%	981€	4%	0%
Total Gastos Explotación	6.581€	30%	6.581€	26%	0%	6.581€	24%	0%
Resultado antes de Intereses e Impuestos.	12.218€	56%	15.038€	60%	23%	16.768€	62%	12%
Resultado Financiero	0		0		0%	0		0%
Resultado antes de Impuestos	12.218€	56%	15.038€	60%	23%	16.768€	62%	12%
Provisión Impuestos	3.055€	14%	3.760€	15%		4.192€	16%	12%
Resultado del Periodo	9.164€	42%	11.279€	45%	23%	12.576€	47%	12%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias para el escenario pesimista. Se puede observar *Sock and Roll* genera unos beneficios netos en 2017 de 2.126 euros. En 2018, se produce una variación del 15% sobre el año anterior, por ello, se genera un resultado neto mayor (3.185 euros). En 2019, se produce una variación sobre el año anterior del 8%, por ello, se incrementa el resultado hasta 3.835 euros.

Tabla 12. Cuenta de pérdidas y ganancias para tres años escenario pesimista.

Conceptos	2017	%Ventas	2018	%Ventas	Variación	2019	%Ventas	Variación
Ventas Netas	10.876€	100%	12.508€	100%	15,0%	13.508€	100%	8,0%
Costes variables de compra y venta	1.461€	13%	1.680€	13%	15%	1.814€	13%	8%
Margen Bruto sobre Ventas	9.416€	87%	10.828€	87%	15%	11.694€	87%	8%
Sueldos y Salarios	3.200€	29%	3.200€	26%	4%	3.200€	24%	4%
Cargas Sociales	2.400€	22%	2.400€	19%	4%	2.400€	18%	4%
Dotación Amortizaciones	981€	9%	981€	8%	0%	981€	7%	0%
Total Gastos Explotación	6.581€	61%	6.581€	53%	0%	6.581€	49%	0%
Resultado antes de Intereses e Impuestos.	2.835€	26%	4.247€	34%	50%	5.113€	38%	20%
Resultado Financiero	0		0		0%	0		0%
Resultado antes de Impuestos	2.835€	26%	4.247€	34%	50%	5.113€	38%	20%
Provisión Impuestos	709€	7%	1.062€	8%		1.278€	9%	20%
Resultado del Periodo	2.126€	20%	3.185€	25%	50%	3.835€	28%	20%

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2. Balances previsionales.

El balance de situación es el resumen de la contabilidad de una empresa para un momento fijo en el tiempo.

Muestra el activo, el pasivo y el patrimonio neto de una empresa para un periodo contable determinado. En primer lugar, el activo son todos los bienes y derechos en propiedad de la compañía. En segundo lugar, el pasivo hace referencia a las obligaciones que tiene la empresa ante terceros. En tercer lugar, el patrimonio neto son aquellos elementos que forman la financiación propia de la sociedad.

A continuación, se muestra los balances previsionales para los tres escenarios que se han tratado:

Tabla 13. Balance previsional escenario optimista.

	Año 0		2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo Fijo	3.700	19,8%	2.719	6,3%	1.738	2,7%	757	0,9%
Inmovilizado Material Neto	3.000	16,0%	2.250	5,2%	1.500	2,3%	750	0,9%
Inmovilizado Inmaterial Neto	700	3,7%	469	1,1%	238	0,4%	7	0,0%
Activo Circulante	15.000	80,2%	40.480	93,7%	62.348	97,3%	85.588	99,1%
Existencias	2.702	14,4%	2.702	6,3%	3.107	4,8%	3.356	3,9%
Realizable	567	3,0%	0		0		0	
Tesorería	11.731	62,7%	37.778	87,5%	59.240	92,4%	82.232	95,2%
Total Activo	18.700	100,0%	43.199	100,0%	64.086	100,0%	86.345	100,0%
Recursos Propios	18.700	100,0%	34.926	80,8%	54.325	84,8%	75.672	87,6%
Capital	18.700	100,0%	18.700	43,3%	18.700	29,2%	18.700	21,7%
Reservas	0		0		16.226	25,3%	35.625	41,3%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0		16.226	37,6%	19.400	30,3%	21.347	24,7%
Pasivo Exigible a largo Plazo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pasivo Exigible a Corto Plazo	0	0,0%	8.273	19,2%	9.760	15,2%	10.673	12,4%
Otros Acreedores (H.P.)	0		8.273	19,2%	9.760	15,2%	10.673	12,4%
Total Recursos Permanentes	18.700	100,0%	34.926	80,8%	54.325	84,8%	75.672	87,6%
Total Recursos Ajenos	0		8.273	19,2%	9.760	15,2%	10.673	12,4%
Total Pasivo	18.700	100,0%	43.198	100,0%	64.086	100,0%	86.345	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Balance previsional escenario realista.

	Año 0		2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo Fijo	3.700	19,8%	2.719	8,3%	1.738	3,9%	757	1,3%
Inmovilizado Material Neto	3.000	16,0%	2.250	6,9%	1.500	3,3%	750	1,29%
Inmovilizado Inmaterial Neto	700	3,7%	469	1,4%	238	0,5%	7	0,01%
Activo Circulante	15.000	80,2%	30.109	91,7%	43.360	96,1%	57.525	98,7%
Existencias	2.702	14,4%	2.702	8,2%	3.107	6,9%	3.356	5,8%
Realizable	567	3,0%	0		0		0	
Tesorería	11.731	62,7%	27.407	83,5%	40.253	89,3%	54.169	92,9%
Total Activo	18.700	100,0%	32.828	100,0%	45.098	100,0%	58.282	100,0%
Recursos Propios	18.700	100,0%	27.864	84,9%	39.143	86,8%	51.719	88,7%
Capital	18.700	100,0%	18.700	57,0%	18.700	41,5%	18.700	32,1%
Reservas	0		0		9.164	20,3%	20.443	35,1%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0		9.164	27,9%	11.279	25,0%	12.576	21,6%
Pasivo Exigible a largo Plazo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pasivo Exigible a Corto Plazo	0	0,0%	4.964	15,1%	5.956	13,2%	6.564	11,3%
Otros Acreedores (H.P.)	0		4.964	15,1%	5.956	13,2%	6.564	11,3%
Total Recursos Permanentes	18.700	100,0%	27.864	84,9%	39.143	86,8%	51.719	88,7%
Total Recursos Ajenos	0		4.964	15,1%	5.956	13,2%	6.564	11,3%
Total Pasivo	18.700	100,0%	32.828	100,0%	45.098	100,0%	58.282	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Balance previsional escenario pesimista.

	Año 0		2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Activo Fijo	3.700	19,8%	2.719	12,1%	1.738	6,6%	757	2,5%
Inmovilizado Material Neto	3.000	16,0%	2.250	10,0%	1.500	5,7%	750	2,47%
Inmovilizado Inmaterial Neto	700	3,7%	469	2,1%	238	0,9%	7	0,03%
Activo Circulante	15.000	80,2%	19.771	87,9%	24.433	93,4%	29.553	97,5%
Existencias	2.702	14,4%	2.702	12,0%	3.107	11,9%	3.356	11,1%
Realizable	567	3,0%	0		0		0	
Tesorería	11.731	62,7%	17.069	75,9%	21.326	81,5%	26.197	86,4%
Total Activo	18.700	100,0%	22.490	100,0%	26.171	100,0%	30.310	100,0%
Recursos Propios	18.700	100,0%	20.826	92,6%	24.011	91,7%	27.846	91,9%
Capital	18.700	100,0%	18.700	83,2%	18.700	71,5%	18.700	61,7%
Reservas	0		0		2.126	8,1%	5.311	17,5%
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	0		2.126	9,5%	3.185	12,2%	3.835	12,7%
Pasivo Exigible a largo Plazo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Pasivo Exigible a Corto Plazo	0	0,0%	1.663	7,4%	2.160	8,3%	2.464	8,1%
Otros Acreedores (H.P.)	0		1.663	7,4%	2.160	8,3%	2.464	8,1%
Total Recursos Permanentes	18.700	100,0%	20.826	92,6%	24.011	91,7%	27.846	91,9%
Total Recursos Ajenos	0		1.664	7,4%	2.160	8,3%	2.464	8,1%
Total Pasivo	18.700	100,0%	22.490	100,0%	26.171	100,0%	30.310	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

7.3.3. Análisis de ratios.

7.3.3.1. Ratios de análisis de liquidez.

“El objetivo del análisis de la liquidez es evaluar la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de pago a corto plazo, para lo cual debe disponer de efectivo suficiente en el momento oportuno” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.309).

- Capital corriente o fondo de maniobra: “El componente central de la liquidez es el capital corriente o fondo de maniobra” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.309). Es la diferencia que hay entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

Para el escenario optimista, se tienen los siguientes capitales corrientes: 32.206,97 euros; 52.587,29 euros; y 74.914,88 euros para 2017, 2018 y 2019 respectivamente.

Para el escenario realista, se tienen los siguientes capitales corrientes: 25.145,24 euros; 37.404,58 euros; y 50.961,50 euros para 2017, 2018 y 2019 respectivamente.

Para el escenario pesimista, se tienen los siguientes capitales corrientes: 18.107,40 euros; 22.273,21 euros; y 27.089,12 euros para 2017, 2018 y 2019 respectivamente.

La situación del capital corriente es óptima, se dice que está asegurado el pago de deudas a corto plazo como consecuencia de hacer líquido el activo corriente. Esto sugiere que parte del activo corriente está financiado por pasivo no corriente o por el patrimonio neto.

- Ratio de liquidez: “Mide la relación que guardan los activos corrientes con los pasivos corrientes, no como diferencia sino como cociente” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.333).

Para el escenario optimista, se tienen las siguientes ratios de liquidez: 4,89 para 2017; 6,39 para 2018; y 8,02 para 2019.

Para el escenario realista, se tienen las siguientes ratios de liquidez: 6,07 para 2017; 7,28 para 2018; y 8,76 para 2019.

Para el escenario pesimista, se tienen las siguientes ratios de liquidez: 11,89 para 2017; 11,31 para 2018; y 11,99 para 2019.

Este sector suele disponer de ratios de liquidez elevadas debido a la presencia de *stocks* altos y de rotaciones bajas. Otro aspecto analizable es la ausencia de suspensión de pagos debido a que los datos son todos mayores a uno.

- Ratio de prueba ácida: “Se define como la relación entre el activo corriente, excepto las existencias y los activos no corrientes mantenidos para la venta (ANCMV), y el pasivo corriente” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.335).

Para el escenario optimista, se tienen las siguientes pruebas ácidas: 4,57 para 2017; 6,07 para 2018; y 7,70 para 2019.

Para el escenario realista, se tienen las siguientes pruebas ácidas: 5,52 para 2017; 6,76 para 2018; y 8,25 para 2019.

Para el escenario pesimista, se tienen las siguientes pruebas ácidas: 10,26 para 2017; 9,87 para 2018; y 10,63 para 2019.

Se cumple el grado de cobertura del pasivo corriente mediante las disponibilidades y las cuasi-disponibilidades sin tener que vender las existencias y los ANCMV. A mayor ratio, supone una mejor liquidez, pero puede suponer un defecto de rentabilidad.

- Ratio de tesorería: “Relaciona los medio líquidos disponibles con los que se cuenta y los pasivos corrientes” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.336).

Para el escenario optimista, se tienen las siguientes ratios de tesorería: 4,57 para 2017; 6,07 para 2018; y 7,70 para 2019.

Para el escenario realista, se tienen las siguientes ratios de tesorería: 5,52 para 2017; 6,76 para 2018; y 8,25 para 2019.

Para el escenario pesimista, se tienen las siguientes ratios de tesorería: 10,26 para 2017; 9,87 para 2018; y 10,63 para 2019.

La empresa, tiene capacidad de respuesta inmediata para cumplir con las obligaciones de pago a corto plazo.



7.3.3.2. Ratios de análisis de solvencia.

- Cobertura del activo no corriente: “Esta ratio trata de medir la fortaleza de la empresa, observando la cobertura del activo no corriente” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.365).

Para el escenario optimista, el activo no corriente está cubierto por recursos propios y pasivo no corriente en las siguientes cifras: 12,84 para 2017; 31,26 para 2018 y 99,96 para 2019.

Para el escenario realista, el activo no corriente está cubierto por recursos propios y pasivo no corriente en las siguientes cifras: 10,25 para 2017; 22,52 para 2018; y 68,32 para 2019.

Para el escenario pesimista, el activo no corriente está cubierto por recursos propios y pasivo no corriente en las siguientes cifras: 7,66 para 2017; 13,82 para 2018; y 36,78 para 2019.

La ausencia de deuda a largo plazo, hace que todo el activo no corriente esté sostenido por los recursos propios, lo cual, aumenta el deterioro de las rentabilidades privadas de los socios.

- Ratio de endeudamiento a corto plazo: “Es un indicador del grado de deuda de la empresa, y por tanto es una medida del riesgo financiero que corren tanto los accionistas como los acreedores” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.367).

Para el escenario optimista, el porcentaje de patrimonio neto que se está usando como deuda es de: 0,19 para 2017; 0,15 para 2018 y 0,12 para 2019.

Para el escenario realista, el porcentaje de patrimonio neto que se está usando como deuda es de: 0,15 para 2017; 0,13 para 2018 y 0,11 para 2019.

Para el escenario pesimista, el porcentaje de patrimonio neto que se está usando como deuda es de: 0,19 para 2017; 0,15 para 2018 y 0,12 para 2019.

- Ratio de autonomía financiera: “Mide el grado de independencia que tiene la empresa en función de la procedencia de los recursos financieros que utiliza” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.363).

Para el escenario optimista, el nivel de dependencia que tiene la empresa con respecto a los acreedores es de: 0,81 para 2017; 0,85 para 2018 y 0,88 para 2019.

Para el escenario realista, el nivel de dependencia que tiene la empresa con respecto a los acreedores es de: 0,85 para 2017; 0,87 para 2018 y 0,89 para 2019.

Para el escenario pesimista, el nivel de dependencia que tiene la empresa con respecto a los acreedores es de: 0,93 para 2017; 0,92 para 2018 y 0,92 para 2019.

Existe posibilidad de elegir la fuente de financiación considerada como óptima.

- Ratio de solvencia: “Esta ratio es un indicador de la capacidad global que aportan los activos de la empresa para afrontar la totalidad de sus deudas con terceros” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.363).

Para el escenario optimista, la distancia a la quiebra es de: 5,22 para 2017; 6,57 para 2018 y 8,09 para 2019.

Para el escenario realista, el porcentaje de patrimonio neto que se está usando como deuda es de: 6,61 para 2017; 7,57 para 2018 y 8,88 para 2019.

Para el escenario pesimista, el porcentaje de patrimonio neto que se está usando como deuda es de: 13,52 para 2017; 12,12 para 2018 y 12,30 para 2019.

En ninguno de los años ni de los escenarios se tiene algún problema de solvencia. Es decir, se ofrece una gran garantía a los acreedores.

7.3.3.3.Ratios de análisis económico.

- Umbral de Rentabilidad: El punto de equilibrio o el punto muerto se refiere al nivel de productos que se han de vender al precio estipulado en el cual los costes fijos y variables se encuentran cubiertos. Con lo cual, en dicho nivel se obtiene un beneficio igual a cero. Cifras por debajo de esa cantidad, suponen pérdidas y cifras por encima de esa cantidad, generan beneficios.

Para los tres escenarios, el número de artículos que hay que vender para no tener ni beneficios ni pérdidas es 7.602 calcetines. A partir de ese número, se obtiene beneficio.

- Margen de Explotación: Es el cociente del resultado antes de intereses e impuestos y las ventas totales.

Para el escenario optimista, el margen derivado de las actividades es de: 0,66 para 2017; 0,69 para 2018 y 0,70 para 2019.

Para el escenario realista, el nivel de dependencia que tiene la empresa con respecto a los acreedores es de: 0,57 para 2017; 0,60 para 2018 y 0,62 para 2019.

Para el escenario pesimista, el nivel de dependencia que tiene la empresa con respecto a los acreedores es de: 0,26 para 2017; 0,34 para 2018 y 0,38 para 2019.

7.3.3.4. Ratios de análisis de rentabilidades.

- Rentabilidad Económica: “También se conoce como rentabilidad de los activos o rentabilidad de las inversiones (ROA, *return of assets*, o ROI, *return of investments*), y se define como la relación entre el resultado antes de intereses e impuestos (RAII) y el total activo” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.384 y 385).

Para el escenario optimista, la rentabilidad económica es de: 0,50 para 2017; 0,40 para 2018 y 0,33 para 2019. Este escenario da una rentabilidad económica media-alta, hay que destacar que cada año que avanza, se va reduciendo la ratio, luego hay que estar pendiente por si es necesario realizar una futura reestructuración.

Para el escenario realista, la rentabilidad económica es de: 0,37 para 2017; 0,33 para 2018 y 0,29 para 2019. Como ratio de rentabilidad económica se indica que tiene un nivel medio-bajo. Es necesario señalar que la ratio desciende conforme avanza el tiempo, por lo que (igual que en el escenario optimista) hay que estar pendiente de futuras reestructuraciones.

Para el escenario pesimista, la rentabilidad económica es de: 0,13 para 2017; 0,16 para 2018 y 0,17 para 2019. En este escenario, la ratio nos da una cifra que se tendrá que mejorar pues supone algo negativo para la empresa. Algo positivo es que la ratio va aumentando de año en año.

- Rentabilidad Financiera: “La rentabilidad financiera hace referencia a la rentabilidad que queda exclusivamente a los accionistas. A esta rentabilidad financiera también se le conoce como ROE (*return on equity*)” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.386).

Para el escenario optimista, la rentabilidad financiera es de: 0,62 para 2017; 0,48 para 2018 y 0,38 para 2019. En este escenario se maximiza la función de beneficios de los accionistas, pero hay que destacar que la rentabilidad de los accionistas va descendiendo por cada año.

Para el escenario realista, la rentabilidad financiera es de: 0,44 para 2017; 0,38 para 2018 y 0,32 para 2019. Se obtienen beneficios al invertir en la empresa. Hay que recalcar que la rentabilidad financiera disminuye conforme avanza el tiempo.

Para el escenario pesimista, la rentabilidad financiera es de: 0,14 para 2017; 0,17 para 2018 y 0,18 para 2019. Aunque para este caso, la rentabilidad financiera sea pequeña, los accionistas siguen obteniendo beneficios al invertir en la empresa.

- Apalancamiento Financiero: “El término apalancamiento financiero es sinónimo de endeudamiento, pues suele decirse que una empresa está financieramente apalancada cuando está endeudada” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.388). “Se define como la variación más que proporcional que se produce en la rentabilidad financiera como consecuencia de variaciones en la rentabilidad económica, siendo el endeudamiento el causante de esta variación” (Garrido e Íñiguez, 2012, p.388 y 389).

Para el escenario optimista, la rentabilidad financiera es de: 1,24 para 2017; 1,78 para 2018 y 1,14 para 2019.

Para el escenario realista, la rentabilidad financiera es de: 1,18 para 2017; 1,15 para 2018 y 1,13 para 2019.

Para el escenario pesimista, la rentabilidad financiera es de: 1,08 para 2017; 1,09 para 2018 y 1,09 para 2019.

En todos los escenarios, existe un apalancamiento financiero positivo. Se tiene que la rentabilidad económica es mayor que el coste de la deuda y, por tanto, se produce un incremento en la rentabilidad financiera, que hace que la rentabilidad financiera sea mayor que la rentabilidad económica.

8. TRAMITACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.

8.1. Elección de la forma jurídica.

Sock and Roll elige la opción de “Sociedad Limitada”. Los tres miembros serán socios de la empresa, pero será Rubén Gutiérrez debido a su condición de promotor, la persona del equipo directivo que se encargue de figurar como autónomo, no obstante, las decisiones sean llevadas a cabo por las tres personas del equipo directivo.

“Podemos definirla como la sociedad mercantil con personalidad jurídica propia, patrimonio independiente y responsabilidad inmanente, en la que el capital se integra con las aportaciones de los socios, quienes reciben participaciones sociales, que en ningún caso tendrán la consideración de valores mobiliarios (art. 92.2 LSC)” (Hierro 2015, p.302).

Se ha decidido seleccionar este tipo de forma jurídica debido a las siguientes ventajas (Centro de Información y Red de Creación de Empresas, CIRCE):

- “Es una forma jurídica muy apropiada para la pequeña y mediana empresa. Además de ser más flexible que la sociedad anónima.
- No hay un límite máximo de socios y permite que una persona pueda crear una sociedad.
- Responsabilidad limitada al capital aportado. Siendo el mínimo de 3.000€ (no existe un capital máximo). El capital mínimo puede aportarse de forma dineraria o no dineraria sin necesidad de que los bienes físicos estén valorados por algún experto.
- Capacidad de elegir la denominación social deseada.
- Los socios tienen mayor libertad para realizar pactos.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Existe la posibilidad de nombrar a una persona como administrador con carácter indefinido.
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad, debido a la existencia de participaciones y no de acciones.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.

- Fiscalidad atractiva a partir de un determinado volumen de beneficio.
- Hay posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.”

El proceso de constitución de la Sociedad Limitada es el siguiente (Creación de Empresas, Gobierno de España):

- “Acudir al Registro Mercantil Central para demandar la certificación negativa de la denominación social. Es decir, para solicitar el nombre de la sociedad y saber si está disponible.
- Ir a la Agencia Tributaria (AEAT): para obtener el número de identificación fiscal.
- Pedir la escritura pública de constitución de la sociedad ante notario y presentarse a inscripción en el Registro Mercantil Provincial. La escritura debe ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes tendrán que asumir la totalidad de las participaciones sociales. La escritura contiene los siguientes puntos:
 - La identidad del socio o socios.
 - La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
 - Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
 - La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
 - La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
 - Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.
 - Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos:
 - La denominación de la sociedad.
 - El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 - El domicilio social.

- El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.
 - El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieran.
 - El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.
- Acudir a la Consejerías de Hacienda de la Comunidad Valenciana para informarse sobre el Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
 - Acudir al Registro Mercantil Provincial e inscribir la empresa en el Registro”.

8.2.Trámites generales y trámites específicos.

Para formar una sociedad limitada hay que llevar a cabo la serie de trámites generales que se detallan a continuación (Creación de Empresas, Gobierno de España):

- “Acudir a la Agencia Tributaria (AEAT): para darse de alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores.
- Acudir a la Agencia Tributaria (AEAT): para informarse sobre el Impuesto sobre Actividades Económicas (hay que aclarar que se estará exento los dos primeros ejercicios al ser empresa de reciente creación). Para el caso de *Sock and Roll*, se tendrá exención continua, debido a que las sociedades con un importe neto de cifra de negocio menor a un millón de euros en el penúltimo año anterior al del devengo del impuesto estarán exentas de este impuesto.
- Presentarse en la Tesorería General de la Seguridad Social para dar de alta a los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social.

- Ir al Registro Mercantil Provincial con el fin de realizar la legalización del libro de actas, del libro registro de socios, del libro-registro de acciones nominativas y del libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad.
- Ir al Registro Mercantil Provincial para legalizar el libro diario y el libro de inventarios y cuentas anuales.
- Acudir a las autoridades de certificación para obtener un certificado electrónico necesario para firmar electrónicamente”.

También se han de llevar a cabo dos trámites específicos, el primero relacionado con la actividad y el segundo es un trámite complementario:

- “Agencia Española de Protección de Datos: Registro de ficheros de carácter personal.
- Oficina Española de Patentes y Marcas: Registro de signos distintivos.”

8.3.Obligaciones periódicas.

Las obligaciones periódicas que hay que realizar son las siguientes: (Creación de Empresas, Gobierno de España):

- “Se deberá llevar un libro de inventarios y cuentas anuales, un libro diario para el registro diario de las operaciones y un libro de actas que recogerá todos los acuerdos tomados por las juntas generales y especiales y los demás órganos de la sociedad.
- También llevará un libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las transmisiones de las participaciones sociales.
- El impuesto al que está sujeta este tipo de sociedad es el Impuesto de Sociedades que se devengará el 31 de diciembre de cada año. Se aplicará sobre el resultado del ejercicio positivo un 25% de tipo de gravamen”.

8.4. Calendario e hitos más importantes.

En este apartado se van a incluir todos los hechos importantes que ya han sucedido o que van a acaecer en la empresa durante el transcurso de los años:

Figura 8. Calendario e hitos más importantes.

2016		
AGOSTO.	SEPTIEMBRE.	OCTUBRE.
<ul style="list-style-type: none"> - Primeras conversaciones sobre la posibilidad de crear una empresa de venta de calcetines vía Internet. - Primeras decisiones acerca de cómo enfocar la marca y a quién dirigirse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Envío de formularios a diferentes empresas proveedoras de calcetines y se comienza la labor de estudio de mercado y de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Viajes a las empresas proveedoras tanto del artículo principal como de las empresas de <i>packaging</i>.
NOVIEMBRE	DICIEMBRE:	
	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de contacto con el diseñador <i>web</i> y se comienza estudiar la creación de las redes sociales 	
2017		
ENERO.	FEBRERO.	MARZO.
<ul style="list-style-type: none"> - Aportaciones dinerarias y no dinerarias a la empresa y se realiza la constitución de la misma. - Comienzo del plan de negocios. 		
ABRIL.	MAYO.	JUNIO.
		<ul style="list-style-type: none"> - Finalización del plan de negocios.
JULIO.	AGOSTO.	SEPTIEMBRE.
<ul style="list-style-type: none"> - Pedido de calcetines y <i>packaging</i> necesarios a las empresas proveedoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Finalización de la página <i>web</i> y se comienza a realizar acciones de publicidad y de <i>marketing</i> a través de las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzamiento de las primera campaña de <i>Sock and Roll</i>.

Fuente: Elaboración propia.

9. VALORACIÓN Y CONCLUSIONES.

La moda es una cuestión que se origina desde el inicio de los tiempos. Desde la desaparición del *homo neanderthalensis* y la aparición del *homo sapiens* se tiene un sentido de la moda cuando se usaban las pieles de los animales como atuendos.

La moda es una necesidad en base a tres aspectos: necesidad de gustar al resto, necesidad de ir al ritmo del periodo y necesidad de consumo por parte de los individuos. La moda es un creador de nuevas tendencias y de hábitos de las personas. Normalmente, los clientes no eligen qué ropa ponerse, sino que es la industria quien decide que estilo es el actual y que estilo deben seguir los diferentes segmentos de mercado.

Como ya se ha comentado en apartados anteriores, el sector de los calcetines es un sector en crecimiento, por tanto, se considera que es un momento idóneo para entrar en esta industria. Hay una empresa que lidera el mercado y muchas empresas que imitan a la líder, pero ninguna plantea la opción de salir de lo normal y realizar algo que no se está haciendo. Por ello, aparece la figura de *Sock and Roll* para lograr que los clientes que no están localizados en el segmento de mercado de las demás empresas, caigan en manos de *Sock and Roll*.

La aparición de multitud de segmentos de clientes cada vez con mayores exigencias sobre las empresas hace que las empresas dirijan sus productos a diferentes nichos de mercado. Así es como *Sock and Roll* establece un público objetivo llamado rebelde dentro de un segmento de mercado como es el de hombres y mujeres con una edad entre 25 y 55 años y con poder adquisitivo medio alto. Por medio de la especialización (en el caso de *Sock and Roll*, la especialización de los diseños), se puede extraer una cuota de mercado que esté aferrada a la marca y que siga los pasos que marca la empresa.

La investigación acerca del plan de negocio referente a *Sock and Roll* es útil para que se puedan conocer cuál es la idea de negocio básica de la empresa, cuáles son los principales competidores en la industria, cuál es tu estrategia de *marketing*, cuál es tu procedimiento de producción o de operaciones, cuál es tu plan de recursos humanos y, sobre todo, la viabilidad económica y financiera del proyecto que, al fin y al cabo, es el dato en el que se fijan los inversores o prestamistas a la hora de evaluar un proyecto para considerar algún tipo de aportación al negocio.

Desde mi punto de vista, el proyecto *Sock and Roll* es viable. Según los cálculos y los estudios realizados fundar una empresa con estas características es una buena opción siempre que se sigan los parámetros que se han indicado a lo largo del estudio.

Además, *Sock and Roll* no es solo una entidad con ánimo de lucro, si no que pretende aportar algo a la sociedad, utilizando los medios de los que disponemos para captar la atención de nuestros clientes. Nuestra intención es devolver parte de la riqueza que éstos nos dan a la sociedad. De esta forma, conseguimos dos objetivos que para nosotros son fundamentales. El primero, contribuir con nuestro pequeño granito de arena para evitar la desigualdad social, y el segundo, servir de foco de atención, para que, de alguna forma, este tipo de injusticias no queden silenciadas ante la multitud de información que recibimos a través de internet.

La realización del plan de negocio proporcionará, de esta forma, un valor añadido para la empresa en lo referente a los conocimientos arriba citados. *Sock and Roll*, a partir del estudio, podrá tomar decisiones de importancia con una mayor certeza.



BIBLIOGRAFÍA.

AGENCIAS. (2017). Las compras por internet crecen en España un 20,3% en el segundo trimestre de 2016. Abril 25, 2017, de El Español. Sitio web: http://www.elespanol.com/economia/20170104/183481994_0.html

Amigot, B. (2017). El FMI mejora sus previsiones hasta 2021 para España, pero pide más reformas y terminar el ajuste. Marzo 08, 2017, de Expansión. Sitio web: <http://www.expansion.com/economia/2017/01/30/588f5554e5fdeafd3f8b45f6.html>

Banco de España. La estrategia del BCE [en línea]. Banco de España Eurosistema. Marzo 13, 2017. Sitio web: http://www.bde.es/bde/es/areas/polimone/estrategia/La_estrategia_del_BCE.html

CEEI. (2017). Cómo Crear una Tienda Online. Abril 28, 2017, de CEEI CV con la colaboración de FUNDESEM Business School. Sitio web: <http://ceeivalencia.emprenemjunts.es/index.php?op=13&n=5606>

Cinco Días. (2016). El prometedor futuro del comercio electrónico en España. abril 25, 2017, de Cinco Días. Sitio web: http://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/10/21/pyme/1477039498_212485.html

elEconomista.es. Requisitos legales para una tienda online. elEconomista.es. Marzo 15, 2017. Sitio web: <http://infoautonomos.eleconomista.es/tecnologia-pymes-autonomos/requisitos-legales-para-una-tienda-online/>

El Español (2017). Las compras por internet crecen en España un 20,3% en el segundo trimestre de 2016. El Español. Abril 26, 2017. Sitio web: http://www.elespanol.com/economia/20170104/183481994_0.html

Escudero, J. (2016). Cómo se elabora un modelo Canvas. Febrero 28, 2017, de emprendedores.es. Sitio web: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

España. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. Boletín Oficial del Estado, 14 de diciembre de 1999, núm. 298.

España. Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. Boletín Oficial del Estado, 12 de julio de 2002, núm. 166.

España. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Boletín Oficial del Estado, 30 de noviembre de 2007, núm. 287.

E-volución. (2016). La estacionalidad en e-commerce varía según el sector. Mayo 20, 2017, de E-volución. Sitio web: <http://www.e-volucion.es/2016/02/estacionalidad-e-commerce-varia-segun-sector>

Guerras, L., & Navas, J. (2015). La Dirección Estratégica de la Empresa. España: Aranzadi.

Haro, G. (2016). Canvas de Emprendimiento Social. Febrero 27, 2016, de EmprendedorSOCIAL.org. Sitio web: <http://www.emprendedorsocial.org/canvas-de-emprendimiento-social/>

Icon. (2016). Jimmy Lion Ruge Fuerte: más de 200.000 dares vendidos en 40 países. Marzo 22, 2017, de El País. Sitio web: http://elpais.com/elpais/2016/11/30/icon/1480542037_535697.html

Infoautónomos. (2014). Requisitos legales para una tienda online. Marzo 15, 2017, de Infoautónomos. Sitio web: <http://infoautonomos.eleconomista.es/tecnologia-pymes-autonomos/requisitos-legales-para-una-tienda-online/>

Instituto Nacional de Estadística. Consulta: 8 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.ine.es/>

Instituto Nacional de Estadística. Consulta: 9 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.ine.es/>

Instituto Nacional de Estadística. Consulta: 10 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.ine.es/>

Instituto Nacional de Estadística. Consulta: 11 de marzo de 2017. Disponible en: <http://www.ine.es/>

Jiménez, G., Díaz, A., (2015). Lecciones de Derecho Mercantil: Tecnos.

Kanlli & D/A Retail. (2017). Estudio Kanlli y D/A Retail. Análisis 2016 y perspectivas e-commerce 2017. Marzo 14, 2017, de Kanlli & D/A Retail. Sitio web: <http://www.distribucionactualidad.com/estudio-kanlli-da-retail-analisis-perspectivas-e-commerce-2017/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). Principios de Marketing. España: Pearson Educación.

Modaes. (2017). Los fundadores de Happy Socks dan el salto a la moda y lanzan The Cords&Co. tras vender la empresa. Marzo 21, 2017, de modaes.es. Sitio web: <http://www.modaes.es/empresa/20170125/los-fundadores-de-happy-socks-dan-el-salto-a-la-moda-y-lanzan-the-cordsco-tras-vender-la-empresa.html>

Munuera, J., & Rodríguez A. (2012). Estrategias de Marketing. España: Esic Editorial.

Ontiveros, M. (2017). España 2017: menor inercia expansiva. Marzo 15, 2017, de El País. Sitio web: http://economia.elpais.com/economia/2017/01/05/actualidad/1483622412_596112.html

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Ramírez, N. (2017). Así funciona el joven (y exitoso) negocio de los calcetines españoles. Marzo 23, 2017, de El País. Sitio web: <http://smoda.elpais.com/moda/calcetines-el-exito-a-tus-pies/>

Reason Why (2016). Los consumidores españoles valoran el Made in Spain en productos frescos. Reason Why. Marzo 14, 2017. Sitio web: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/sociedad-y-consumo/los-consumidores-espanoles-valoran-el-made-spain-en-productos-frescos>

Saballs, M. (2012). Hay futuro en los calcetines. ¡Quién lo hubiera dicho! Marzo 23, 2017, de Expansión. Sitio web: <http://www.expansion.com/2012/03/20/opinion/1332282079.html>

SBO Diseño Web. (2015). Guía para crear un embudo de conversión en nuestra página web. Mayo 02, 2017, de SBO Diseño Web. Sitio web: <http://www.sbqdisenoweb.es/guia-para-crear-un-embudo-de-conversion-en-nuestra-pagina-web/>

Torrecillas, T. (2015). Calcetines, el éxito a tus pies. Marzo 21, 2017, de El País Sitio web: <http://smoda.elpais.com/moda/calcetines-el-exito-a-tus-pies/>

Traffic Estimate. Consulta 17 de mayo de 2017. Sitio web: <http://www.trafficestimate.com/>

Yeoman, R., & Moskowitz, D. (2014). Social Lean Canvas.

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). Marketing de servicios. México: Mc Graw Hill.



ANEXOS.

- *Currículum vitae.*

Figura 9. *Currículum Vitae* Rubén Gutiérrez de la Iglesia.

	<p>Rubén Gutiérrez de la Iglesia. c/ Clara Campoamor nº39 (Elche). faler.gutierrez@gmail.com 648201593</p>
Experiencia	<p>ENTRENADOR DE FÚTBOL – ELCHE SPORTING. 01/09/2011 – 09/06/2017 Segundo entrenador del Alevín A (temporada 2011-2012); Segundo entrenador del Infantil B (temporada 2012-2013); Entrenador del Benjamín B (temporada 2013-2014); Entrenador del Benjamín A (temporada 2014-2015); Entrenador del Alevín B (temporada 2015-2016); Entrenador del Alevín A (temporada 2016-2017). Durante todos los años he sido responsable de un grupo de niños, en los que se desarrollan habilidades de organización motivación y liderazgo de grupos. ENCARGADO DE ALMACÉN – MAISA DEL NORTE. 01/07/2014 – 01/09/2014 Recepción de pedidos; sello de albaranes; almacenamiento de los materiales recibidos (logística); venta al público; envío de pedidos; transporte de pedidos. DIRECTOR COMERCIAL, ADMINISTRATIVO Y DE PRODUCCIÓN – WANDERLUST TRAVELWEAR. 01/01/2015 – 30/11/2016 Relación con proveedores; encargado de la organización y administración de eventos; administración y asesoría fiscal; mediador de las relaciones entre todas las áreas funcionales de la empresa. ENCARGADO DE ALMACÉN – MAISA DEL NORTE. 01/07/2015 – 01/09/2015 Recepción de pedidos; sello de albaranes; almacenamiento de los materiales recibidos (logística); venta al público; envío de pedidos; transporte de pedidos. ENCARGADO DE ALMACÉN – MAISA DEL NORTE. 01/07/2016 – 01/09/2016 Recepción de pedidos; sello de albaranes; almacenamiento de los materiales recibidos (logística); venta al público; envío de pedidos; transporte de pedidos; ayuda al responsable de administración con la contabilidad y facturación de la empresa; responsable relaciones con bancos. AYUDANTE DEPARTAMENTO CONTABLE – PENTA 360 DISTRIBUIDOR VODAFONE EMPRESAS. 09/03/2017 – Actualidad Dar soporte a las actividades administrativas y económico-financieras. Recepción (emisión) de facturas, contabilización, pago (cobro) y archivo de las mismas. Comunicación entre departamentos.</p>
Educación	<p>IES MISTERI D'ELX, AVENIDA DE LA UNIVERSIDAD, 1, 03202 ELCHE, ALICANTE. Graduado Escolar. IES MISTERI D'ELX, AVENIDA DE LA UNIVERSIDAD, 1, 03202 ELCHE, ALICANTE Bachillerato en Ciencias Sociales. UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ ELCHE, AVINGUDA DE LA UNIVERSITAT D'ELX, S/N, 03202 ELX, ALACANT Grado en Administración y Dirección de Empresas.</p>
Comunicación	<p>Espíritu de trabajo en equipo; buenas capacidades de comunicación gracias a mi experiencia como entrenador; experiencia en gestionar equipos de trabajo; organizado; trabajador; perfeccionista; responsable, constante; humilde; puntual; afán de superación; intervención en diversas charlas sobre la mejora del grado en administración y dirección de empresas de la UMH y sobre la mejora del trabajo final de grado.</p>
Liderazgo	<p>Buenas capacidades de liderazgo y motivación gracias a mi experiencia como entrenador; liderazgo (responsable en varias ocasiones de grupos de alrededor de 18 personas); experiencia en gestionar equipos de trabajo; implicación y proyección social mediante la representación estudiantil durante dos años consecutivos en la universidad.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 10. *Curriculum Vitae* Alberto Rosillo Visiga.

	<p>Alberto Rosillo Visiga. c/ Fray Pedro Balaguer nº58 Bajo (Elche). albertorosillo@gmail.com 633221088</p>
Experiencia	<p>ORGANIZADOR AUTOMEC'07 – UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ. 01/01/2007 – 01/02/2017 Miembro del a organización del evento <i>Automec'07</i> con la exposición del vehículo de bajo consumo & quot; <i>Dàtil EVO & quot;</i> para competición internacional <i>Shell Eco-Marathon</i>. MONITOR ESCUELA VERANO – COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN (MACABI SPORTS). 01/07/2011 – 01/08/2011 Monitor de tiempo libre; dinamización de actividades y manualidades; monitor de deporte. F&B – CIRQUE DU SOLEIL. 01/08/2011 – 01/09/2011 REDACTOR ADJUNTO – EMPRENDEDORES. 01/11/2011 – 01/12/2012 Compartir la experiencia emprendedora con otros emprendedores contando nuestras idas y venidas en el mundo del emprendedurismo. EMPRENDEDOR – YUZZ ALICANTE. 01/11/2011 – 01/07/2012 Emprendedor en el Centro de emprendedores YUZZ Alicante. MONITOR ESCUELA VERANO – COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN (MACABI SPORTS). 01/07/2012 – 01/08/2012 Monitor de tiempo libre; dinamización de actividades y manualidades; monitor de deporte. ORGANIZADOR EVENTO PARA EMPRENDEDORES EMPRENDEWEEKEND UMH – OBSERVATORIO OCUPACIONAL UMH. 01/10/2012 – 01/11/2012 Organización del evento; contacto con patrocinadores; búsqueda activa de participantes y mentores; campaña de difusión (diseño y difusión cartelería, <i>mailing</i>, redacción <i>blog</i>); dinamización de actividades; organización de horarios. COLABORADOR PROGRAMA EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS – OBSERVATORIO OCUPACIONAL UMH. 01/10/2012 – 01/12/2012 Organización de eventos para emprendedores; difusión, diseño y <i>marketing</i> de eventos. GESTIÓN PLATAFORMA E-LEARNING – OBSERVATORIO OCUPACIONAL UMH. 01/01/2013 – 01/04/2013 Organización de eventos para emprendedores; difusión, diseño y <i>marketing</i> de eventos. GESTIÓN PLATAFORMA E-LEARNING – OBSERVATORIO OCUPACIONAL UMH. 01/01/2013 – 01/04/2013 Creación y gestión de contenido docente para plataforma <i>e-learning</i> orientada a formación en competencias transversales, creatividad, <i>marketing</i> personal y <i>branding</i>; gestión de redes sociales. DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y ENCARGADO TIENDA – TÚMISMO. 01/03/2013 – 01/01/2015 Diseño, impresión digital, fotografía y personalizaciones en general. Funciones: Atención y asesoramiento al cliente, mantenimiento, contacto y gestión de proveedores, diseño y manufacturación de productos personalizados, gestión básica de RRSS. FUNDADOR-CEO Y DISEÑADOR – MORE THAN TEES. 01/07/2013 – 01/01/2017 Departamento de diseños; relaciones con proveedores; marketing y ventas. COFOUNDER – DTG. 01/02/2015 – ACTUALIDAD Impresión textil directa mediante tecnología DTG, sublimación, vinilo/transfer y Serigrafía; personalización de alta calidad de prendas textiles de algodón y poliéster, artículos de regalo y regalo empresarial; diseño gráfico e impresión digital de tarjetas, adhesivos, folletos, vinilos, rótulos...</p>
Educación	<p>UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ ELCHE, AVINGUDA DE LA UNIVERSITAT D'ELX, S/N, 03202 ELX, ALACANT. Grado en Ingeniería Industrial. TÉCNICA DE ILMENAU, EHRENBERGSTRASSE 29, 98693 ILMENAU, ALEMANIA.</p>

	<p>Grado en Ingeniería Industrial. DEUSTO FORMACIÓN, ONLINE Diseño Gráfico Publicitario, <i>Graphic Design</i>; Actividades y Grupos: Diseño Gráfico, Publicidad y <i>Marketing</i>; <i>Adobe Photoshop Cs5</i>, <i>Adobe Illustrator Cs5</i> <i>Adobe Indesign Cs5</i>. NATURAL FORMACIÓN ELCHE, CALLE FRAY JAIME TORRES, 51 ENTLO., 03204 ELCHE, ALICANTE, ALICANTE. Máster en Ilustración y Diseño Gráfico.</p>
Comunicación	Grandes capacidades de comunicación debido a mi experiencia como monitor y organizador de eventos; organizados; trabajador; constante; grandes aspiraciones personales; gestión de equipos de trabajo (trabajo en equipo); constante.
Liderazgo	Buenas capacidades de liderazgo y motivación gracias a mi experiencia como monitor y organizador de eventos.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. *Currículum Vitae* Óscar Coloma Igual.

	<p>Óscar Coloma Igual. c/ Camino Flamarión nº7 (Eleche). oscarcoloma@hotmail.com 677815125</p>
Experiencia	<p>DISEÑADOR GRÁFICO – MÁS QUE IDEAS. 01/03/2008 – 01/09/2009 Encargado de realizar los diseños para los clientes que desean publicidad. DISEÑADOR GRÁFICO – PAPELX. 01/09/2009 – 01/07/2013 Encargado de realizar los diseños para los clientes que desean publicidad. FUNDADOR-CEO Y DISEÑADOR – MORE THAN TEES. 01/07/2013 – 01/01/2017 Departamento de diseños; relaciones con proveedores; <i>marketing</i> y ventas. COFOUNDER – DTG. 01/02/2015 – ACTUALIDAD Impresión textil directa mediante tecnología DTG, sublimación, vinilo/transfer y Serigrafía; personalización de alta calidad de prendas textiles de algodón y poliéster, artículos de regalo y regalo empresarial; diseño gráfico e impresión digital de tarjetas, adhesivos, folletos, vinilos, rótulos...</p>
Educación	<p>IES CARRUS ELX, C/ JOSÉ DíEZ MORA, 2, 03205 ELX, ALACANT. Técnico Superior en Diseño Gráfico y Producción Editorial. ACADEMIA REDOLÍ FORMACIÓN, C/ SALAZAR ALONSO, 203202 ELX, ALACANT. <i>Rash and Fireworks</i> (Diseño Gráfico y <i>Web</i>). ACADEMIA NUEVOS MEDIOS, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE SL, CARRER VELARDE, 8, 03203 ELX, ALACANT. <i>Adobe Illustrator Cs4</i> Avanzado (DISEÑO GRÁFICO).</p>
Comunicación	Creativo; trabajo en equipo en individual; responsable; comprometido; honesto; clarificador; optimista; hábil.
Liderazgo	Poseo dotes de liderazgo que se pueden observar en las relaciones con las personas.

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis del entorno general.
 - Dimensión económica:

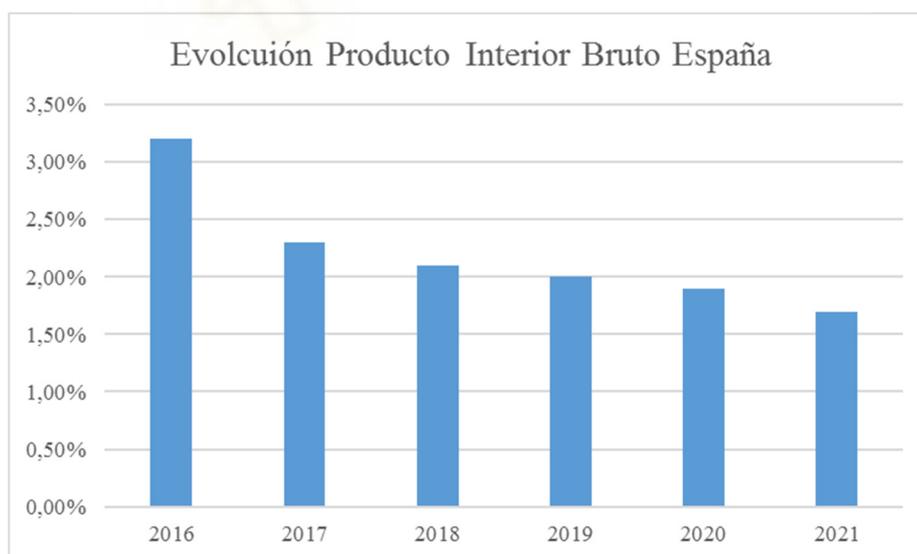
“Afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p.146).

Para esta dimensión se consideran aspectos como el producto interior bruto (PIB), el crecimiento del empleo, la tasa de desempleo, la inflación, la Deuda Pública y el Déficit Público. Se estudia el periodo comprendido entre el 2016 y el 2021.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha destacado la recuperación que ha logrado España, pero ha advertido por el elevado desempleo y por la deuda pública y privada que la convierten en más débil.

El FMI prevé que el crecimiento se modere a partir de 2017 siguiendo por encima de la media de la eurozona. Según el FMI, el PIB real de España aumentó en 2016 un 3,20% y se pronostica que aumentará en 2017 un 2,30% y un 2,10% en 2018 considerando a la demanda interna la fuerza promotora transcendental. También se hace una previsión para los años 2019, 2020 y 2021, situando el crecimiento anual del PIB real de España en 2,00%, 1,90% y 1,70% respectivamente.

Gráfico 12. Evolución del producto interior bruto (PIB) de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de *Expansión*.

El FMI ha señalado que, aunque la economía española sea ahora más resistente, hay muchos desajustes y debilidades estructurales entre los que destaca el elevado desempleo, la elevada deuda pública y el bajo crecimiento de la productividad.

En 2016 ha habido un incremento del empleo en un 2,90% y se prevé una subida del empleo de un 2,00% en 2017; para los años restantes hasta el 2021 se observa que subirá en torno al 1,00%.

Gráfico 13. Evolución del crecimiento del empleo de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de *Expansión*.

La tasa de paro se sitúa en 2016 en un 19,40% y en 2021 en un 15,30%. Se percibe una trayectoria decreciente de la tasa de paro, lo cual es un aspecto positivo para la economía española; pero se insiste en que aún es una tasa elevada.

Gráfico 14. Evolución de la tasa de desempleo de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de *Expansión*.

Los datos de inflación de España tienen una influencia ascendente a lo largo del periodo estudiado. Ascendiendo un punto porcentual desde 2016 hasta 2021.

Gráfico 15. Evolución de la tasa de inflación de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de *Expansión*.

Es importante aducir una herramienta macroeconómica para observar la relación indirecta entre desempleo e inflación. Como se ha visto en la explicación anterior, el descenso de la tasa de desempleo conlleva un aumento de la inflación.

La deuda pública española se localiza en niveles muy elevados en 2016 y 2017 (situándose en un 99,20% sobre el PIB). A partir de 2018 (inclusive) se reducirá la deuda pública logrando situarse en un 95,60% sobre el PIB. Aunque se observe una disminución de los tantos por ciento, estos datos son aspectos negativos para la economía española.

Según estimaciones del FMI, ante un escenario con dos años de recesión consecutivos, la deuda pública se acercaría a un 110,00% del PIB.

Gráfico 16. Evolución de la deuda pública de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de *Expansión*.

Según el FMI, el déficit público estará en 2016 en el 4,50% del PIB y descenderá en 2017 hasta el 3,20% del PIB. Se distinguen mayores disminuciones del déficit público en los años siguientes llegando en 2021 hasta un 2,00% del PIB.

Gráfico 17. Evolución del déficit público de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de *Expansión*.

Uno de los riesgos para la economía española es lo siguiente: incertidumbre en las negociaciones del Brexit. Se apunta que el Brexit le restará 0,3 puntos porcentuales al PIB de España, debido a la bajada de comercio y a la desconfianza.

Todas estas variables que se refieren a la dimensión económica afecta a la empresa de forma indirecta, debido a que todos estos términos lidian con el gasto medio del hogar español y en concreto con el consumo de ropa y de complementos.

- Dimensión socio-cultural.

En esta dimensión se engloba la dimensión socio-cultural que “recoge las creencias, valores actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p.146) y la dimensión demográfica que “recoge los principales cambios en la estructura de la población” (Guerras y Navas, 2015, p.146).

En la dimensión socio-cultural se evalúan los siguientes puntos:

- Educación y cultura:

En primer término, se va a analizar la evolución de la producción editorial de libros en España, existe una producción total de 61.008 libros editados a fecha de 2015 y

experimentando una variación anual de casi un 8,90% respecto a 2014 cuando se la cifra se situaba en 56.030 libros editados.

Gráfico 18. Evolución de la producción editorial de libros de España.

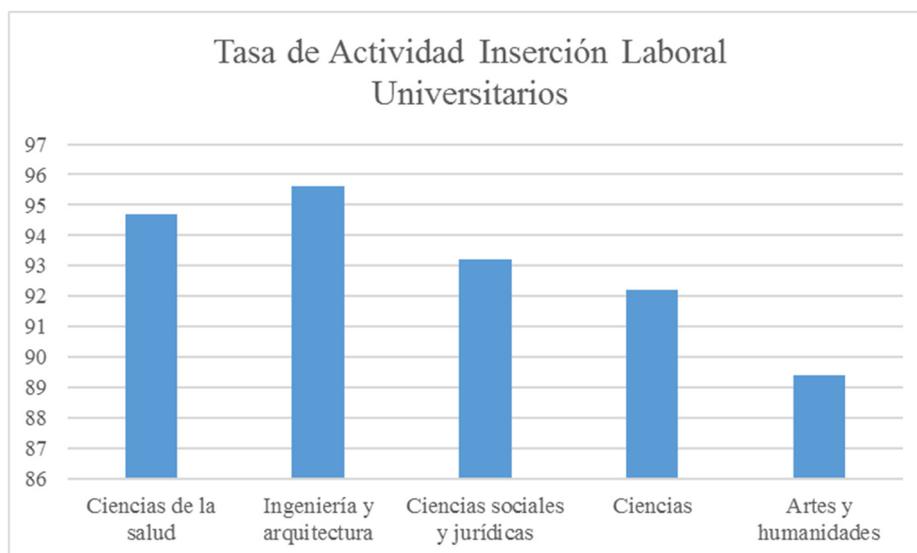


Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

En segundo lugar, se va a analizar la encuesta de inserción laboral de los titulados universitarios. Destacando la tasa de actividad, la tasa de empleo y la tasa de paro según la rama de conocimiento.

Sobre la tasa de actividad, destaca la rama de la ingeniería y la arquitectura junto con las ciencias de la salud. Y se queda atrás la rama de artes y humanidades.

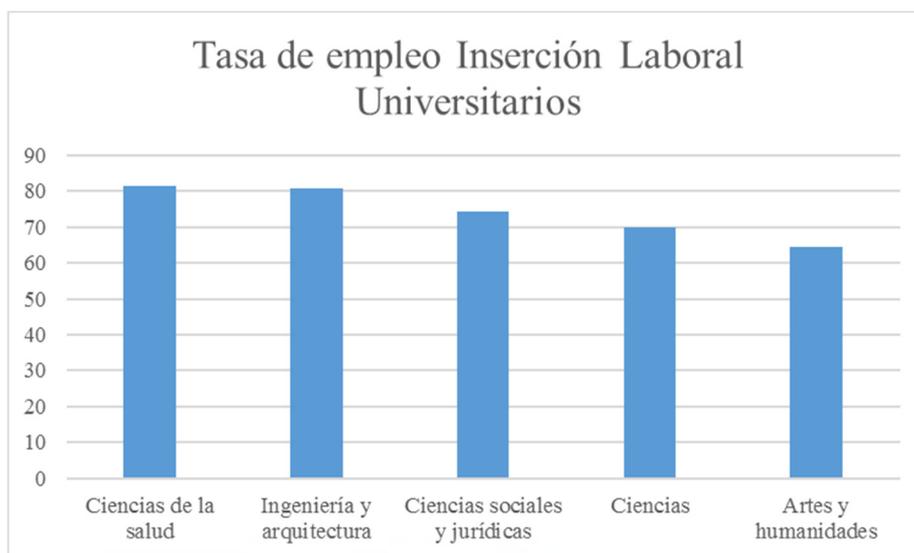
Gráfico 19. Tasa de actividad de inserción laboral de universitarios de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

Sobre la tasa de empleo, hay una mayor homogeneización de las ramas del conocimiento. Aunque siguen estando por encima del resto, las ramas de la ingeniería y arquitectura y de las ciencias de la salud.

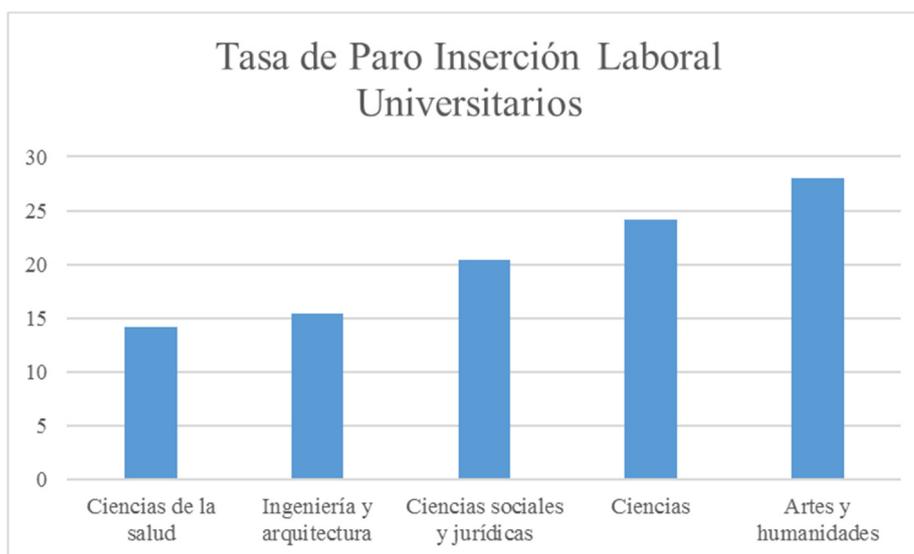
Gráfico 20. Tasa de empleo de inserción laboral de universitarios de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

Sobre la tasa de paro, como era de esperar, la rama donde más tasa de paro hay, es la rama de artes y humanidades.

Gráfico 21. Tasa de paro de inserción laboral de universitarios de España.

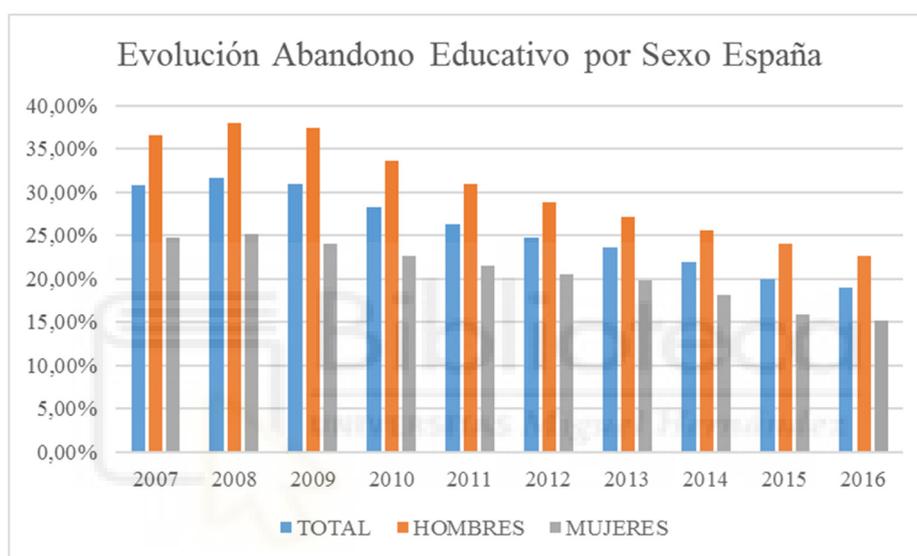


Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

En tercer lugar, se ve el gasto público en educación es de 44.846.762 miles de €, suponiendo una variación del -0,3% respecto a 2013. El gasto público en educación sobre el PIB del año 2014 se sitúa en un 4,32%. Las conclusiones del estudio se centran en la variación negativa de la inversión.

En cuarto lugar, se observa la evolución de la tasa de abandono educativo en edades tempranas. Como se puede observar, hay una reducción progresiva de la tasa de abandono desde 2007 hasta 2016. Es destacable la fisura entre hombres y mujeres existente en el abandono educativo; teniendo los hombres una mayor tasa de renuncia.

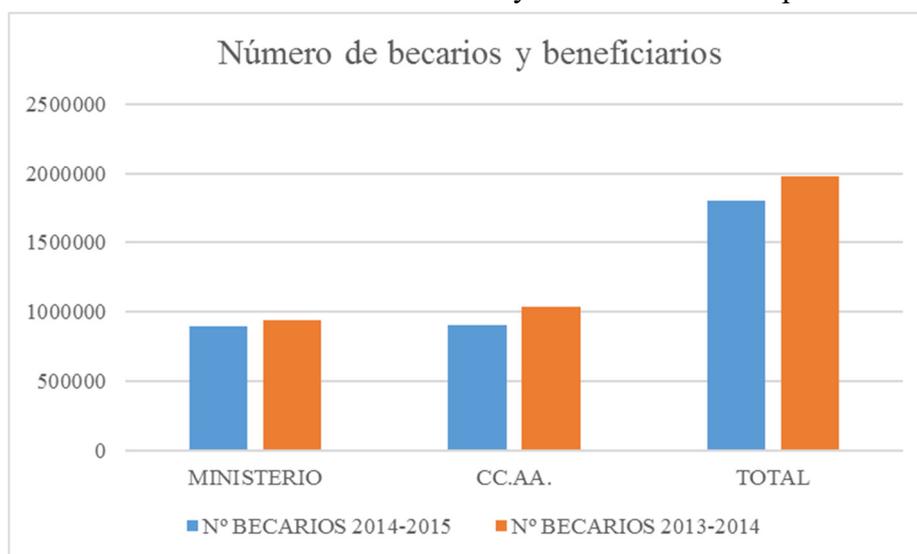
Gráfico 22: Evolución del abandono educativo por sexo en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

En quinto lugar, se observa el número de estudiantes que han resultado beneficiarios de las becas durante los cursos escolares 2013-2014 y 2014-2015 tanto por el lado del ministerio estatal como de las comunidades autónomas españolas; es necesario destacar que el número de becas ha descendido en los dos casos, suponiendo un 4,90% de descenso en el caso de las becas procedentes del ministerio y un 12,50% de caída en el caso de las becas procedentes de las comunidades autónomas.

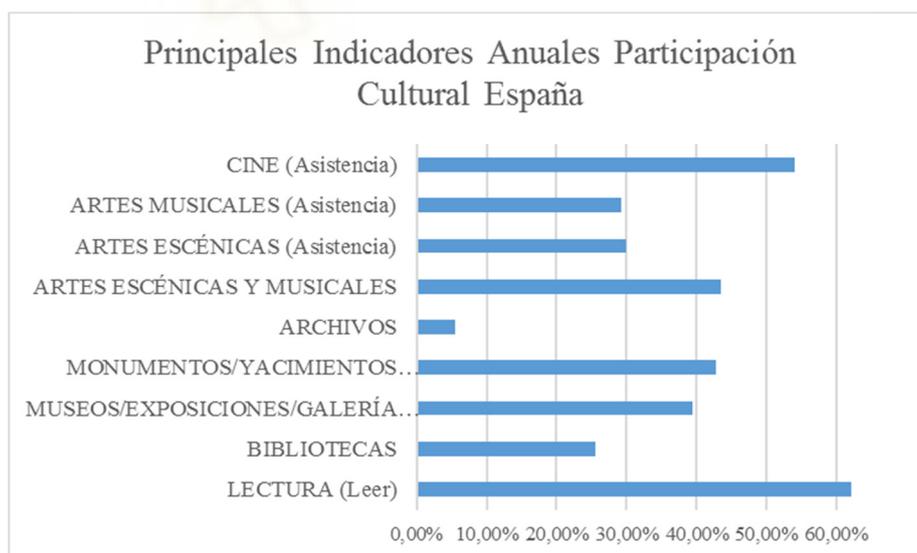
Gráfico 23. Número de becarios y beneficiarios en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

En último lugar, se analizan los principales indicadores anuales de participación cultural de España. Como se observa en la gráfica, las actividades que más realizan los españoles es la lectura seguida del cine; en cambio, la actividad menos popular es la consulta de archivos. El resto de actividades están más o menos homogeneizadas.

Gráfico 24. Principales indicadores anuales de participación cultural en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

- Salud:

En primer lugar, se aborda la evolución de la morbilidad hospitalaria, mostrando la evolución de las altas hospitalarias y la evolución de la estancia media de días.

Se observa una subida de las altas hospitalarias del 0,6% de variación entre 2014 y 2015 sobretodo debido a enfermedades en el aparato circulatorio.

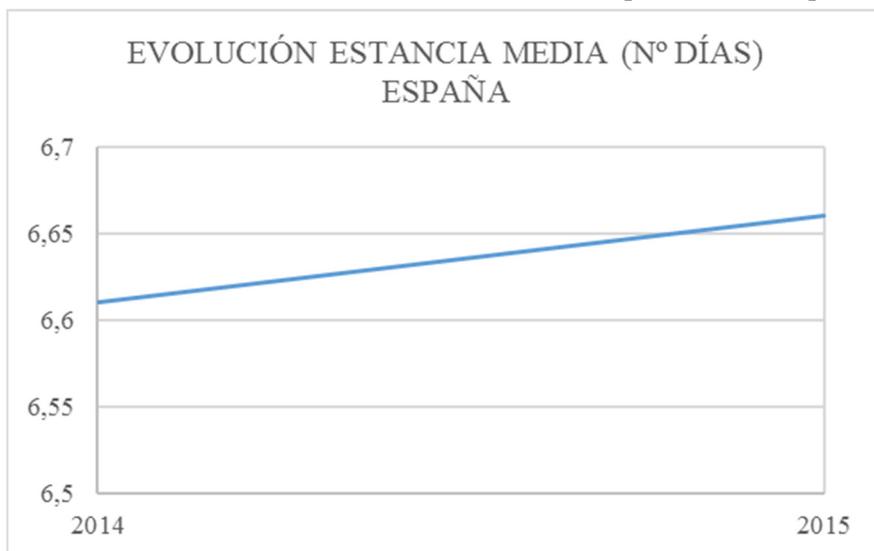
Gráfico 25. Evolución de las altas hospitalarias en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

Se observa una pequeña subida de la estancia media en los hospitales, suponiendo un incremento de 2014 a 2015 del 0,8%.

Gráfico 26. Evolución de la estancia media hospitalaria en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

En segundo término, se analiza la evolución del número de defunciones en España desde 2010 hasta 2015 y la evolución de la tasa bruta de mortalidad para los años 2014 y 2015.

En el año 2015, se han causado 422.568 fallecimientos un 6,8% más que en 2014 en el que se produjeron 395.830 defunciones.

La mayoría de las defunciones se corresponden a causas naturales, suponiendo este dato un 96,40% del total de defunciones. Las enfermedades que han producido el aumento de los fallecimientos han sido las del sistema circulatorio, seguido de los tumores y de las del sistema respiratorio.

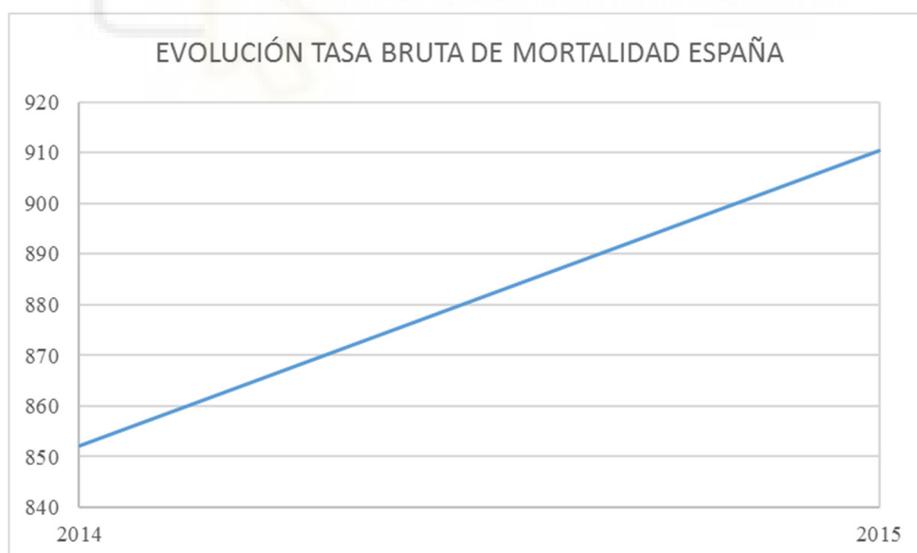
Gráfico 27. Evolución del número de defunciones en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

La tasa bruta de mortalidad española se sitúa en 2015 en 910,50 fallecidos por cada 100.000 habitantes; en 2014 la tasa se situó en 852,10 fallecidos por cada 100.000 habitantes. Lo cual, ha supuesto un incremento del 6,9% de un año a otro.

Gráfico 28. Evolución de la tasa bruta de mortalidad en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

En último lugar, se muestra un gráfico para ver la distribución de las personas con discapacidad en el año 2012. Como aspectos destacables, se observa que el mayor número de personas con discapacidad están jubiladas (44,10%); que el 14,10% del total de los discapacitados, disponen de trabajo; y que el 12,70% de discapacitados están en situación de desempleo.

Gráfico 29. Distribución de personas con discapacidad en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

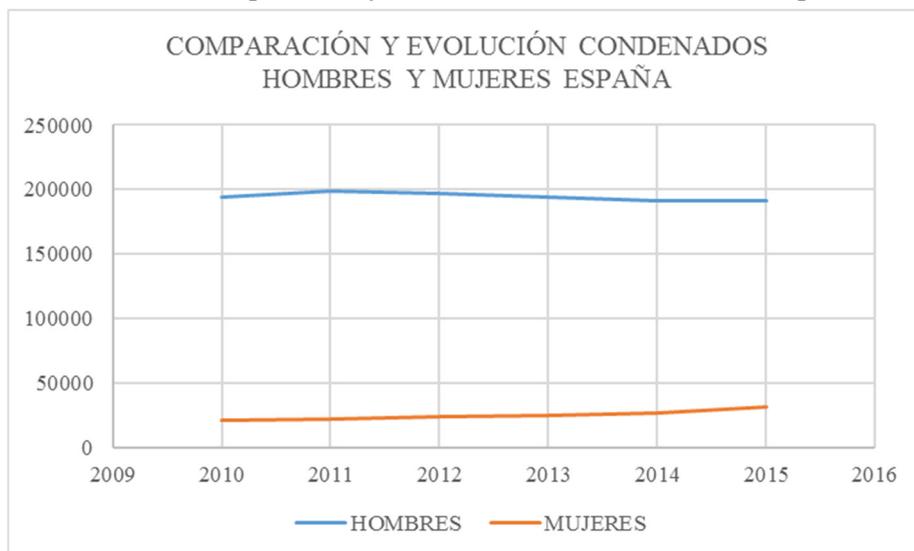
- Seguridad y justicia:

En primer lugar, se analizan las variaciones en los condenados adultos diferenciando entre hombres y mujeres.

En 2010, hubo 215.168 personas adultas condenadas por sentencia firme y este dato no ha descendido en ninguno de los años siguientes, teniendo en 2015 un número de 22.862 personas adultas condenadas por sentencia firme (siendo este dato un 1,8% mayor que el del año 2014). La mayoría de los condenados son de género masculino, pero es destacable que, en el año 2015, los hombres han descendido un 0,4% sobre el año 2014; y las mujeres han aumentado un 17,5% sobre el año 2014.

Como conclusión, aducir que la mayoría de los delitos cometido en 2015, se han producido debido a infracciones contra la seguridad vial, lesiones, robos y hurtos.

Gráfico 30. Comparación y evolución de los condenados españoles.



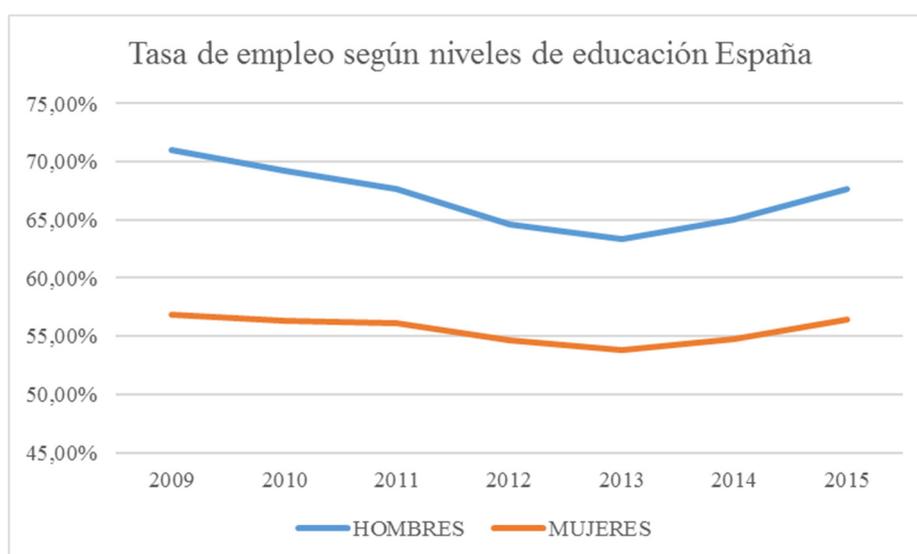
Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

- Análisis sociales:

En primer lugar, se va a analizar la evolución de la tasa de empleo para hombres y mujeres según el nivel de educación. Tanto para mujeres como para hombres desciende de forma continua desde 2009 hasta 2013, donde adquiere una recuperación visible hasta 2015.

De cualquier forma, lo importante de este punto, es la brecha existente entre los dos géneros. En España hay una mayor tasa de empleo de varones que de mujeres.

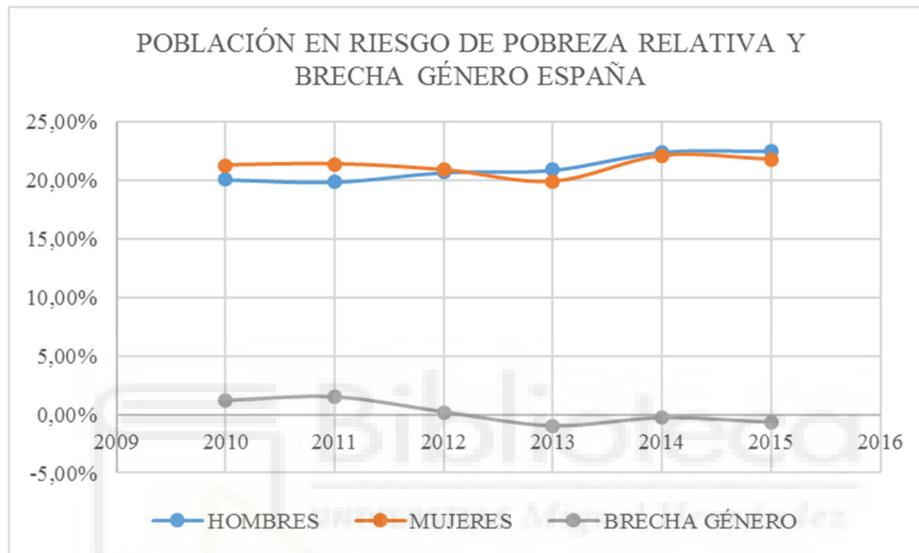
Gráfico 31. Evolución de la tasa de empleo según niveles de educación de España.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

En segundo lugar, se analiza la población en riesgo de pobreza relativa y la brecha de género para España. Como se observa, los datos entre hombres y mujeres son parejos, es decir, no existen grandes diferencias entre los hombres y las mujeres. Desde 2013 hasta 2015, los hombres tienen una tasa de población en riesgo de pobreza mayor que las mujeres.

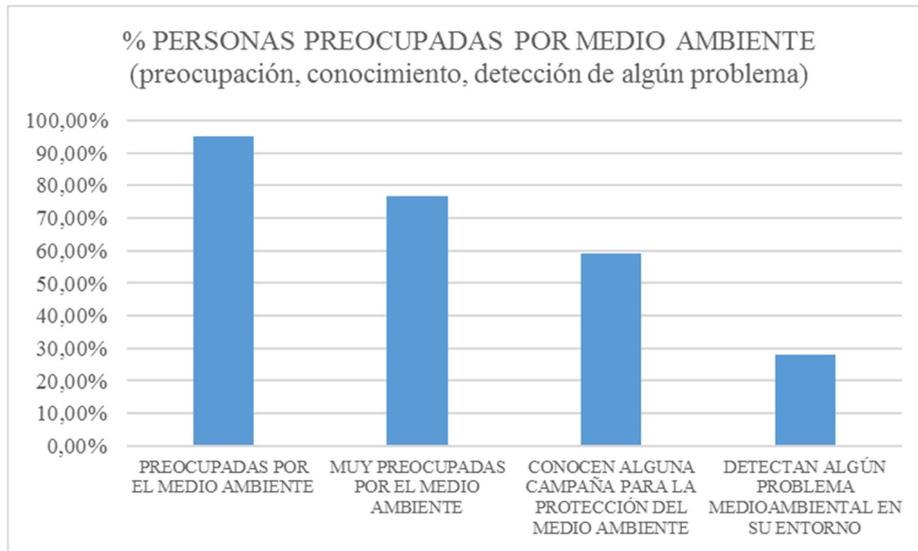
Gráfico 32. Población española y brecha de género en riesgo de pobreza relativa.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

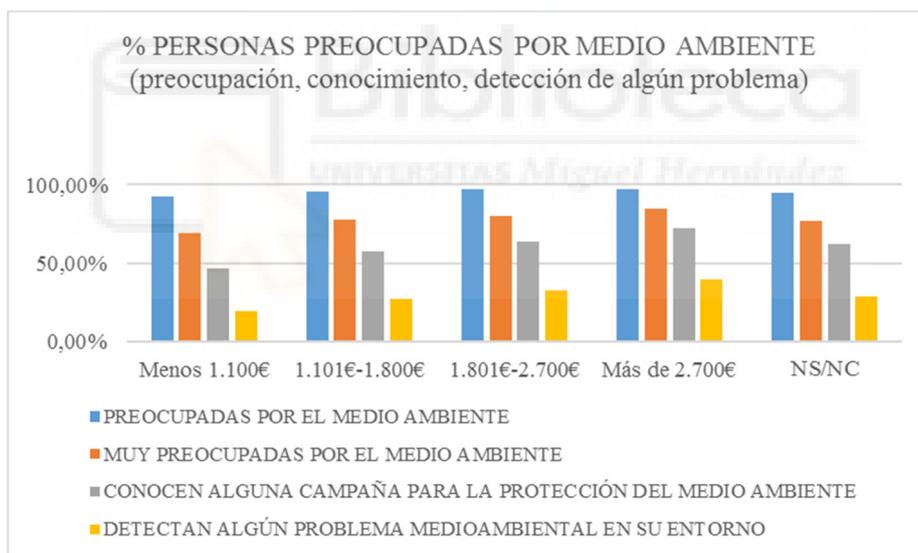
En tercer lugar, se observan: las personas preocupadas por el medio ambiente clasificadas por variables sociodemográficas; y las personas preocupadas por el medio ambiente clasificadas por variables socioeconómicas.

Gráfico 33. Personas de España preocupadas por medio ambiente (sociodemográfico).



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

Gráfico 34. Personas de España preocupadas por medio ambiente (socioeconómico).



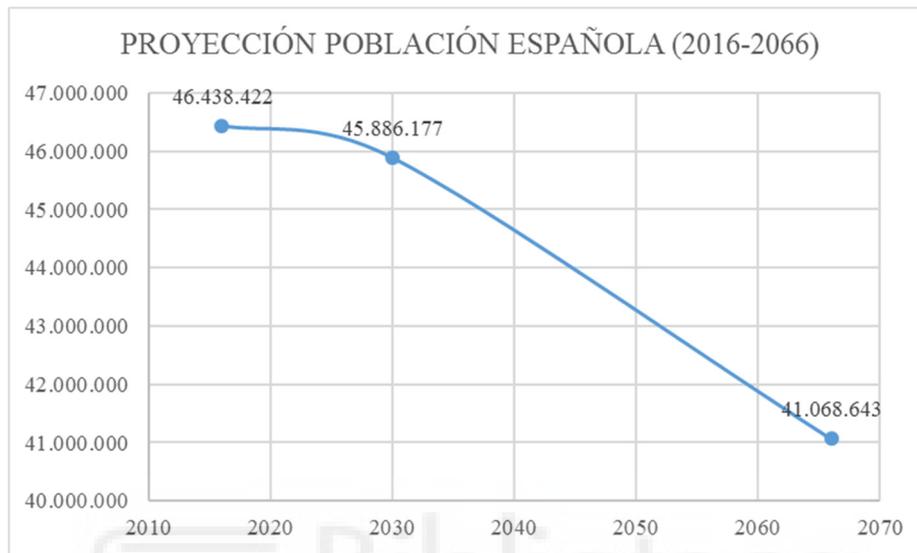
Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

En la dimensión demográfica se engloba lo siguiente:

En primer lugar, se observa una proyección de la población desde para 50 años. En EL caso de que se mantengan las tendencias proyectadas, la población sufriría un descenso continuo en los 50 años estudiados.

En 2016 la población se sitúa en 46.438.422 habitantes y descendería en 2031 a 45.886.177 habitantes, por lo que, España perdería un 1,20% de su población. Pero para el 2066 la cosa empeora aún más, pues la población española se situaría en 41.068.643 habitantes y se perdería un 11,60% de la población.

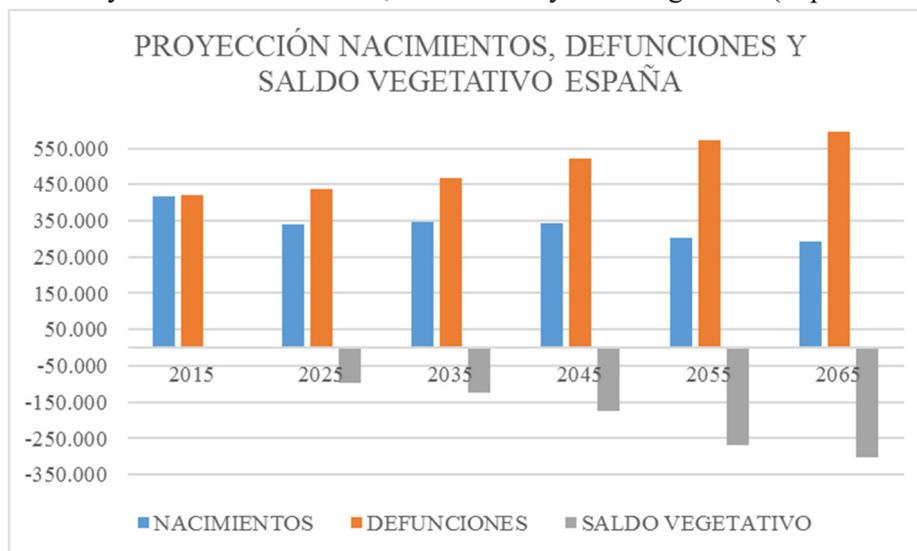
Gráfico 35. Proyección población española 2016-2066.



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

Por otro lado, se observa la proyección para los próximos 50 años de la natalidad, de la mortandad y de su diferencia (saldo vegetativo). Como se aprecia en el gráfico, se tiene un progresivo incremento de la mortalidad y un progresivo descenso de la natalidad que provoca que aumente el saldo vegetativo.

Gráfico 36. Proyección de nacimientos, defunciones y saldo vegetativo (España 2015-2065).

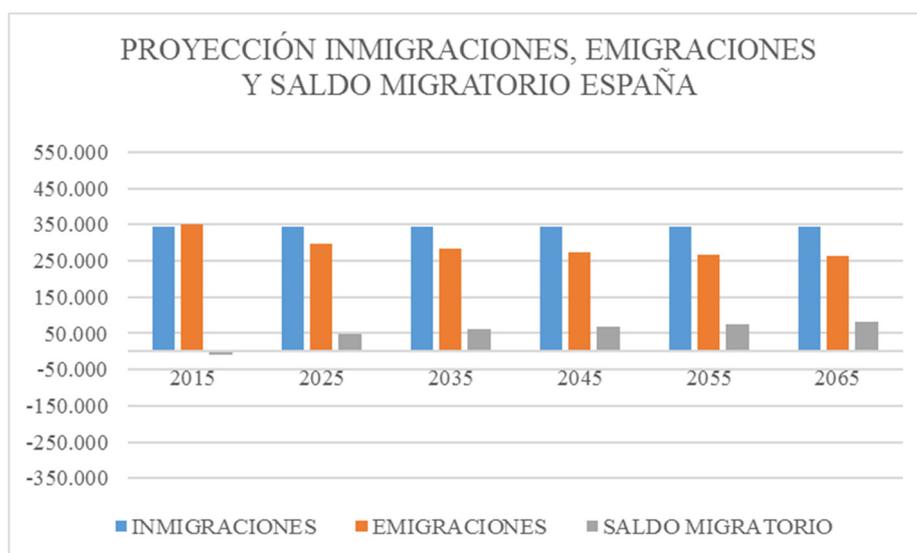


Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

Se dispone también de la proyección para los próximos 50 años de la inmigración, emigración y de su diferencia (saldo migratorio).

La proyección para el periodo 2015-2065 se realiza suponiendo que el nivel de inmigraciones es constante. De esta forma, se observa como el saldo migratorio va aumentando cada vez más debido a que cada vez menos españoles emigran a otros lugares.

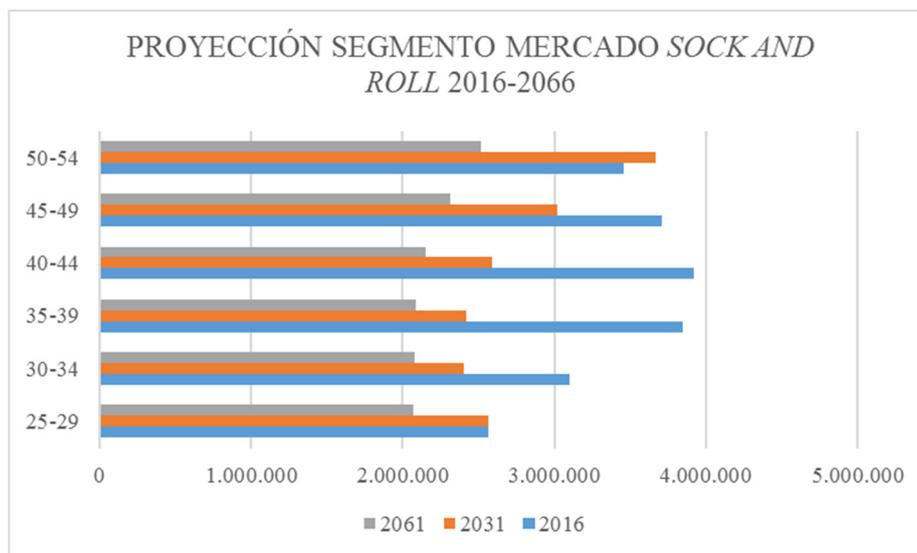
Gráfico 37. Proyección de inmigraciones, emigraciones y saldo migratorio (España 2015-2065).



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

Centrándonos solamente en el público objetivo de *Sock and Roll*, se van a analizar diferentes variables socio-culturales y demográficas:

Gráfico 38. Proyección del segmento de mercado (España 2016-2066).



Fuente: Elaboración propia a partir de INE.

Se observa, que las mayores pérdidas de población se producen en las etapas de edad de 35 a 39 años y de 40 a 44 años.

El segmento de mercado al que *Sock and Roll* se dirige no se centra solamente en la edad. Dentro de este gran apartado, se han de analizar los estilos de vida y costumbres de las personas. El público objetivo que acompaña a la empresa es un consumidor cambiante, que le gusta la moda y que adquiere productos que están a la vanguardia. Por ello, cualquier análisis socio-cultural del sector, debe centrarse también en la evolución de la moda y de los estilos de vida de las personas. Para tanto, *Sock and Roll*, debe estar alerta de todas las celebraciones, eventos, ferias o desfiles de moda para ver las tendencias actuales y actualizarse al instante siempre conservando su naturaleza de rebeldía por la que se caracteriza la empresa.