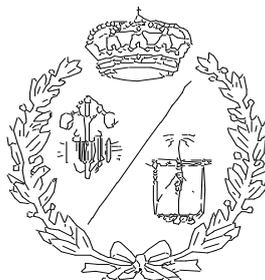


ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS
INDUSTRIALES Y DE TELECOMUNICACIÓN
UNIVERSIDAD DE CANTABRIA



Proyecto Fin de Máster

**MINIMALIST-CLOTHES (E-COMMERCE):
ESTUDIO DE LA GESTIÓN, LOGÍSTICA Y
PROCESO PRODUCTIVO CON EL
OBJETIVO DE ENCONTRAR NUEVOS
PROVEEDORES Y REDUCIR COSTES**

MINIMALIST-CLOTHES (E-COMMERCE): RESEARCH OF THE
MANAGEMENT, LOGISTICS AND PRODUCTION PROCESS
WITH THE AIM OF MEETING NEW SUPPLIERS AND
REDUCING COSTS

Para acceder al Título de

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN
INGENIERIA INDUSTRIAL**

Autor: Álvaro Leopoldo Dito Iranzo

Director: Pedro Díaz Simal

Octubre – 2017

"El genio es un diez por ciento de inspiración y un noventa por ciento de transpiración"

Thomas Alva Edison (1847 – 1931)

AGRADECIMIENTOS

Antes de comenzar con la descripción de este proyecto me gustaría agradecer de manera especial a todas las personas que han hecho posible que este proyecto fin de máster saliera adelante.

A Diego, César, Bosco y Enrique, compañeros, socios, pero sobre todo amigos, que hacen posible que MINIMALIST-CLOTHES sobreviva día a día y que me han ayudado con cualquier aspecto que he necesitado, tanto en temas relacionados con la obtención de la información que precisaba, como en ayuda para resolver ciertos problemas.

A Pedro Díaz, mi director de proyecto durante estos meses que me ha guiado, apoyado, ayudado y ha estado a mi completa disposición para solucionar cualquier problema o duda que me ha surgido durante la realización del trabajo.

A todos los profesores de la titulación por saber compartir sus enseñanzas y dotarme de las herramientas necesarias para desenvolverme en este y en futuros proyectos que me esperan durante el transcurso de mi vida laboral y personal.

RESUMEN

El presente proyecto pretende realizar un estudio de la gestión, la logística y los procesos productivos que tienen lugar dentro del día a día de la empresa MINIMALIST-CLOTHES, empresa dedicada a la venta de camisetas, sudaderas y gorras de manera online. Es decir, se trata de una empresa basada en el comercio electrónico (e-commerce).

Esta empresa es un proyecto personal de DDM que, con la ayuda de amigos que pasan a convertirse en socios, se espera que genere beneficios y riqueza y de esta manera llegue a ser una marca reconocida dentro de su sector.

Es por ello que este texto nace como respuesta a varias preguntas que, en su momento, se realizaron los fundadores de la empresa, tales preguntas fueron:

- ¿Qué producto vendemos más?
- ¿Qué márgenes estamos sacando de nuestros productos?
- ¿Cuánto costes fijos y variables tenemos?
- ¿Hacia dónde debemos dirigir el futuro de la empresa?
- ¿Qué estructura tiene la empresa?
- ¿Cómo debemos organizarnos?
- ¿Quién debe ser nuestro proveedor?

Inicialmente se va a presentar el comercio electrónico como modelo de negocio, entorno en el que se encuentra, oportunidades que genera, tipos, ventajas, etcétera.

A lo largo de proyecto se podrán observar tres intervalos temporales que situarán a la empresa en tres escalones de crecimiento diferentes. La primera etapa corresponde a al nacimiento y primeros pasos de la empresa, la segunda etapa hace referencia a la entrada de nuevos actores, inversión y testeo del producto a nivel nacional, y la tercera y última etapa es la que se pretende dibujar en las siguientes líneas, y no es otra que el estudio de todos los aspectos de la empresa para dar un paso más allá y mejorar los indicadores actuales

Para ello se realizará un estudio económico de los datos y del entorno en el que se sitúa la empresa, posteriormente se aplicarán dos herramientas de gestión empresarial, a saber:

- **CMI (Cuadro de Mando Integral):** con esta herramienta se pretenden traducir las decisiones estratégicas en acciones que lleven a mejorar los resultados.
- **Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades):** en este apartado se definirá el entorno en el que está presente la empresa y los tipos de estrategias que se deberán seguir para triunfar en el sector e-commerce.

Una vez realizado el análisis completo se obtendrán unas conclusiones y se ofrecerán una serie de medidas o iniciativas a implantar según lo estudiado. Cuyo objetivo será la creación de riqueza y beneficio a largo plazo.

ÍNDICE

ÍNDICE	5
Índice de gráficos	7
Índice de tablas.....	8
Índice de ilustraciones	9
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1. COMERCIO ELECTRÓNICO (E-COMMERCE)	10
1.1.1. ¿Qué es el comercio electrónico o e-commerce?.....	10
1.1.2. Antecedentes y oportunidad de negocio	10
1.1.3. Modelos o tipos de negocio de comercio electrónico	12
1.1.4. Características del comercio electrónico que lo diferencian del comercio tradicional.....	14
1.1.5. Ventajas principales del comercio electrónico	15
1.1.6. Sitios web o tiendas virtuales o tiendas en línea	15
1.2. Primer nivel: MINIMALIST-CLOTHES.....	18
1.2.1. Objetivos.....	18
1.2.2. Nacimiento.....	18
1.2.3. Periodo temporal	18
1.2.4. Estructura de la empresa	18
1.2.5. Referencias y diseños: años 2015 y 2016	19
1.1.1. Estudio económico inicial de los productos.....	20
1.1.2. Datos de ventas años 2015 y 2016	20
2. Normativa.....	24
3. MINIMALIST-CLOTHES.....	25
3.1. Hoja de ruta	26
3.2. Periodo temporal.....	26
3.3. Estructura de la empresa.....	27
3.4. Estudio y evaluación de los datos	28
3.4.1. Producto	28
3.4.2. Costes fijos y variables.....	33
3.4.3. Curvas ingresos/gastos según el tipo de prenda.....	34
3.4.4. Curva costes/ingresos según pedido medio estándar	43
3.4.5. Localización	46

3.4.6.	Datos de ventas	47
3.4.7.	Facebook Ads y ventas según día de la semana.....	54
3.4.8.	Balances	55
3.4.9.	GPM (Gross Profit Margin).....	56
3.4.10.	Día a día	57
3.5.	Cuadro de Mando Integral (CMI).....	59
3.5.1.	Misión	60
3.5.2.	Valores	61
3.5.3.	Visión.....	61
3.5.4.	Mapa estratégico.....	62
3.5.5.	Indicadores y metas.....	64
3.5.6.	Objetivos e iniciativas	64
3.6.	Análisis DAFO	65
3.6.1.	Análisis externo.....	66
3.6.2.	Análisis interno.....	68
3.6.3.	Matriz DAFO	70
3.6.4.	Análisis de la matriz DAFO	71
3.6.5.	Conclusiones DAFO	72
4.	Conclusiones MINIMALIST-CLOTHES.....	73
5.	Líneas de continuación	74
	Anexo I. Diseños MINIMALIST-CLOTHES 2017	75
	Anexo II. Informes MINIMALIST-CLOTHES 2017	77
	Anexo III. Balance MINIMALIST-CLOTHES 2017	81
	Anexo IV. Días semana MINIMALIST-CLOTHES 2017	84
	Anexo V. Resumen MINIMALIST-CLOTHES 2017	85
	Anexo VI. Tabla ventas diseños MINIMALIST-CLOTHES 2017	86
	Anexo VII. Gastos/ingresos MINIMALIST-CLOTHES 2017.....	87
	Anexo VIII. Tabla shopify	88
	Anexo IX. Tabla ingresos/gastos MINIMALIST-CLOTHES 2017	91
	Anexo X. Packaging - Embalaje	96
	Bibliografía.....	100

Índice de gráficos

Gráfico 1. Datos tallas inicial. [Fuente: elaboración propia.]	21
Gráfico 2. . Datos colores inicial. [Fuente: elaboración propia.]	22
Gráfico 3. Datos ventas inicial. [Fuente: elaboración propia.].....	22
Gráfico 4. Diseños más vendidos inicial. [Fuente: elaboración propia.].....	23
Gráfico 5. Costes producto en euros. [Fuente: elaboración propia.].....	29
Gráfico 6. Costes producto en tanto por ciento. [Fuente: elaboración propia.]	29
Gráfico 7. Porcentaje de ventas. [Fuente: elaboración propia.].....	30
Gráfico 8. COGS camisetas. [Fuente: elaboración propia.]	31
Gráfico 9. COGS sudaderas. [Fuente: elaboración propia.].....	31
Gráfico 10. COGS gorras. [Fuente: elaboración propia.].....	32
Gráfico 11. Shopify: BASIC vs PREMIUM. [Fuente: elaboración propia.]	34
Gráfico 12. Curva camisetas escenario inicial. [Fuente: elaboración propia.]	35
Gráfico 13. Curva sudaderas escenario inicia. [Fuente: elaboración propia.]	36
Gráfico 14. Curva gorras escenario inicial. [Fuente: elaboración propia.]	37
Gráfico 15. Costes productos escenario 30%. [Fuente: elaboración propia.]	38
Gráfico 16. Curva camisetas escenario 30%. [Fuente: elaboración propia.].....	38
Gráfico 17. Curva sudaderas escenario 30%. [Fuente: elaboración propia.]	39
Gráfico 18. Curva gorras escenario 30%. [Fuente: elaboración propia.]	40
Gráfico 19. Costes producto escenario 2x1. [Fuente: elaboración propia.]	40
Gráfico 20. Curva camisetas escenario 2x1. [Fuente: elaboración propia.].....	41
Gráfico 21. Curva sudaderas escenario 2x1. [Fuente: elaboración propia.]	41
Gráfico 22. Curva gorras escenario 2x1. [Fuente: elaboración propia.]	42
Gráfico 23. Curva prenda-media escenario inicial. [Fuente: elaboración propia.].....	43
Gráfico 24. Curva prenda-media escenario 30%. [Fuente: elaboración propia.]	44
Gráfico 25. Curva prenda-media escenario 2x1. [Fuente: elaboración propia.]	45
Gráfico 26. Localización. [Fuente: elaboración propia.].....	46
Gráfico 27. Total productos. [Fuente: elaboración propia.]	47
Gráfico 28. Pedidos totales. [Fuente: elaboración propia.]	48
Gráfico 29. Colores camiseta. [Fuente: elaboración propia.]	49
Gráfico 30. Tallas camisetas. [Fuente: elaboración propia.].....	49
Gráfico 31. Diseños camisetas. [Fuente: elaboración propia.]	50
Gráfico 32. Colores sudaderas. [Fuente: elaboración propia.]	51
Gráfico 33. Tallas sudaderas. [Fuente: elaboración propia.]	51
Gráfico 34. Diseños sudaderas. [Fuente: elaboración propia.].....	52
Gráfico 35. Gorras. [Fuente: elaboración propia.]	53
Gráfico 36. FBAds vs nº prendas. [Fuente: elaboración propia.].....	54
Gráfico 37. Resumen mensual. [Fuente: elaboración propia.]	55
Gráfico 38. GPM medio mensual. [Fuente: elaboración propia.]	56
Gráfico 39. Diario MINIMALIST-CLOTHES. [Fuente: elaboración propia.]	58
Gráfico 40. Diseños más vendidos inicial. [Fuente: CNMC.].....	66
Gráfico 41. Diseños más vendidos inicial. [Fuente: CNMC y elaboración propia.]	66
Gráfico 42. Tráfico hacia la web. [Fuente: http://www.webconversionmaster.com .]	69
Gráfico 43. Localización. [Fuente: elaboración propia.].....	79
Gráfico 44. FBAds vs nº prendas. [Fuente: elaboración propia.].....	84

Índice de tablas

Tabla 1. Bienes y servicios comprados por internet. [Fuente: Panel Hogares, ONTSI.]	11
Tabla 2. Lugares de compra por internet. [Fuente: Panel Hogares, ONTSI.]	12
Tabla 3. Tipos de e-commerce. [Fuente: marketingdigital.bsm.upf.edu]	13
Tabla 4. Precios iniciales. [Fuente: elaboración propia.]	20
Tabla 5. Datos ventas iniciales. [Fuente: elaboración propia.]	21
Tabla 6. Hoja de ruta. [Fuente: elaboración propia.]	26
Tabla 7. Precios productos segundo nivel. [Fuente: elaboración propia.]	28
Tabla 8. Costes fijos. [Fuente: elaboración propia.]	33
Tabla 9. Costes variables. [Fuente: elaboración propia.]	33
Tabla 10. Gastos escenario inicial. [Fuente: elaboración propia.]	35
Tabla 11. GPM TOTAL. [Fuente: elaboración propia.]	57
Tabla 12. Costes diarios MINIMALIST-CLOTHES. [Fuente: elaboración propia.]	57
Tabla 13. Objetivos e indicadores CMI. [Fuente: elaboración propia.]	63
Tabla 14. Indicadores y metas CMI. [Fuente: elaboración propia.]	64
Tabla 15. Objetivos e iniciativas CMI. [Fuente: elaboración propia.]	64
Tabla 16. Matriz DAFO. [Fuente: elaboración propia.]	70
Tabla 17. Tipos de estrategias DAFO. [Fuente: elaboración propia.]	71
Tabla 18. Datos venta camisetas. [Fuente: elaboración propia.]	77
Tabla 19. Datos ventas sudaderas. [Fuente: elaboración propia.]	78
Tabla 20. Datos ventas gorras. [Fuente: elaboración propia.]	79
Tabla 21. Datos ventas localización. [Fuente: elaboración propia.]	79
Tabla 22. Datos ventas prendas. [Fuente: elaboración propia.]	79
Tabla 23. Datos ventas pedidos. [Fuente: elaboración propia.]	80
Tabla 24. Mes de abril 2017. [Fuente: elaboración propia.]	81
Tabla 25. Mes de mayo 2017. [Fuente: elaboración propia.]	81
Tabla 26. Mes de junio 2017. [Fuente: elaboración propia.]	82
Tabla 27. Mes de julio 2017. [Fuente: elaboración propia.]	82
Tabla 28. Mes de agosto 2017. [Fuente: elaboración propia.]	83
Tabla 29. Mes de septiembre 2017. [Fuente: elaboración propia.]	83
Tabla 30. Resumen balance mensual. [Fuente: elaboración propia.]	85
Tabla 31. Datos diarios. [Fuente: elaboración propia.]	85
Tabla 32. Top ventas por diseños. [Fuente: elaboración propia.]	86
Tabla 33. Precios prendas. [Fuente: elaboración propia.]	87
Tabla 34. Coste shopify. [Fuente: elaboración propia.]	87
Tabla 35. Costes fijos. [Fuente: elaboración propia.]	87
Tabla 36. Shopify 1. [Fuente: elaboración propia.]	88
Tabla 37. Shopify 2. [Fuente: elaboración propia.]	89
Tabla 38. Shopify 3. [Fuente: elaboración propia.]	90
Tabla 39. Ingresos/gastos 1. [Fuente: elaboración propia.]	91
Tabla 40. Ingresos/gastos 2. [Fuente: elaboración propia.]	92
Tabla 41. Ingresos/gastos 3. [Fuente: elaboración propia.]	93
Tabla 42. Ingresos/gastos 4. [Fuente: elaboración propia.]	94
Tabla 43. Ingresos/gastos 5. [Fuente: elaboración propia.]	95

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Entorno web MINIMALIST-CLOTHES. [Fuente: www.minimalist-clothes.com]	15
Ilustración 2. Sobre nosotros MINIMALIST-CLOTHES. [Fuente: www.minimalist-clothes.com]	16
Ilustración 3. Carrito de la compra MINIMALIST-CLOTHES. [Fuente: www.minimalist-clothes.com]	17
Ilustración 4. Organigrama inicial MINIMALIST. [Fuente: elaboración propia.]	18
Ilustración 5. Productos iniciales. [Fuente: elaboración propia.]	19
Ilustración 6. Logos oficiales MINIMALIST. [Fuente: creación original DDM.]	25
Ilustración 7. Organigrama segundo nivel. [Fuente: elaboración propia.]	27
Ilustración 8. CMI. [Fuente: apuntes de la asignatura dirección y gestión de empresas.]	59
Ilustración 9. Misión MINIMALIST-CLOTHES. [Fuente: elaboración propia.]	60
Ilustración 10. Mapa estratégico CMI. [Fuente: elaboración propia.]	63
Ilustración 11. Diseños MINIMALIST-CLOTHES 1. [Fuente: creación original DDM.]	75
Ilustración 12. Diseños MINIMALIST-CLOTHES 2. [Fuente: creación original DDM.]	76
Ilustración 13. Packaging 1. [Fuente: info@minimalist-clothes.com]	96
Ilustración 14. Packaging 2. [Fuente: info@minimalist-clothes.com]	96
Ilustración 15. Packaging 3. [Fuente: info@minimalist-clothes.com]	97
Ilustración 16. Packaging 4. [Fuente: info@minimalist-clothes.com]	98

1. INTRODUCCIÓN

MINIMALIST-CLOTHES es un proyecto personal que nace a principios de 2015 de la mano de DDM, un joven estudiante de arquitectura apasionado de la moda y de los diseños simples y minimalistas. Con estas dos premisas comienza un difícil camino por el cual se va abriendo paso gracias a las redes sociales y al pequeño éxito cosechado a nivel local debido al atractivo de los diseños originales y personificados, que el mismo dibuja y stampa en las camisetas, sudaderas y gorras. Con la ayuda de amigos y familia DDM va dando forma a la idea que tenía en su cabeza y **MINIMALSIT** comienza a crecer.

A principios de 2017 DDM recoge los frutos de su trabajo y consigue la entrada de nuevos actores dentro de la familia **MINIMALIST-CLOTHES**. Es en este tiempo en el que entran en juego los actores CC, EA y BG; los dos primeros con una pequeña inversión para acometer los gastos propios de la explotación de una empresa (basada en e-commerce) y el último como un personaje importante y con experiencia en el marketing online, comercio electrónico y en empresas dedicadas al mismo sector.

Hacia abril de 2017 es cuando el autor de este texto, AD, entra directa y activamente en **MINIMALIST** con el objetivo de dar una estructura definida a la empresa y de corregir los fallos y errores que se estaban produciendo hasta ahora dentro de ésta, es por ello que ejerce como una figura de consultor que asesora a la empresa en todo tipo de aspectos y que realiza un estudio exhaustivo de la situación para intentar reducir costes y aumentar beneficios.

1.1. COMERCIO ELECTRÓNICO (E-COMMERCE)

1.1.1. ¿Qué es el comercio electrónico o e-commerce?

El comercio electrónico, tal y como lo conocemos hoy en día, es la compra, venta, distribución, marketing y suministro de información, productos o servicios a través de Internet. En resumen es el uso de internet y de la web para realizar transacciones comerciales por medios digitales entre organizaciones e individuos, entre empresas y consumidores.

1.1.2. Antecedentes y oportunidad de negocio

A mediados de los 90, con la llegada de internet comenzó el concepto de venta de servicios por la red, usando como forma de pago medios electrónicos como las tarjetas de crédito. Desde entonces, las empresas han estado preocupadas por mantenerse a la vanguardia y poder ofrecer lo que hoy en día sus clientes están demandando.

En el año 2001 tuvo lugar la burbuja de las “.com” lo que provocó un rápido crecimiento de este tipo de negocios. En 2007 las ventas por internet sumaban 180.000 millones de dólares, con más 1.000 millones de clientes potenciales y cerca de 70 millones de usuarios al día.

Los datos en España para el año 2017 no hacen más que apoyar lo que veníamos contando anteriormente.

- Facturación, en 2016, cerca de los 22.000 millones. Un 23,3% más que en el año 2015.
- Un tercio de la población española realiza compras por internet y el 70% de los internautas efectúan compras online.
- España es el cuarto país de la UE (Unión Europea) en el ranking de ventas online. Sólo por detrás de Reino Unido, Alemania y Francia.
- El sector e-commerce suma su décimo año consecutivo de crecimiento, a pesar de la crisis de 2007.
- El gasto medio anual en 2016 por consumidor fue de 1.400 euros.
- El 63% de las empresas de comercio electrónico españolas calcula que para el año 2017 el crecimiento de sus ventas estará por encima del 10%.

A pesar de todos estos datos sólo el 16% de las transacciones en España se realizan a través de pagos electrónicos, es por ello que se demuestra que todavía existe una desconfianza en los consumidores hacia este tipo de pagos.

Pero este dato también puede ser visto de manera positiva, ya que si las entidades bancarias y los procedimientos para realizar pagos electrónicos se modernizan y generan mayor confianza en el consumidor, el número de clientes potenciales aumentará y por tanto el crecimiento de estos negocios contará con un mayor impulso para crecer.

BIENES Y SERVICIOS COMPRADOS POR INTERNET

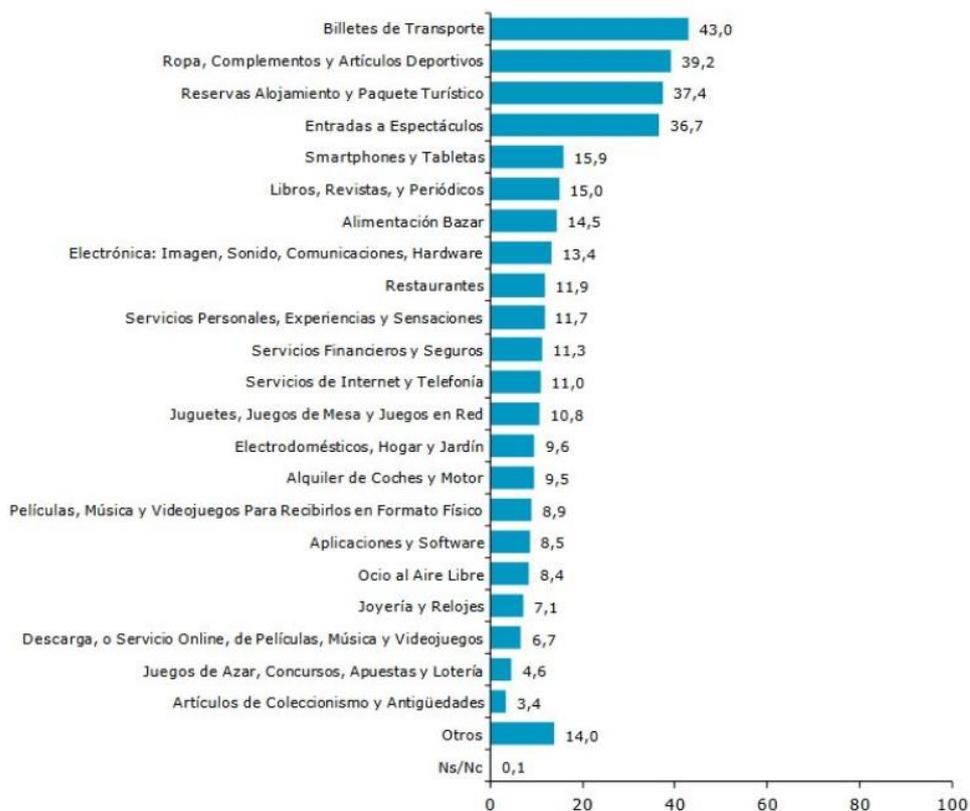


Tabla 1. Bienes y servicios comprados por internet.
[Fuente: Panel Hogares, ONTSI.]

Todo esto genera un entorno inmejorable para MINIMALIST-CLOTHES, con perspectivas de crecimiento, productos dirigidos a clientes jóvenes con conocimientos de entornos web, confianza en los pagos electrónicos, etcétera. Además la venta, pero sobre todo el marketing y la publicidad, a través de redes sociales (en especial Facebook e Instagram) hacen que las posibilidades de crecimiento sean cada vez mayores.

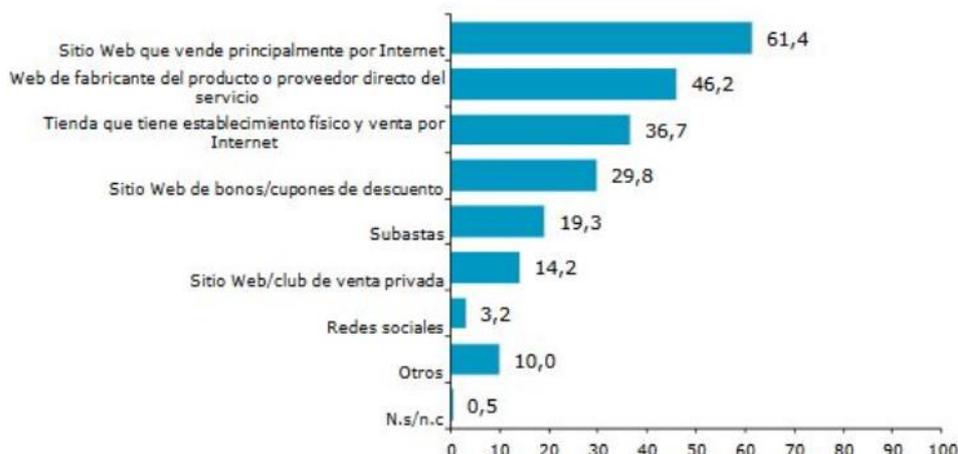


Tabla 2. Lugares de compra por internet.
[Fuente: Panel Hogares, ONTSI.]

1.1.3. Modelos o tipos de negocio de comercio electrónico

Dentro de todo lo que engloba el término principal que denominamos comercio electrónico existen cinco tipos diferentes que dependen, se caracterizan y se clasifican según el entorno, los participantes, características, ventajas y desventajas de cada tipo.

Es por esto que es muy importante conocer estos modelos y decidir cual se adecua más al tipo de empresa que estamos tratando.

A continuación vamos a conocer las características principales de estos tipos de comercio electrónico.

	BUSINESS	CONSUMER	GOVERNMENT
BUSINESS	<p align="center">B2B</p> <p align="center">Optimización de la Cadena de Suministros</p>	<p align="center">B2C</p> <p align="center">Optimización de la experiencia del consumidor</p> <p align="center"></p>	<p align="center">B2G</p> <p align="center">Optimización de la Cadena de Suministros</p>
CONSUMER	<p align="center">C2B</p> <p align="center">Optimización de la experiencia del proveedor</p>	<p align="center">C2C</p> <p align="center">Consumidores como comunidad de proveedores</p> <p align="center"></p>	

Tabla 3. Tipos de e-commerce.
[Fuente: marketingdigital.bsm.upf.edu]

- **Modelo B2B (Business to Business):** es el modelo negocio a negocio, es decir que las empresas hacen negocio entre ellas. Se establecen relaciones entre fabricante y distribuidor, distribuidor y minorista, pero nunca existirá relación con el cliente final. Este tipo de comercio reduce los errores que puedan aparecer y aumenta la eficiencia en la venta y en la relación comercial.
- **Modelo B2C (Business to Consumer):** es el modelo negocio a consumidor, empresas que venden al público en general, es decir sus clientes son las personas naturales. Es el negocio más conocido y el que ocupa el caso **MINIMALIST** de manera directa, aunque también se usan otros modelos durante diferentes procesos. En este caso suele ser la tienda virtual (controlada mediante plataformas de gestión web) la que actúa como canal de comunicación entre el consumidor y la empresa o vendedor. En nuestro caso particular la tienda virtual sería www.minimalist-clothes.com. Las ventajas son la facilidad de acceso al producto, variedad de ofertas a servicio del cliente y soporte al cliente de manera directa (correo, chat en vivo, redes sociales o Skype).
- **Modelo C2C (Consumer to Consumer):** este es el modelo consumidor a consumidor, en el cual son los propios clientes quienes compran y venden entre ellos. Es la forma más antigua de comercio electrónico, los clientes aprovechan una plataforma web que únicamente los pone en contacto y éstos interactúan individualmente. Las ventajas para este modelo serían la reutilización de productos, menores precios y ofertas únicas y la creación de un alcance mucho mayor.

- **Modelo B2G (Business to Government):** este tipo se da cuando son las empresas las que vende u ofrecen sus servicios o productos a instituciones del gobierno. Son las instituciones gubernamentales (ayuntamientos, diputaciones, confederaciones, etcétera) las que contratan mediante diferentes medios simples y estandarizados los servicios o productos de las empresas.
- **C2B (Consumer to Business):** en este modelo de comercio electrónico es el cliente/consumidor el que ofrece sus servicios a las empresas, y son estas las que pagan en forma de inversión. Es el caso de los blogs, bloggers, influencers, foros de internet e innumerables figuras que pueden ser susceptibles de interesar a las empresas para que estas por medio de una inversión obtengan un beneficio mayor de sus productos. Las redes sociales han creado una burbuja en torno a este modelo de negocio debido a que internet conecta un gran número de personas en una red bidireccional y no unidireccional como lo son los grandes medios de comunicación tradicional. Es aquí donde radica la principal ventaja de este modelo.

1.1.4. Características del comercio electrónico que lo diferencian del comercio tradicional

El comercio electrónico y el comercio tradicional se diferencian principalmente en el uso de las nuevas tecnologías de internet, por esta razón diferenciamos las siguientes características.

- **Ubicuidad:** se eliminan la ubicación temporal y geográfica. Se pueden realizar compras en cualquier parte y en cualquier momento, por tanto se reducen los costes de transacción.
- **Alcance global:** no existen límites. Toda persona con una conexión a internet puede acceder a cualquier producto que desee, se eliminan las fronteras. Miles de millones de clientes para millones de negocios en todo el mundo.
- **Estándares universales:** estos no son otros que los estándares de internet, que son comunes para todo el mundo.
- **Interactividad:** se convierte al consumidor en coparticipe de la experiencia de la compra, procesos de entrega y fidelización. Comunicación bidireccional individualizada a escala masiva y global. Marketing personalizado.
- **Densidad de información:** la información es abundante, económica y precisa. La tecnología reduce los costes de información y eleva la calidad.
- **Tecnología social:** permite al usuario crear su propio contenido. Las redes sociales dan al usuario la oportunidad de convertirse en consumidor y vendedor al mismo tiempo.

1.1.5. Ventajas principales del comercio electrónico

A continuación se enumeran las principales ventajas que permiten al comercio electrónico estar en un estado de crecimiento constante.

- Expansión a una base de clientes mucho más grande.
- Horario: 24 horas al día, 7 días a la semana y los 365 días del año en cualquier parte del mundo. Traslado del producto a la tienda virtual en forma de pasarelas web.
- Ventaja competitiva.
- Reducir costes de capital, administración y producción.
- Mejora de comunicación con los clientes y efectividad de campañas publicitarias.
- Flexibilidad en los medios de pago: lo más utilizado es el pago mediante tarjeta de crédito. Crear un sistema de pago seguro que cree confianza en el cliente es fundamental para el éxito de un comercio de esta clase.

La correcta gestión, adaptación, realimentación y creación de sinergias entre las ventajas que hemos visto anteriormente son la clave del éxito para cualquier empresa quiera obtener beneficios en sus proyectos de comercio electrónico.

1.1.6. Sitios web o tiendas virtuales o tiendas en línea

Cualquier empresa que quiera introducirse en el comercio electrónico debe contar con un lugar web donde los clientes puedan realizar sus comprar de manera sencilla, rápida y segura. En definitiva un página web, este tipo de entornos web suelen tener la misma estructura sea cual sea el producto que se esté ofertando. Seguidamente vamos a ver las características más comunes que suelen compartir las tiendas en línea para una correcta atención al cliente y un control de todos los procesos que tienen lugar en la explotación del negocio web.

CONTACTO
AVISO LEGAL
PRIVACIDAD
CONDICIONES
POLITICA DE COOKIES

SOBRE NOSOTROS
GUÍA DESCUENTOS
NEWSLETTER
TALLAS ALWAYS YOUNG
TALLAS BE MINIMALIST

Únete a nuestro newsletter y consigue descuentos!

SUSCRIBIR



© 2017, MINIMALIST CLOTHES

Ilustración 1. Entorno web MINIMALIST-CLOTHES.
[Fuente: www.minimalist-clothes.com]

- **Información institucional:** corresponde a la sección **SOBRE NOSOTROS** (ilustración 3) que pretende presentar la empresa con el objetivo atraer y crear confianza con el cliente.

· DON'T BE THE SAME, BE MINIMALIST ·

Minimalist Clothes es un concepto diferente, un concepto que nace entre Zaragoza y Barcelona de la mano de un creador de ideas y dibujos plasmados en camisetas, jerseys y gorras que, junto con un equipo de profesionales y amigos, consiguen llevar adelante su sueño.

El nombre viene de la sencillez de los diseños y colores con los que trabajamos. Diseños dibujados a mano llevados al corazón de nuestras prendas.

Creemos en nuestra idea y queremos llevarla a cabo junto a todos vosotros.

Ilustración 2. Sobre nosotros **MINIMALIST-CLOTHES**.
[Fuente: www.minimalist-clothes.com]

Además de esta sección, existen otros módulos fundamentales de información al usuario como pueden ser **CONTACTO**, **AVISO LEGAL**, **POLÍTICA DE COOKIES**, **CONDICIONES**, **PRIVACIDAD**, **CONTACTO**, etcétera.

- **Catálogo:** es un requisito fundamental en el comercio electrónico y contiene la información detallada sobre los productos, sus beneficios y precios. De esta sección depende en gran parte el éxito del negocio.
- **Procesamiento de órdenes:** esta sección incluye un método para especificar y configurar la orden. Los sistemas más avanzados pueden incluir sistemas de seguimiento de la orden.
- **Pasarela de pago:** es el método utilizado para hacer la transacción económica. Existen varios métodos. En este apartado es muy importante dar seguridad al cliente y algún respaldo en caso de fraudes. Lo más común es el pago mediante tarjeta de crédito, aunque existen diversos modos de realizar los pagos. A menudo estos pagos están garantizados por un tercero de confianza (un banco) a través de una transacción segura.
- **Catálogo electrónico en línea:** ofrece una lista de todos los productos a la venta, sus precios y a veces su disponibilidad (si el producto está en existencia o la cantidad de días hasta la entrega).
- **Motor de búsqueda:** permite localizar un producto fácilmente mediante criterios de búsqueda (margen de precios, palabra clave, modelos, etcétera).

- Carro virtual: parte central del comercio electrónico, que permite rastrear el trayecto de las compras del cliente y modificar las cantidades de cada referencia.

Carrito de compra

Producto	Precio	Cantidad	Total
 TAIYARI · BURGUNDY Talla: S <input type="button" value="QUITAR"/>	€17.50	<input type="text" value="3"/>	€17.50
 MASAWA · GREY Talla: S <input type="button" value="QUITAR"/>	€17.50	<input type="text" value="1"/>	€17.50
 SUREM · NAVY Talla: S <input type="button" value="QUITAR"/>	€17.50	<input type="text" value="1"/>	€17.50
Subtotal			€52.50

Gastos de envío y descuentos calculados al momento de pagar

Ilustración 3. Carrito de la compra **MINIMALIST-CLOTHES**.
 [Fuente: www.minimalist-clothes.com]

- Sistema de rastreo de pedidos que hace un seguimiento del estado del pedido y a veces proporciona información sobre la gestión del paquete por parte del expeditor.
- Sistema administrativo que permite a los comerciantes en línea organizar sus ofertas, modificar los precios, añadir o eliminar referencias de productos y también gestionar y manejar los pedidos de los clientes.

Últimamente, y a medida que se avanza en este negocio, se han incluido más apartados. Hoy en día es tan importante como todas las anteriores una **excelente política de devoluciones y el apoyo al usuario**. Que el cliente sienta que aunque toda la operación se hace a través de Internet, existen personas con las que puede hablar en caso de necesitarlo.

Existen diferentes plataformas que permiten gestionar todo el tráfico que se genera dentro de la web, tanto de pedidos realizados, como de pedidos que se quedan a medio realizar, visitas, consultas, etcétera.

Es decisión de cada comercio el introducir más o menos apartados según la información que quieran dar al usuario, aunque existen unos campos legalmente establecidos que deben cumplirse obligatoriamente, como pueden ser privacidad, condiciones de pago y política de cookies.

1.2. Primer nivel: MINIMALIST-CLOTHES

1.2.1. Objetivos

- Testeo del producto a nivel local con la idea de expandirse a nivel nacional.
- Contacto con proveedores y testeo de precios.
- Estudio inicial sobre los datos de ventas.
- Tomar la decisión de si es viable económicamente el producto y puede generar beneficios a largo plazo.

1.2.2. Nacimiento

A principios de 2015 DDM, un joven estudiante de arquitectura de la Universidad de Zaragoza comienza su andadura en el mundo empresarial creando los cimientos para lo que en un futuro se espera que sea una empresa de venta de ropa (camisetas, sudaderas y gorras) online.

Los objetivos principales son:

- Vender a gente joven de entre 17-27 años, aunque es ropa que pueden llevar personas de todas las edades, tanto niños como mayores.
- Diseño únicos, originales, hechos a manos y con posibilidad de personalizar las prendas bajo pedido.

Únicamente con la ayuda de amigos, familia y con el uso de las redes sociales (Facebook e Instagram) para intentar llegar al máximo de gente posible.

1.2.3. Periodo temporal

Desde principios de 2015 a inicios de 2017. Dos años (24 meses) de trabajo individual de DDM.

1.2.4. Estructura de la empresa

Durante este tiempo es DDM quien se encarga absolutamente de todo lo relacionado con la empresa.

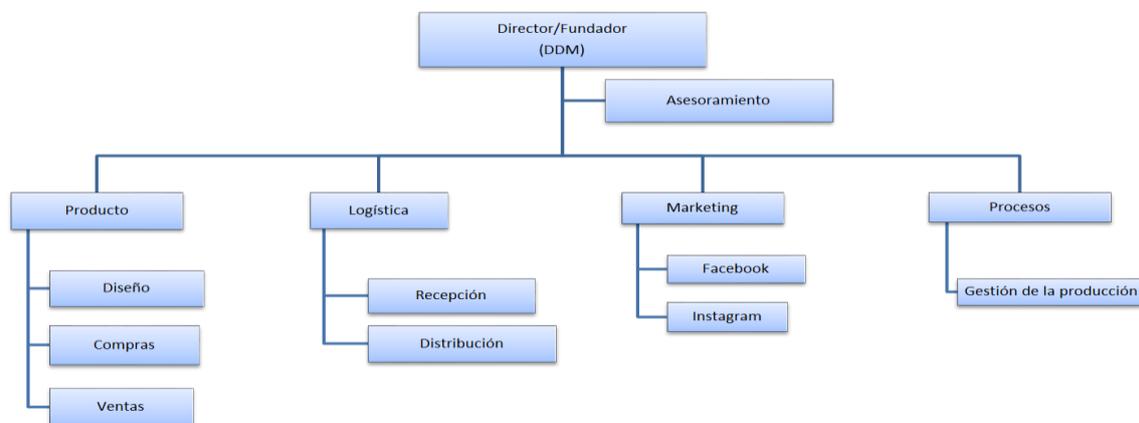


Ilustración 4. Organigrama inicial MINIMALIST.
[Fuente: elaboración propia.]

Como podemos observar en la ilustración 5 el organigrama inicial de la empresa está controlado completamente por la figura de DDM. Es una estructura puramente funcional en la que la total responsabilidad y recursos de las diferentes funciones recaen sobre la figura de DDM, esta estructura no es apta para la formación y crecimiento de una empresa, es por ello que en el siguiente nivel intervienen más actores y se profesionalizan las funciones y tareas.

- **Asesoramiento:** por amigos y familia quienes ayudan y asesoran en labores triviales de todo tipo, desde reparto de mercancías, publicidad, etcétera; hasta convertirse en propios clientes de la marca. No existe una asesoría profesional y experimentada, sino que es más bien un apoyo emocional.
- **Producto:** todo lo relacionado con los diseño de las prendas, las compras a un proveedor local y la venta vía internet, realizándose el pago a contra reembolso.
- **Logística:** recepción del producto, preparación de pedidos y envío/entrega. No existe un almacenamiento (stockage) pues todas las ventas son bajo pedido.
- **Marketing y publicidad:** se usa diariamente las redes sociales Facebook e Instagram para realizar la publicidad, siendo estos los únicos canales de publicidad existentes.
- **Procesos:** existe un pequeño control de la producción. Se gestiona de manera muy distraída los gastos e ingresos y datos de las ventas.

1.2.5. Referencias y diseños: años 2015 y 2016

Durante estos dos años se tienen los siguientes productos, todos ellos bajo pedido.

		BLANCO	AZUL	GRIS	GRANATE
CAMISETAS	CON BOLSILLO	S / M / L / XL	S / M / L / XL	S / M / L / XL	
	SIN BOLSILLO	S / M / L / XL			
SUDADERAS	CON CAPUCHA		S / M / L / XL	S / M / L / XL	
	SIN CAPUCHA		S / M / L / XL	S / M / L / XL	
GORRAS	BLUE&CAMEL				
	OCEAN				

Ilustración 5. Productos iniciales.

[Fuente: elaboración propia.]

- 2 referencias para las gorras.
- 44 referencias para las prendas. De las cuales existe una para cada diseño.

Como hemos comentado anteriormente los diseños son obras originales hechas a mano por DDM que unidas a la pasión por la moda crean el sello de identidad **MINIMALIST** que crea la principal propuesta de valor del producto de cara al cliente. Para los dos primeros años se contaban con los siguientes diseños.

En el anexo I podemos ver los diferentes diseños que existen a fecha del 24 de septiembre de 2017, un total de 36 diseño originales con posibilidad de ser estampados, por tanto se podrían crear hasta $36 * 44 = 1584$ referencias a las que habría que sumarle los dos modelos de gorras, es decir un total de **1586 referencias**.

1.1.1. Estudio económico inicial de los productos

		Método		Precio proveedor	Etiqueta	COGS		PVP	Margen		%	
		Serigrafía	Vinilo			Serigrafía	Vinilo		Serigrafía	Vinilo		
CAMISETAS	CON BOLSILLO	0,5	4	4,5	0,5	5,5	9	20	14,5	11	72,50%	55,00%
	SIN BOLSILLO	0,5	4	5	0,5	6	9,5	20	14	10,5	70,00%	52,50%
SUDADERAS	CON CAPUCHA	0,5	4	12	0	12,5	16	27	14,5	11	53,70%	40,74%
	SIN CAPUCHA	0,5	4	13	0	13,5	17	27	13,5	10	50,00%	37,04%
GORRAS	BLUE&CAMEL			9,5		9,5		18	8,5		47,22%	
	OCEAN			9,5		9,5		18	8,5		47,22%	

Tabla 4. Precios iniciales.
[Fuente: elaboración propia.]

La columna COGS (cost of goods) hace referencia al coste de los bienes, es decir a todo ello que añade valor al producto pero no es producto (camiseta, sudadera o gorra) propiamente dicho.

De la tabla 1 sacamos las siguientes conclusiones:

- Dependiendo de la calidad que se desee en el estampado se elige entre dos métodos, serigrafía o vinilo, resultando ésta última de mayor calidad y por tanto el precio también será mayor. La mayoría de los pedidos se preparan con serigrafía porque el margen que se obtiene es mayor en cada producto.
- El margen que se observa en todos los casos es muy elevado debido a que no existen otros procesos productivos que generen valor a producto.
- El estudio económico es muy superficial y durante este periodo sólo se cuenta con estos datos. Queda claro que es necesario un estudio exhaustivo y pormenorizado de todos los gastos si se quiere seguir adelante con este modelo de empresa.

1.1.2. Datos de ventas años 2015 y 2016

En esta sección vamos a ver los datos de ventas que se tienen de los dos primeros años de vida de la empresa, estos servirán como base y como punto de partida para la toma de decisiones que se tomarán posteriormente. Este paso es muy importante porque si estas decisiones son erróneas puede que, aun teniendo un buen producto y un buen escenario en el que moverse, los beneficios producidos no serán con los esperados o incluso es probable que no existan tales beneficios por la toma de estas decisiones estratégicas erróneas.

TALLAS	CAMISETAS	SUDADERAS	TOTAL	% CAMIS	% SUDADERAS
S	21	4	25	9,01%	5,00%
M	29	10	39	12,45%	12,50%
L	109	37	146	46,78%	46,25%
XL	59	23	82	25,32%	28,75%
XXL	10	6	16	4,29%	7,50%
XXXL	5	0	5	2,15%	0,00%
	233	80	313		

COLORES	CAMISETAS	SUDADERAS	TOTAL	% CAMIS	% SUDADERAS
BLANCO	76	-	76	32,62%	-
AZUL	84	38	122	36,05%	47,50%
GRIS	45	42	87	19,31%	52,50%
GRANATE	28	-	28	12,02%	-
	233	80	313		
%	68,73%	25,55%			

TOTAL	313
2015	132
2016	181

GORRAS	26	7,67%
OCEAN	11	42,31%
BLUE&CAMEL	15	57,69%

Tabla 5. Datos ventas iniciales.
[Fuente: elaboración propia.]

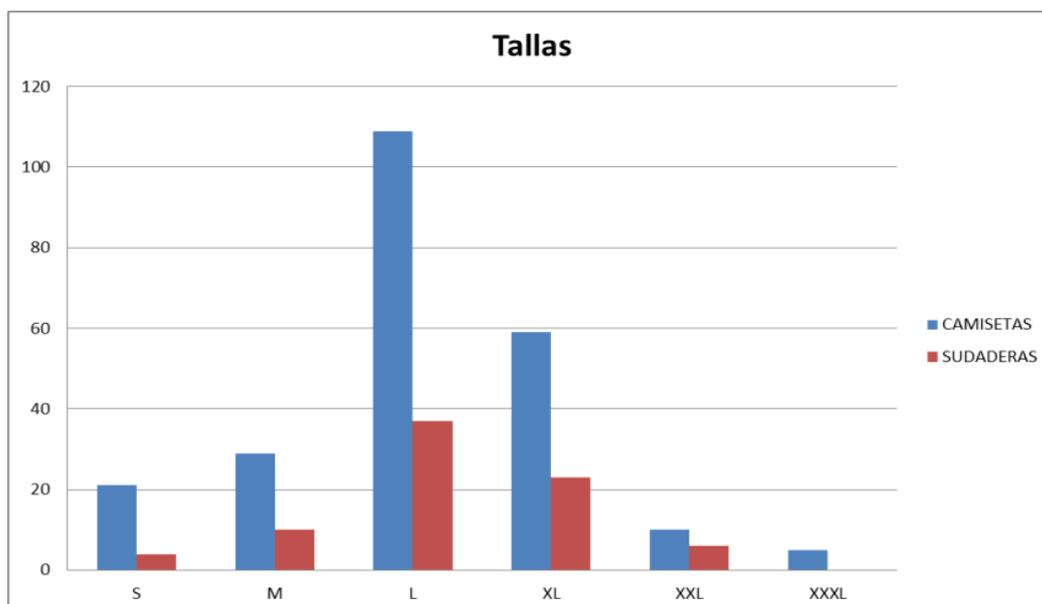


Gráfico 1. Datos tallas inicial.
[Fuente: elaboración propia.]

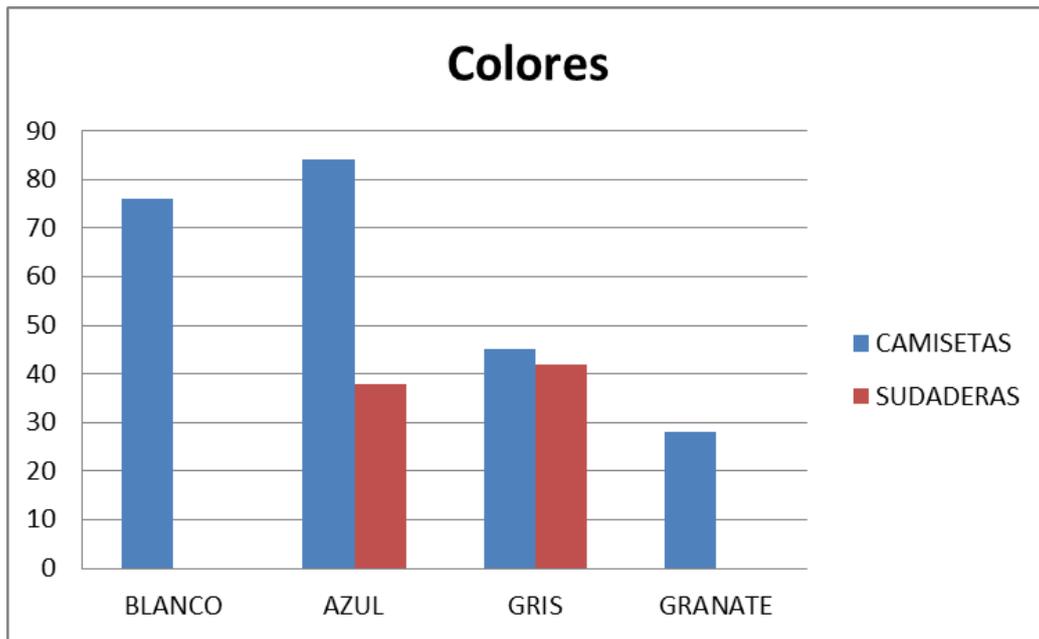


Gráfico 2. . Datos colores inicial.
[Fuente: elaboración propia.]

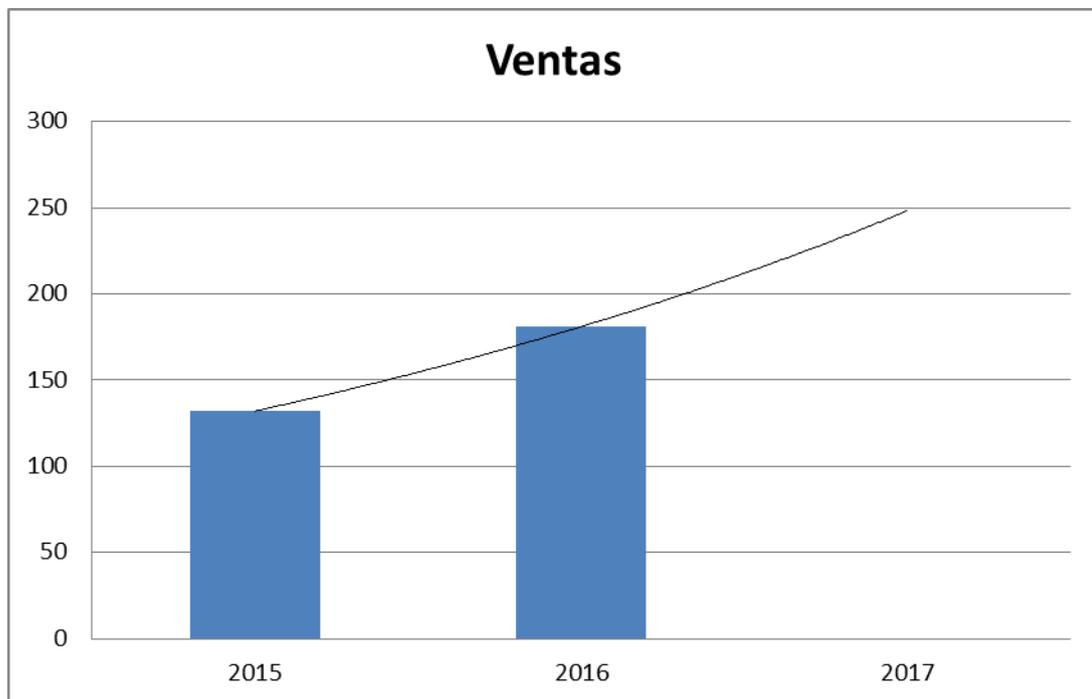


Gráfico 3. Datos ventas inicial.
[Fuente: elaboración propia.]



Gráfico 4. Diseños más vendidos inicial. [Fuente: elaboración propia.]

De las gráficas y tablas anteriores se establecen las siguientes conclusiones:

- **Talla L:** es la más vendida en camisetas y en sudaderas seguida de las XL. El núcleo de las ventas se deberá centrar en estas tallas.
- La venta de **camisetas** deberá ser la principal fuente de ingresos de la marca ya que supone el **68,73%** de las ventas. Aunque se espera que en las temporadas de invierno la venta de sudaderas crezca de manera considerable.
- **Colores:** azul y blanco en camisetas. En sudaderas el azul y el gris están a la par, por tanto se tratarán con la misma importancia
- Las **gorras** suponen solo el **7,67%** de las ventas, pero este producto se considera indispensable, ya que añade mucho valor a la marca debido a que existe mucha demanda de este tipo de prendas y por tanto no ofertarlas sería un error. En resumen, su coste de oportunidad es muy elevado.
- Los diseños más vendidos son: **logo minimalist**, **esquiador con esquís**, **bicicleta**, **moto**, **caravana**, **círculo clothes** y las **casetas** de las playas del norte de España.
- Las ventas, si se mantuviera esta tendencia, serían cercanas a la cifra de **250 prendas** para el año **2017**. Esta estimación se pretende mejorar en la segunda etapa de la empresa que se comentará posteriormente.

2. Normativa

- **LOCM - Ley de Ordenación del Comercio Minorista:** en líneas generales, los requisitos legales para vender por Internet son los mismos que los de una tienda física, con la diferencia de que no es necesaria una licencia de apertura.
- **LSSI - Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico:** se aplica a empresas y profesionales que desarrollan una actividad económica de comercio electrónico por Internet y establece la necesidad de que plataforma de e-commerce albergue en un lugar visible y accesible a cualquier usuario los datos básicos del negocio.
- **Ley de Consumidores y el Comercio Electrónico:** el comercio electrónico es uno de los sectores que mayor crecimiento ha experimentado en nuestro país en los últimos años. Es por ello, y con el objetivo de adaptarse a las últimas exigencias europeas, que en los últimos meses se han producido diferentes modificaciones en la Ley de Consumidores que se aplican especialmente a las tiendas online.
- **Política de Cookies:** La ley de cookies es de aplicación a los prestadores de servicios de la sociedad de la información (tanto empresas como particulares que realizan actividades económicas a través de Internet) establecidos en España y a los servicios prestados por ellos. Se deberá incluir un procedimiento de consentimiento informado previo a la utilización de cookies.
- **Protección de datos (LOPD):** Cualquier negocio basado en comercio electrónico trata a diario con datos personales de sus clientes y, como cualquier empresa que recabe datos de carácter personal, estaremos obligados a cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos. Por ello, debemos adaptar nuestro negocio a los requisitos establecidos por la LOPD para garantizar la protección y buen tratamiento de datos de carácter personal.
- **Condiciones de uso:** Las condiciones del servicio recogen los derechos y obligaciones de los clientes y usuarios y deben ser aceptadas de previa y expresamente por el usuario antes de adquirir cualquier producto o servicio de nuestra plataforma de e-commerce.

Todo lo relacionado con la gestión del lugar web (www.minimalis-clothes.com) con la que funciona la empresa se gestiona gracias a la plataforma SHOPIFY. Esta plataforma ha sido creada de manera directa para las e-commerce, desde el control de la producción y el stock en línea has los pedidos (recibidos y enviados) mediante la herramienta de mensajería Shipius.

La plataforma Shopify garantiza el cumplimiento de todas las normas y leyes comentadas anteriormente desde la protección de datos hasta los pagos seguros con tarjeta de créditos y otros medios.

3. MINIMALIST-CLOTHES



Ilustración 6. Logos oficiales MINIMALIST.
[Fuente: creación original DDM.]

Esta parte del proyecto corresponde al segundo nivel de crecimiento de la empresa. A principios de 2017 entran nuevos actores dentro de la empresa, a saber:

- DDM: fundador de la empresa. Ya estaba en el primer nivel.
- CC: pasa a formar parte de la empresa con inversión de capital y con un rol específico.
- BG: pasa a formar parte de la empresa con un rol específico.
- EA: pasa a formar parte de la empresa sólo con la realización de una inversión en capital, carece de rol específico dentro de la empresa.

A lo largo del 2017 se suceden la toma de decisiones dentro de la empresa, se crea el dominio web (www.minimalist-clothes.com), se realiza publicidad de manera directa, se invierte capital privado, se dividen las tareas, etcétera. En definitiva se eleva el nivel de profesionalización de la empresa. La web se gestiona gracias a la plataforma Shopify con la que se lleva a cabo todo el control del producto, stocks, envíos, entorno web, etcétera.

Hacia marzo de 2017 entra en juego el autor de este texto, a saber:

- AD: realiza una labor de consultor, al cual se le encomienda la tarea de realizar un estudio de todos los datos que se tienen hasta la fecha y dar respuesta y solución a una serie de preguntas y problemas que hasta ahora ni siquiera se habían formulado. Cuyo objetivo final no es otro que reducir costes, aumentar beneficios y conseguir la supervivencia de la empresa y la creación de riqueza a largo plazo.

3.1. Hoja de ruta

HOJA DE RUTA	
PUNTO DE PARTIDA	PROBLEMAS
Hasta ahora se cuenta con los datos recogidos pero no existe un estudio exhaustivo de éstos y por tanto no se conoce con exactitud los resultados de las acciones que se están tomando.	1. CONTROL DEL GASTO 2. OPTIMIZACIÓN DE LAS VENTAS 3. PROVEEDORES 4. GESTIÓN ESTRATÉGICA 5. CUSTOMER SERVICE 6. ESTRUCTURA EMPRESA
HERRAMIENTAS A APLICAR	MEDIDAS A IMPLANTAR
1. ESTUDIO Y REFLEXIÓN SOBRE LOS DATOS 2. CMI (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) 3. MATRIZ DAFO	¿?

Tabla 6. Hoja de ruta.
[Fuente: elaboración propia.]

Como podemos observar en la tabla número 6 se establece un punto de partida, a partir de aquí se detectan unos problemas, se proponen unas herramientas que cuyos resultados sean la base teórica para enumerar una serie de medidas a implantar que solucionen en el mayor grado posible los problemas mencionados.

3.2. Periodo temporal

Desde inicios de 2017 comienza el nuevo camino de la empresa y en torno a abril de 2017 se cuenta con la ayuda y el asesoramiento de AD dentro de la empresa.

- Enero 2017 – Abril 2017: 4 meses en el siguiente nivel.
- Abril 2017 – Octubre 2017: 6 meses de trabajo de AD como consultor y ayudando en el día a día de la empresa participando de decisiones estratégicas.

3.3. Estructura de la empresa

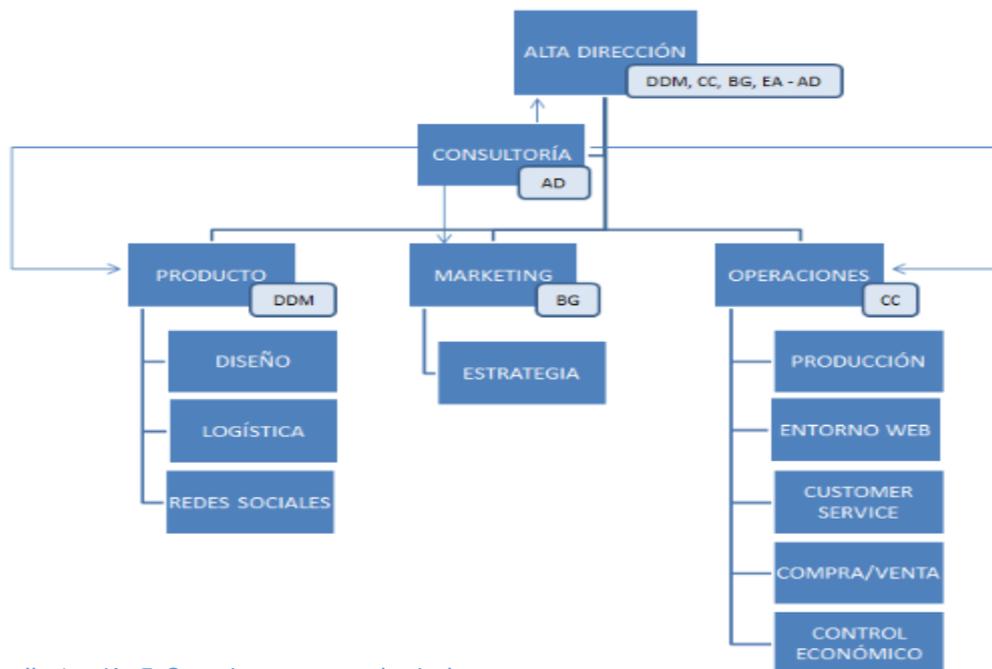


Ilustración 7. Organigrama segundo nivel.
[Fuente: elaboración propia.]

En la ilustración 7 vemos como queda el organigrama actual (octubre 2017) de la empresa. Se ha pasado de una estructura funcional a una estructura jerárquica-funcional basada en unidades funcionales. Existe un responsable de recursos y presupuestos para cada actividad, cada responsable controla su tareas y de esta manera se profesionaliza el trabajo, aumenta el nivel de desarrollo técnico y se aprovechan mejor los medios humanos ya que dependiendo de las necesidades de las tareas se puede ayudar en otras tareas si un responsable ha finalizado con sus obligaciones.

A continuación se pormenorizan las tareas de cada individuo:

- **Producto:** el responsable de todo lo relacionado con el producto es DDM. Encargado del diseño, la logística y de mantener al día las redes sociales. En relación con los diseños, todos son creaciones originales de DDM, la logística enmarca las actividades de recepción del producto, control de calidad, stockage, preparación de pedidos y envío, el reparto se realiza a través de Shipius (herramienta facilitada por Shopify). Se realizan actualizaciones diarias de las redes sociales, un aspecto muy importante de cara al éxito de una e-commerce.
- **Estrategia:** la dilatada experiencia de BG en el sector del comercio electrónico es indispensable, y se considera una gran fortaleza en el nuevo nivel en el que se encuentra la empresa. Las decisiones estratégicas en marketing y publicidad son tomadas por BG, no sin el consentimiento del resto de actores, y van dirigidas a maximizar las

ventas con la máxima eficiencia posible. Los datos que se verán más adelante apoyan estas decisiones, pues las ventas crecen considerablemente cuando se implementan estas estrategias.

- Operaciones: el encargado del control en las operaciones que tienen lugar en el día a día de la empresa es CC, su experiencia como ingeniero de proyectos le permiten estar al tanto de todo lo que ocurre en la empresa y proponer soluciones eficaces a los problemas que pueden surgir (devoluciones, errores, defectos, informes trimestrales, cuadrar cuentas, atención al cliente, contacto con proveedores, mantenimiento web, etcétera).
- Consultoría: de esta tarea nace el presente proyecto, AD (autor del texto) es el responsable del estudio, control y evaluación de todas las áreas de la empresa. Su labor principal, además de ayudar en el día a día de la empresa y tomar parte en las decisiones de la dirección, es la de dar soluciones eficaces a los problemas que se han mencionado anteriormente y la de corregir las malas prácticas que se están realizando.

3.4. Estudio y evaluación de los datos

En este apartado se va a realizar un estudio y una evaluación de los datos que se han ido recopilando a lo largo de estos meses con el objetivo de dibujar el escenario en el que se encuentra la empresa, responder a preguntas cruciales para la toma de decisiones, control de ingresos y gastos y, lo más importante, servir de base para la aplicación de herramientas de gestión estratégica y toma de decisiones que se estudiarán e implantarán posteriormente. Estas herramientas o métodos de gestión empresarial son el CMI (cuadro de mando integral) y el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

3.4.1. Producto

En el anexo VI podemos ver el desglose de los gastos e ingresos que genera la venta de las prendas.

	COGS		ENVÍO		PVP	DESCUENTO		IVA (21%)	MARGEN	
		%		%		%	PVP			%
CAMISETAS	10,79	43,18%	4,25	17,00%	25,00	0,00%	25,00	5,25	4,71	18,83%
SUDADERAS	22,38	40,70%	4,25	7,73%	55,00	0,00%	55,00	11,55	16,82	30,58%
GORRAS	11,21	37,36%	4,25	14,17%	30,00	0,00%	30,00	6,30	8,24	27,47%

Tabla 7. Precios productos segundo nivel.

[Fuente: elaboración propia.]

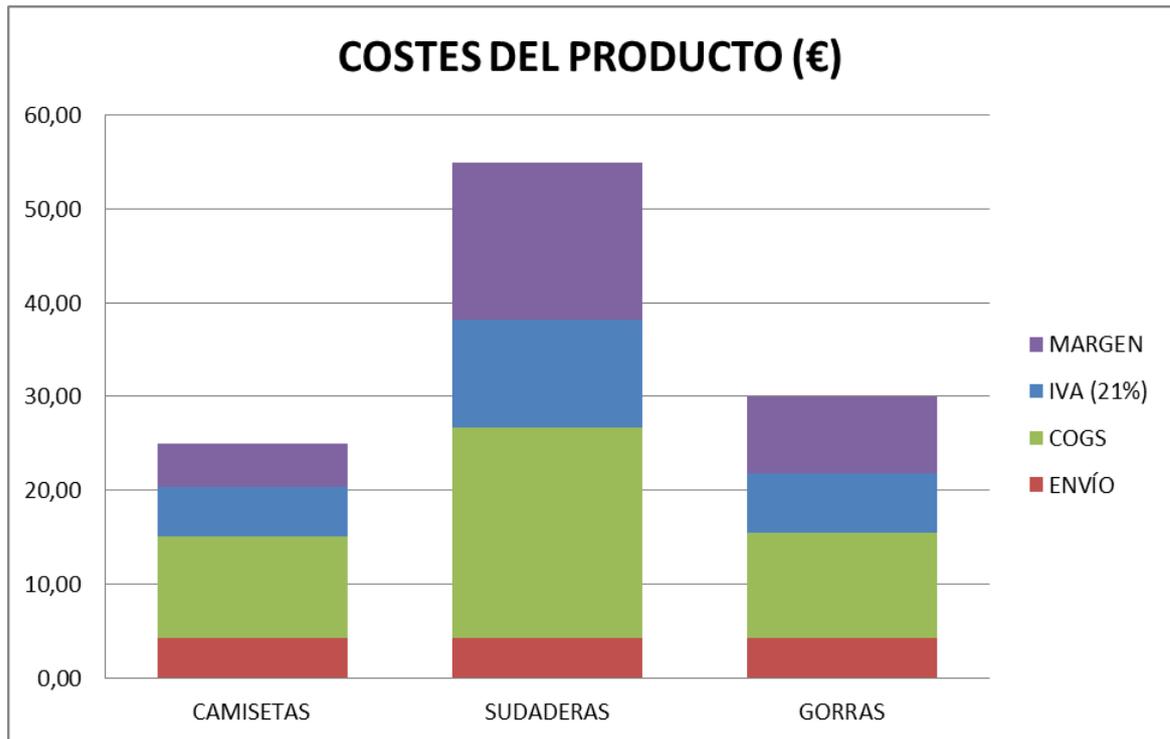


Gráfico 5. Costes producto en euros.
[Fuente: elaboración propia.]

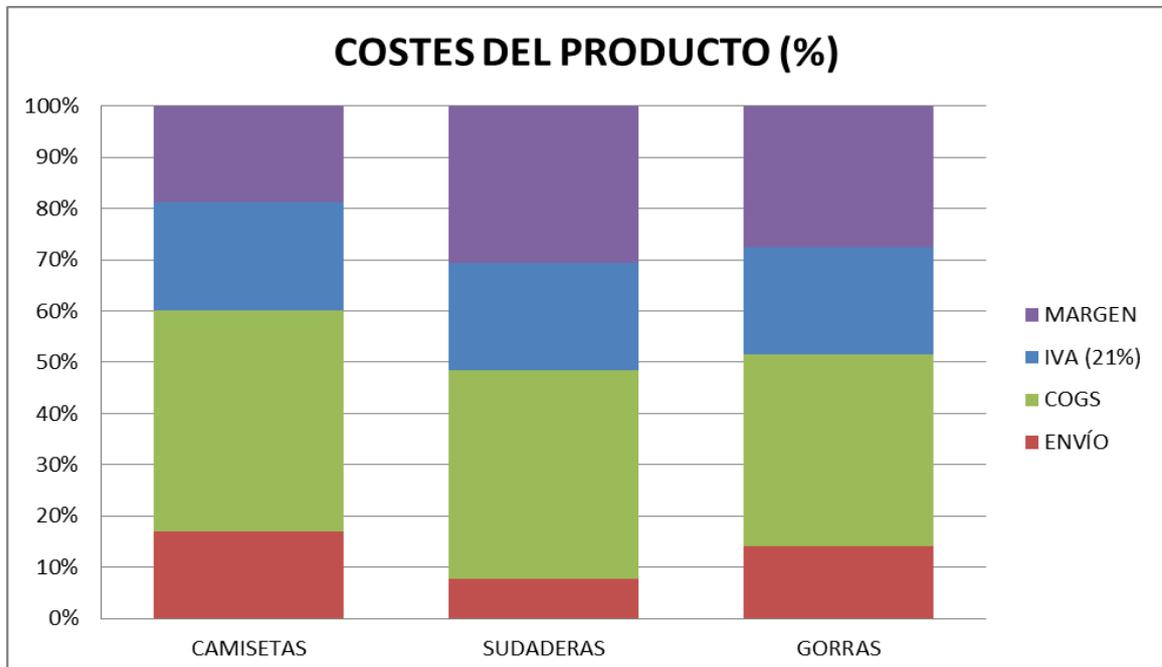


Gráfico 6. Costes producto en tanto por ciento.
[Fuente: elaboración propia.]

En los tres gráficos anteriores vemos como queda dividido el coste de cada prenda en función del precio de venta al público (PVP). Como se puede observar el mayor margen se saca en las sudaderas, mientras que las camisetas tienen un margen menor, aunque esto se compensa con la rotación que existe en la venta de camisetas, pues como podemos ver en el anexo II estas ventas suponen el 91% de las ventas totales de la empresa.

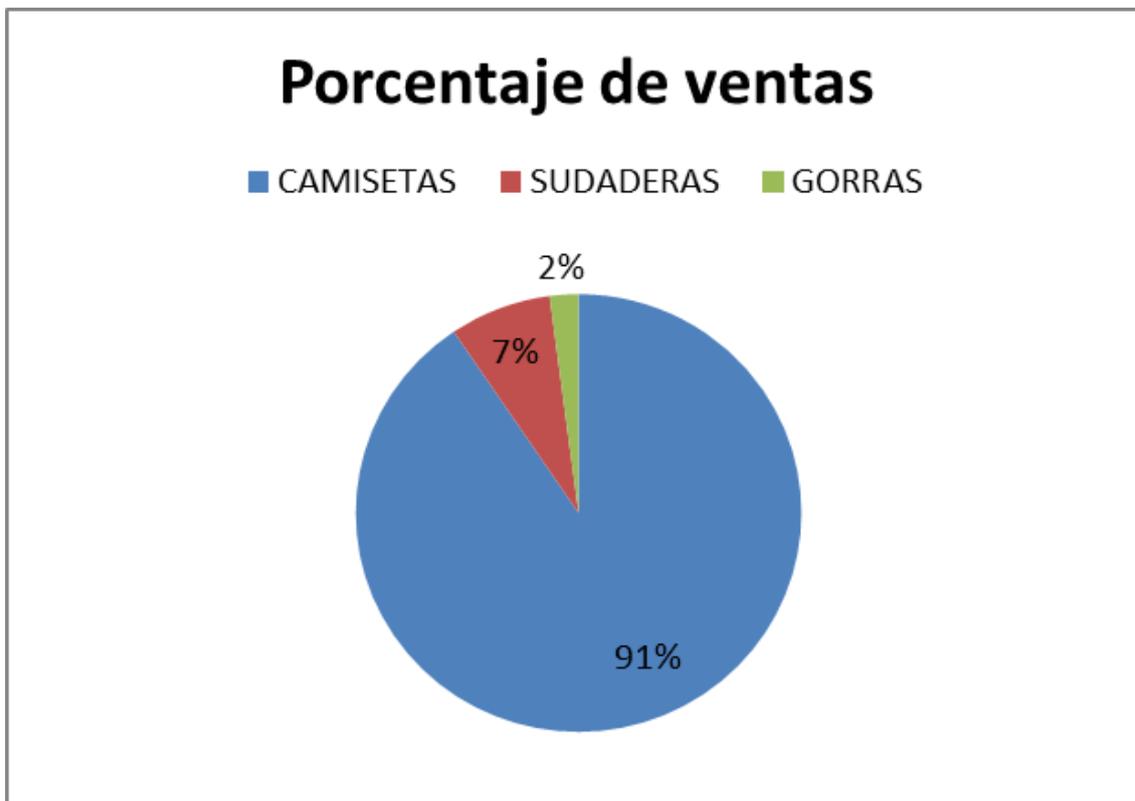


Gráfico 7. Porcentaje de ventas.
[Fuente: elaboración propia.]

Con respecto a las gorras, los datos se asemejan a los correspondientes a las sudaderas pero por un precio de venta al público menor, no se toman en consideración reseñable estos datos ya que solo suponen un 2% de las ventas totales de la empresa.

Para conseguir aumentar los beneficios se deberá actuar principalmente sobre el PVP (precio de venta al público), pues es el aspecto principal sobre el cual tiene control directo la empresa, ya que el IVA es una cantidad fijada legalmente, los gastos de envío dependen de las empresas de mensajería contratadas y los costes derivados de los COGS (cost of the goods sold) son competencia de los proveedores, por tanto una buena elección y gestión de estos podría suponer un ahorro considerable.

La columna COGS (cost of the goods sold) hace referencia a todo aquello que aporta valor al producto además de la prenda propiamente dicha que sería el producto final que el cliente compra y que va a utilizar en su día a día. A continuación vamos a ver como se desglosan estos COGS según el tipo de prenda (camiseta, sudadera o gorra):

- **Camisetas**

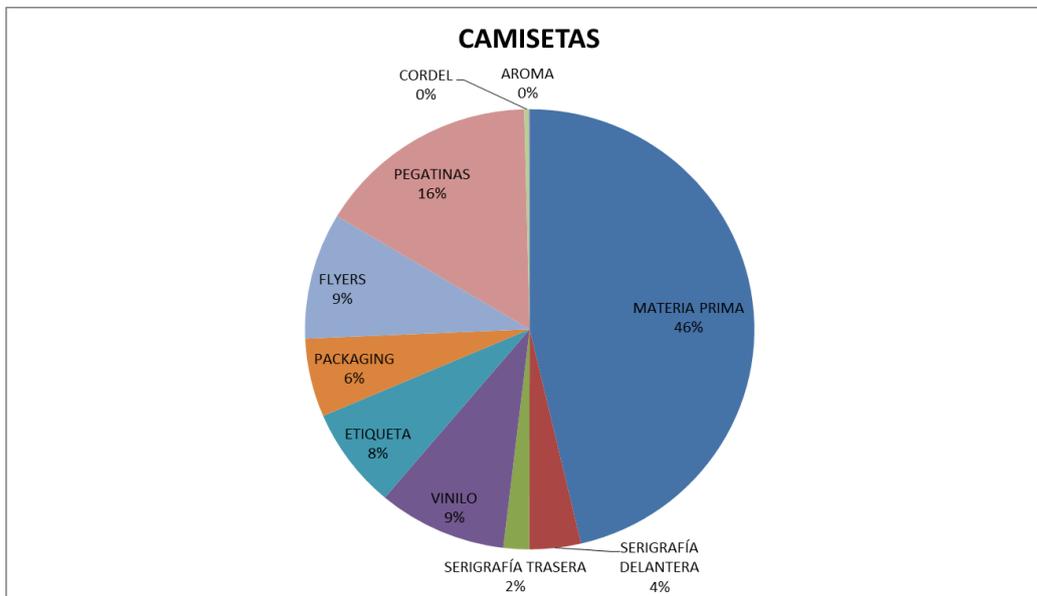


Gráfico 8. COGS camisetas. [Fuente: elaboración propia.]

- **Sudaderas**

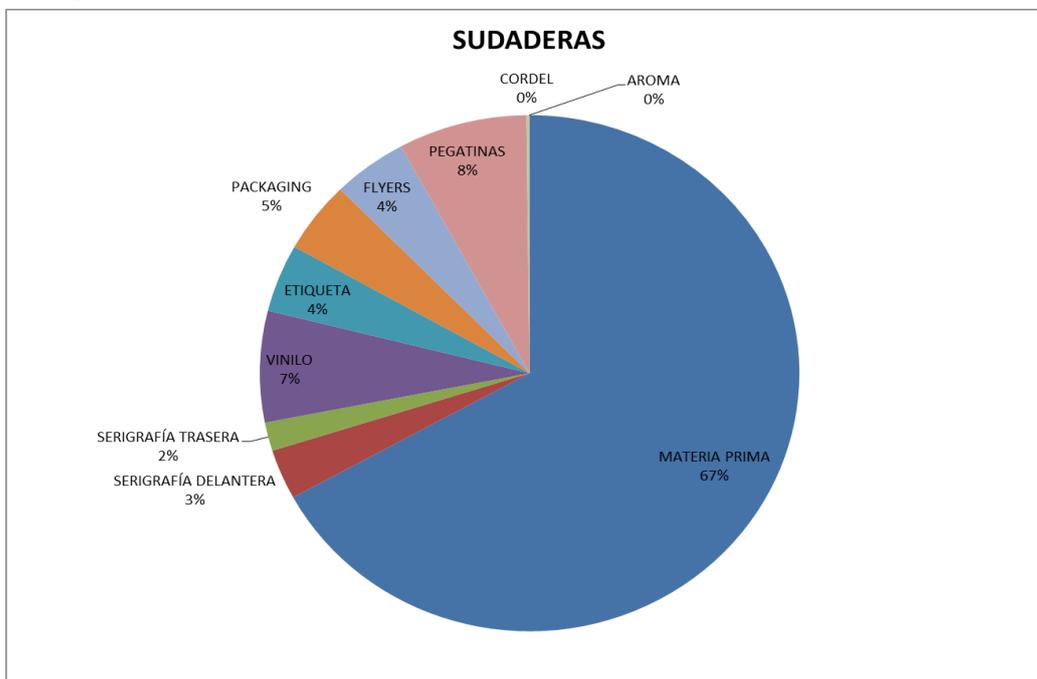


Gráfico 9. COGS sudaderas. [Fuente: elaboración propia.]

- Gorras

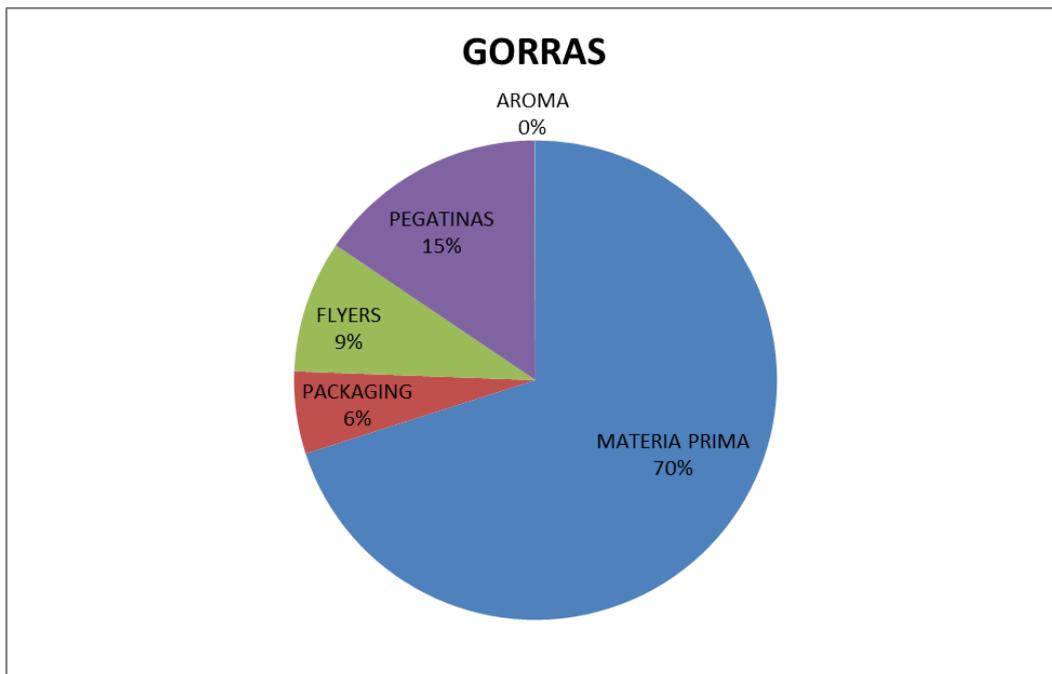


Gráfico 10. COGS gorras. [Fuente: elaboración propia.]

Como podemos observar los gráficos de costes que hacen referencia a los COGS, el principal coste lo aporta la materia prima como es lógico. Por esta razón resulta imprescindible reducir este coste mediante la búsqueda de proveedores para poder reducir el gasto y de esta manera aumentar el margen.

El resto de costes se desglosa de la siguiente manera:

- Vinilo: hace referencia a la forma de estampación de las prendas, es imprescindible una estampación adecuada para poder asegurar un producto fiable y de calidad que mantenga al cliente satisfecho.
- Pegatinas y flyers: el mercado, los competidores y el objetivo de fidelizar y crear imagen de marca establecen la incorporación de este tipo de merchandising como algo imprescindible.
- Packaging: se refiere al embalaje, muy importante ya que es la primera impresión que recibe el cliente de nuestro producto. Debe de ser resistente (alberga la prendas en su interior), de calidad y agradable a la percepción de los sentidos, ya que, como hemos dicho antes el cliente es lo primero que recibe de la marca y debe de causar una buena sensación que quede grabada en el subconsciente del cliente.

3.4.2. Costes fijos y variables

En el anexo VI se puede ver de manera pormenorizada los gastos en los que incurre la empresa a lo largo del ejercicio mensual y que podemos dividir en fijos y variables

- **Fijos:** estos costes son los iniciales con los que la empresa cuenta al inicio de cada mes y que no dependen del volumen de ventas, por tanto es muy importante controlarlos y monitorizarlo ya que pueden ser un punto clave para el éxito o el fracaso de la empresa. Se dividen de la siguiente manera.

FB ADS	600,00
GOOGLE ADWORDS	50,00
OTROS COSTES	100,00
Costes fijos	750,00

SHOPIFY	CUOTA FIJA	
	29,00	BASIC
	79,00	PREMIUM

Tabla 8. Costes fijos. [Fuente: elaboración propia.]

Shopify es la plataforma con la que se gestiona todo lo relacionado con el control de la producción, logística, pagos, atención al cliente, etcétera. Tiene dos tipos de paquetes a contratar el BASIC y el PREMIUM cuya diferencia en la cuota fija es de 50 euros al mes.

- **Variables:** estos depende del volumen de ventas tenga la empresa, como ya hemos visto el IVA, los COGS y los gastos de envío aumentarán proporcionalmente conforme aumente el número de pedidos de clientes.

SHOPIFY	VARIABLE	
	$n^{\circ} \text{pedidos} * \text{pedido medio} * 2\%$	BASIC
	$n^{\circ} \text{pedidos} * \text{pedido medio} * 1\%$	PREMIUM

Tabla 9. Costes variables. [Fuente: elaboración propia.]

El coste variable según el paquete que se contrate con shopify depende de la cantidad de pedidos, el valor medio en euros de todos los pedidos y esto multiplicado por el 2% o el 1% según sea el paquete BASIC o PREMIUM.

En el anexo VII se encuentra la tabla mediante la cual podemos obtener en valor límite de pedidos que debemos tener para decidir si se contrata el paquete BASIC o el paquete PREMIUM de la plataforma. Este estudio se ha hecho para un valor medio de pedido de 27,32 euros que es el valor medio que está teniendo la empresa durante esto meses

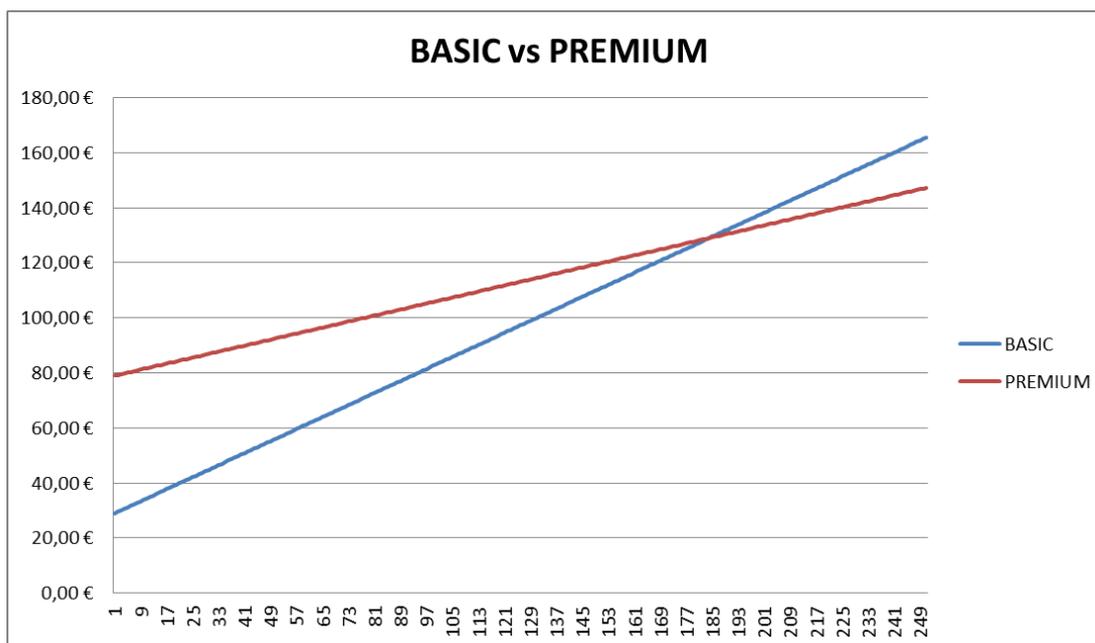


Gráfico 11. Shopify: BASIC vs PREMIUM. [Fuente: elaboración propia.]

Como conclusión obtenemos que, por encima de 183 pedidos al mes, la opción más rentable hace referencia a la contratación del paquete SHOPIFY PREMIUM, mientras que si el número de pedidos es menor a 183 el paquete BASIC sería el más aconsejable.

3.4.3. Curvas ingresos/gastos según el tipo de prenda

En este apartado se va a hacer uso de las tablas del anexo VIII en las que se van a determinar los puntos muertos o puntos de equilibrio a partir de los cuales la empresa empieza a generar beneficios. Para ello se van a utilizar las curvas de costes fijos + costes variables frente al beneficio neto que produciría la empresa con las ventas de prendas.

Se van a diferenciar varios tipos de escenarios atendiendo a los descuentos aplicados a las prendas, ya que en empresas del sector textil de venta directa al público, y más en particular empresas basadas en e-commerce las políticas de descuentos son fundamentales para conseguir, no solo fidelizar, sino también sumar un mayor número de clientes a la cartera de la empresa.

- Escenario inicial: no existe descuento. Debería corresponder al ejercicio normal de la empresa.
- Escenario 30%: aplicando un 30% de descuento a nuestras prendas. Este tipo de descuentos es muy común entre e-commerce ya que supone generar un atractivo para el cliente sin tener que estar necesariamente en época de rebajas.
- Escenario 2x1: descuento que supone el 50% pero aplicado a una doble compra, es decir a dos prendas de mismo tipo (dos camisetas, dos sudaderas, dos gorras). En muchas ocasiones se utiliza para vender el stock que no se ha

podido vender durante la temporada alta, aunque el margen sea muy pequeño siempre es más adecuado vender barato que mantener un stock inmovilizado. Atendiendo a los costes fijos y variables que hemos visto anteriormente podremos dibujar la curva de costes/ingresos.

- Escenario inicial: no existen descuentos. En el gráfico 6 se pueden observar las diferencias que existen entre prendas y como queda desglosado en tanto por ciento el valor de cada apartado (COGS, envío, IVA y margen).

	COGS		ENVÍO		PVP	DESCUENTO		IVA (21%)	MARGEN	
	€	%	€	%		%	€		€	%
CAMISETAS	10,79	43,18%	4,25	17,00%	25,00	0,00%	25,00	5,25	4,71	18,83%
SUDADERAS	22,38	40,70%	4,25	7,73%	55,00	0,00%	55,00	11,55	16,82	30,58%
GORRAS	11,21	37,36%	4,25	14,17%	30,00	0,00%	30,00	6,30	8,24	27,47%

Tabla 10. Gastos escenario inicial. [Fuente: elaboración propia.]

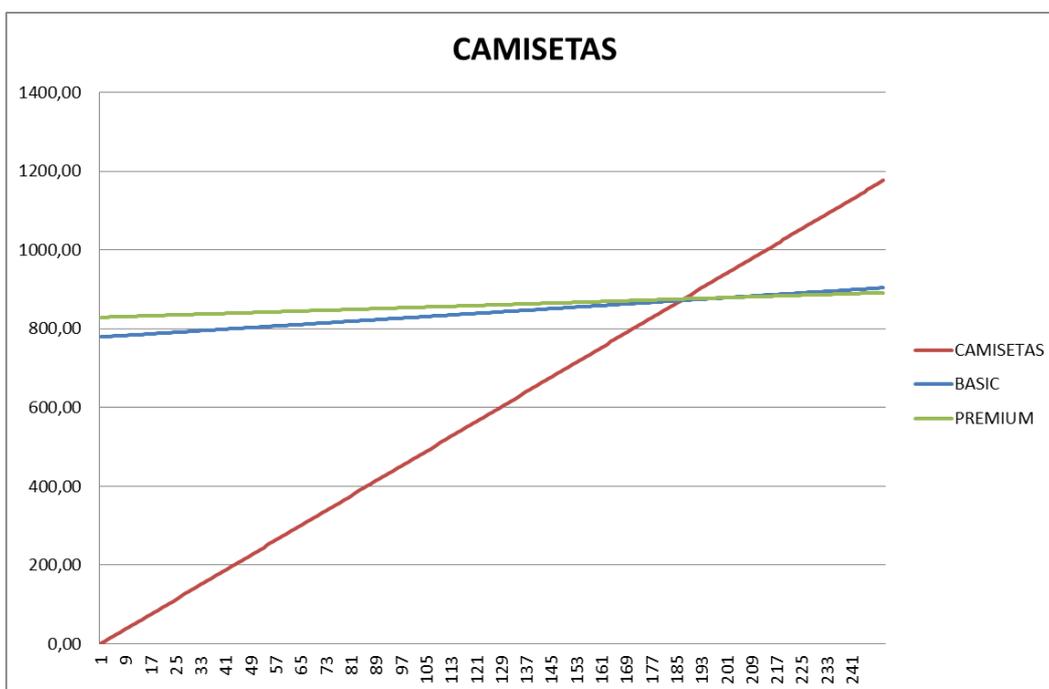


Gráfico 12. Curva camisetas escenario inicial. [Fuente: elaboración propia.]

- **Equilibrio BASIC-PREMIUM:** por encima de 205 ventas de camisetas al mes será más rentable contratar el servicio PREMIUM.
- **BASIC:** es necesario llegar a vender 186 o más camisetas para conseguir beneficios.
- **PREMIUM:** la venta de camisetas debe ser igual o superior a 187 para conseguir obtener beneficios.

En este escenario entre 186 y 205 camisetas vendidas obtendríamos beneficios y deberíamos de contratar el paquete BASIC, mientras que si las ventas ascienden por encima de 205 el paquete PREMIUM sería el más adecuado.

En este escenario las diferencias entre el servicio BASIC y el PREMIUM no son muy marcadas (1 camiseta) para empezar a obtener beneficios, mientras que tan solo aumentando en 18/19 ventas ya habría que plantearse contratar el servicio PREMIUM, por tanto, es un punto importante a tener en cuenta. En este caso habría que mejorar en un 8,8% el margen de equilibrio de ventas BASIC vs PREMIUM, una cifra bastante alcanzable dado el volumen de ventas.

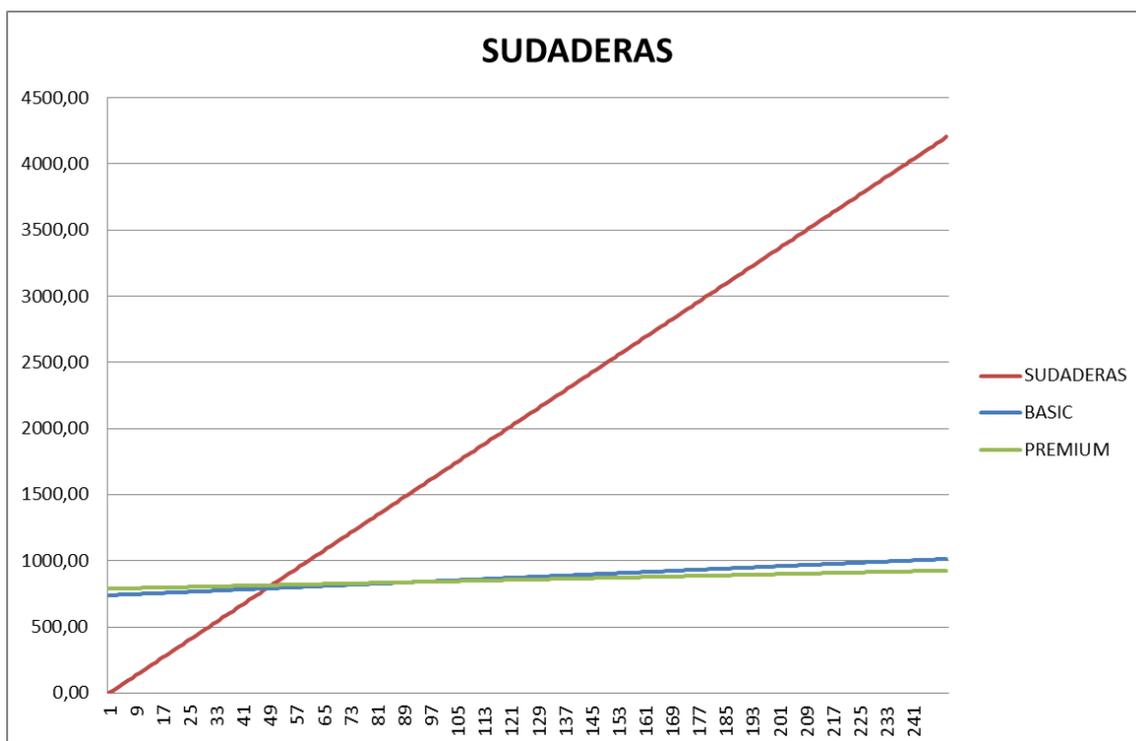


Gráfico 13. Curva sudaderas escenario inicia. [Fuente: elaboración propia.]

- **Equilibrio BASIC-PREMIUM:** por encima de 91 ventas de sudaderas al mes es rentable contratar el servicio Premium.
- **BASIC:** es necesario llegar a vender 48 o más sudaderas para conseguir beneficios.
- **PREMIUM:** la venta de sudaderas en este caso debe ser igual o superior a 49 para conseguir obtener beneficios.

En este escenario entre 48 y 91 sudaderas vendidas obtendríamos beneficios y deberíamos de contratar el paquete BASIC, mientras que si las ventas ascienden por encima de 49 el paquete PREMIUM sería el más adecuado.

En este escenario las diferencias entre el servicio BASIC y el PREMIUM no son muy marcadas (1 sudadera) para comenzar a obtener beneficios netos en las ventas. En este caso el número de ventas necesarias para plantearse contratar el servicio PREMIUM es de 42/43 que correspondería a una mejora del 46% en las ventas respecto al margen de equilibrio BASIC vs PREMIUM. A diferencia del caso anterior que la cifra a mejorar era del 8,8%.

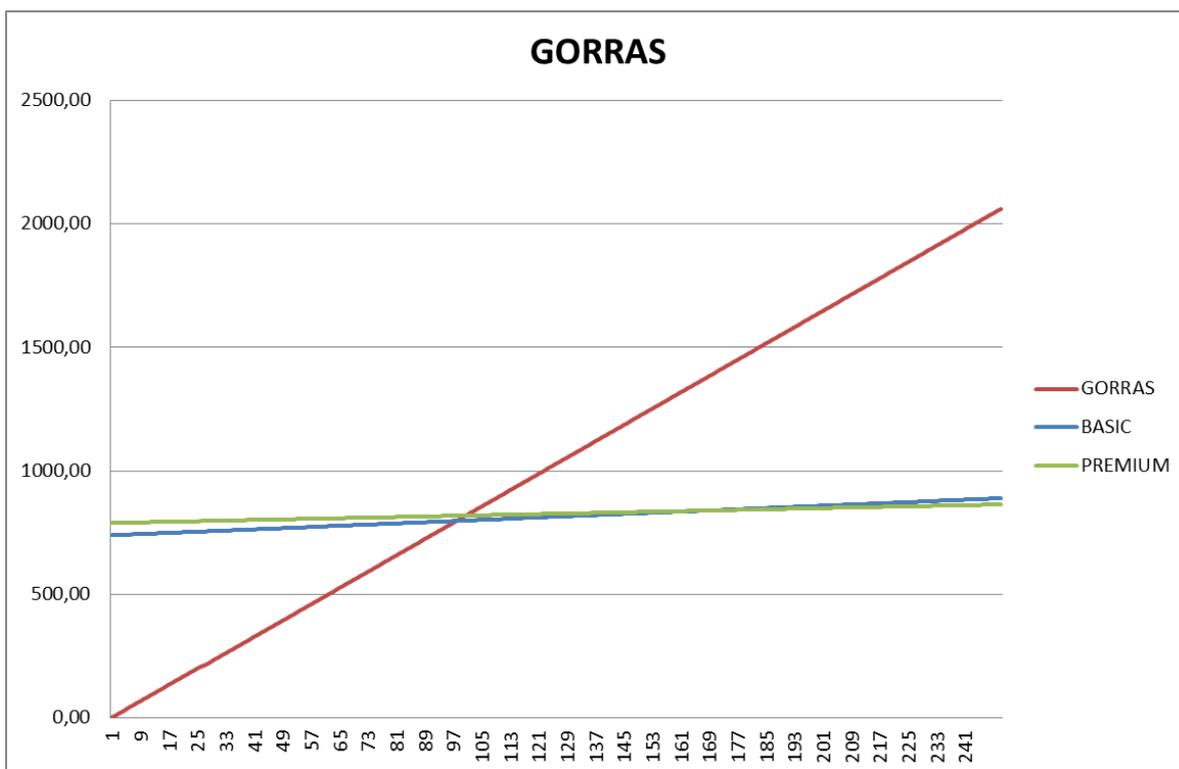


Gráfico 14. Curva gorras escenario inicial. [Fuente: elaboración propia.]

- **Equilibrio BASIC-PREMIUM:** por encima de 167 ventas de gorras al mes es rentable contratar el servicio Premium.
- **BASIC:** es necesario llegar a vender 97 o más gorras para conseguir beneficios.
- **PREMIUM:** la venta de gorras debería ser igual o superior a 105 para, en el caso de este tipo de prenda, comenzar a rentabilizar la inversión.

En este escenario entre 97 y 167 gorras vendidas obtendríamos beneficios y deberíamos de contratar el paquete BASIC, mientras que si las ventas ascienden por encima de 105 el paquete PREMIUM sería el más adecuado.

En este escenario las diferencias entre el servicio BASIC y el PREMIUM son un poco más reseñables que en casos anteriores (8 gorras) para comenzar a obtener beneficios netos en las ventas. En este caso el número de ventas necesarias para plantearse contratar el servicio PREMIUM es de 97/105 que correspondería a una mejora del 39,5% en las ventas respecto al margen de equilibrio BASIC vs PREMIUM para las gorras. Este valor se encuentra entre los valores de las dos prendas anteriores y dado el poco volumen de ventas que generan las gorras no es un dato relevante a la hora de planificar la gestión de ventas.

- **Escenario 30%: se aplican descuentos del 30% a nuestros productos.**

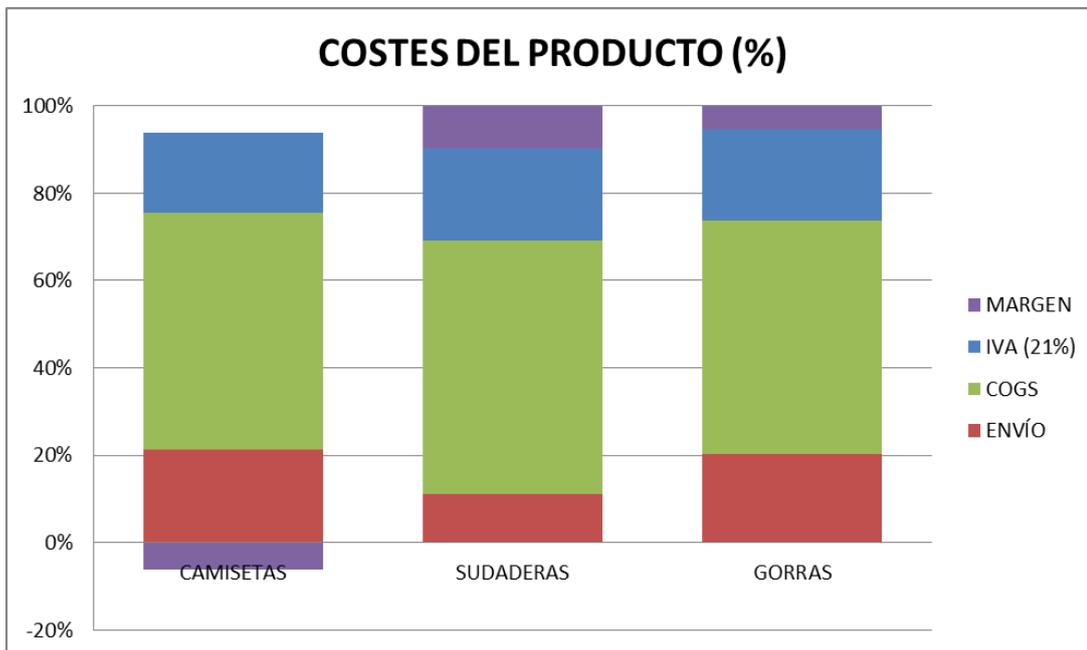


Gráfico 15. Costes productos escenario 30%. [Fuente: elaboración propia.]

En este escenario vemos como los márgenes se ajustan mucho ya que el descuento únicamente afecta al PVP el resto de valores se mantiene constante, salvo el IVA que es un porcentaje fijo según lo facturado.

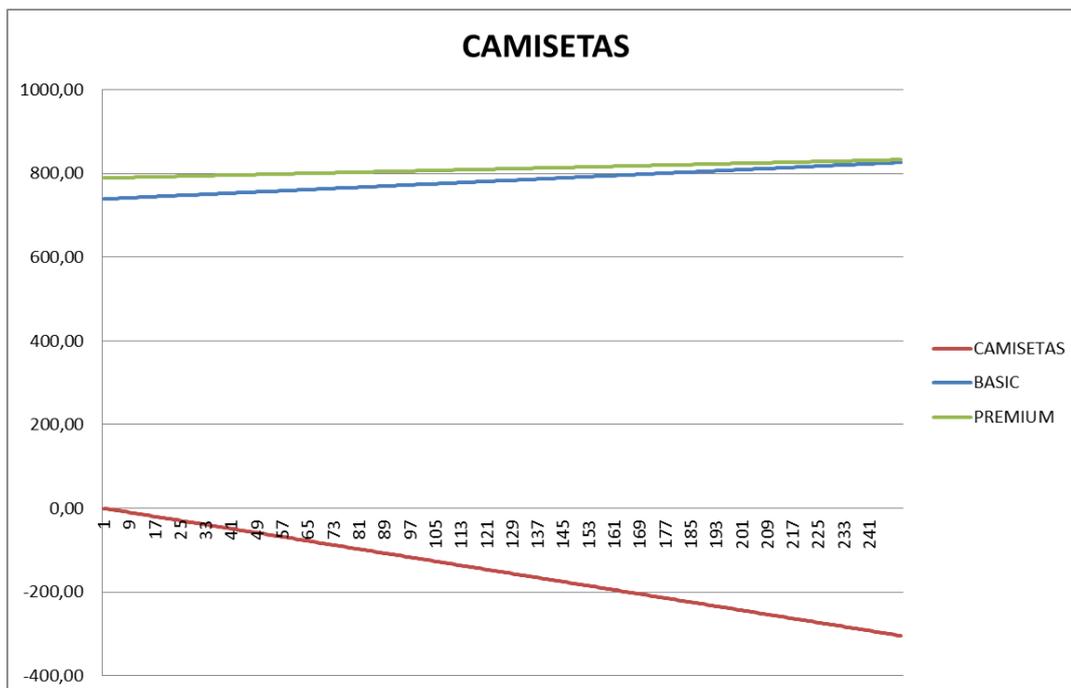


Gráfico 16. Curva camisetas escenario 30%. [Fuente: elaboración propia.]

Con un simple vistazo a la gráfica superior se ve que, con un descuento del 30%, no resulta rentable la venta de camisetas en ningún caso. Ésta venta debería ser combinada con otras prendas para intentar no perder cuota de mercado y generar beneficios. A lo largo de la trayectoria de la empresa se ha estado implantando este descuento en las camisetas, por tanto este estudio paraliza por el momento esta práctica y que inicialmente supone pérdidas para la empresa en la prenda que mayor volumen de ventas genera.

En resumen, este descuento en camisetas solo debería aplicarse si el mercado lo exige o si se pretende generar ingresos por otros canales teniendo como base la oferta de las camisetas.

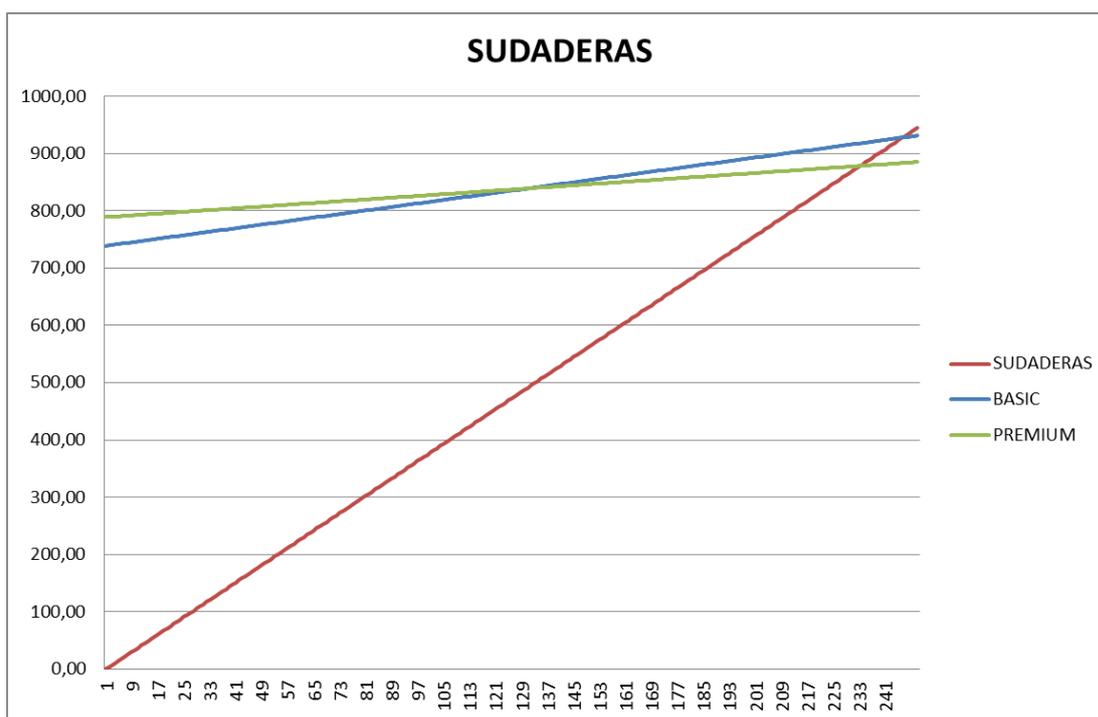


Gráfico 17. Curva sudaderas escenario 30%. [Fuente: elaboración propia.]

En el caso de la venta de sudaderas al 30% de descuento resulta indiferente el margen (130 sudaderas) a partir del cual es más conveniente contratar el paquete PREMIUM ya que el punto muerto de ventas se encuentra por encima de este valor, por tanto siempre que queramos generar beneficio en este escenario será necesario contratar éste paquete.

Observamos que con unas ventas iguales o superiores a 233 sudaderas comienzan los beneficios netos del ejercicio. Este es un valor muy elevado y por tanto es un dato que debe de tomarse con especial cuidado a la hora de sacar conclusiones.

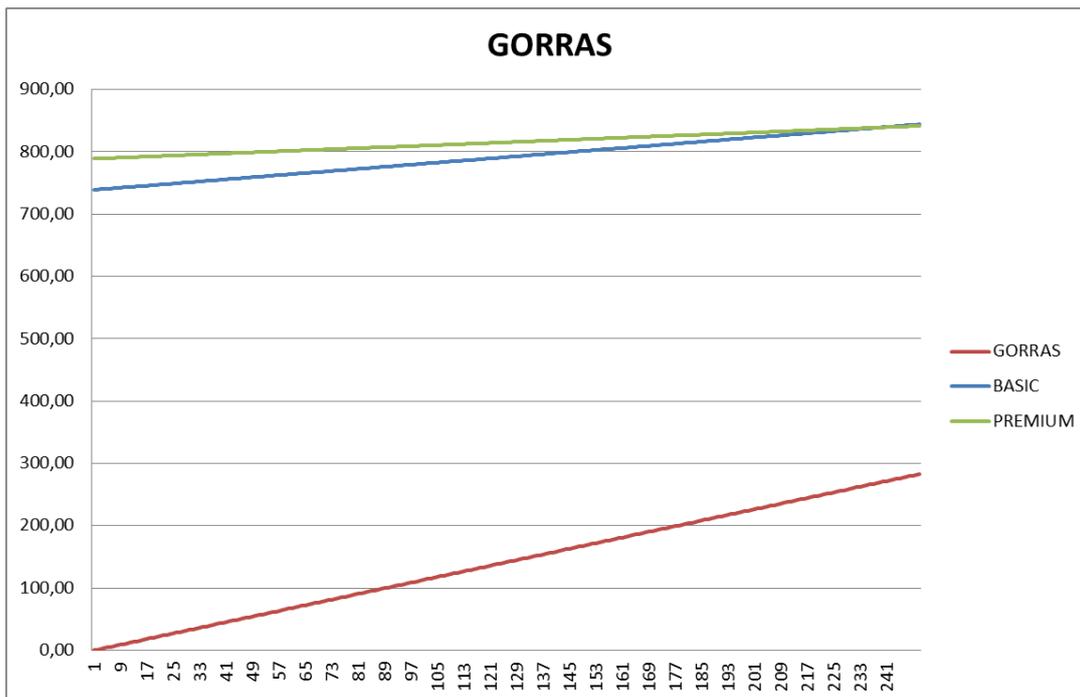


Gráfico 18. Curva gorras escenario 30%. [Fuente: elaboración propia.]

De la misma manera que ocurría con las camisetas, en el caso de las gorras aunque si se genera un beneficio, éste es muy reducido y cortarían a la curva de gastos en una cifra de ventas inalcanzable y que no merece la pena estudiar debido al escaso volumen de ventas (2%) que supone esta prenda dentro de la empresa.

- Escenario 2x1: se realiza un descuento del 50% por la compra de 2 prendas.

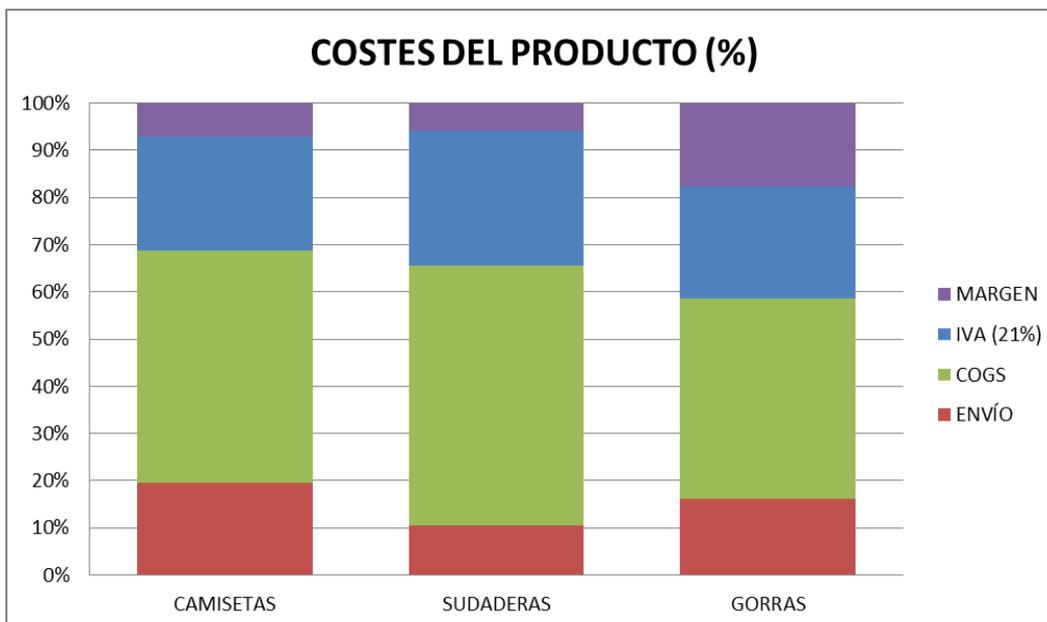


Gráfico 19. Costes producto escenario 2x1. [Fuente: elaboración propia.]

En este escenario los márgenes, aunque más ajustados, resultan todos positivos por tanto se generaran ingresos con las venta de las prendas. Queda por ver si estos ingresos serán suficientes para contrarrestar los gastos que se devengan del ejercicio de la venta.

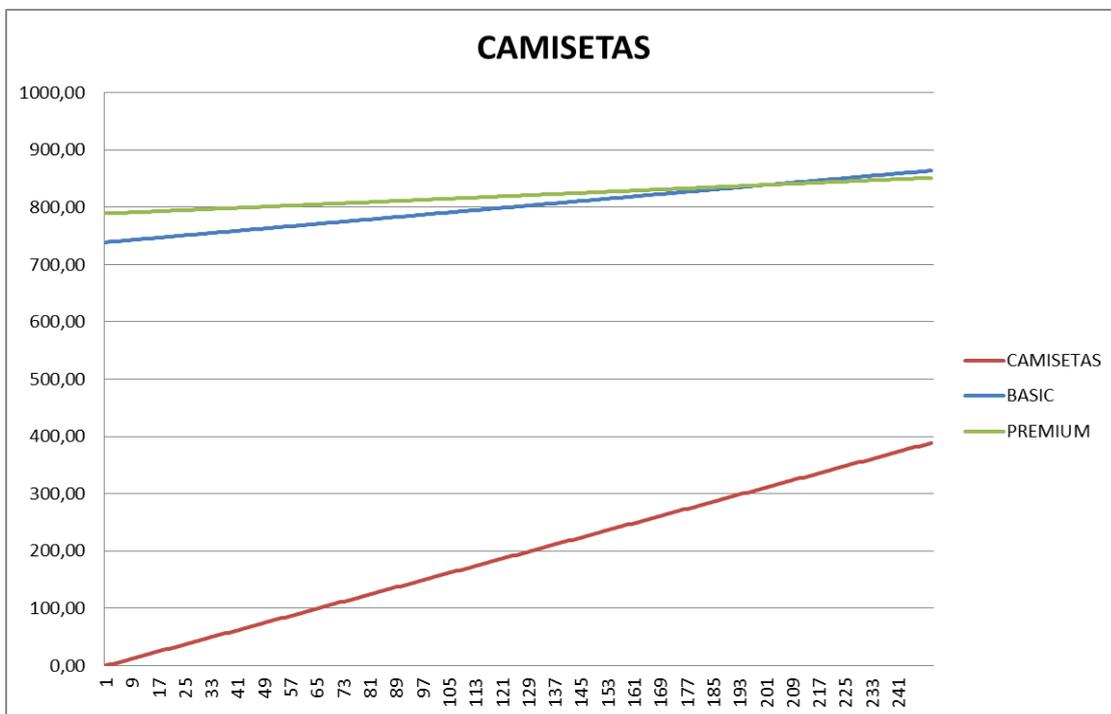


Gráfico 20. Curva camisetas escenario 2x1. [Fuente: elaboración propia.]

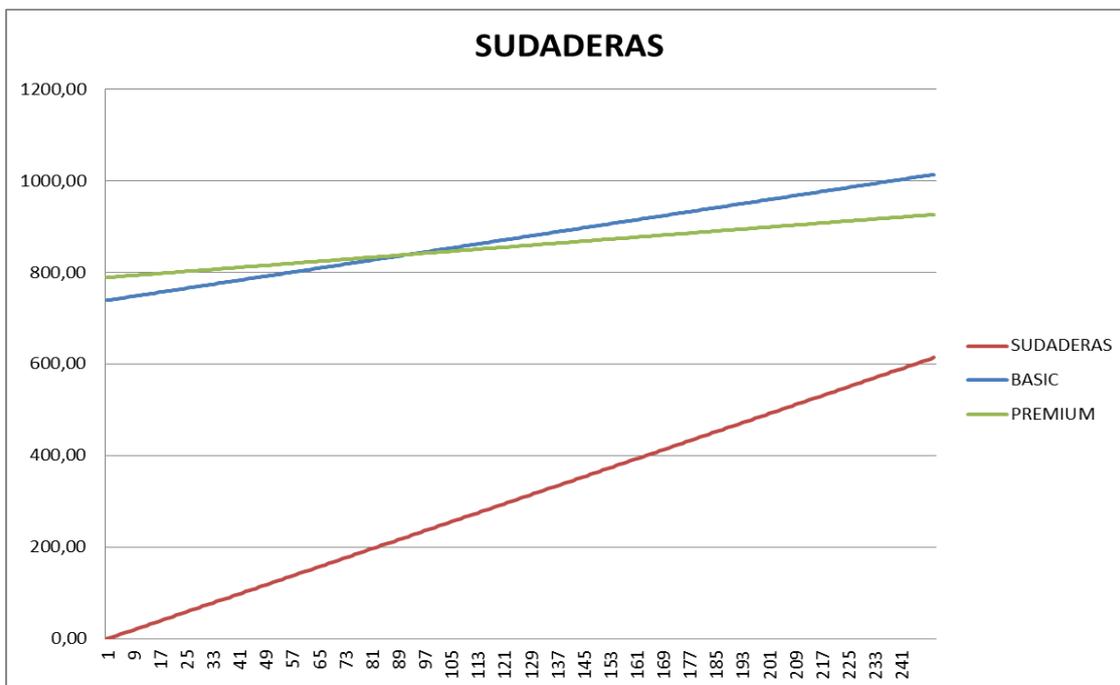


Gráfico 21. Curva sudaderas escenario 2x1. [Fuente: elaboración propia.]

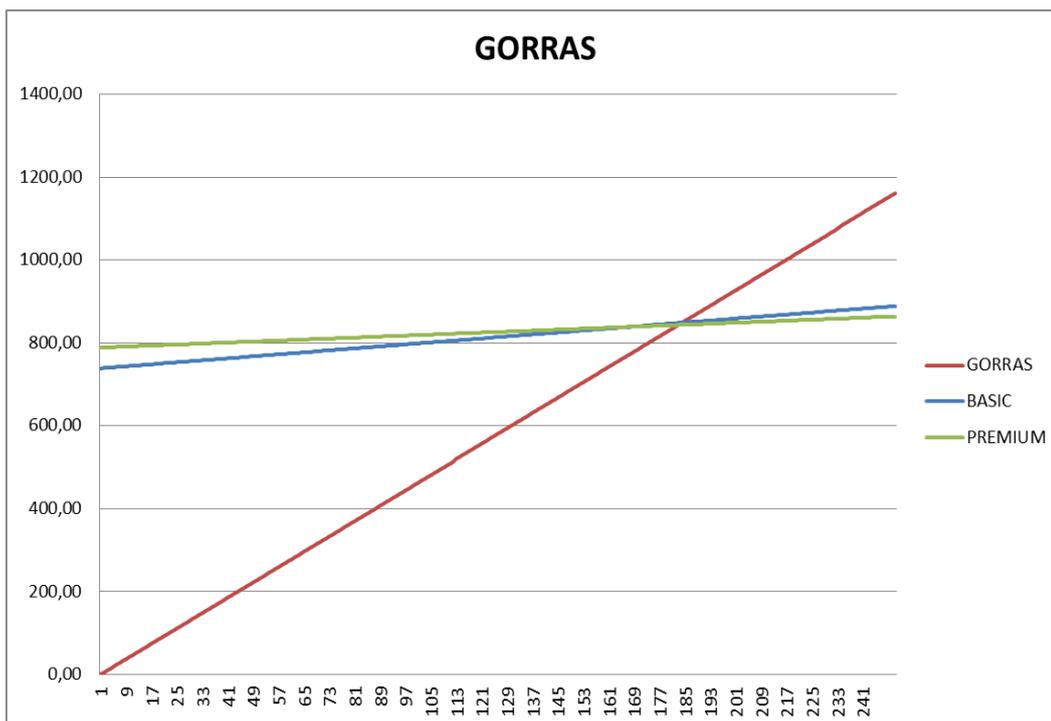


Gráfico 22. Curva gorras escenario 2x1. [Fuente: elaboración propia.]

Observando las gráficas correspondientes al escenario 2x1 sacamos las siguientes conclusiones:

- Tanto en sudaderas como en camisetas el punto muerto que marca el comienzo del beneficio en el ejercicio es muy lejano y se considera inalcanzable e inabordable en estos momentos.
- En cuanto a las gorras el punto muerto de ventas es de 177. También es un valor muy elevado para el volumen de pedidos correspondientes a esta prenda.

Como conclusión final de este escenario obtenemos que este tipo de ofertas solo se deberían implantar en la salida al mercado de productos nuevos o en el caso de que fuera necesario liberar stock de otras temporadas debido a que no se han vendido en el periodo en el cual estaban planificadas las ventas. No se contempla mantener estas ofertas en el tiempo porque resultaría un fracaso económico para la empresa.

3.4.4. Curva costes/ingresos según pedido medio estándar

- Escenario inicial

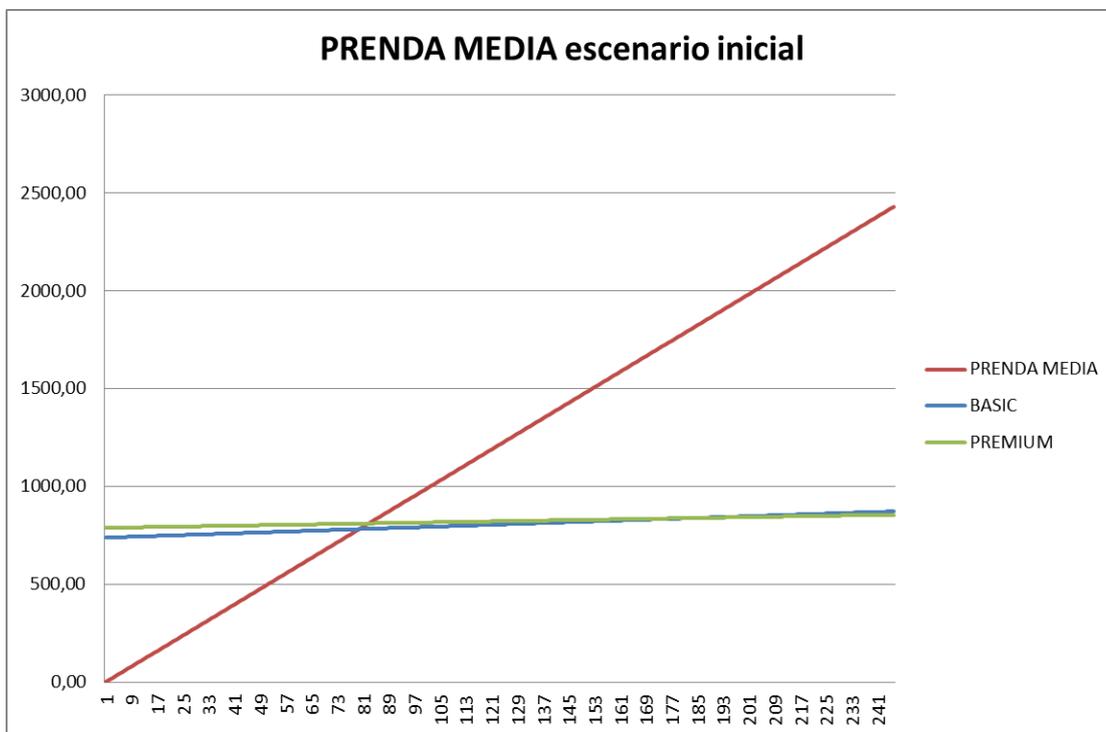


Gráfico 23. Curva prenda-media escenario inicial. [Fuente: elaboración propia.]

- **Equilibrio BASIC-PREMIUM:** por encima de 184 prendas vendidas al mes es rentable contratar el servicio Premium.
- **BASIC:** es necesario llegar a vender 79 o más prendas para conseguir beneficios si el paquete contratado es el básico.
- **PREMIUM:** las ventas deberían ser iguales o superiores a 82 para, en el caso de este tipo de prenda, comenzar a rentabilizar la inversión teniendo contratada la versión premium.

Con este tipo de prenda y el escenario de 0% de descuento, las ventas deberían estar entre 79 y 184 para obtener beneficios y deberíamos contratar el paquete BASIC, mientras que si las ventas ascienden por encima de 184 el paquete PREMIUM sería el más adecuado.

Las diferencias entre el servicio BASIC y el PREMIUM son un poco reseñables (3 prendas) para comenzar a obtener beneficios netos en las ventas. En este caso el número de ventas necesarias para plantearse contratar el servicio PREMIUM es de 79/82 que correspondería a una mejora del 56,52% en las ventas respecto al margen de equilibrio BASIC vs PREMIUM. Este valor de mejora resulta bastante elevado, por tanto para el volumen de ventas que se está trabajando en estos momentos la opción BASIC sería la más económica, aunque no se descarta la contratación del paquete Premium en el futuro si las ventas sigues progresando como hasta ahora.

- Escenario 30%

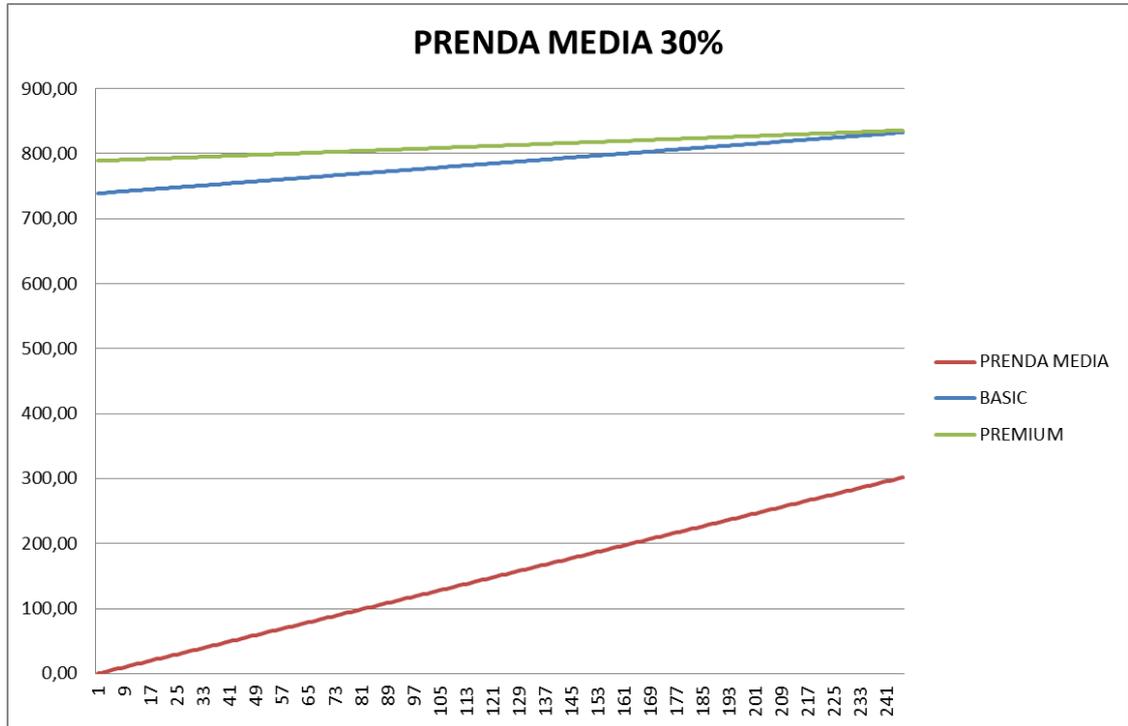


Gráfico 24. Curva prenda-media escenario 30%. [Fuente: elaboración propia.]

Para el caso de una rebaja del 30% en el producto la situación es insostenible a largo plazo. El punto muerto que marca los beneficios netos de la empresa queda muy alejado y se sitúa en una zona inabordable para la empresa. Es por tanto que este escenario se reserva para el corto plazo, combinado con campañas de publicidad agresivas y para dar visibilidad a la marca, sin ser el beneficio el objetivo principal.

- Escenario 2x1

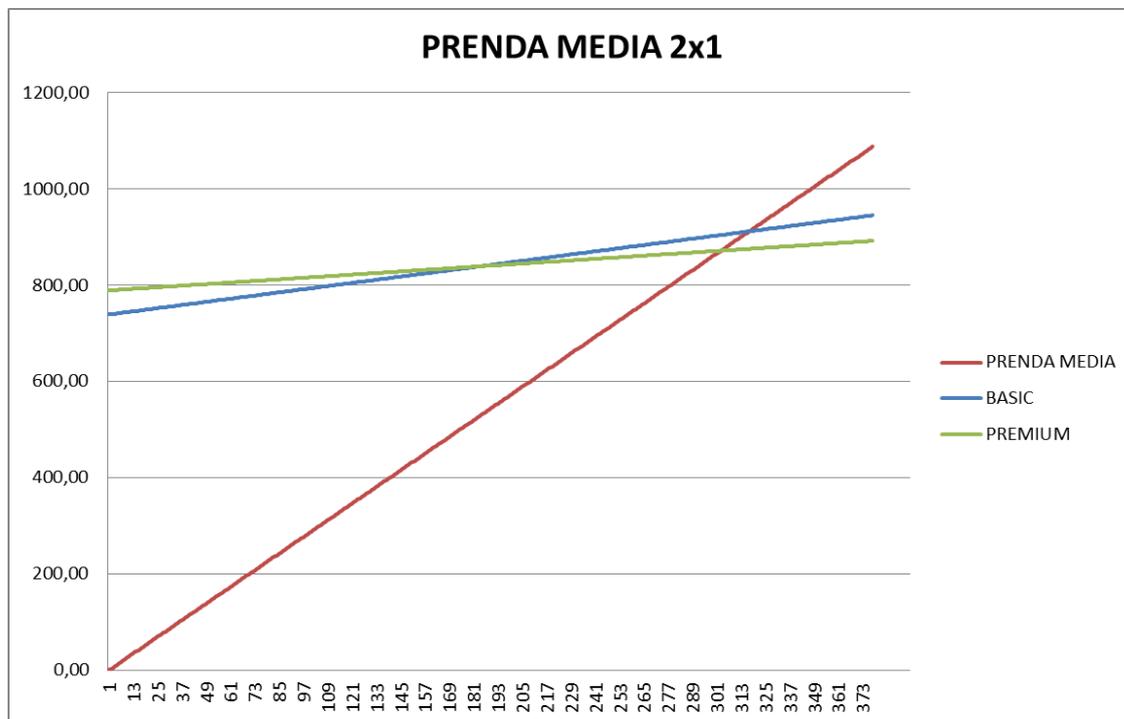


Gráfico 25. Curva prenda-media escenario 2x1. [Fuente: elaboración propia.]

En este caso la opción del paquete Premium sería la opción más rentable si nos basamos en el beneficio neto del ejercicio, pues por encima de 303 ventas es cuando se comienza a generar riqueza y el margen BASIC vs PREMIUM se encuentra en 183 prendas vendidas, es decir 120 ventas por debajo.

Para este escenario el volumen de ventas que se requieren sigue siendo muy elevado, y aunque su implantación se limite a las mismas condiciones que en el caso de las rebajas del 30%, en éste los márgenes nos permiten tener mayor flexibilidad a la hora de decidir.

3.4.5. Localización

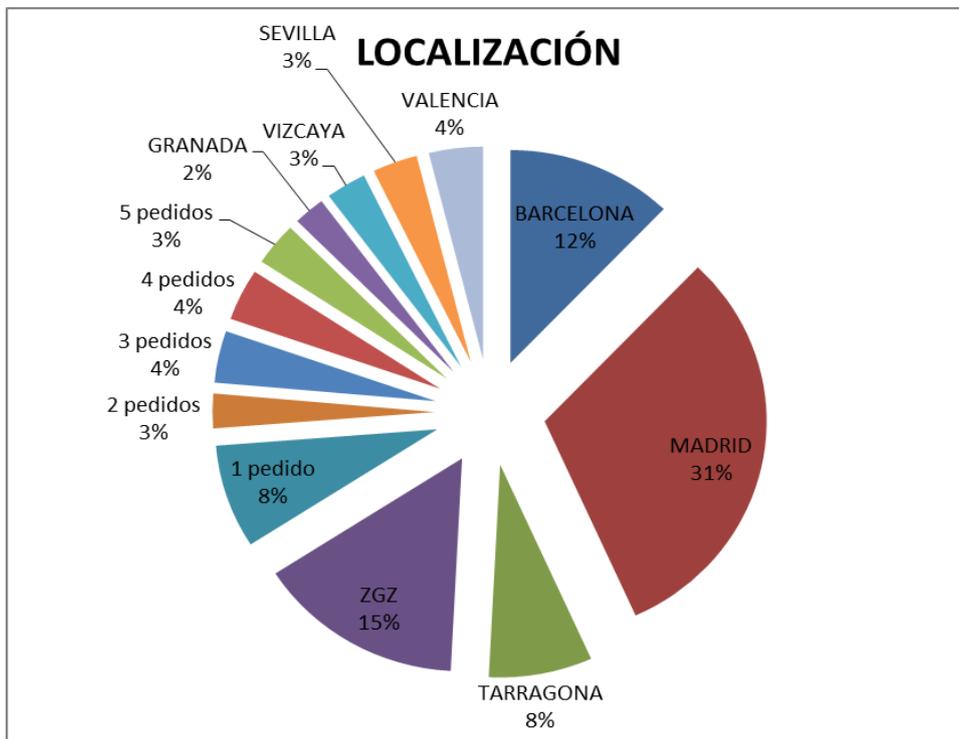


Gráfico 26. Localización. [Fuente: elaboración propia.]

Si estudiamos el gráfico superior vemos que las ciudades que más compran son:

- **Madrid:** es la capital del país, la que más habitantes y por tanto mayor número de clientes objetivo tiene, resulta lógico que sea la que englobe la mayor parte de los pedidos que se realizan.
- **Zaragoza:** el fundador principal de la empresa es originario de Zaragoza y la actividad de la empresa se desarrolla también esta ciudad. La publicidad no solo online sino también el boca a boca producen que gran cantidad de ventas se centren en dicha ciudad.
- **Barcelona:** como segunda ciudad del país en cuanto a población se posiciona en tercer lugar en cuanto a número de pedidos, esto es debido a que en segundo lugar se encuentra la propia ciudad de Zaragoza. Además uno de los socios BG reside en Barcelona, lo que facilita de alguna manera la publicidad en la ciudad, aunque sea de manera residual.
- **Tarragona:** dos de los socios son de esta ciudad, por los mismos motivos mencionados anteriormente esta ciudad atrae un mayor número de pedidos que otras que pudieran tener mayor número de habitantes.
- **Valencia:** al ser la tercera ciudad de España en cuanto a número de habitantes se sitúa como es lógico a la cola de Madrid y Barcelona, y por los motivos nombrados anteriormente por detrás de Zaragoza y Tarragona.

El resto de ciudades suponen un pequeño porcentaje de los pedidos, pero igualmente son importantes a la hora de la creación de imagen de marca. Sobre todo porque el objetivo de la empresa son los clientes jóvenes. Hoy en día nos encontramos en un mundo globalizado en el que la gente se mueve de unas ciudades a otras y son anuncios andantes, por esta razón es muy importante conseguir vender en todas las ciudad aunque sea una sola prenda, ya que el coste de oportunidad de no hacerlo es muy alto.

La conclusión principal que sacamos de este gráfico es que las grandes ciudades son el objetivo principal donde centrar la publicidad para obtener el mayor número de ventas, mientras que se debe mantener la venta en otras ciudades más pequeñas para mantener la imagen de marca.

3.4.6. Datos de ventas

En el anexo II se pueden ver la totalidad de los datos de ventas de la empresa hasta el día 24 de septiembre de 2017.

- Prendas/producto

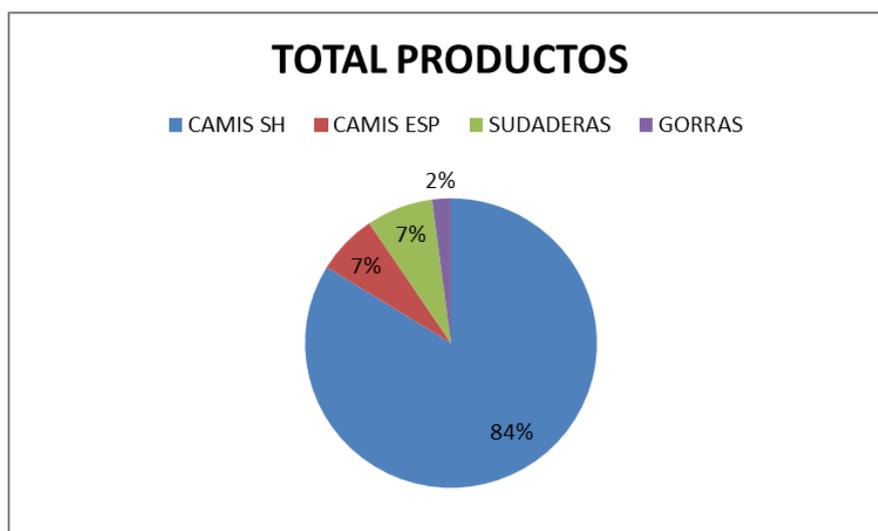


Gráfico 27. Total productos. [Fuente: elaboración propia.]

Los pedidos de camisetas en stock suponen el grueso de las ventas de la empresa (83,79%) mientras que las ventas especiales o bajo pedido solo constituyen el 6,74%. La suma de ambos nos informa de que el 90,53% del total de las ventas de la empresa corresponde a la venta de camisetas

Las sudaderas constituyen el 6,74% de las ventas, pero se han realizado todas bajo pedido ya que todavía no se encuentran disponibles en la web. La temporada invernal comenzará en octubre y se espera aumentar de manera considerable el volumen de ventas de este tipo de prenda ya que, una vez disponibles en la web la visibilidad de cara al cliente será mucho mayor. Las esperanzas puestas en estas prendas son muy grandes pues los test que se han ido realizando hasta ahora han dado datos muy prometedores.

Las gorras suponen un porcentaje residual de las ventas (2%) pero no podemos permitirnos no vender este tipo de productor pues supondría un coste de oportunidad muy elevado

- Pedidos

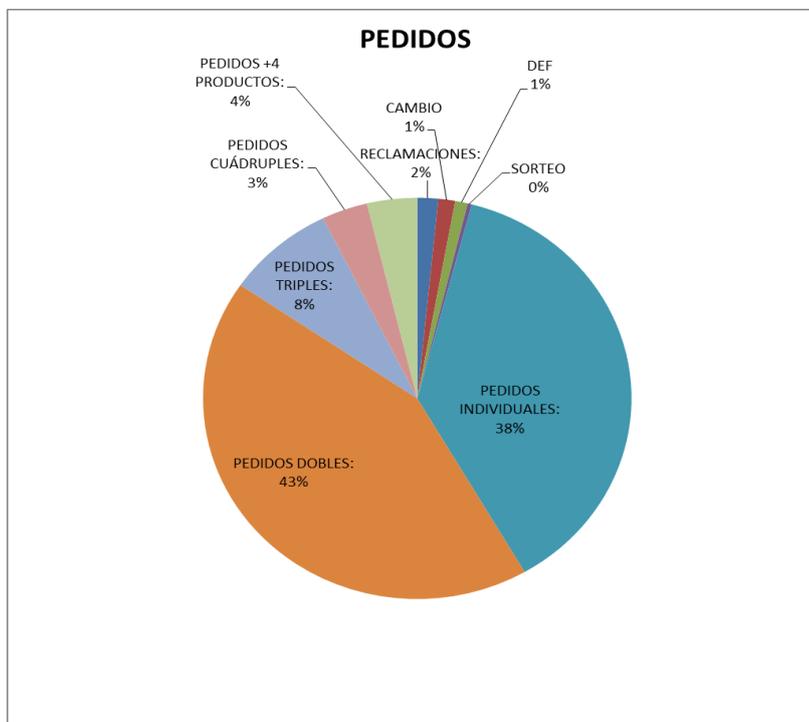


Gráfico 28. Pedidos totales. [Fuente: elaboración propia.]

La principal conclusión que sacamos de la tabla inmediatamente superior que hace referencia a los diferentes tipos de pedidos que existen es que, los pedidos individuales y dobles suponen el grueso del negocio por tanto es interesante buscar promociones en este tipo de pedidos para sacar beneficios.

Los cambios, reclamaciones y productos defectuosos suponen un porcentaje muy pequeño, señal de que las cosas se están haciendo bien en este sentido.

Durante estos 6 meses se han vendido un total 623 productos o prendas, es decir una media de 104 prendas al mes. Si tenemos en cuenta que la estimación en un primer nivel de la empresa era de 250 prendas estos datos superan con mucha distancia lo previsto, un 250% para ser exactos. Aún quedan varios meses para terminar el año y mejorar estos números, pero lo que queda claro es que el segundo nivel de vida de la empresa ha cumplido las expectativas y se espera mejorar cuando se pase a un tercer nivel, en el cual se pretende una mayor profesionalización de la empresa y mejora de resultados.

- Camisetas

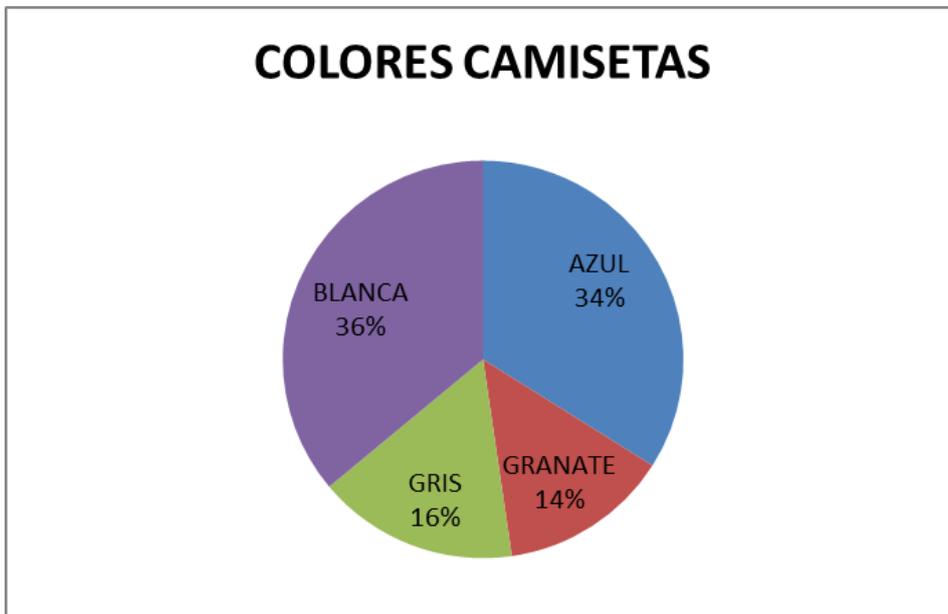


Gráfico 29. Colores camiseta. [Fuente: elaboración propia.]

El color más vendido dentro de las prendas tipo camiseta es el azul y el blanco, mientras que el gris y el granate tienen un porcentaje menor. Esto también es debido a que según que modelos solo están disponibles en determinados colores.

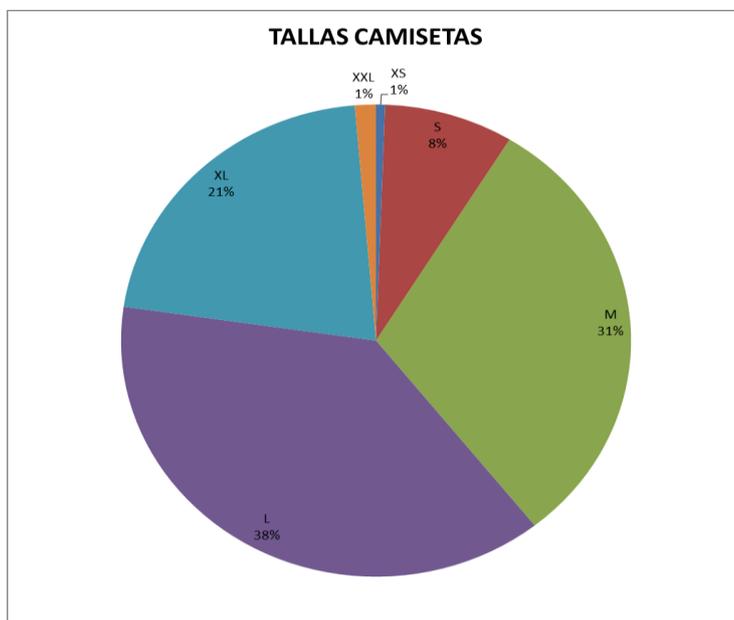


Gráfico 30. Tallas camisetas. [Fuente: elaboración propia.]

La talla más vendida, como cabía esperar, es la L (38%) seguida muy de cerca por la talla M (31%) y a una distancia algo mayor la talla XL (21%). Estos resultados son más que evidentes ya que el cliente objetivo principal de la empresa son los jóvenes varones de entre 15 y 35 años, aunque las prendas son aptas para ser disfrutadas por todas las edades tanto para chicos como para chicas.

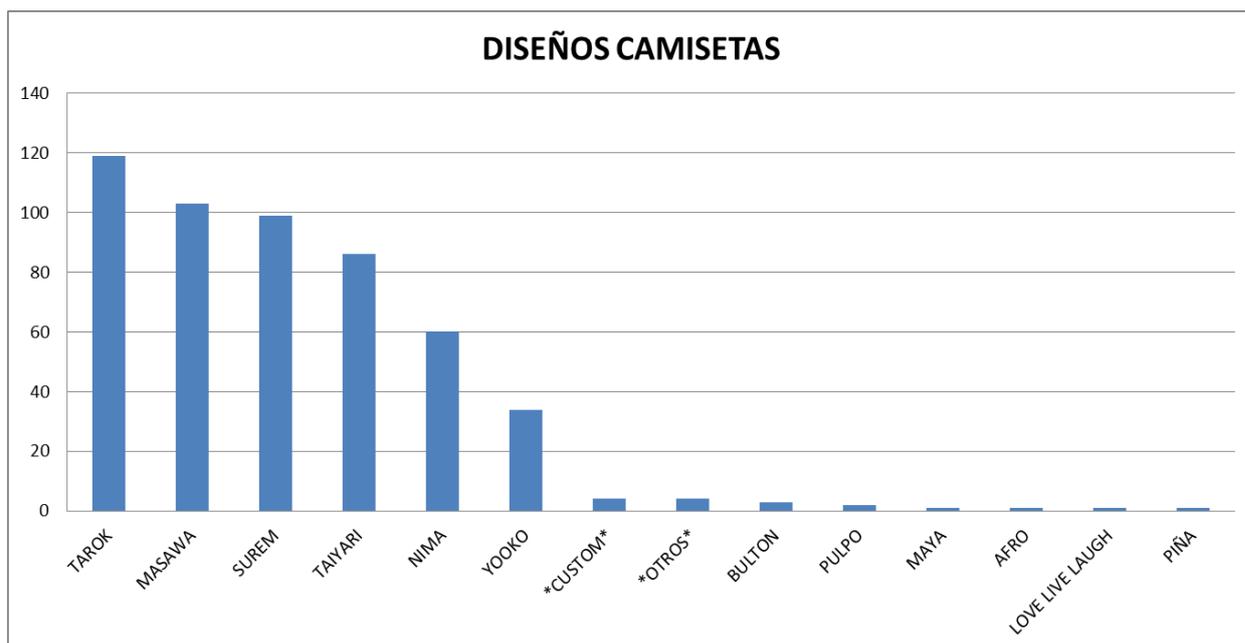


Gráfico 31. Diseños camisetas. [Fuente: elaboración propia.]

Los diseños que más triunfan dentro de las camisetas son:

- **TAROK:** bicicleta.
- **MASAWA:** casetas de las playas del norte de España.
- **SUREM:** surfista “always Young”.
- **TAIYARI:** logo minimalist.
- **NIMA:** círculo minimalist.
- **YOOKO:** furgoneta/caravana surfera.

Top 10 ventas de camisetas: a continuación vemos los diseños, colores y tallas más vendidos dentro de las prendas tipo camiseta. Estos datos serán muy importantes para futuros pedidos, ya que se ajustarán mejor el resto de diseño, tallas y colores mientras que se invertirá en mayor medida en las más vendidas.

1. **TAROK:** azul, tallas M y L.
2. **MASAWA:** azul, talla M.
3. **TAROK:** blanca, talla L.
4. **SUREM:** blanca, talla L.
5. **MASAWA:** azul, talla L.
6. **SUREM:** azul, talla L.
7. **TAROK:** gris, talla L.
8. **TAIYARI:** blanca, talla L.
9. **TAROK:** azul, talla XL.
10. **NIMA:** granate, talla M.
11. **SUREM:** blanca, talla XL.

- **Sudaderas**

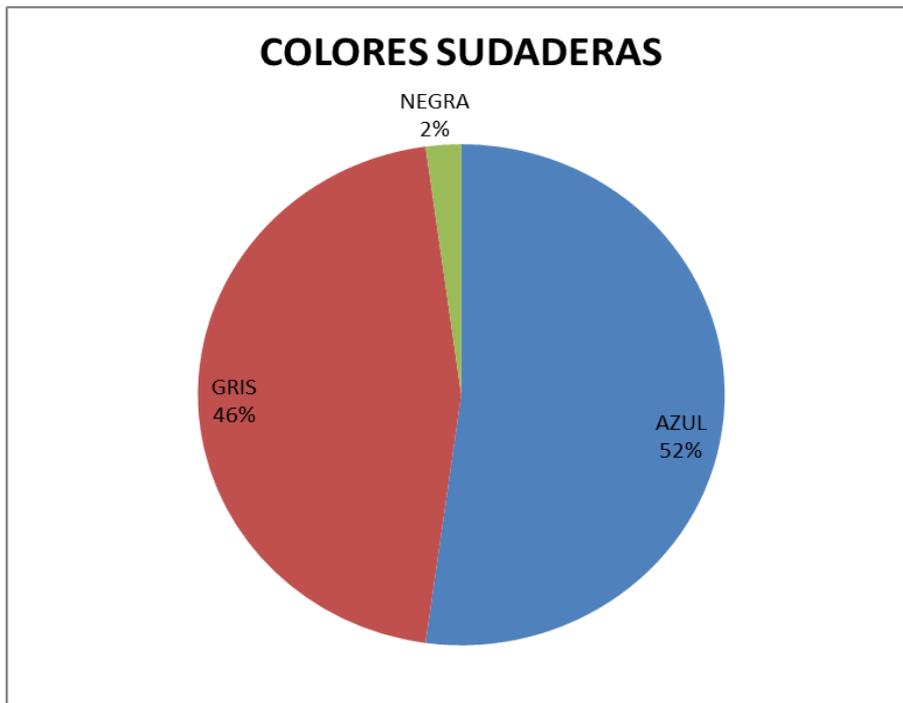


Gráfico 32. Colores sudaderas. [Fuente: elaboración propia.]

Si nos centramos en el estudio de las sudaderas vemos que los colores azul y gris están prácticamente igualados a la hora de ser vendidas a los clientes. Gana ligeramente el color azul por un 6%.

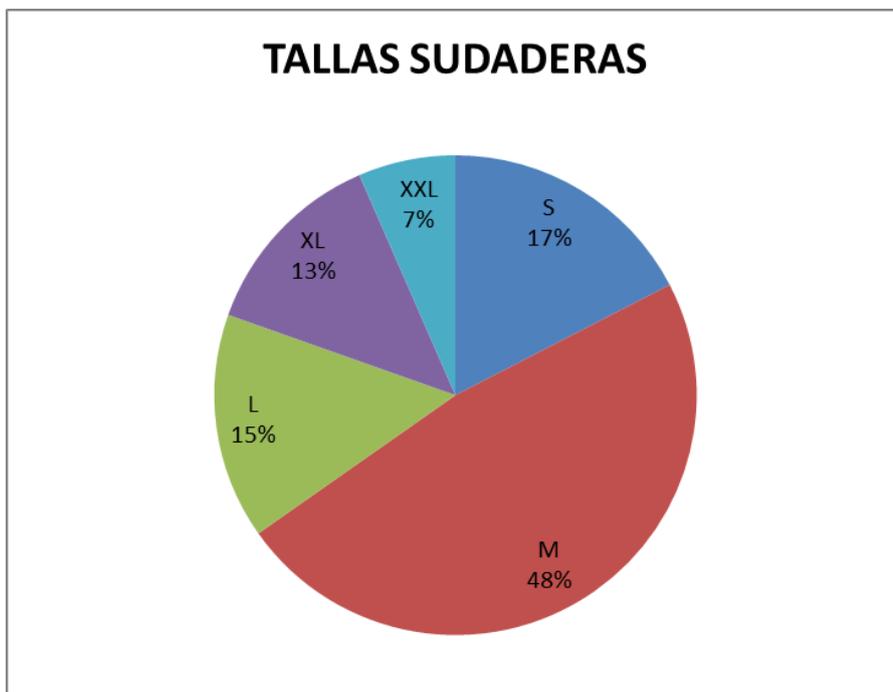


Gráfico 33. Tallas sudaderas. [Fuente: elaboración propia.]

En cuanto al tallaje de las sudaderas queda claro que es la talla **M (48%)**, la que más ventas acumula, seguida una distancia considerable por las tallas **S (17%)**, **L (15%)** y **XL (13%)**.

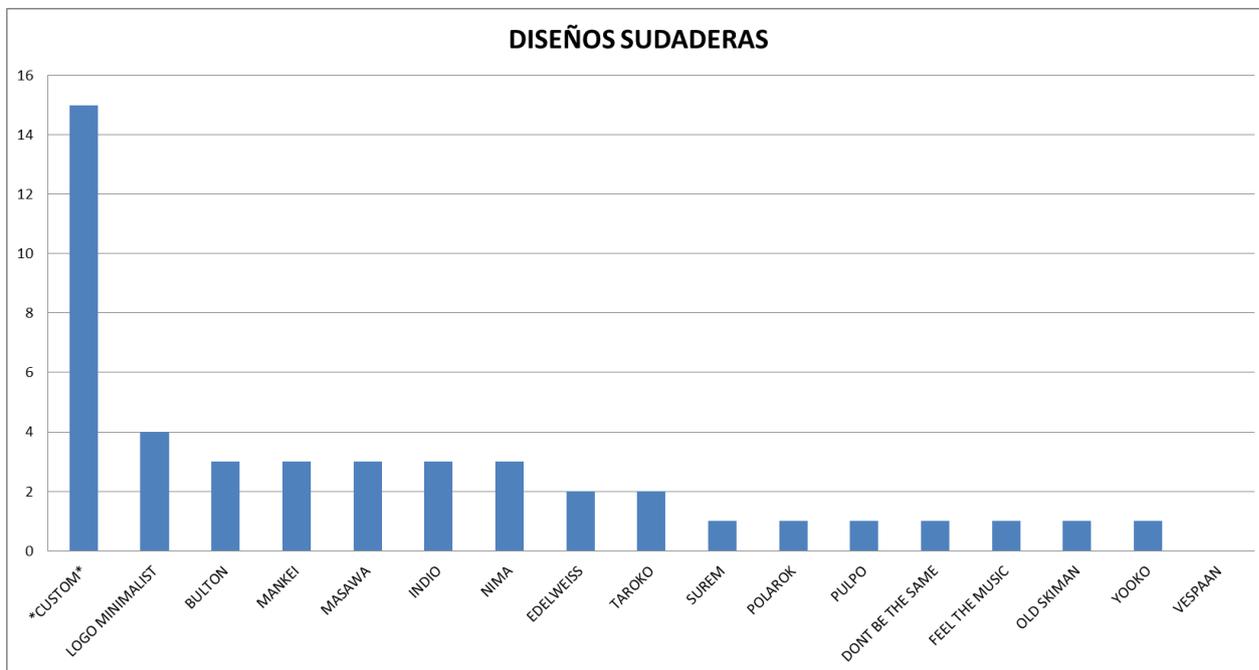


Gráfico 34. Diseños sudaderas. [Fuente: elaboración propia.]

El dato más relevante del gráfico 34 es que los diseños que más triunfan dentro de las sudaderas son diseño bajo pedido (***CUSTOM***), es decir que no se encuentran en el stock de la empresa. Esto nos hace valorar la opción de incluir una mayor cantidad de diseños dentro de las prendas del tipo sudadera.

El resto de diseño que más ventas acumulan son:

- **LOGO MINIMALIST.**
- **BULTON: calavera.**
- **MANKEI: mono maya.**
- **MASAWA: casetas de las playas del norte de España.**
- **INDIO.**
- **NIMA: círculo minimalist.**

- **Gorras**

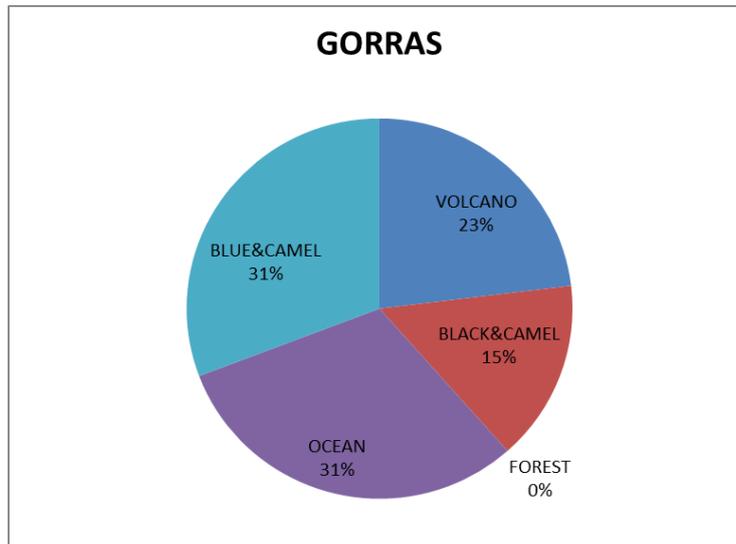


Gráfico 35. Gorras. [Fuente: elaboración propia.]

Como hemos visto la venta de gorras supone solo un 2% del volumen de ventas de la empresa, por tanto no es un valor relevante comparado con la venta de camisetas. Pero si es muy interesante conocer que diseños se venden más y cuales menos para intentar acotar al máximo los costes y sacar el mayor rendimiento a este tipo de prenda.

En este caso los diseños sobre los que habría que centrarse serían:

- BLUE&CAMEL.
- OCEAN.
- VOLCANO.

3.4.7. Facebook Ads y ventas según día de la semana

Facebook Ads es el sistema por el cuál FACEBOOK permite promocionarse a las empresas, sitios webs, eventos o aplicaciones. Gracias a él, se pueden crear anuncios de texto, gráficos y de video, que se muestran en el inicio, perfil y fotos de los usuarios, pagando solamente por los clics recibidos. Es por tanto una herramienta fantástica para dar a conocer el producto y conseguir clientes de forma directa.

Del anexo III y el anexo IV obtenemos el siguiente gráfico que relaciona la inversión en publicidad directa sobre el número de ventas dividido por el día de la semana.

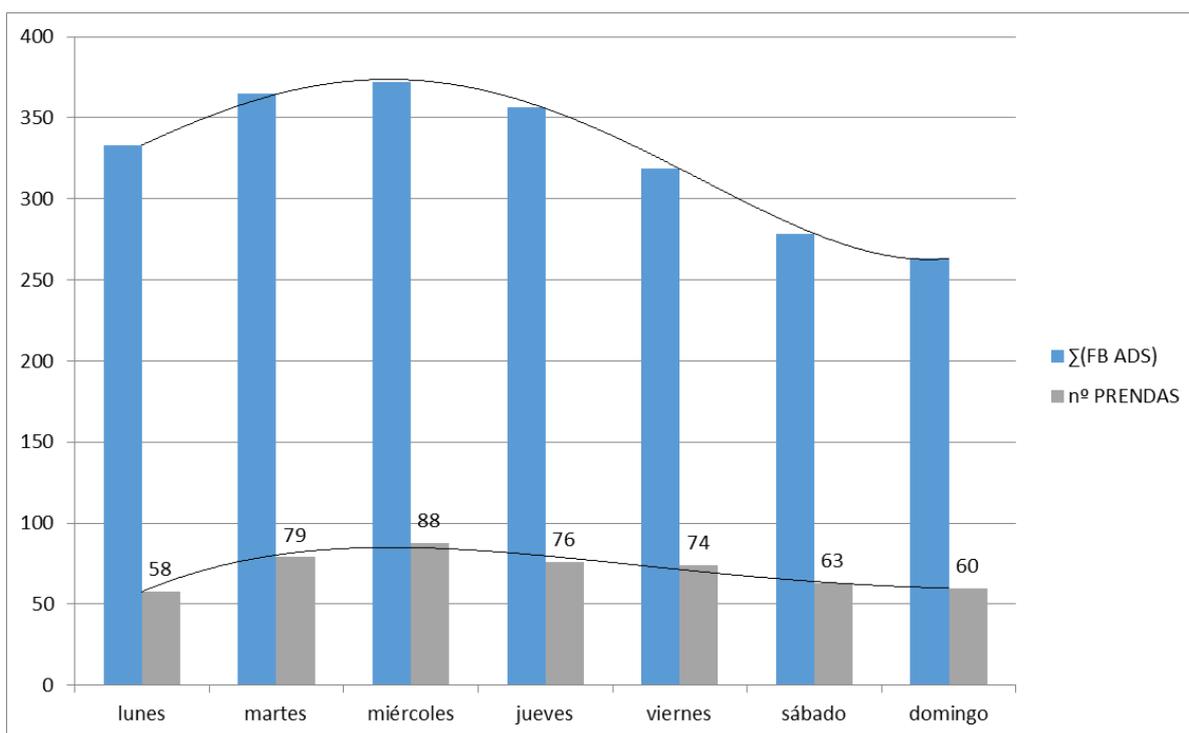


Gráfico 36. FBAds vs nº prendas. [Fuente: elaboración propia.]

El hecho de que se estudie esta inversión según el día de la semana responde a una razón muy sencilla, FBAds factura por la publicidad que se desea hacer día a día. Por tanto estudiar qué días de la semana tiene más tráfico resulta muy útil para optimizar lo más posible ésta herramienta.

Como vemos por la forma de las curvas polinómicas de grado 4 que generan los datos de FBAds y los datos de la cantidad de prendas vendidas según el día de la semana (Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes, Sábado y Domingo) existe una cierta semejanza entre curvas que nos lleva al dato principal de este estudio.

Una venta supone una inversión media en FBAds de 4,63 euros.

3.4.8. Balances

De los datos recopilados en los anexos III y V podemos sacar los siguientes gráficos que nos ayudarán a ver de manera más clara y sencilla la trayectoria de la empresa y sacar conclusiones económicas al respecto.

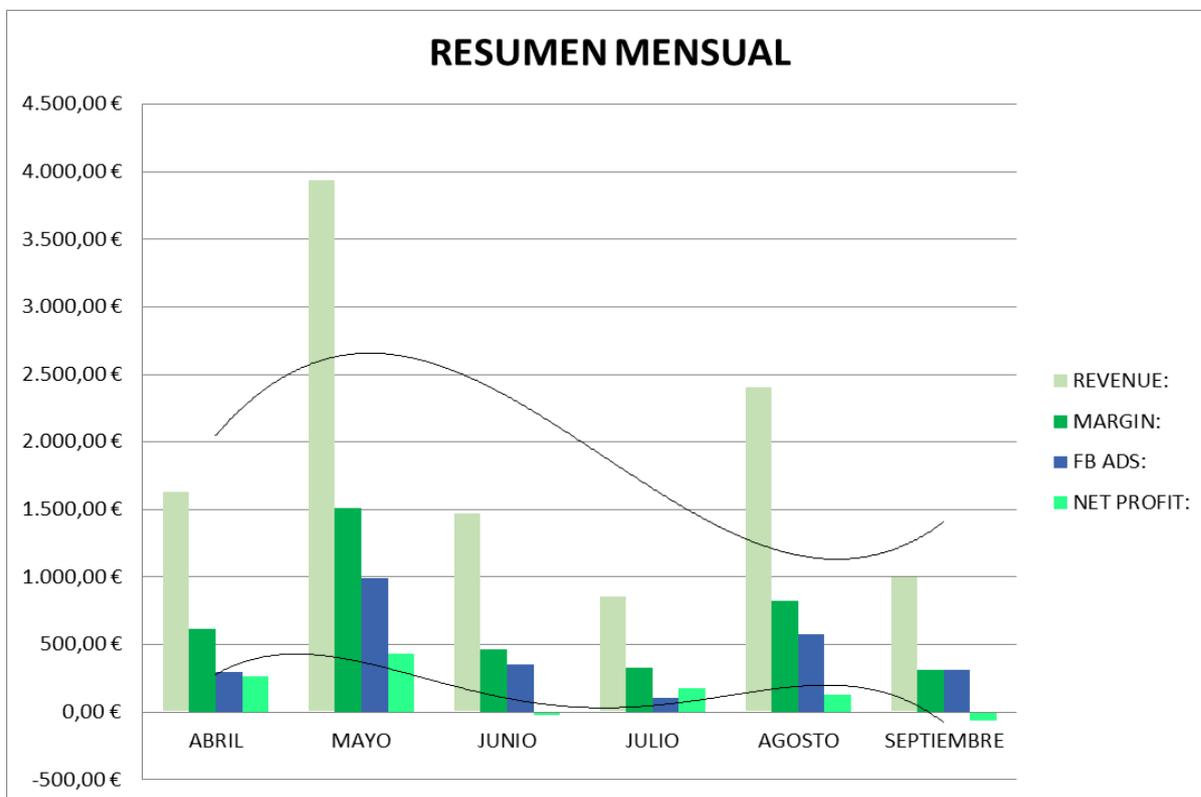


Gráfico 37. Resumen mensual. [Fuente: elaboración propia.]

En el gráfico 37 vemos en comparación los flujos de caja mes a mes y las líneas de tendencia polinómicas que general los datos de lo facturado (REVENUE) y del beneficio neto (NET PROFIT) de las ventas.

Los datos no revelan grandes conclusiones, aunque sí que sirven para observar la relación entre la publicidad directa que se realiza y el aumento de las ventas cuando esta aumenta también. Como conclusiones principales obtenemos:

- De todo lo facturado el 22,5% va dirigido a inversión en publicidad. Este dato resulta positivo en el sentido de que la inversión necesaria en publicidad no es muy elevada, sin embargo al comparar este dato con el margen de beneficio que se obtiene únicamente con la venta de camisetas veremos cómo cambia el escenario.
- Del margen de beneficio mencionado anteriormente el 65% corresponde a la inversión en publicidad, es decir más de la mitad de los beneficios son inversión en publicidad. Este dato nos lleva a la conclusión principal que no es otra que mejorar los márgenes y acotar los costes en COGS y gastos de envío.

3.4.9. GPM (Gross Profit Margin)

El GPM (Gross Profit Margin) o margen del beneficio bruto es el resultado de dividir el total de lo facturado (ingresado) por las ventas menos todos los gastos incurridos en dicho ejercicio entre el valor de lo facturado.

$$GPM = \frac{REVENUE - TOTAL COSTS}{REVENUE}$$

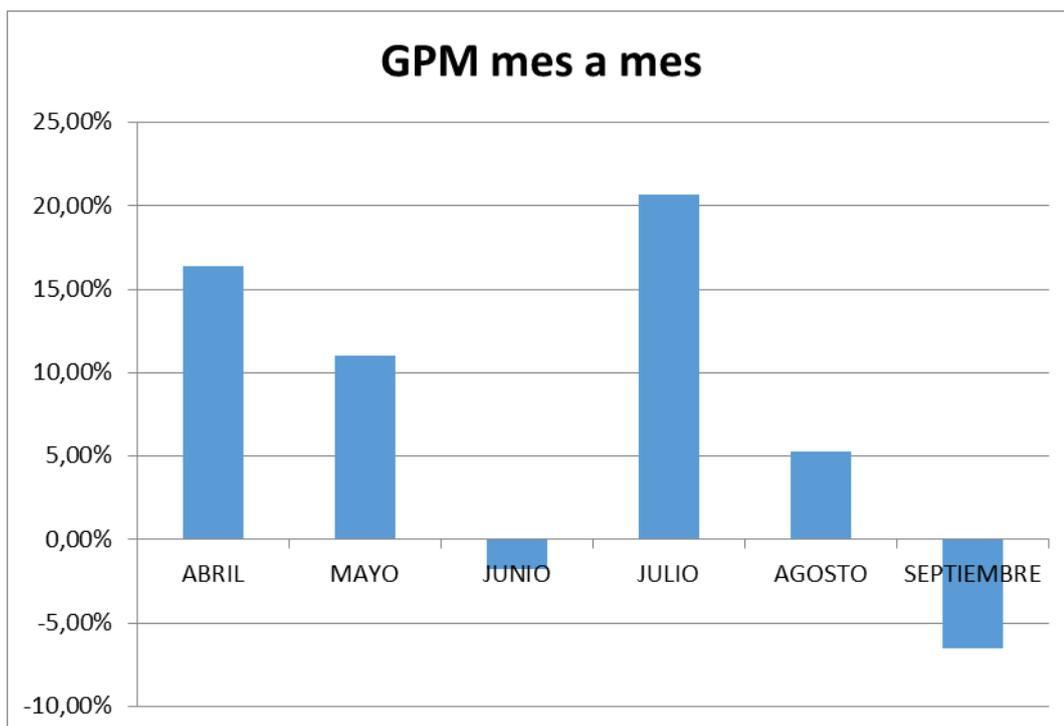


Gráfico 38. GPM medio mensual. [Fuente: elaboración propia.]

Del gráfico 38 obtenemos las siguientes conclusiones:

- El dato negativo del mes de junio corresponde a una rotura de stock que impidió que se pudiera seguir vendiendo a partir de mediados de mes, es por ésta razón que los costes fijos se apoderaron de los ingresos y fue un mes de pérdidas.
- El nefasto mes de septiembre se asocia un cúmulo de circunstancias como son, el fin de las vacaciones, campañas publicitarias deficientes y menos inversión en estas, escasez de productos nuevos y lo más importante, son datos que corresponde a las ventas hasta el día 23, es decir que aún quedan 7 días que podrían mejorar la situación.
- Para el resto de los meses el GPM medio es del 13%, una cifra aceptable pero que no llega para alcanzar el objetivo de 15% de beneficio global que se plantea la empresa.

GPM TOTAL
7,50%

Tabla 11. GPM TOTAL.
[Fuente: elaboración propia.]

La tabla 11 es el valor total del GPM o margen del beneficio bruto nos informa principalmente de que la empresa, aunque pequeño, genera un beneficio. Este dato es esperanzador y muestra el compromiso de todos los socios, ya que aun sabiendo que no se le dedica a la empresa el tiempo necesario y muchos de los aspectos son tratados de una manera, en ocasiones distraída, se consiguen generar una riqueza que permiten mantener con vida la empresa y reinvertir los beneficios en comprar más stock, publicidad, marketing, etcétera.

3.4.10. Día a día

De los datos existentes en el anexo V podemos sacar el siguiente gráfico, que resulta muy revelador para ver los precios unitarios con los que trabaja la empresa MINIMALIST-CLOTHES.

PEDIDOS/DÍA	1,64
PRODUCTOS/DÍA	3,32
PRODUCTOS POR PEDIDO	2,02
FACTURADO/DÍA	60,01 €
MARGEN/DÍA	21,59 €
COSTES(FB, ADWORDS, OTROS)/DÍA	14,71 €
BENEFICIO NETO/DÍA	6,88 €

EUROS/PRODUCTO	18,09 €
EUROS/PEDIDO	36,59 €

Tabla 12. Costes diarios MINIMALIST-CLOTHES.
[Fuente: elaboración propia.]

Como podemos ver estos datos dan una idea del tamaño de la empresa y del volumen de ventas que se viene generando durante los últimos meses.

Con una media de 18,09 euros por prenda y vendiendo 3,32 prendas diariamente quedan mucho margen de mejora dentro de la empresa.

La media de prendas por pedido es de 2,02, éste dato nos informa de que las prendas gustan a los clientes y que en su mayoría no comprar únicamente una prenda sino dos.

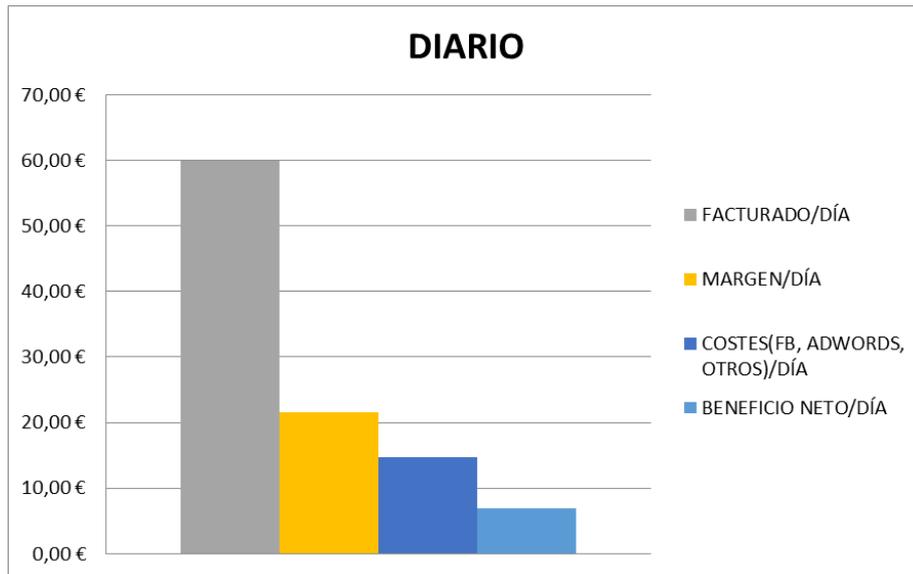


Gráfico 39. Diario MINIMALIST-CLOTHES. [Fuente: elaboración propia.]

En el gráfico 39 vemos como los costes, tanto fijos como variables, van restando a los ingresos para quedar finalmente una cantidad relativamente pequeña de beneficio neto al día. Con estos datos el resultado total de beneficio neto al mes sería de 206,41 euros, un valor positivo pero muy pequeño comparado con el tiempo y el trabajo invertido en la empresa.

3.5. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El cuadro de mando integral (CMI) o BSC haciendo referencia a sus siglas en inglés Balanced ScoreCard nace en enero/febrero de 1992 como un sistema de administración o sistema administrativo (management system) dirigido no solo al éxito financiero de las empresas.

Sus creadores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que definir el éxito o el fracaso de una empresa solo evaluando sus ámbitos financieros (ingresos, gastos, inmovilizado,...) es un error. Según el estudio es necesario medir, evaluar y mejorar los activos intangibles de una empresa (relación con los clientes, empleados, producto,...) ya que son éstos los que dotan a la empresa de una ventaja competitiva muy importante que en último término va encaminada a mejorar los aspectos financieros.

**1.990: NOLAN NORTON INSTITUTE y KPMG patrocinan
el estudio: "La medición de los resultados en la
empresa del futuro"**

Ilustración 8. CMI. [Fuente: apuntes de la asignatura dirección y gestión de empresas.]

De esta nueva necesidad de evaluar y medir diferentes ámbitos de la empresa nace el CMI o BSC que vamos a aplicar particularmente a la empresa MINIMALIST-CLOTHES.

A continuación se realizará una breve descripción de la metodología a aplicar de este método o sistema de administración y posteriormente se pasará a definir cada apartado aplicado a la empresa en cuestión.

Para la aplicación del cuadro de mando integral se deben ejecutar y definir las siguientes acciones:

1. **Misión:** seña de identidad de una empresa. Inmutable e impulsa a la empresa hacia un movimiento constante. Debe de ser breve, concisa y entendible por todos los empleados, clientes y por la sociedad en general. Responde a las preguntas ¿Por qué existimos?, ¿Qué aportamos?
2. **Valores:** son las creencias profundamente arraigadas dentro de la empresa. El comportamiento de los empleados debe de reflejar estos valores. Conocidos por todos, tanto por la sociedad como por los empleados.
3. **Visión:** debe definir el lugar donde quiere estar la empresa en un futuro. La visión puede ser cambiante y debe ser atractiva, comprensible y motivadora.
4. **Mapa estratégico:** existen cuatros perspectivas claramente diferenciadas dentro del CMI, dentro de cada perspectiva se deben definir unos objetivos, unos indicadores y unas iniciativas dirigidas a cumplir estos objetivos. Una vez definidas se establecen relaciones causales entre los objetivos y se dibuja el mapa estratégico.

- **Perspectiva financiera:** responde a la pregunta ¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros accionistas para ser considerados con éxito financiero? La visión que tienen los accionistas de nosotros.
- **Perspectiva de clientes:** responde a la pregunta ¿Qué propuestas de valor vamos a otorgar a nuestros clientes para conseguir los resultado financieros esperados? Como nos ven los clientes.
- **Perspectiva de procesos internos:** la pregunta a responder en esta perspectiva es ¿Qué actividades deben distinguirse dentro de la empresa para poder entregar las propuestas de valor que se pretenden otorgar en la perspectiva anterior? En que se debe sobresalir.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** da respuesta a la pregunta ¿Qué se necesita cambiar en la infraestructura y en el capital intelectual de la empresa para poder alcanzar los objetivos de procesos internos? Como podemos seguir mejorando y creando valor.

3.5.1. Misión

“DON´T BE THE SAME, BE MINIMALIST”

La traducción al castellano vendría a significar “no seas igual, se minimalista”, esta frase hace referencia directa al espíritu de la empresa. Pretende hacer crecer el minimalismo en la sociedad por medio de la moda, a través de la forma de vestir de clientes de la marca (en su mayoría jóvenes). La belleza de los diseños sencillos pero originales, sin ornamentación excesiva pero cuidando mucho los detalles, colores suaves pero con variedad para poder elegir.

La misión de MINIMALIST es representación del propio nombre de la empresa y demuestra el objetivo de la empresa que no es otro que crear beneficios a partir de la venta de prendas basadas en moda minimalista, todos los aspectos de la empresa deben respetar en minimalismo, sin artificios, desde la imagen web, los diseños, las sesiones de fotos, etcétera.



Ilustración 9. Misión MINIMALIST-CLOTHES. [Fuente: elaboración propia.]

3.5.2. Valores

Seguidamente se enumeran los valores principales que rigen el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa. Estos valores se demuestran día a día en la forma de gestionar la empresa y en el trato con los clientes.

- **Minimalismo:** el minimalismo es la tendencia a reducirlo todo únicamente a lo esencial, a despojarse de elementos sobrantes. Esta debe ser la creencia principal que debe regir el día a día de la empresa.
- **Proactividad/iniciativa:** tomar el control sobre nuestras acciones, trabajar en lo que queremos, luchar por nuestros objetivos, abandonar la pereza, son actitudes que deben tener los empleados de la empresa para poder crecer y no ponerse límites.
- **Calidad:** la calidad tanto en el producto final como en la atención al cliente son ineludibles. Un servicio al cliente excelente debe ser el objetivo final del proceso, que el cliente quede satisfecho al 200%. Por tanto la concepción de la calidad como base de nuestro trabajo es imprescindible, Antonio Machado solía decir "[] hacer las cosas bien, importa más que el hacerlas."
- **Cooperación:** el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, usando métodos también comunes.
- **Creatividad:** facultad para crear. Capacidad de creación. Imaginación. Facilidad para formar nuevas ideas, nuevos proyectos, etcétera. Innovación. Facultad de mudar o alterar algo, introduciendo novedades. Ingenio. Intuición, entendimiento, facultades poéticas y creadoras. Capacidad de alguien para conseguir lo que desea. Todo esto respetando siempre el valor principal que hace de brújula, el minimalismo.

3.5.3. Visión

“Situarse en una posición de reconocimiento dentro del sector nacional de la venta de camisetas y sudaderas mediante comercio electrónico, teniendo como núcleos de venta las grandes ciudades (Madrid, Barcelona, Zaragoza, etcétera) y crear en el cliente una fidelización, una sensación de pertenencia a la marca. Todo ello gestionado de la manera más eficiente posible”

Dentro del mundo del comercio electrónico es muy importante la imagen de una marca, es por ello que se considera imprescindible la creación de esta imagen, la fidelización de los clientes y la sensación de pertenencia a la familia MINIMALIST. Los datos que veremos posteriormente indican que la mayor parte de las ventas se realizan en las grandes ciudades y que el porcentaje de clientes que vuelven a comprar está aumentando.

3.5.4. Mapa estratégico

Con el diseño de este mapa estratégico basado en las 4 perspectivas mencionadas anteriormente se busca ubicar los objetivos principales de la empresa, fijar la atención en los aspectos verdaderamente importantes y presentar unos compromisos que deberán cumplirse de manera higiénica para el éxito de la herramienta y por consiguiente de la empresa.

A continuación se enumeran los objetivos principales en función de la perspectiva a la que pertenecen.

1. Perspectivas y objetivos.

- **Perspectiva financiera: periodo de crecimiento de la empresa.**
 - Aumentar los beneficios.
 - Aumentar número de ventas.
 - Conseguir inversión.

- **Perspectiva de clientes: cercanía con el cliente.**
 - Excelencia en el servicio al cliente.
 - Fidelización.
 - Creación de una imagen de marca a nivel nacional.
 - Aumentar cuota de mercado.

- **Perspectiva de procesos internos:**
 - Contactos y alianzas con proveedores.
 - Asegurar la calidad/excelencia.
 - Campañas de publicidad eficientes.
 - Desarrollo y creación continuada de nuevos diseños.
 - Optimización de la logística (conseguir logística integrada).

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**
 - Alineamiento de los socios con los valores de la empresa.
 - Reparto de tareas individualizado.
 - Eficacia en el aprovechamiento del capital intelectual.
 - Mejorar la comunicación entre socios.
 - Nuevas tecnología aplicadas al marketing y la publicidad.

2. Objetivos e indicadores.

OBJETIVO	INDICADORES
Perspectiva financiera	
Aumentar los beneficios	Comparación con datos anteriores Márgenes del producto Costes fijos Costes variables
Aumentar número de ventas	Comparación con datos anteriores Nº de ventas/inversión en publicidad (SI/NO)
Conseguir inversión	Cantidad de dinero invertido por externos.
Perspectiva de clientes	
Excelencia en el servicio al cliente	Nº de reclamaciones
Fidelización	Nº de clientes que vuelven a comprar
Creación de una imagen de marca a nivel nacional	Nº de seguidores en redes sociales Tráfico generado
Aumentar cuota de mercado	Nº de ventas en diferentes ciudades
Perspectiva de procesos internos	
Contactos y alianzas con proveedores	Nº de contactos con nuevos proveedores
Asegurar la calidad/excelencia	Nº de errores o defectos internos
Campañas de publicidad eficientes	Ventas/invertido en publicidad
Desarrollo y creación continuada de nuevos diseños	Número de nuevos diseños por temporada
Optimización de la logística (conseguir logística integrada)	Nº de presupuestos a evaluar
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Alineamiento de los socios con los valores de la empresa	Grado de acuerdo entre los socios
Reparto de tareas individualizado	Nº de tareas/trabajadores
Eficacia en el aprovechamiento del capital intelectual	Métodos aprendidos aplicados
Mejorar la comunicación entre socios	Nº de reuniones mensuales
Nuevas tecnología aplicadas al marketing y la publicidad	Utilización de nuevos sistemas

Tabla 13. Objetivos e indicadores CMI. [Fuente: elaboración propia.]

3. Relaciones causales entre objetivos.

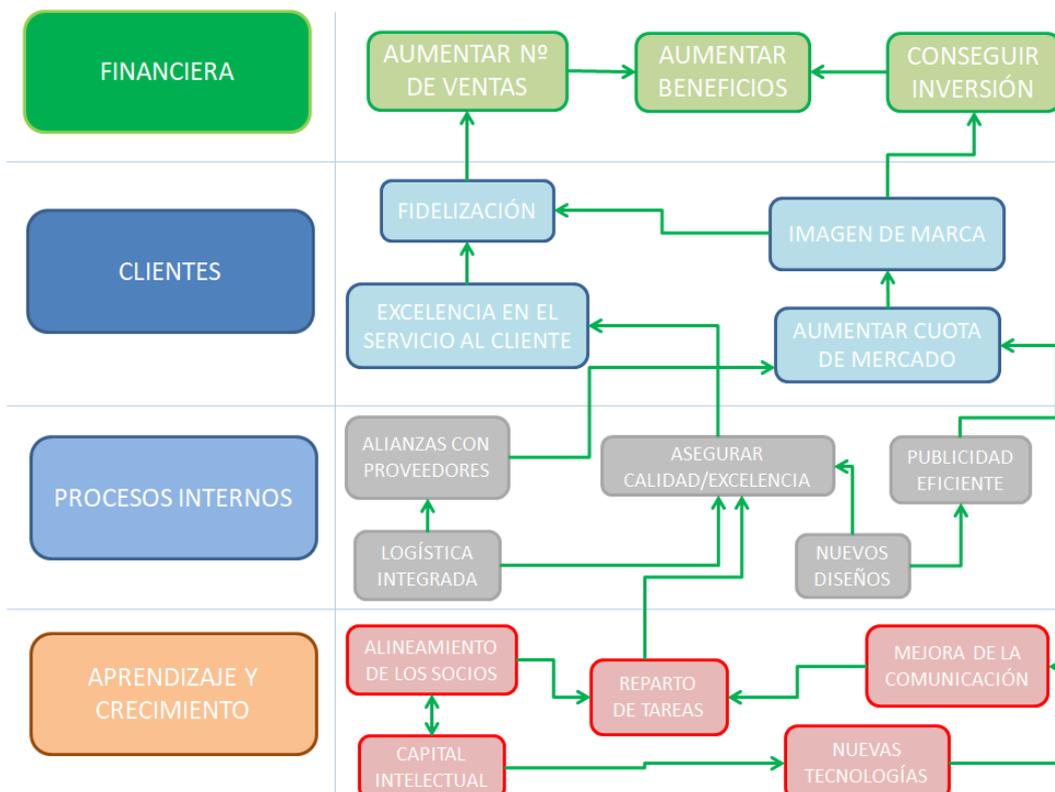


Ilustración 10. Mapa estratégico CMI. [Fuente: elaboración propia.]

3.5.5. Indicadores y metas

	INDICADORES	METAS
Financiera	Comparación de beneficios	15% GPM
	Márgenes del producto	Mejorar en un 10%
	Costes fijos	Reducir un 10%
	Costes variables	Reducir un 5%
	Comparación de ventas	Aumentar en un 10%
	Nº ventas/inversión publicidad	Bajar el coste unitario por venta un 10%
	Financiación	Conseguir financiación
Clientes	Nº de reclamaciones	0
	Nº de clientes que repiten	15% (9,9% actual)
	Nº de seguidores redes sociales	8.000 (2.636 actual)
	Tráfico generado	Conseguir mejor SEO
	Nº de ventas en diferentes ciudades	Llegar a todas las ciudades con más de 50.000 habitantes
Procesos internos	Nº nuevos proveedores	Comparar 3
	Nº errores internos	0
	Ventas/publicidad	Aumentar el ratio un 10%
	Nº nuevos diseños	Mínimo 4 diseños nuevos al año
	Nº de presupuesto a evaluar	Comparar 3
Aprendizaje y crecimiento	Grado de acuerdo entre socios	80,00%
	Nº tareas/trabajador	Máximo 10 tareas
	Métodos implantados	2 métodos nuevos al año
	Nº reuniones mensuales	4 reuniones al mes
	Nuevos sistemas	2

Tabla 14. Indicadores y metas CMI. [Fuente: elaboración propia.]

3.5.6. Objetivos e iniciativas

OBJETIVO	INICIATIVAS
Perspectiva financiera	
Aumentar los beneficios	Estudio de nuevos proveedores, logística integrada, aumentar PVP.
Aumentar número de ventas	Nuevas campañas de marketing y publicidad.
Conseguir inversión	Trasladarse a Madrid o Barcelona. Pedir préstamo cuando se tenga un plan de negocio viable y robusto.
Perspectiva de clientes	
Excelencia en el servicio al cliente	Estandarización de procesos y creación de planes de acción frente a diferentes escenarios.
Fidelización	Ofertas a clientes antiguos. Seguimiento.
Creación de una imagen de marca a nivel nacional	Eventos a lo largo y ancho del territorio español.
Aumentar cuota de mercado	Relacionarse con otras marcas del sector. Colaboraciones.
Perspectiva de procesos internos	
Contactos y alianzas con proveedores	Pedir presupuesto China, India y Thailandia.
Asegurar la calidad/excelencia	Creación de encuestas de satisfacción.
Campañas de publicidad eficientes	Campañas creadas por profesionales.
Desarrollo y creación continuada de nuevos diseños	DDM dedicación a tiempo completo a los diseños.
Optimización de la logística (conseguir logística integrada)	Contactar con empresas del sector.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
Alineamiento de los socios con los valores de la empresa	Reuniones en línea y en persona.
Reparto de tareas individualizado	Creación de PUNCH LIST individuales.
Eficacia en el aprovechamiento del capital intelectual	CMI, DAFO, Lean Analytics, Lean Manufacturing, etcétera.
Mejorar la comunicación entre socios	Compartir tareas.
Nuevas tecnología aplicadas al marketing y la publicidad	SEO, uso de plataformas, showrooms, etcétera.

Tabla 15. Objetivos e iniciativas CMI. [Fuente: elaboración propia.]

3.6. Análisis DAFO

El método del análisis mediante la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta de análisis de situación y de escenarios en los que se encuentra una empresa. Su principal objetivo es ofrecer un diagnóstico de la situación y conforme a ésta base tomar las decisiones estratégicas acertadas para el éxito de la empresa en el futuro. Por esta razón se considera una herramienta de obligada aplicación al caso de la particular de la empresa MINIMALIST-CLOTHES.

Las características de este método permiten diferenciar dos tipos de análisis de la situación (interno y externo) y dentro de cada uno de ellos dos opciones, oportunidades y amenazas para el caso externo y fortalezas y debilidades para el caso interno.

- **Análisis externo:** hace referencia al estado del entorno en el que se encuentra la empresa, la situación del sector al que pertenece, etcétera. Son aspectos que escapan al control de la empresa y por tanto se debe tener mucho cuidado a la hora de analizar esta situación. Dentro del análisis externo dividimos oportunidades y amenazas.
 - **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora para la empresa. Son factores positivos que están presentes en el mercado y a disposición de la empresa para ser explotados. Las oportunidades son respuestas a preguntas como ¿qué nuevas tendencias existen relacionadas con mi empresa?, ¿qué hacen nuestros competidores para ser mejor que nosotros?
 - **Amenazas:** al contrario que las oportunidades, las amenazas representan aspectos que ponen en peligro la existencia de la empresa. Es muy importante identificar las amenazas con antelación porque de este modo podemos evitarlas o incluso convertirlas en oportunidades. Las respuestas a preguntas como ¿qué obstáculos existen?, ¿por qué no tenemos más financiación?, ¿qué hacen nuestros competidores que nosotros no podamos permitirnos? son las amenazas que estamos buscando.
- **Análisis interno:** corresponde a capacidades o recursos que tiene la propia empresa, ya sean abundantes o limitados. Se trata de hacer una correcta autoevaluación de la empresa e identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Se divide en fortalezas y debilidades.
 - **Fortalezas:** aquellos aspectos de la empresa que se dominan, son ventajas competitivas. Respuestas a preguntas como ¿qué ventajas tenemos respecto a nuestros competidores?, ¿de qué podemos aprovecharnos a bajo coste?, ¿qué puntos fuertes tiene nuestro producto? serán las fortalezas de nuestra empresa.
 - **Debilidades:** puntos o aspectos en los que nuestra empresa es inferior a las demás, o simplemente no podemos mejorar más por mucho que lo intentemos. Las preguntas que habría que responder para conocer las debilidades de nuestra empresa serían preguntas como ¿qué imagen de debilidad estamos dando a nuestros clientes?, ¿qué podemos mejorar, ¿qué evita que compren nuestro producto?

3.6.1. Análisis externo

- Oportunidades
 - **Crecimiento del sector del comercio electrónico:** los datos que podemos ver en el apartado 1.1.2. confirman el rápido crecimiento de este sector y por tanto las posibilidades de aprovecharse de esto son muy grandes. Desde la gran oferta y demanda que existe de plataformas para gestionar los servicios web hasta el entorno global que supone contar con una tienda online.



Gráfico 40. Diseños más vendidos inicial. [Fuente: CNMC.]

- **Situación de recuperación económica:** que la situación de crisis económica que sufrió el mundo en general y España en particular está finalizando es un hecho, pues todos los datos macroeconómicos indican que las economías se están recuperando paulatinamente. Esta situación impulsa el consumo, y un sector como es el de la moda textil se ve profundamente beneficiado de este consumo. Los jóvenes invierten casi 400 euros en ropa al año, mientras que las mujeres de la misma edad gastan casi el doble.

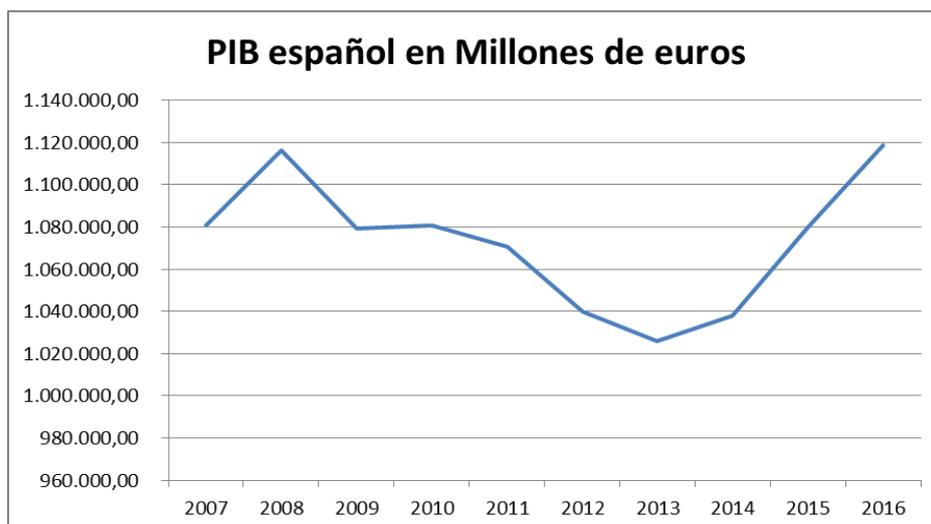


Gráfico 41. Diseños más vendidos inicial. [Fuente: CNMC y elaboración propia.]

- Nuevas tecnologías: en un sector como es el de internet y en particular el del comercio electrónico, las nuevas tecnologías están siempre a la vanguardia para poder ofrecer un mejor servicio tanto a la empresa que oferta sus productos como al cliente.
 - Acceso a la infraestructura física, comercial y profesional: oferta de herramientas de bajo coste o coste cero, es el caso de las redes sociales que, en este sector suponen una herramienta fortísima a la hora de hacer llegar tu producto al consumidor, en muchas ocasiones a coste cero. La gran variedad de redes sociales y la gran cantidad de clientes potenciales hacen de las redes sociales una oportunidad ineludible a la hora de gestionar una empresa basada en el e-commerce. El acceso a toda la infraestructura necesaria para montar una e-commerce es muy sencillo así como el contacto con proveedores y demás actores de la cadena productiva de una empresa de esta naturaleza.
 - Legislación cada vez más clara y definida: conforme se producen avances tecnológicos en este sector las leyes caminan conjuntamente. Por lo que el consumidor se siente seguro y protegido a la hora de realizar sus compras. Que la mayor parte de los clientes sean jóvenes también acelera estos procesos y genera estilos de vida basados en estos hábitos.
- Amenazas
 - Gran número de competidores: existe una gran cantidad de empresas dedicadas al comercio electrónico y en particular a la venta de moda (camisetas, sudaderas y gorras). El entorno favorable para el crecimiento de estas empresas propicia que exista una gran competencia y, aunque muchas nacen y mueren en poco tiempo otras muchas consiguen triunfar y hacerse huevo en el sector. En resumen existe una competencia muy fuerte y hay que estar preparados para poder hacer frente a la gran variedad de productos que existen en el mercado.
 - Situación del emprendimiento en España: montar una empresa desde cero es complicado, y más en un país como España que existen condiciones poco favorables para ello. El apoyo financiero, las políticas gubernamentales asociadas a burocracia e impuestos o las barreras de acceso al mercado interno son los principales problemas a la hora abrir una empresa en este país. La TEA (Tase de Actividad Emprendedora) en España se sitúa en el 5,2%, valor que se encuentra por debajo de la media europea cuya valor es del 8,4%. Solo un 22% de la población considera el emprendimiento como una buena opción para iniciar su actividad profesional.
 - Financiación: aunque hoy en día el sector del comercio electrónico está en constante crecimiento las posibilidades de conseguir financiación externa son escasas. Debido a la gran demanda que existe en estos negocios la financiación es limitada y solo la consiguen los mejores productos con las mejores gestiones, por esto es necesario trabajar muy duro para conseguir financiación externa. El 50% de los emprendedores han necesitado una financiación de al menos 20.000 euros y en torno al 65% del total de los emprendedores necesitan algo de financiación, dejando en un 35% los emprendedores que aportan,

ellos mismo el 100% del capital necesario. La financiación informal comporta el 3,7%.

- **Formación:** la formación tanto en el periodo escolar como en la universidad (a no ser que se estudie una carrera exclusiva sobre estos temas) en torno al emprendimiento y al sector del comercio electrónico es escasa en las carreras que estudian la mayoría de los jóvenes en nuestro país, es por ello que resulta difícil emprender en empresas de este tipo y la mayor parte del trabajo y el aprendizaje es autónomo.

3.6.2. Análisis interno

- Fortalezas

- **Producto atractivo, único y original:** consideramos que nuestro producto es único y original ya que se trata de diseños hecho a mano, imposible de falsificar y esto aporta un valor extra. La gran cantidad de diseño permite alcanzar a todo tipo de clientes pero siempre manteniendo el minimalismo como principal valor que emana de nuestros diseños y de nuestras prendas. Aunque la competencia es muy fuerte nuestro producto, con una buena gestión, puede alcanzar puestos de reconocimiento dentro del sector.
- **Experiencia en el sector:** la experiencia de BG dentro del sector del comercio electrónico, sobre todo en estrategias de marketing y publicidad es un aspecto muy importante ya que la toma de decisiones adecuadas en estos temas y tener la posibilidad de conocer lo que hacen nuestros competidores de manera más cercana suponen una clara ventaja.
- **Imagen de marca:** en MINIMALIST no solo vendemos un producto atractivo, vendemos una sensación desde que un cliente entra en nuestra web hasta que recibe en su domicilio el producto. El packaging (embalaje) ha sido muy estudiado y pretende ser una imagen más del valor minimalista de la marca. Se pretende fidelizar al cliente con el mayor número de sentidos posible: Vista (diseños atractivos, originales y hechos a mano), tacto (las prendas y los elementos incluidos en el packaging tienen un tacto especialmente agradable), olfato (se ha introducido una fragancia que pretende ser relacionado con la marca), el oído y el gusto se están estudiando actualmente para poder tener una experiencia que cuente con los 5 sentidos y que den una imagen de marca jamás vista.
- **Personalización:** además de la líneas de diseños que existen (BE MINIMALIST y ALWAYS YOUNG) y las líneas futuras que están pensada existe la posibilidad de por un poco más de precio pedir un diseño exclusivo. Una vez se conocen los gustos del cliente y las bases del diseño que quiere es DDM quien realizar varios diseños y el cliente quien elige finalmente el diseño que más le gusta. De esta manera estos diseños exclusivos mantienen los valores de la marca y añaden una nueva propuesta de valor a la marca ya que hace pertenecer al cliente a la familia MINIMALIST.

- **Servicio/atención al cliente:** la idea es conseguir un servicio y una atención al cliente excelente, que quede extasiado después de tratar con el servicio de atención al cliente. Una buena gestión de los clientes no solo fideliza sino que es una publicidad “gratis” de cara a futuros clientes, ya que un cliente satisfecho es una anuncio andante. Por esta razón se destinan muchos recursos de la empresa a conseguir esta atención excelente.
- **Debilidades**
 - **Inversión limitada:** el capital con el que cuenta actualmente la empresa es limitado. Se hizo una inversión inicial de 15.000 euros por parte de dos de los socios y la idea es no invertir más dinero privado en la empresa. Con esta pequeña inversión se pretende crear el beneficio necesario y la imagen de marca que atraiga a inversores externos y que permitan profesionalizar la marca.
 - **Tiempo de dedicación a la empresa:** actualmente el tiempo que se le dedica a la marca por parte de los socios no es el que sería necesario, pues cada uno de ellos tiene sus trabajos en grandes empresas y dedican su tiempo libre a sacar adelante la empresa. La empresa todavía no genera los beneficios necesarios como para poder dedicarse a ella a tiempo completo, por tanto esto es una clara debilidad a la hora de gestionar la empresa.
 - **SEO (Searching Engine Optimization) y redes sociales:** un óptimo posicionamiento en los buscadores y una buena gestión de las redes sociales son la llave del éxito en negocios de este sector ya que en mayor medida están destinados a gente joven que usa de diariamente internet. Actualmente estos dos aspectos son considerados deficientes en la empresa y hay que trabajar en ellos para que puedan generar las ventas necesarias para aumentar los beneficios.



Gráfico 42. Tráfico hacia la web. [Fuente: <http://www.webconversionmaster.com>.]

- **Residencia de la empresa en Zaragoza:** aunque dentro del sector del comercio electrónico puedes llegar a cualquier tipo de cliente en cualquier parte del mundo es importante el contacto con otras personas, competidores, entre los propios socios, etcétera; es muy importante a la hora de gestionar una empresa. Actualmente el almacén local de la empresa se encuentra en Zaragoza donde reside DDM, dos socios más viven en Barcelona (BG y EA), otro en Hungría (CC) y por último el autor de este texto AD en Santander. Por esta razón muchas veces resulta difícil cuadrar horarios para poder tomar decisiones y estas se alargan mucho en el tiempo. Además la mayor parte de empresas dedicadas a la venta de prendas de ropa en el territorio nacional tiene su residencia en Madrid o en Barcelona, y aunque Zaragoza es un importante centro logístico a nivel europeo lo ideal sería residir en una de esta dos ciudades para poder estar en contacto directo con otros competidores y poder buscar mayor posibilidades de financiación.

3.6.3. Matriz DAFO

Una vez se han definido todos los elementos del análisis DAFO estos se colocan para poder formar la matriz. Posteriormente se pasa a relacionar los aspectos externos del entorno y los internos de la empresa para poder definir qué tipo de estrategia seguir en el futuro. La suma de las relaciones que se pueden observar en la tabla 5 nos informa del tipo de estrategia a seguir.

		ANÁLISIS INTERNO									
		FORTALEZAS					DEBILIDADES				
		Producto único	Experiencia en el sector	Imagen de marca	Personalización	Atención al cliente	Inversión limitada	Tiempo dedicado	SEO y redes sociales	Residencia en Zaragoza	
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	Crecimiento del sector e-commerce		●			●		●		4
		Recuperación económica					●				2
		Nuevas tecnologías	●	●		●	●		●		5
		Acceso a la infraestructura	●	●				●	●	●	5
		Legislación clara y definida					●				1
	AMENAZAS	Competidores	●	●	●	●	●	●	●	●	8
		Emprendimiento en España		●	●			●	●		4
		Financiación			●			●	●	●	4
		Formación		●					●	●	3
		3	6	3	2	5	6	3	5	3	

Tabla 16. Matriz DAFO. [Fuente: elaboración propia.]

3.6.4. Análisis de la matriz DAFO

El sumatorio de las relaciones de los cuatro cuadrantes nos permite diferenciar los siguientes tipos de estrategias a seguir.

Estrategias ofensivas 10	Estrategias de reorientación 7
Estrategias defensivas 9	Estrategias de supervivencia 10

Tabla 17. Tipos de estrategias DAFO. [Fuente: elaboración propia.]

Como resultado vemos que los elementos con mayor número de relaciones son:

- Oportunidades: nuevas tecnologías y acceso a la infraestructura.
- Fortalezas: experiencia en el sector y atención al cliente.
- Debilidades: inversión y SEO.
- Amenazas: competidores.

Y en cuanto a los tipos de estrategias, las conclusiones son claras.

- Estrategias ofensivas: la naturaleza de este tipo de estrategia es la de aprovechar las fortalezas de la empresa para beneficiarse de las oportunidades del entorno. Será una estrategia a tener en cuenta en un primer nivel pues es muy importante potenciar (hacer crecer) las fortalezas para impulsar que el entorno trabaje a nuestro favor.
- Estrategias de supervivencia: esta tipo de estrategias se basan en no aumentar las debilidades de la empresa, es decir conocerlas y tenerlas controladas, y a su vez ser conscientes del carácter competitivo del entorno en el que, el objetivo, es el de sobrevivir como empresa. También las enmarcaremos en un primer nivel a tener en cuenta, ya que es muy importante que las debilidades estén controladas para que no sean superadas por las amenazas, ya que podrían llevar a la desaparición de la empresa si estos aspectos no se controlan de manera exhaustiva.
- Estrategias defensivas: en este escenario combatimos las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa, es una estrategia de defensa en la que se planta cara al entorno y se pelea con los puntos fuertes de la empresa. Situamos este tipo de estrategias en un segundo nivel en el que potenciando nuestras fortalezas nos volvemos menos vulnerables a los ataques del entorno.

- Estrategias de reorientación: este modelo de estrategia pretende cambiar el rumbo de la empresa, es decir, siendo conscientes de las debilidades de la empresa intentar aprovecharse del entorno y sacar beneficio de éste. Como tercer y último nivel, consideramos que es muy importante cambiar las decisiones y acciones que se están tomando en cuanto a las debilidades de la empresa puesto que estas suponen un peligro de cara al futuro, y con una buena gestión podrían cambiar el rumbo de la empresa si se consigue sacar el partido necesario junto con un entorno favorable.

3.6.5. Conclusiones DAFO

Las conclusiones que sacamos de este método de análisis son las siguientes.

- Las estrategias del tipo ofensivas y supervivencia deben de tomarse como principal consideración, es decir potenciar en demasía las fortalezas de nuestra empresa y controlar exhaustivamente las debilidades para que no aumenten y no nos lleven a fracasar.
- En un segundo nivel de control deben situarse aquellas estrategias basadas en la defensa. Las actividades de nuestros competidores deben monitorizarse, e implantar las buenas prácticas que éstos trabajen para, de este modo, anticiparse a las amenazas y transformarlas en oportunidades que alimente el crecimiento de nuestra empresa.
- Por último debemos considerar las estrategias cuya naturaleza sea la de reorientación. En definitiva, se conscientes de nuestras debilidades y aprovechar las oportunidades del entorno para coger un nuevo rumbo en aquellos aspectos en los que no somos tan poderosos.

4. Conclusiones MINIMALIST-CLOTHES

De todo lo visto anteriormente se van a sacar una serie de conclusiones que pretenden ser la guía para que la empresa de comercio electrónico MINIMALIST-CLOTHES de un paso hacia adelante y suba un escalón más en cuanto a facturación, nº de ventas, influencia y reconocimiento en el sector, profesionalización de tareas y creación de imagen de marca.

- En el apartado número 1 correspondiente a la introducción se deja claro que el entorno en el que se mueven las empresas basadas en comercio electrónico es un entorno en crecimiento y favorable en el que establecerse. Supone una buena base en la que con una buena gestión, unos buenos “cimientos” y mucho trabajo es más que aceptable la creación de riqueza y beneficio a largo plazo.
- El primer nivel de la empresa consigue sentar las bases principales sobre las que trabajar. Un producto atractivo, original, que gusta a los clientes, genera beneficios y tiene proyección para convertirse en una empresa seria del sector.
- Durante el segundo nivel queda clara una profesionalización de las tareas. Muy importantes en este nivel la venta de camisetas, definir correctamente los márgenes, centrarse en los diseños y prendas que crean el mayor beneficio, acotar los márgenes asegurando todas las garantías de calidad, plan contable de estimación de gastos en ingresos, políticas de publicidad y marketing y costes unitarios. Muchas de las conclusiones de este apartado ya se han venido aplicando a la empresa, como son la reestructuración de la política de descuentos, tratamiento de los márgenes y realización de pedidos basándose en las prendas más vendidas.
- La aplicación del CMI (cuadro de mando integral) en definitiva persigue traducir las decisiones estratégicas en acción y puesta en marcha para obtener los resultados. De las iniciativas propuestas se están implantando actualmente las siguientes.
 - Nuevas campañas de publicidad en Facebook e Instagram.
 - Estandarización de procesos y planes de acción para mejorar el servicio al cliente.
 - Colaboraciones con otras marcas y empresas del sector.
 - Contacto con un proveedor nacional y dos internacionales a la espera de una respuesta para evaluar presupuestos y garantías.
 - Reuniones y contacto entre socios de manera semanal, puesta en común de ideas, etcétera. En resumen una mayor comunicación entre socios.
 - Aplicación de la herramienta del análisis DAFO.
 - Uso de métodos para mejorar la SEO (Search Engine Optimization). El SEO de una empresa es la búsqueda de mejorar el posicionamiento dentro de los buscadores de internet de la manera más óptima y eficiente para conseguir los beneficios esperados.

- Aplicación del análisis DAFO. Como resultado de la implantación de esta herramienta concluimos que se deben aprovechar las nuevas tecnologías y las facilidades que existen actualmente para el acceso a la infraestructura necesaria para moverse y crecer dentro del sector del comercio electrónico. Además se deben potenciar la buena atención al cliente que tiene la empresa y la experiencia de uno de los socios (BG) en el sector. Como contraprestación es muy importante cambiar las políticas de marketing en redes sociales, mejorar el SEO de la empresa y controlar el gasto debido a que la inversión existente es limitada. El entorno está lleno de competidores muy fuertes que hay que tener controlados y aprender de las buenas prácticas que realicen.

5. Líneas de continuación

Como líneas de continuación de cara al futuro de la empresa y teniendo este proyecto como base para diferentes estudios que se quieran realizar posteriormente, se enumeran algunos aspectos que se han concluido, resultarían importantes e interesantes de estudiar.

- Posibilidad de trasladarse a Madrid o Barcelona, sino todos, parte de los socios. Con esto se busca ampliar el rango de actuación en dos ciudades mucho más pobladas en las que buscar financiación y dedicarse a tiempo completo a la empresa.
- Contratación de proveedores fuera del territorio nacional para abaratar los costes.
- Subcontratar una empresa que permita integrar la logística de la empresa en su plataforma para acelerar los procesos de control de stocks, calidad, recepción y envío de los productos.
- Colaboraciones e inversión con empresas y entorno del sector con el objetivo de crear una imagen de marca más fiable y cercana, reconocida no sólo por los clientes sino por los propios competidores y sectores que orbitan alrededor del mundo e-commerce.

Anexo I. Diseños MINIMALIST-CLOTHES 2017



Ilustración 11. Diseños MINIMALIST-CLOTHES 1. [Fuente: creación original DDM.]



DON'T BE
THE SAME
BE

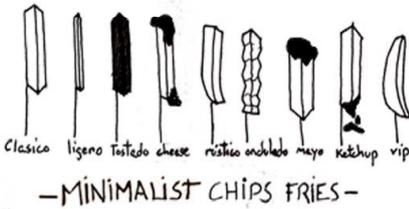
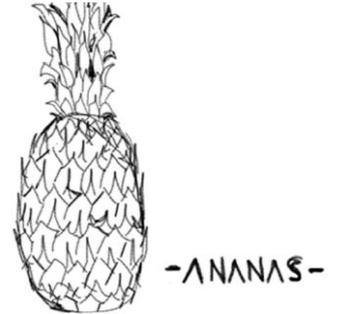


Ilustración 12. Diseños MINIMALIST-CLOTHES 2. [Fuente: creación original DDM.]

Anexo II. Informes MINIMALIST-CLOTHES 2017

- Camisetas

MODELOS CAMIS WEB																			
ALWAYS YOUNG	NAVY						GRIS						BLANCA						355
	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	TOTAL
YOOKO	0	1	8	0	0	9	0	2	5	1	0	8	1	7	9	0	0	17	34
TAROK	2	17	17	13	0	49	1	10	14	5	0	30	6	10	16	7	1	40	119
MASAWA	3	17	14	8	0	42	1	6	8	5	2	22	6	11	13	7	1	38	103
SUREM	3	11	14	8	2	38	0	8	9	4	0	21	2	10	16	12	0	40	99
																			TOT: 501
BE MINIMALIST	NAVY						GRANATE						BLANCA						146
	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	TOTAL
NIMA	0	5	4	4	0	13	5	12	11	9	0	37	0	2	4	4	0	10	60
TAIYARI	1	7	9	3	1	21	2	9	9	11	0	31	5	9	13	7	0	34	86

ONLY CAMIS			524	ONLY CAMIS			524
XS	3	1%		AZUL	178	34%	
S	43	8%		GRANATE	72	14%	
M	160	31%		GRIS	85	16%	
L	199	38%		BLANCA	189	36%	
XL	112	21%					
XXL	7	1%					

CAMIS OTROS MODELOS																									
	NAVY						GRIS						BLANCA						GRANATE						17
	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	TOTAL
CUSTOM	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	2	1	0	0	0	0	1	4
BULTON	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	3
PULPO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
MAYA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
AFRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
LOVE LIVE LAUGH	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PIÑA	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Tabla 18. Datos venta camisetas. [Fuente: elaboración propia.]

- Sudaderas

MODELOS SUDADERAS WEB													
CON CAPUCHA	NAVY						GRIS						6
	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	TOTAL
EDELWEISS	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	2
BULTON	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	0	1	3
VESPAAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUREM	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
												TOT: 12	
SIN CAPUCHA	NAVY						GRIS						6
	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	TOTAL
TAROKO	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	2
POLAROK	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
MANKEI	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	2	3

ONLY HOODIES	46	
AZUL	24	52%
GRANATE	0	0%
GRIS	21	46%
NEGRA	1	2%

ONLY HOODIES	46	
S	8	17%
M	22	48%
L	7	15%
XL	6	13%
XXL	3	7%

SUDADERAS OTROS MODELOS																			
	NAVY						GRIS						NEGRA						33
	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	S	M	L	XL	XXL	Tot	TOTAL
CUSTOM	2	6	1	0	1	10	1	2	1	0	1	5	0	0	0	0	0	0	15
MASAWA	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3
PULPO	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
DONT BE THE SAME	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
FEEL THE MUSIC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
INDIO	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3
LOGO MINIMALIST	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1	0	3	0	0	0	0	0	0	4
OLD SKIMAN	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
NIMA	0	2	0	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
YOOKO	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Tabla 19. Datos ventas sudaderas. [Fuente: elaboración propia.]

- **Gorras**

GORRAS WEB	13
VOLCANO	3
BLACK&CAMEL	2
FOREST	0
OCEAN	4
BLUE&CAMEL	4

Tabla 20. Datos ventas gorras. [Fuente: elaboración propia.]

- **Productos/prendas**

TOTAL PRODUCTOS	623	
CAMIS SH	522	83,79%
CAMIS ESP	42	6,74%
SUDADERAS	46	7,38%
GORRAS	13	2,09%

Tabla 22. Datos ventas prendas. [Fuente: elaboración propia.]

- **Localización**

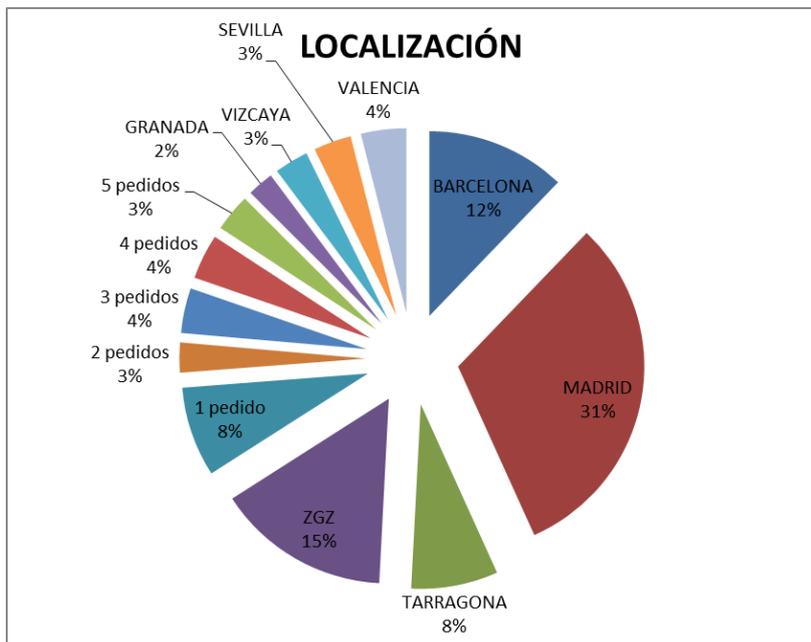


Gráfico 43. Localización. [Fuente: elaboración propia.]

LOCATION PEDIDOS		
ALBACETE	1	0%
ALICANTE	4	1%
ALMERIA	1	0%
ASTURIAS	5	2%
BADAJOS	2	1%
BALEARS	1	0%
BARCELONA	37	12%
BURGOS	1	0%
CADIZ	4	1%
CANADA	1	0%
CARTAGENA	1	0%
CIUDAD REAL	3	1%
CORDOBA	1	0%
FRANCIA	2	1%
GIRONA	1	0%
GRANADA	7	2%
GRANOLLERS	1	0%
GUADALAJARA	4	1%
GUIPUZCOA	1	0%
HUELVA	2	1%
HUESCA	1	0%
JAEN	1	0%
LA CORUÑA	3	1%
LA RIOJA	1	0%
LEON	1	0%
LUGO	1	0%
MADRID	95	31%
MALAGA	3	1%
MALLORCA	1	0%
MURCIA	2	1%
NAVARRA	5	2%
OVIEDO	1	0%
PONTEVEDRA	1	0%
SALAMANCA	1	0%
SEGOVIA	1	0%
SEVILLA	10	3%
TARRAGONA	23	8%
TERUEL	1	0%
TOLEDO	1	0%
UK	3	1%
VALENCIA	12	4%
VIGO	1	0%
VITORIA	1	0%
VIZCAYA	9	3%
ZGZ	46	15%

Tabla 21. Datos ventas localización. [Fuente: elaboración propia.]

- Pedidos

PEDIDOS:	308	
RECLAMACIONES:	5	
CAMBIO	4	
DEF	3	
SORTEO	1	
PEDIDOS INDIVIDUALES:	119	39,1%
PEDIDOS DOBLES:	136	44,7%
PEDIDOS TRIPLES:	26	8,6%
PEDIDOS CUÁDRUPLES:	11	3,6%
PEDIDOS +4 PRODUCTOS:	12	3,9%

Tabla 23. Datos ventas pedidos. [Fuente: elaboración propia.]

Anexo III. Balance MINIMALIST-CLOTHES 2017

• Abril 2017

ABRIL 17	-																														
	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	
Camisetas:	64	-	8	4	5	2	5	6	0	2	1	1	0	4	0	1	3	2	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sudaderas:	12	-	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gorras:	1	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
REVENUE:	1.624,40 €	-	216,75 €	92,80 €	103,90 €	47,80 €	118,10 €	120,15 €	0,00 €	40,00 €	40,00 €	17,50 €	0,00 €	109,90 €	84,00 €	54,00 €	46,00 €	102,50 €	32,50 €	54,80 €	0,00 €	67,80 €	68,90 €	84,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	122,50 €
COGS:	646,52 €	-	88,80 €	23,00 €	28,00 €	12,00 €	29,00 €	33,00 €	0,00 €	11,00 €	6,00 €	6,00 €	0,00 €	53,47 €	56,61 €	43,80 €	30,07 €	77,40 €	15,50 €	24,87 €	17,00 €	17,00 €	27,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	47,00 €	
Shipping Costs:	167,80 €	-	19,80 €	14,85 €	14,85 €	9,90 €	19,80 €	14,85 €	0,00 €	4,95 €	12,85 €	0,00 €	0,00 €	4,95 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	9,90 €	9,90 €	16,95 €	9,30 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4,95 €	
Taxes:	191,54 €	-	36,25 €	14,75 €	17,35 €	6,94 €	17,79 €	20,17 €	0,00 €	6,94 €	0,00 €	3,04 €	0,00 €	6,94 €	8,02 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3,04 €	3,47 €	0,00 €	10,41 €	10,41 €	6,51 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	19,53 €	
MARGIN:	618,54 €	-	71,90 €	40,20 €	43,70 €	18,96 €	51,51 €	52,13 €	0,00 €	17,11 €	21,15 €	8,46 €	0,00 €	44,54 €	19,37 €	10,20 €	15,93 €	25,10 €	13,96 €	16,56 €	0,00 €	30,49 €	24,54 €	41,69 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	51,02 €	
FB ADS:	294,67 €	-	14,85 €	21,88 €	21,77 €	22,05 €	20,79 €	14,28 €	12,83 €	9,32 €	4,93 €	12,50 €	21,74 €	21,79 €	19,54 €	12,40 €	0,00 €	0,00 €	10,31 €	9,24 €	18,99 €	18,05 €	7,41 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
OTHER COSTS:	58,00 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	58,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
NET PROFIT:	265,87 €	-	57,05 €	18,32 €	21,93 €	-1,04 €	30,72 €	37,85 €	-11,84 €	7,79 €	16,22 €	-8,04 €	-11,74 €	22,75 €	-1,17 €	-61,20 €	15,93 €	25,10 €	3,65 €	7,32 €	-14,94 €	12,44 €	17,13 €	41,69 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	51,02 €	
GPM:	16,37%	-	52,2%	51,6%	52,1%	28,8%	57,8%	60,6%	0,0%	49,2%	72,7%	-5,7%	0,0%	31,5%	9,3%	-111,5%	34,6%	24,5%	20,6%	37,8%	0,0%	48,3%	64,6%	68,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	61,6%	

Tabla 24. Mes de abril 2017. [Fuente: elaboración propia.]

• Mayo 2017

MAYO 17	-																															
	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	
Camisetas:	209	6	46	6	2	2	25	2	7	8	0	2	0	1	2	1	3	0	3	7	3	9	2	5	10	10	6	11	17	4	1	8
Sudaderas:	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	
Gorras:	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
REVENUE:	3.931,35 €	105,00 €	712,80 €	110,30 €	42,80 €	35,00 €	321,70 €	35,00 €	130,30 €	140,00 €	0,00 €	40,00 €	0,00 €	23,90 €	40,00 €	23,90 €	61,40 €	0,00 €	103,90 €	151,70 €	71,70 €	166,55 €	40,00 €	100,00 €	243,90 €	177,80 €	151,70 €	235,30 €	354,70 €	113,90 €	23,90 €	174,20 €
COGS:	1.309,21 €	38,00 €	273,00 €	34,00 €	12,00 €	11,00 €	141,00 €	11,00 €	39,00 €	44,00 €	0,00 €	11,00 €	0,00 €	6,00 €	11,00 €	6,00 €	17,00 €	0,00 €	38,67 €	39,00 €	18,00 €	50,00 €	11,00 €	27,00 €	108,57 €	57,60 €	34,00 €	61,00 €	116,30 €	43,07 €	6,00 €	45,00 €
Shipping Costs:	472,40 €	19,80 €	23,05 €	19,80 €	9,90 €	4,95 €	39,60 €	4,95 €	19,80 €	19,80 €	0,00 €	4,95 €	0,00 €	4,95 €	0,00 €	4,95 €	9,90 €	0,00 €	19,20 €	19,80 €	14,85 €	19,80 €	4,95 €	14,85 €	24,85 €	29,70 €	19,80 €	29,70 €	48,90 €	9,90 €	4,95 €	24,75 €
Taxes:	642,88 €	18,22 €	122,32 €	17,79 €	6,07 €	6,07 €	53,79 €	6,07 €	21,25 €	24,29 €	0,00 €	6,94 €	0,00 €	3,47 €	6,94 €	3,47 €	9,98 €	0,00 €	16,67 €	24,29 €	10,41 €	27,54 €	6,94 €	17,35 €	41,64 €	29,50 €	24,29 €	39,47 €	55,17 €	11,28 €	3,47 €	28,20 €
MARGIN:	1.506,86 €	28,98 €	294,43 €	38,72 €	14,83 €	12,98 €	87,32 €	12,98 €	50,25 €	51,91 €	0,00 €	17,11 €	0,00 €	9,48 €	22,06 €	9,48 €	24,52 €	0,00 €	29,36 €	68,61 €	28,44 €	69,21 €	17,11 €	40,80 €	68,84 €	61,01 €	73,61 €	105,13 €	134,33 €	49,65 €	9,48 €	76,25 €
FB ADS:	990,81 €	32,16 €	25,19 €	32,44 €	23,74 €	26,75 €	29,53 €	27,71 €	28,58 €	28,84 €	29,89 €	25,75 €	27,24 €	27,80 €	37,92 €	37,81 €	28,69 €	42,62 €	38,40 €	41,75 €	33,17 €	37,09 €	38,79 €	34,20 €	34,62 €	35,20 €	34,81 €	33,03 €	34,29 €	34,29 €	27,64 €	20,87 €
OTHER COSTS:	81,34 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	81,34 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
NET PROFIT:	434,71 €	3,14 €	269,24 €	6,28 €	-3,11 €	-11,77 €	57,79 €	15,71 €	21,67 €	23,07 €	0,00 €	-8,64 €	-17,33 €	10,17 €	-15,98 €	109,17 €	-1,17 €	-47,63 €	-9,93 €	26,86 €	-4,73 €	32,12 €	-11,98 €	6,60 €	34,22 €	25,81 €	38,80 €	72,10 €	100,04 €	15,36 €	-18,18 €	55,38 €
GPM:	11,06%	33,2%	58,2%	39,8%	16,5%	-7,9%	47,0%	-10,6%	48,1%	48,0%	0,0%	8,1%	0,0%	-41,4%	-22,3%	-423,6%	25,6%	0,0%	25,8%	46,8%	28,6%	47,7%	-24,5%	38,8%	41,3%	47,8%	54,6%	60,0%	57,5%	32,1%	-40,8%	62,2%

Tabla 25. Mes de mayo 2017. [Fuente: elaboración propia.]



- Junio 2017

JUNIO 17		-	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	
		-	30-6	29-6	28-6	27-6	26-6	25-6	24-6	23-6	22-6	21-6	20-6	19-6	18-6	17-6	16-6	15-6	14-6	13-6	12-6	11-6	10-6	9-6	8-6	7-6	6-6	5-6	4-6	3-6	2-6	1-6	
Camisetas:	101	-	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	6	10	12	22	8	4	10	9	6	0	2	1	0	4	
Sudaderas:	1	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gorras:	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
REVENUE:	1.466,35 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	21,40 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	28,90 €	0,00 €	28,90 €	0,00 €	28,90 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	78,90 €	163,70 €	171,70 €	293,90 €	115,60 €	57,80 €	144,50 €	116,40 €	86,70 €	0,00 €	35,00 €	21,40 €	0,00 €	72,65 €	
COGS:	610,30 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	11,20 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	11,00 €	0,00 €	11,00 €	0,00 €	11,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	32,00 €	75,90 €	65,00 €	151,20 €	44,00 €	22,00 €	55,00 €	48,00 €	33,00 €	0,00 €	11,00 €	6,00 €	0,00 €	23,00 €	
Shipping Costs:	193,88 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4,95 €	0,00 €	4,95 €	0,00 €	4,95 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	19,90 €	22,62 €	21,20 €	8,48 €	26,96 €	8,48 €	21,20 €	13,43 €	12,72 €	0,00 €	4,95 €	4,95 €	0,00 €	9,90 €	
Taxes:	201,16 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3,04 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4,34 €	0,00 €	4,34 €	0,00 €	4,34 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	13,01 €	26,38 €	27,76 €	17,35 €	17,35 €	8,68 €	21,69 €	19,52 €	13,01 €	0,00 €	6,07 €	3,04 €	0,00 €	11,25 €	
MARGIN:	461,01 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2,92 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8,61 €	0,00 €	8,61 €	0,00 €	8,61 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	13,99 €	38,80 €	57,74 €	116,87 €	27,29 €	18,65 €	46,61 €	35,45 €	27,97 €	0,00 €	12,98 €	7,41 €	0,00 €	28,50 €	
FB ADS:	350,25 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4,53 €	32,33 €	32,64 €	32,63 €	0,82 €	28,07 €	23,16 €	22,31 €	22,76 €	19,61 €	1,99 €	32,98 €	31,89 €	31,92 €	32,61 €	
OTHER COSTS:	136,83 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	69,83 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	67,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
NET PROFIT:	-26,07 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	2,92 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	8,61 €	0,00 €	8,61 €	0,00 €	8,61 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-71,11 €	11,34 €	6,16 €	25,11 €	49,05 €	-0,79 €	-4,53 €	24,30 €	12,69 €	8,36 €	-1,99 €	-39,89 €	-14,40 €	-11,52 €	-4,11 €
GPM:	-1,78%	-	0,0%	0,0%	0,0%	47,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	61,9%	0,0%	61,9%	0,0%	61,9%	0,0%	0,0%	0,0%	18,5%	33,7%	43,1%	25,5%	37,7%	21,9%	46,5%	39,2%	39,3%	0,0%	-25,7%	-77,1%	0,0%	23,5%	

Tabla 26. Mes de junio 2017. [Fuente: elaboración propia.]

- Julio 2017

JULIO 17		L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S
		31-7	30-7	29-7	28-7	27-7	26-7	25-7	24-7	23-7	22-7	21-7	20-7	19-7	18-7	17-7	16-7	15-7	14-7	13-7	12-7	11-7	10-7	9-7	8-7	7-7	6-7	5-7	4-7	3-7	2-7	1-7
Camisetas:	46	0	1	3	8	9	18	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sudaderas:	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gorras:	3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REVENUE:	853,40 €	0,00 €	28,90 €	63,90 €	155,00 €	196,40 €	286,70 €	102,50 €	20,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
COGS:	325,35 €	0,00 €	6,00 €	18,00 €	75,10 €	54,00 €	120,75 €	42,00 €	9,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Shipping Costs:	93,46 €	0,00 €	4,50 €	9,00 €	9,00 €	22,50 €	30,98 €	9,00 €	4,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Taxes:	104,10 €	0,00 €	4,34 €	10,41 €	12,15 €	33,40 €	22,56 €	17,79 €	3,47 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
MARGIN:	330,49 €	0,00 €	14,06 €	26,49 €	58,76 €	86,50 €	112,42 €	33,72 €	2,79 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
FB ADS:	105,81 €	0,00 €	0,00 €	6,40 €	25,15 €	24,40 €	24,49 €	25,37 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
ADWORDS:	10,51 €	10,51 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
OTHER COSTS:	37,84 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
NET PROFIT:	176,33 €	0,00 €	14,06 €	20,09 €	33,61 €	62,10 €	87,93 €	8,35 €	2,79 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
GPM:	20,66%	0,0%	79,2%	61,8%	35,3%	60,1%	49,3%	34,3%	52,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tabla 27. Mes de julio 2017. [Fuente: elaboración propia.]

• Agosto 2017

AGOSTO 17	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M		
	31-8	30-8	29-8	28-8	27-8	26-8	25-8	24-8	23-8	22-8	21-8	20-8	19-8	18-8	17-8	16-8	15-8	14-8	13-8	12-8	11-8	10-8	9-8	8-8	7-8	6-8	5-8	4-8	3-8	2-8	1-8		
Camisetas:	116	2	4	5	3	5	7	2	5	10	7	5	7	5	5	5	1	5	5	0	2	1	0	1	1	7	4	1	1	5	5	0	
Sudaderas:	13	2	2	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Gorras:	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0			
REVENUE:	2.402,00 €	107,50 €	142,00 €	77,00 €	56,40 €	95,70 €	122,50 €	35,00 €	91,40 €	196,60 €	135,00 €	87,50 €	149,20 €	93,10 €	87,50 €	82,90 €	130,00 €	109,50 €	91,40 €	80,00 €	57,00 €	21,40 €	0,00 €	21,40 €	21,40 €	130,30 €	63,90 €	21,40 €	12,50 €	75,00 €	87,50 €	0,00 €	
COGS:	978,27 €	56,50 €	61,00 €	30,00 €	18,00 €	30,00 €	42,00 €	12,00 €	30,00 €	77,00 €	85,00 €	30,00 €	51,50 €	29,00 €	30,00 €	30,00 €	90,00 €	54,07 €	30,00 €	0,00 €	21,50 €	6,00 €	0,00 €	6,00 €	6,00 €	42,00 €	24,00 €	6,00 €	6,00 €	44,70 €	30,00 €	0,00 €	
Shipping Costs:	302,65 €	12,90 €	17,10 €	8,60 €	17,10 €	13,50 €	13,50 €	4,50 €	13,50 €	27,00 €	9,00 €	4,95 €	22,50 €	13,50 €	9,00 €	9,00 €	4,50 €	4,50 €	13,50 €	0,00 €	16,00 €	4,50 €	0,00 €	4,50 €	4,50 €	18,00 €	9,00 €	4,50 €	4,50 €	10,00 €	9,00 €	0,00 €	
Taxes:	298,70 €	16,92 €	12,15 €	13,36 €	9,11 €	14,58 €	21,26 €	6,07 €	15,18 €	24,13 €	0,00 €	15,18 €	21,25 €	13,45 €	15,18 €	8,50 €	0,00 €	9,11 €	15,18 €	0,00 €	4,34 €	3,04 €	0,00 €	3,04 €	3,04 €	21,26 €	10,41 €	3,04 €	2,17 €	0,00 €	17,79 €	0,00 €	
MARGIN:	822,38 €	21,18 €	51,76 €	25,04 €	12,19 €	37,62 €	45,75 €	12,43 €	32,72 €	68,47 €	41,00 €	37,37 €	53,95 €	37,15 €	33,32 €	35,40 €	35,50 €	41,82 €	32,72 €	0,00 €	15,16 €	7,86 €	0,00 €	7,86 €	7,86 €	49,05 €	20,49 €	7,86 €	-0,17 €	20,30 €	30,72 €	0,00 €	
FB ADS:	578,47 €	20,46 €	21,26 €	20,78 €	19,84 €	19,48 €	18,71 €	19,33 €	20,75 €	21,95 €	22,58 €	23,04 €	22,80 €	23,35 €	22,40 €	23,35 €	22,48 €	22,30 €	23,01 €	22,72 €	23,92 €	11,21 €	22,58 €	22,04 €	22,55 €	21,79 €	16,43 €	14,97 €	12,39 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
ADWORDS:	1,65 €	12,00 €										18,00 €																					
OTHER COSTS:	116,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	71,30 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	44,94 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €		
NET PROFIT:	126,02 €	0,72 €	30,50 €	4,26 €	-13,17 €	18,14 €	27,04 €	-4,00 €	11,97 €	46,52 €	18,42 €	14,33 €	31,15 €	13,80 €	10,92 €	12,05 €	-1,17 €	19,52 €	9,71 €	-11,74 €	-4,70 €	-3,27 €	-13,10 €	-4,70 €	-13,49 €	27,26 €	4,06 €	-11,14 €	-11,94 €	20,30 €	30,72 €	0,00 €	
GPM:	5,25%	28,4%	42,1%	34,1%	-93,5%	48,3%	50,4%	10,5%	44,5%	49,7%	20,3%	39,4%	50,2%	43,8%	40,1%	35,6%	-21,1%	30,3%	42,0%	0,0%	20,3%	19,6%	0,0%	-31,0%	-33,4%	51,0%	36,7%	2,0%	-47,1%	40,4%	65,7%	0,0%	

Tabla 28. Mes de agosto 2017. [Fuente: elaboración propia.]

• Septiembre 2017

SEPTIEMBRE 17	-	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	J	MX	M	L	D	S	V	
	-	30-9	29-9	28-9	27-9	26-9	25-9	24-9	23-9	22-9	21-9	20-9	19-9	18-9	17-9	16-9	15-9	14-9	13-9	12-9	11-9	10-9	9-9	8-9	7-9	6-9	5-9	4-9	3-9	2-9	1-9	
Camisetas:	28	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	2	2	0	2	3	0	4	1	0	0	2	7	2		
Sudaderas:	15	-	0	0	0	0	0	0	0	5	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	5	0		
Gorras:	3	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0		
REVENUE:	993,00 €	-	0,00 €	150,00 €	0,00 €	40,00 €	21,40 €	111,40 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	35,00 €	35,00 €	0,00 €	35,00 €	52,50 €	0,00 €	63,00 €	91,40 €	0,00 €	30,00 €	0,00 €	42,80 €	#####	35,00 €						
COGS:	536,20 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	110,00 €	0,00 €	22,00 €	6,00 €	56,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	12,00 €	12,00 €	0,00 €	12,00 €	18,00 €	0,00 €	24,00 €	50,00 €	0,00 €	19,00 €	0,00 €	12,00 €	#####	12,00 €	
Shipping Costs:	70,30 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3,90 €	3,90 €	3,90 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	4,30 €	4,30 €	0,00 €	4,30 €	4,30 €	0,00 €	8,60 €	4,30 €	0,00 €	0,00 €	8,60 €	15,60 €	4,30 €		
Taxes:	80,96 €	-	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6,94 €	3,04 €	3,04 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	6,07 €	6,07 €	0,00 €	6,07 €	9,11 €	0,00 €	10,25 €	3,04 €	0,00 €	0,00 €	6,07 €	15,18 €	6,07 €		
MARGIN:	315,52 €	-	0,00 €	40,00 €	0,00 €	14,10 €	11,50 €	48,46 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	12,63 €	12,63 €	0,00 €	12,63 €	21,09 €	0,00 €	20,15 €	34,06 €	0,00 €	11,00 €	0,00 €	16,13 €	48,52 €	12,63 €						
FB ADS:	310,42 €	-							2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €	2,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €	21,71 €	21,44 €	21,75 €	21,73 €	20,76 €	20,38 €	21,22 €	22,16 €	21,27 €	
ADWORDS:	0,00 €	-																														
OTHER COSTS:	70,00 €	-														70,00 €																
NET PROFIT:	-64,90 €	-	0,00 €	38,00 €	-2,00 €	12,10 €	9,50 €	46,46 €	-2,00 €	-2,00 €	-12,00 €	-2,00 €	-7,17 €	-7,17 €	-20,00 €	-7,17 €	1,09 €	-11,71 €	-1,29 €	12,31 €	-11,71 €	-9,76 €	-10,10 €	-1,09 €	26,36 €	-8,64 €						
GPM:	-6,54%	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,3%	0,0%	40,0%	62,6%	47,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,6%	8,6%	0,0%	8,6%	27,6%	0,0%	27,9%	21,5%	0,0%	-32,5%	0,0%	22,4%	22,8%	4,9%	

Tabla 29. Mes de septiembre 2017. [Fuente: elaboración propia.]

Anexo IV. Días semana MINIMALIST-CLOTHES 2017

- Comparación inversión en FB ADS con número de prendas vendidas según el día de la semana.

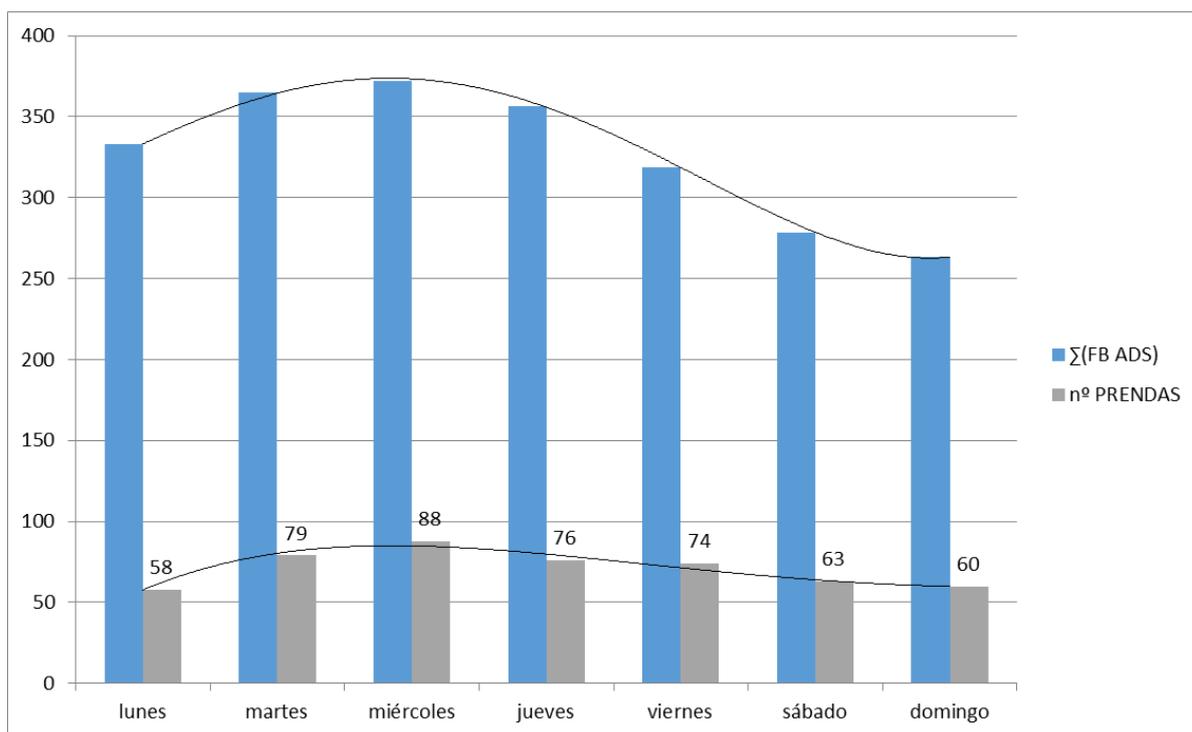


Gráfico 44. FBAds vs nº prendas. [Fuente: elaboración propia.]

Anexo V. Resumen MINIMALIST-CLOTHES 2017

- Resumen mensual

	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
REVENUE:	1.624,40 €	3.931,35 €	1.466,35 €	853,40 €	2.402,00 €	993,00
COGS:	646,52 €	1.309,21 €	610,30 €	325,35 €	978,27 €	536,20
Shipping Costs:	167,80 €	472,40 €	193,88 €	93,46 €	302,65 €	70,30
Taxes:	191,54 €	642,88 €	201,16 €	104,10 €	298,70 €	80,96
MARGIN:	618,54 €	1.506,86 €	461,01 €	330,49 €	822,38 €	315,52
FB ADS:	294,67 €	990,81 €	350,25 €	105,81 €	578,47 €	310,42
ADWORDS:	58,00 €	81,34 €	136,83 €	10,51 €	1,65 €	0,00
OTHER COSTS:	-	-	-	37,84 €	116,24 €	70,00
NET PROFIT:	265,87	434,71	-26,07	176,33	126,02	-64,90
GPM:	16,37%	11,06%	-1,78%	20,66%	5,25%	-6,54%
TOP ventas	TAROK/SUREM /TAIYARI	TAROK	TAIYARI	SUREM	TAIYARI	SUREM

Tabla 30. Resumen balance mensual. [Fuente: elaboración propia.]

- Datos globales

PEDIDOS/DÍA	1,65	GPM TOTAL
PRODUCTOS/DÍA	3,33	7,50%
PRODUCTOS POR PEDIDO	2,02	
FACTURADO/DÍA	60,27 €	
MARGEN/DÍA	21,68 €	
COSTES(FB, ADWORDS, OTROS)/DÍA	14,77 €	
BENEFICIO NETO/DÍA	6,91 €	

Tabla 31. Datos diarios. [Fuente: elaboración propia.]

Anexo VI. Tabla ventas diseños MINIMALIST-CLOTHES 2017

DISEÑOS	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CAMIS	61	209	101	46	116	28	0	0	0
YOOKO	0	0	0	8	21	5	0	0	0
TAROK	12	48	18	9	28	4	0	0	0
MASAWA	11	38	23	7	22	2	0	0	0
SUREM	12	41	15	10	15	6	0	0	0
NIMA	9	14	17	7	10	3	0	0	0
TAIYARI	12	20	27	3	19	5	0	0	0
CUSTOM	0	0	1	1	1	3	0	0	0
OTROS	3	1	0	0	0	0	0	0	0
BULTON	2	1	0	0	0	0	0	0	0
PULPO	0	2	0	0	0	0	0	0	0
MAYA	0	0	0	1	0	0	0	0	0
AFRO	0	1	0	0	0	0	0	0	0
LOVE LIVE LAUGH	0	2	0	0	0	0	0	0	0
PIÑA	0	1	0	0	0	0	0	0	0
SUDADERAS	12	4	1	1	13	14	0	0	0
EDELWEISS	0	0	0	0	2	0	0	0	0
BULTON	1	0	0	0	2	0	0	0	0
VESPAAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUREM	0	0	1	0	0	0	0	0	0
TAROKO	0	1	0	0	1	0	0	0	0
POLAROK	0	0	0	0	1	0	0	0	0
MANKEI	0	0	0	0	3	0	0	0	0
CUSTOM	0	0	0	0	1	14	0	0	0
OTROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MASAWA	3	0	0	0	0	0	0	0	0
PULPO	0	1	0	0	0	0	0	0	0
DONT BE THE SAME	1	0	0	0	0	0	0	0	0
FEEL THE MUSIC	1	0	0	0	0	0	0	0	0
INDIO	2	0	0	1	0	0	0	0	0
LOGO MINIMALIST	2	1	0	0	1	0	0	0	0
OLD SKIMAN	1	0	0	0	0	0	0	0	0
NIMA	1	0	0	0	2	0	0	0	0
YOOKO	0	1	0	0	0	0	0	0	0
GORRAS	1	1	0	3	5	3	0	0	0
VOLCANO	0	0	0	1	1	1	0	0	0
BLACK&CAMEL	0	1	0	0	1	0	0	0	0
FOREST	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OCEAN	1	0	0	1	1	1	0	0	0
BLUE&CAMEL	0	0	0	1	2	1	0	0	0

Tabla 32. Top ventas por diseños. [Fuente: elaboración propia.]

Anexo VII. Gastos/ingresos MINIMALIST-CLOTHES 2017

- Precios prendas

PRODUCTO	COGS										COGS	ENVÍO	PVP	DESCUENTO		IVA (21%)	MARGEN			
	MATERIA PRIMA	SERIGRAFÍA DELANTERA	SERIGRAFÍA TRASERA	VINILO	ETIQUETA	PACKAGING	FLYERS	PEGATINAS	CORDEL	AROMA				%	PVP					
CAMISETAS	5,00	0,40	0,20	1,00	0,80	0,62	1,00	1,73	0,04	0,01	10,79	43,18%	4,25	17,00%	25,00	0,00%	25,00	5,25	4,71	18,83%
SUDADERAS	15,00	0,70	0,40	1,56	0,95	1,00	1,00	1,73	0,04	0,01	22,38	40,70%	4,25	7,73%	55,00	0,00%	55,00	11,55	16,82	30,58%
GORRAS	7,85	-	-	-	-	0,62	1,00	1,73	-	0,01	11,21	37,36%	4,25	14,17%	30,00	0,00%	30,00	6,30	8,24	27,47%

Tabla 33. Precios prendas. [Fuente: elaboración propia.]

- Coste shopify

SHOPIFY	GASTO/MES	CUOTA FIJA	VARIABLE
	fija + variable	29,00	nº pedidos*pedido medio*2%
	fija + variable	79,00	nº pedidos*pedido medio*1%

Tabla 34. Coste shopify. [Fuente: elaboración propia.]

- Costes fijos

FB ADS	600,00
GOOGLE ADWORDS	50,00
OTROS COSTES	100,00
Costes fijos	750,00

Tabla 35. Costes fijos. [Fuente: elaboración propia.]

Anexo VIII. Tabla shopify

Nº PEDIDO	BASIC	PREMIUM	PEDIDO MEDIO
0	29,00 €	79,00 €	27,32
1	29,55 €	79,27 €	
2	30,09 €	79,55 €	
3	30,64 €	79,82 €	
4	31,19 €	80,09 €	
5	31,73 €	80,37 €	
6	32,28 €	80,64 €	
7	32,82 €	80,91 €	
8	33,37 €	81,19 €	
9	33,92 €	81,46 €	
10	34,46 €	81,73 €	
11	35,01 €	82,01 €	
12	35,56 €	82,28 €	
13	36,10 €	82,55 €	
14	36,65 €	82,82 €	
15	37,20 €	83,10 €	
16	37,74 €	83,37 €	
17	38,29 €	83,64 €	
18	38,83 €	83,92 €	
19	39,38 €	84,19 €	
20	39,93 €	84,46 €	
21	40,47 €	84,74 €	
22	41,02 €	85,01 €	
23	41,57 €	85,28 €	
24	42,11 €	85,56 €	
25	42,66 €	85,83 €	
26	43,21 €	86,10 €	
27	43,75 €	86,38 €	
28	44,30 €	86,65 €	
29	44,84 €	86,92 €	
30	45,39 €	87,20 €	
31	45,94 €	87,47 €	
32	46,48 €	87,74 €	
33	47,03 €	88,02 €	
34	47,58 €	88,29 €	
35	48,12 €	88,56 €	
36	48,67 €	88,83 €	
37	49,22 €	89,11 €	
38	49,76 €	89,38 €	
39	50,31 €	89,65 €	
40	50,85 €	89,93 €	
41	51,40 €	90,20 €	
42	51,95 €	90,47 €	
43	52,49 €	90,75 €	
44	53,04 €	91,02 €	
45	53,59 €	91,29 €	
46	54,13 €	91,57 €	
47	54,68 €	91,84 €	
48	55,23 €	92,11 €	
49	55,77 €	92,39 €	
50	56,32 €	92,66 €	
51	56,86 €	92,93 €	
52	57,41 €	93,21 €	
53	57,96 €	93,48 €	
54	58,50 €	93,75 €	
55	59,05 €	94,03 €	
56	59,60 €	94,30 €	
57	60,14 €	94,57 €	
58	60,69 €	94,84 €	
59	61,24 €	95,12 €	
60	61,78 €	95,39 €	
61	62,33 €	95,66 €	
62	62,87 €	95,94 €	
63	63,42 €	96,21 €	
64	63,97 €	96,48 €	
65	64,51 €	96,76 €	
66	65,06 €	97,03 €	
67	65,61 €	97,30 €	
68	66,15 €	97,58 €	
69	66,70 €	97,85 €	
70	67,25 €	98,12 €	
71	67,79 €	98,40 €	
72	68,34 €	98,67 €	
73	68,89 €	98,94 €	
74	69,43 €	99,22 €	
75	69,98 €	99,49 €	
76	70,52 €	99,76 €	
77	71,07 €	100,04 €	
78	71,62 €	100,31 €	
79	72,16 €	100,58 €	
80	72,71 €	100,85 €	
81	73,26 €	101,13 €	
82	73,80 €	101,40 €	

Tabla 36. Shopify 1. [Fuente: elaboración propia.]

83	74,35 €	101,67 €	123	96,20 €	112,60 €
84	74,90 €	101,95 €	124	96,75 €	112,87 €
85	75,44 €	102,22 €	125	97,30 €	113,15 €
86	75,99 €	102,49 €	126	97,84 €	113,42 €
87	76,53 €	102,77 €	127	98,39 €	113,69 €
88	77,08 €	103,04 €	128	98,94 €	113,97 €
89	77,63 €	103,31 €	129	99,48 €	114,24 €
90	78,17 €	103,59 €	130	100,03 €	114,51 €
91	78,72 €	103,86 €	131	100,57 €	114,79 €
92	79,27 €	104,13 €	132	101,12 €	115,06 €
93	79,81 €	104,41 €	133	101,67 €	115,33 €
94	80,36 €	104,68 €	134	102,21 €	115,61 €
95	80,91 €	104,95 €	135	102,76 €	115,88 €
96	81,45 €	105,23 €	136	103,31 €	116,15 €
97	82,00 €	105,50 €	137	103,85 €	116,43 €
98	82,54 €	105,77 €	138	104,40 €	116,70 €
99	83,09 €	106,05 €	139	104,95 €	116,97 €
100	83,64 €	106,32 €	140	105,49 €	117,25 €
101	84,18 €	106,59 €	141	106,04 €	117,52 €
102	84,73 €	106,86 €	142	106,58 €	117,79 €
103	85,28 €	107,14 €	143	107,13 €	118,07 €
104	85,82 €	107,41 €	144	107,68 €	118,34 €
105	86,37 €	107,68 €	145	108,22 €	118,61 €
106	86,92 €	107,96 €	146	108,77 €	118,89 €
107	87,46 €	108,23 €	147	109,32 €	119,16 €
108	88,01 €	108,50 €	148	109,86 €	119,43 €
109	88,55 €	108,78 €	149	110,41 €	119,70 €
110	89,10 €	109,05 €	150	110,96 €	119,98 €
111	89,65 €	109,32 €	151	111,50 €	120,25 €
112	90,19 €	109,60 €	152	112,05 €	120,52 €
113	90,74 €	109,87 €	153	112,59 €	120,80 €
114	91,29 €	110,14 €	154	113,14 €	121,07 €
115	91,83 €	110,42 €	155	113,69 €	121,34 €
116	92,38 €	110,69 €	156	114,23 €	121,62 €
117	92,93 €	110,96 €	157	114,78 €	121,89 €
118	93,47 €	111,24 €	158	115,33 €	122,16 €
119	94,02 €	111,51 €	159	115,87 €	122,44 €
120	94,56 €	111,78 €	160	116,42 €	122,71 €
121	95,11 €	112,06 €	161	116,97 €	122,98 €
122	95,66 €	112,33 €	162	117,51 €	123,26 €

Tabla 37. Shopify 2. [Fuente: elaboración propia.]

163	118,06 €	123,53 €	208	142,64 €	135,82 €
164	118,60 €	123,80 €	209	143,19 €	136,10 €
165	119,15 €	124,08 €	210	143,74 €	136,37 €
166	119,70 €	124,35 €	211	144,28 €	136,64 €
167	120,24 €	124,62 €	212	144,83 €	136,92 €
168	120,79 €	124,90 €	213	145,38 €	137,19 €
169	121,34 €	125,17 €	214	145,92 €	137,46 €
170	121,88 €	125,44 €	215	146,47 €	137,73 €
171	122,43 €	125,71 €	216	147,02 €	138,01 €
172	122,98 €	125,99 €	217	147,56 €	138,28 €
173	123,52 €	126,26 €	218	148,11 €	138,55 €
174	124,07 €	126,53 €	219	148,66 €	138,83 €
175	124,61 €	126,81 €	220	149,20 €	139,10 €
176	125,16 €	127,08 €	221	149,75 €	139,37 €
177	125,71 €	127,35 €	222	150,29 €	139,65 €
178	126,25 €	127,63 €	223	150,84 €	139,92 €
179	126,80 €	127,90 €	224	151,39 €	140,19 €
180	127,35 €	128,17 €	225	151,93 €	140,47 €
181	127,89 €	128,45 €	226	152,48 €	140,74 €
182	128,44 €	128,72 €	227	153,03 €	141,01 €
183	128,99 €	128,99 €	228	153,57 €	141,29 €
184	129,53 €	129,27 €	229	154,12 €	141,56 €
185	130,08 €	129,54 €	230	154,67 €	141,83 €
186	130,62 €	129,81 €	231	155,21 €	142,11 €
187	131,17 €	130,09 €	232	155,76 €	142,38 €
188	131,72 €	130,36 €	233	156,30 €	142,65 €
189	132,26 €	130,63 €	234	156,85 €	142,93 €
190	132,81 €	130,91 €	235	157,40 €	143,20 €
191	133,36 €	131,18 €	236	157,94 €	143,47 €
192	133,90 €	131,45 €	237	158,49 €	143,74 €
193	134,45 €	131,72 €	238	159,04 €	144,02 €
194	135,00 €	132,00 €	239	159,58 €	144,29 €
195	135,54 €	132,27 €	240	160,13 €	144,56 €
196	136,09 €	132,54 €	241	160,68 €	144,84 €
197	136,63 €	132,82 €	242	161,22 €	145,11 €
198	137,18 €	133,09 €	243	161,77 €	145,38 €
199	137,73 €	133,36 €	244	162,31 €	145,66 €
200	138,27 €	133,64 €	245	162,86 €	145,93 €
201	138,82 €	133,91 €	246	163,41 €	146,20 €
202	139,37 €	134,18 €	247	163,95 €	146,48 €
203	139,91 €	134,46 €	248	164,50 €	146,75 €
204	140,46 €	134,73 €	249	165,05 €	147,02 €
205	141,01 €	135,00 €	250	165,59 €	147,30 €
206	141,55 €	135,28 €			
207	142,10 €	135,55 €			

Tabla 38. Shopify 3. [Fuente: elaboración propia.]

46	216,50	773,60	379,12	779,00	829,00	23,00	11,50	50,60	25,30	27,60	13,80	802,00	840,50	829,60	854,30	806,60	842,80	804,13	841,57	322,04
47	221,21	790,41	387,36	779,00	829,00	23,50	11,75	51,70	25,85	28,20	14,10	802,50	840,75	830,70	854,85	807,20	843,10	804,68	841,84	329,04
48	225,92	807,23	395,60	779,00	829,00	24,00	12,00	52,80	26,40	28,80	14,40	803,00	841,00	831,80	855,40	807,80	843,40	805,23	842,11	336,04
49	230,62	824,05	403,85	779,00	829,00	24,50	12,25	53,90	26,95	29,40	14,70	803,50	841,25	832,90	855,95	808,40	843,70	805,77	842,39	343,04
50	235,33	840,86	412,09	779,00	829,00	25,00	12,50	55,00	27,50	30,00	15,00	804,00	841,50	834,00	856,50	809,00	844,00	806,32	842,66	350,05
51	240,04	857,68	420,33	779,00	829,00	25,50	12,75	56,10	28,05	30,60	15,30	804,50	841,75	835,10	857,05	809,60	844,30	806,86	842,93	357,05
52	244,74	874,50	428,57	779,00	829,00	26,00	13,00	57,20	28,60	31,20	15,60	805,00	842,00	836,20	857,60	810,20	844,60	807,41	843,21	364,05
53	249,45	891,32	436,81	779,00	829,00	26,50	13,25	58,30	29,15	31,80	15,90	805,50	842,25	837,30	858,15	810,80	844,90	807,96	843,48	371,05
54	254,16	908,13	445,06	779,00	829,00	27,00	13,50	59,40	29,70	32,40	16,20	806,00	842,50	838,40	858,70	811,40	845,20	808,50	843,75	378,05
55	258,86	924,95	453,30	779,00	829,00	27,50	13,75	60,50	30,25	33,00	16,50	806,50	842,75	839,50	859,25	812,00	845,50	809,05	844,03	385,05
56	263,57	941,77	461,54	779,00	829,00	28,00	14,00	61,60	30,80	33,60	16,80	807,00	843,00	840,60	859,80	812,60	845,80	809,60	844,30	392,05
57	268,28	958,59	469,78	779,00	829,00	28,50	14,25	62,70	31,35	34,20	17,10	807,50	843,25	841,70	860,35	813,20	846,10	810,14	844,57	399,05
58	272,98	975,40	478,02	779,00	829,00	29,00	14,50	63,80	31,90	34,80	17,40	808,00	843,50	842,80	860,90	813,80	846,40	810,69	844,84	406,05
59	277,69	992,22	486,26	779,00	829,00	29,50	14,75	64,90	32,45	35,40	17,70	808,50	843,75	843,90	861,45	814,40	846,70	811,24	845,12	413,05
60	282,40	1009,04	494,51	779,00	829,00	30,00	15,00	66,00	33,00	36,00	18,00	809,00	844,00	845,00	862,00	815,00	847,00	811,78	845,39	420,05
61	287,10	1025,85	502,75	779,00	829,00	30,50	15,25	67,10	33,55	36,60	18,30	809,50	844,25	846,10	862,55	815,60	847,30	812,33	845,66	427,06
62	291,81	1042,67	510,99	779,00	829,00	31,00	15,50	68,20	34,10	37,20	18,60	810,00	844,50	847,20	863,10	816,20	847,60	812,87	845,94	434,06
63	296,52	1059,49	519,23	779,00	829,00	31,50	15,75	69,30	34,65	37,80	18,90	810,50	844,75	848,30	863,65	816,80	847,90	813,42	846,21	441,06
64	301,22	1076,31	527,47	779,00	829,00	32,00	16,00	70,40	35,20	38,40	19,20	811,00	845,00	849,40	864,20	817,40	848,20	813,97	846,48	448,06
65	305,93	1093,12	535,71	779,00	829,00	32,50	16,25	71,50	35,75	39,00	19,50	811,50	845,25	850,50	864,75	818,00	848,50	814,51	846,76	455,06
66	310,64	1109,94	543,96	779,00	829,00	33,00	16,50	72,60	36,30	39,60	19,80	812,00	845,50	851,60	865,30	818,60	848,80	815,06	847,03	462,06
67	315,34	1126,76	552,20	779,00	829,00	33,50	16,75	73,70	36,85	40,20	20,10	812,50	845,75	852,70	865,85	819,20	849,10	815,61	847,30	469,06
68	320,05	1143,58	560,44	779,00	829,00	34,00	17,00	74,80	37,40	40,80	20,40	813,00	846,00	853,80	866,40	819,80	849,40	816,15	847,58	476,06
69	324,76	1160,39	568,68	779,00	829,00	34,50	17,25	75,90	37,95	41,40	20,70	813,50	846,25	854,90	866,95	820,40	849,70	816,70	847,85	483,06
70	329,46	1177,21	576,92	779,00	829,00	35,00	17,50	77,00	38,50	42,00	21,00	814,00	846,50	856,00	867,50	821,00	850,00	817,25	848,12	490,06
71	334,17	1194,03	585,17	779,00	829,00	35,50	17,75	78,10	39,05	42,60	21,30	814,50	846,75	857,10	868,05	821,60	850,30	817,79	848,40	497,06
72	338,88	1210,84	593,41	779,00	829,00	36,00	18,00	79,20	39,60	43,20	21,60	815,00	847,00	858,20	868,60	822,20	850,60	818,34	848,67	504,07
73	343,58	1227,66	601,65	779,00	829,00	36,50	18,25	80,30	40,15	43,80	21,90	815,50	847,25	859,30	869,15	822,80	850,90	818,89	848,94	511,07
74	348,29	1244,48	609,89	779,00	829,00	37,00	18,50	81,40	40,70	44,40	22,20	816,00	847,50	860,40	869,70	823,40	851,20	819,43	849,22	518,07
75	353,00	1261,30	618,13	779,00	829,00	37,50	18,75	82,50	41,25	45,00	22,50	816,50	847,75	861,50	870,25	824,00	851,50	819,98	849,49	525,07
76	357,70	1278,11	626,37	779,00	829,00	38,00	19,00	83,60	41,80	45,60	22,80	817,00	848,00	862,60	870,80	824,60	851,80	820,52	849,76	532,07
77	362,41	1294,93	634,62	779,00	829,00	38,50	19,25	84,70	42,35	46,20	23,10	817,50	848,25	863,70	871,35	825,20	852,10	821,07	850,04	539,07
78	367,12	1311,75	642,86	779,00	829,00	39,00	19,50	85,80	42,90	46,80	23,40	818,00	848,50	864,80	871,90	825,80	852,40	821,62	850,31	546,07
79	371,82	1328,57	651,10	779,00	829,00	39,50	19,75	86,90	43,45	47,40	23,70	818,50	848,75	865,90	872,45	826,40	852,70	822,16	850,58	553,07
80	376,53	1345,38	659,34	779,00	829,00	40,00	20,00	88,00	44,00	48,00	24,00	819,00	849,00	867,00	873,00	827,00	853,00	822,71	850,85	560,07
81	381,24	1362,20	667,58	779,00	829,00	40,50	20,25	89,10	44,55	48,60	24,30	819,50	849,25	868,10	873,55	827,60	853,30	823,26	851,13	567,07
82	385,94	1379,02	675,82	779,00	829,00	41,00	20,50	90,20	45,10	49,20	24,60	820,00	849,50	869,20	874,10	828,20	853,60	823,80	851,40	574,07
83	390,65	1395,84	684,07	779,00	829,00	41,50	20,75	91,30	45,65	49,80	24,90	820,50	849,75	870,30	874,65	828,80	853,90	824,35	851,67	581,08
84	395,35	1412,65	692,31	779,00	829,00	42,00	21,00	92,40	46,20	50,40	25,20	821,00	850,00	871,40	875,20	829,40	854,20	824,90	851,95	588,08
85	400,06	1429,47	700,55	779,00	829,00	42,50	21,25	93,50	46,75	51,00	25,50	821,50	850,25	872,50	875,75	830,00	854,50	825,44	852,22	595,08

Tabla 40. Ingresos/gastos 2. [Fuente: elaboración propia.]

86	404,77	1446,29	708,79	779,00	829,00	43,00	21,50	94,60	47,30	51,60	25,80	822,00	850,50	873,60	876,30	830,60	854,80	825,99	852,49	602,08
87	409,47	1463,10	717,03	779,00	829,00	43,50	21,75	95,70	47,85	52,20	26,10	822,50	850,75	874,70	876,85	831,20	855,10	826,53	852,77	609,08
88	414,18	1479,92	725,28	779,00	829,00	44,00	22,00	96,80	48,40	52,80	26,40	823,00	851,00	875,80	877,40	831,80	855,40	827,08	853,04	616,08
89	418,89	1496,74	733,52	779,00	829,00	44,50	22,25	97,90	48,95	53,40	26,70	823,50	851,25	876,90	877,95	832,40	855,70	827,63	853,31	623,08
90	423,59	1513,56	741,76	779,00	829,00	45,00	22,50	99,00	49,50	54,00	27,00	824,00	851,50	878,00	878,50	833,00	856,00	828,17	853,59	630,08
91	428,30	1530,37	750,00	779,00	829,00	45,50	22,75	100,10	50,05	54,60	27,30	824,50	851,75	879,10	879,05	833,60	856,30	828,72	853,86	637,08
92	433,01	1547,19	758,24	779,00	829,00	46,00	23,00	101,20	50,60	55,20	27,60	825,00	852,00	880,20	879,60	834,20	856,60	829,27	854,13	644,08
93	437,71	1564,01	766,48	779,00	829,00	46,50	23,25	102,30	51,15	55,80	27,90	825,50	852,25	881,30	880,15	834,80	856,90	829,81	854,41	651,08
94	442,42	1580,83	774,73	779,00	829,00	47,00	23,50	103,40	51,70	56,40	28,20	826,00	852,50	882,40	880,70	835,40	857,20	830,36	854,68	658,09
95	447,13	1597,64	782,97	779,00	829,00	47,50	23,75	104,50	52,25	57,00	28,50	826,50	852,75	883,50	881,25	836,00	857,50	830,91	854,95	665,09
96	451,83	1614,46	791,21	779,00	829,00	48,00	24,00	105,60	52,80	57,60	28,80	827,00	853,00	884,60	881,80	836,60	857,80	831,45	855,23	672,09
97	456,54	1631,28	799,45	779,00	829,00	48,50	24,25	106,70	53,35	58,20	29,10	827,50	853,25	885,70	882,35	837,20	858,10	832,00	855,50	679,09
98	461,25	1648,09	807,69	779,00	829,00	49,00	24,50	107,80	53,90	58,80	29,40	828,00	853,50	886,80	882,90	837,80	858,40	832,54	855,77	686,09
99	465,95	1664,91	815,93	779,00	829,00	49,50	24,75	108,90	54,45	59,40	29,70	828,50	853,75	887,90	883,45	838,40	858,70	833,09	856,05	693,09
100	470,66	1681,73	824,18	779,00	829,00	50,00	25,00	110,00	55,00	60,00	30,00	829,00	854,00	889,00	884,00	839,00	859,00	833,64	856,32	700,09
101	475,37	1698,55	832,42	779,00	829,00	50,50	25,25	111,10	55,55	60,60	30,30	829,50	854,25	890,10	884,55	839,60	859,30	834,18	856,59	707,09
102	480,07	1715,36	840,66	779,00	829,00	51,00	25,50	112,20	56,10	61,20	30,60	830,00	854,50	891,20	885,10	840,20	859,60	834,73	856,86	714,09
103	484,78	1732,18	848,90	779,00	829,00	51,50	25,75	113,30	56,65	61,80	30,90	830,50	854,75	892,30	885,65	840,80	859,90	835,28	857,14	721,09
104	489,49	1749,00	857,14	779,00	829,00	52,00	26,00	114,40	57,20	62,40	31,20	831,00	855,00	893,40	886,20	841,40	860,20	835,82	857,41	728,09
105	494,19	1765,82	865,39	779,00	829,00	52,50	26,25	115,50	57,75	63,00	31,50	831,50	855,25	894,50	886,75	842,00	860,50	836,37	857,68	735,10
106	498,90	1782,63	873,63	779,00	829,00	53,00	26,50	116,60	58,30	63,60	31,80	832,00	855,50	895,60	887,30	842,60	860,80	836,92	857,96	742,10
107	503,61	1799,45	881,87	779,00	829,00	53,50	26,75	117,70	58,85	64,20	32,10	832,50	855,75	896,70	887,85	843,20	861,10	837,46	858,23	749,10
108	508,31	1816,27	890,11	779,00	829,00	54,00	27,00	118,80	59,40	64,80	32,40	833,00	856,00	897,80	888,40	843,80	861,40	838,01	858,50	756,10
109	513,02	1833,08	898,35	779,00	829,00	54,50	27,25	119,90	59,95	65,40	32,70	833,50	856,25	898,90	888,95	844,40	861,70	838,55	858,78	763,10
110	517,73	1849,90	906,59	779,00	829,00	55,00	27,50	121,00	60,50	66,00	33,00	834,00	856,50	900,00	889,50	845,00	862,00	839,10	859,05	770,10
111	522,43	1866,72	914,84	779,00	829,00	55,50	27,75	122,10	61,05	66,60	33,30	834,50	856,75	901,10	890,05	845,60	862,30	839,65	859,32	777,10
112	527,14	1883,54	923,08	779,00	829,00	56,00	28,00	123,20	61,60	67,20	33,60	835,00	857,00	902,20	890,60	846,20	862,60	840,19	859,60	784,10
113	531,85	1900,35	931,32	779,00	829,00	56,50	28,25	124,30	62,15	67,80	33,90	835,50	857,25	903,30	891,15	846,80	862,90	840,74	859,87	791,10
114	536,55	1917,17	939,56	779,00	829,00	57,00	28,50	125,40	62,70	68,40	34,20	836,00	857,50	904,40	891,70	847,40	863,20	841,29	860,14	798,10
115	541,26	1933,99	947,80	779,00	829,00	57,50	28,75	126,50	63,25	69,00	34,50	836,50	857,75	905,50	892,25	848,00	863,50	841,83	860,42	805,10
116	545,97	1950,81	956,04	779,00	829,00	58,00	29,00	127,60	63,80	69,60	34,80	837,00	858,00	906,60	892,80	848,60	863,80	842,38	860,69	812,11
117	550,67	1967,62	964,29	779,00	829,00	58,50	29,25	128,70	64,35	70,20	35,10	837,50	858,25	907,70	893,35	849,20	864,10	842,93	860,96	819,11
118	555,38	1984,44	972,53	779,00	829,00	59,00	29,50	129,80	64,90	70,80	35,40	838,00	858,50	908,80	893,90	849,80	864,40	843,47	861,24	826,11
119	560,09	2001,26	980,77	779,00	829,00	59,50	29,75	130,90	65,45	71,40	35,70	838,50	858,75	909,90	894,45	850,40	864,70	844,02	861,51	833,11
120	564,79	2018,07	989,01	779,00	829,00	60,00	30,00	132,00	66,00	72,00	36,00	839,00	859,00	911,00	895,00	851,00	865,00	844,56	861,78	840,11
121	569,50	2034,89	997,25	779,00	829,00	60,50	30,25	133,10	66,55	72,60	36,30	839,50	859,25	912,10	895,55	851,60	865,30	845,11	862,06	847,11
122	574,21	2051,71	1005,50	779,00	829,00	61,00	30,50	134,20	67,10	73,20	36,60	840,00	859,50	913,20	896,10	852,20	865,60	845,66	862,33	854,11
123	578,91	2068,53	1013,74	779,00	829,00	61,50	30,75	135,30	67,65	73,80	36,90	840,50	859,75	914,30	896,65	852,80	865,90	846,20	862,60	861,11
124	583,62	2085,34	1021,98	779,00	829,00	62,00	31,00	136,40	68,20	74,40	37,20	841,00	860,00	915,40	897,20	853,40	866,20	846,75	862,87	868,11
125	588,33	2102,16	1030,22	779,00	829,00	62,50	31,25	137,50	68,75	75,00	37,50	841,50	860,25	916,50	897,75	854,00	866,50	847,30	863,15	875,11
126	593,03	2118,98	1038,46	779,00	829,00	63,00	31,50	138,60	69,30	75,60	37,80	842,00	860,50	917,60	898,30	854,60	866,80	847,84	863,42	882,11
127	597,74	2135,80	1046,70	779,00	829,00	63,50	31,75	139,70	69,85	76,20	38,10	842,50	860,75	918,70	898,85	855,20	867,10	848,39	863,69	889,12
128	602,45	2152,61	1054,95	779,00	829,00	64,00	32,00	140,80	70,40	76,80	38,40	843,00	861,00	919,80	899,40	855,80	867,40	848,94	863,97	896,12
129	607,15	2169,43	1063,19	779,00	829,00	64,50	32,25	141,90	70,95	77,40	38,70	843,50	861,25	920,90	899,95	856,40	867,70	849,48	864,24	903,12
130	611,86	2186,25	1071,43	779,00	829,00	65,00	32,50	143,00	71,50	78,00	39,00	844,00	861,50	922,00	900,50	857,00	868,00	850,03	864,51	910,12
131	616,57	2203,06	1079,67	779,00	829,00	65,50	32,75	144,10	72,05	78,60	39,30	844,50	861,75	923,10	901,05	857,60	868,30	850,57	864,79	917,12
132	621,27	2219,88	1087,91	779,00	829,00	66,00	33,00	145,20	72,60	79,20	39,60	845,00	862,00	924,20	901,60	858,20	868,60	851,12	865,06	924,12
133	625,98	2236,70	1096,15	779,00	829,00	66,50	33,25	146,30	73,15	79,80	39,90	845,50	862,25	925,30	902,15	858,80	868,90	851,67	865,33	931,12
134	630,69	2253,52	1104,40	779,00	829,00	67,00	33,50	147,40	73,70	80,40	40,20	846,00	862,50	926,40	902,70	859,40	869,20	852,21	865,61	938,12
135	635,39	2270,33	1112,64	779,00	829,00	67,50	33,75	148,50	74,25	81,00	40,50	846,50	862,75	927,50	903,25	860,00	869,50	852,76	865,88	945,12

Tabla 41. Ingresos/gastos 3. [Fuente: elaboración propia.]

136	640,10	2287,15	1120,88	779,00	829,00	68,00	34,00	149,60	74,80	81,60	40,80	847,00	863,00	928,60	903,80	860,60	869,80	853,31	866,15	952,12
137	644,81	2303,97	1129,12	779,00	829,00	68,50	34,25	150,70	75,35	82,20	41,10	847,50	863,25	929,70	904,35	861,20	870,10	853,85	866,43	959,12
138	649,51	2320,79	1137,36	779,00	829,00	69,00	34,50	151,80	75,90	82,80	41,40	848,00	863,50	930,80	904,90	861,80	870,40	854,40	866,70	966,13
139	654,22	2337,60	1145,61	779,00	829,00	69,50	34,75	152,90	76,45	83,40	41,70	848,50	863,75	931,90	905,45	862,40	870,70	854,95	866,97	973,13
140	658,92	2354,42	1153,85	779,00	829,00	70,00	35,00	154,00	77,00	84,00	42,00	849,00	864,00	933,00	906,00	863,00	871,00	855,49	867,25	980,13
141	663,63	2371,24	1162,09	779,00	829,00	70,50	35,25	155,10	77,55	84,60	42,30	849,50	864,25	934,10	906,55	863,60	871,30	856,04	867,52	987,13
142	668,34	2388,06	1170,33	779,00	829,00	71,00	35,50	156,20	78,10	85,20	42,60	850,00	864,50	935,20	907,10	864,20	871,60	856,58	867,79	994,13
143	673,04	2404,87	1178,57	779,00	829,00	71,50	35,75	157,30	78,65	85,80	42,90	850,50	864,75	936,30	907,65	864,80	871,90	857,13	868,07	1001,13
144	677,75	2421,69	1186,81	779,00	829,00	72,00	36,00	158,40	79,20	86,40	43,20	851,00	865,00	937,40	908,20	865,40	872,20	857,68	868,34	1008,13
145	682,46	2438,51	1195,06	779,00	829,00	72,50	36,25	159,50	79,75	87,00	43,50	851,50	865,25	938,50	908,75	866,00	872,50	858,22	868,61	1015,13
146	687,16	2455,32	1203,30	779,00	829,00	73,00	36,50	160,60	80,30	87,60	43,80	852,00	865,50	939,60	909,30	866,60	872,80	858,77	868,89	1022,13
147	691,87	2472,14	1211,54	779,00	829,00	73,50	36,75	161,70	80,85	88,20	44,10	852,50	865,75	940,70	909,85	867,20	873,10	859,32	869,16	1029,13
148	696,58	2488,96	1219,78	779,00	829,00	74,00	37,00	162,80	81,40	88,80	44,40	853,00	866,00	941,80	910,40	867,80	873,40	859,86	869,43	1036,13
149	701,28	2505,78	1228,02	779,00	829,00	74,50	37,25	163,90	81,95	89,40	44,70	853,50	866,25	942,90	910,95	868,40	873,70	860,41	869,70	1043,14
150	705,99	2522,59	1236,27	779,00	829,00	75,00	37,50	165,00	82,50	90,00	45,00	854,00	866,50	944,00	911,50	869,00	874,00	860,96	869,98	1050,14
151	710,70	2539,41	1244,51	779,00	829,00	75,50	37,75	166,10	83,05	90,60	45,30	854,50	866,75	945,10	912,05	869,60	874,30	861,50	870,25	1057,14
152	715,40	2556,23	1252,75	779,00	829,00	76,00	38,00	167,20	83,60	91,20	45,60	855,00	867,00	946,20	912,60	870,20	874,60	862,05	870,52	1064,14
153	720,11	2573,05	1260,99	779,00	829,00	76,50	38,25	168,30	84,15	91,80	45,90	855,50	867,25	947,30	913,15	870,80	874,90	862,59	870,80	1071,14
154	724,82	2589,86	1269,23	779,00	829,00	77,00	38,50	169,40	84,70	92,40	46,20	856,00	867,50	948,40	913,70	871,40	875,20	863,14	871,07	1078,14
155	729,52	2606,68	1277,47	779,00	829,00	77,50	38,75	170,50	85,25	93,00	46,50	856,50	867,75	949,50	914,25	872,00	875,50	863,69	871,34	1085,14
156	734,23	2623,50	1285,72	779,00	829,00	78,00	39,00	171,60	85,80	93,60	46,80	857,00	868,00	950,60	914,80	872,60	875,80	864,23	871,62	1092,14
157	738,94	2640,31	1293,96	779,00	829,00	78,50	39,25	172,70	86,35	94,20	47,10	857,50	868,25	951,70	915,35	873,20	876,10	864,78	871,89	1099,14
158	743,64	2657,13	1302,20	779,00	829,00	79,00	39,50	173,80	86,90	94,80	47,40	858,00	868,50	952,80	915,90	873,80	876,40	865,33	872,16	1106,14
159	748,35	2673,95	1310,44	779,00	829,00	79,50	39,75	174,90	87,45	95,40	47,70	858,50	868,75	953,90	916,45	874,40	876,70	865,87	872,44	1113,15
160	753,06	2690,77	1318,68	779,00	829,00	80,00	40,00	176,00	88,00	96,00	48,00	859,00	869,00	955,00	917,00	875,00	877,00	866,42	872,71	1120,15
161	757,76	2707,58	1326,92	779,00	829,00	80,50	40,25	177,10	88,55	96,60	48,30	859,50	869,25	956,10	917,55	875,60	877,30	866,97	872,98	1127,15
162	762,47	2724,40	1335,17	779,00	829,00	81,00	40,50	178,20	89,10	97,20	48,60	860,00	869,50	957,20	918,10	876,20	877,60	867,51	873,26	1134,15
163	767,18	2741,22	1343,41	779,00	829,00	81,50	40,75	179,30	89,65	97,80	48,90	860,50	869,75	958,30	918,65	876,80	877,90	868,06	873,53	1141,15
164	771,88	2758,04	1351,65	779,00	829,00	82,00	41,00	180,40	90,20	98,40	49,20	861,00	870,00	959,40	919,20	877,40	878,20	868,60	873,80	1148,15
165	776,59	2774,85	1359,89	779,00	829,00	82,50	41,25	181,50	90,75	99,00	49,50	861,50	870,25	960,50	919,75	878,00	878,50	869,15	874,08	1155,15
166	781,30	2791,67	1368,13	779,00	829,00	83,00	41,50	182,60	91,30	99,60	49,80	862,00	870,50	961,60	920,30	878,60	878,80	869,70	874,35	1162,15
167	786,00	2808,49	1376,38	779,00	829,00	83,50	41,75	183,70	91,85	100,20	50,10	862,50	870,75	962,70	920,85	879,20	879,10	870,24	874,62	1169,15
168	790,71	2825,30	1384,62	779,00	829,00	84,00	42,00	184,80	92,40	100,80	50,40	863,00	871,00	963,80	921,40	879,80	879,40	870,79	874,90	1176,15
169	795,42	2842,12	1392,86	779,00	829,00	84,50	42,25	185,90	92,95	101,40	50,70	863,50	871,25	964,90	921,95	880,40	879,70	871,34	875,17	1183,15
170	800,12	2858,94	1401,10	779,00	829,00	85,00	42,50	187,00	93,50	102,00	51,00	864,00	871,50	966,00	922,50	881,00	880,00	871,88	875,44	1190,16
171	804,83	2875,76	1409,34	779,00	829,00	85,50	42,75	188,10	94,05	102,60	51,30	864,50	871,75	967,10	923,05	881,60	880,30	872,43	875,71	1197,16
172	809,54	2892,57	1417,58	779,00	829,00	86,00	43,00	189,20	94,60	103,20	51,60	865,00	872,00	968,20	923,60	882,20	880,60	872,98	875,99	1204,16
173	814,24	2909,39	1425,83	779,00	829,00	86,50	43,25	190,30	95,15	103,80	51,90	865,50	872,25	969,30	924,15	882,80	880,90	873,52	876,26	1211,16
174	818,95	2926,21	1434,07	779,00	829,00	87,00	43,50	191,40	95,70	104,40	52,20	866,00	872,50	970,40	924,70	883,40	881,20	874,07	876,53	1218,16
175	823,66	2943,03	1442,31	779,00	829,00	87,50	43,75	192,50	96,25	105,00	52,50	866,50	872,75	971,50	925,25	884,00	881,50	874,61	876,81	1225,16
176	828,36	2959,84	1450,55	779,00	829,00	88,00	44,00	193,60	96,80	105,60	52,80	867,00	873,00	972,60	925,80	884,60	881,80	875,16	877,08	1232,16
177	833,07	2976,66	1458,79	779,00	829,00	88,50	44,25	194,70	97,35	106,20	53,10	867,50	873,25	973,70	926,35	885,20	882,10	875,71	877,35	1239,16
178	837,78	2993,48	1467,03	779,00	829,00	89,00	44,50	195,80	97,90	106,80	53,40	868,00	873,50	974,80	926,90	885,80	882,40	876,25	877,63	1246,16
179	842,48	3010,29	1475,28	779,00	829,00	89,50	44,75	196,90	98,45	107,40	53,70	868,50	873,75	975,90	927,45	886,40	882,70	876,80	877,90	1253,16
180	847,19	3027,11	1483,52	779,00	829,00	90,00	45,00	198,00	99,00	108,00	54,00	869,00	874,00	977,00	928,00	887,00	883,00	877,35	878,17	1260,16
181	851,90	3043,93	1491,76	779,00	829,00	90,50	45,25	199,10	99,55	108,60	54,30	869,50	874,25	978,10	928,55	887,60	883,30	877,89	878,45	1267,17
182	856,60	3060,75	1500,00	779,00	829,00	91,00	45,50	200,20	100,10	109,20	54,60	870,00	874,50	979,20	929,10	888,20	883,60	878,44	878,72	1274,17
183	861,31	3077,56	1508,24	779,00	829,00	91,50	45,75	201,30	100,65	109,80	54,90	870,50	874,75	980,30	929,65	888,80	883,90	878,99	878,99	1281,17
184	866,02	3094,38	1516,49	779,00	829,00	92,00	46,00	202,40	101,20	110,40	55,20	871,00	875,00	981,40	930,20	889,40	884,20	879,53	879,27	1288,17
185	870,72	3111,20	1524,73	779,00	829,00	92,50	46,25	203,50	101,75	111,00	55,50	871,50	875,25	982,50	930,75	890,00	884,50	880,08	879,54	1295,17

Tabla 42. Ingresos/gastos 4. [Fuente: elaboración propia.]

186	875,43	3128,02	1532,97	779,00	829,00	93,00	46,50	204,60	102,30	111,60	55,80	872,00	875,50	983,60	931,30	890,60	884,80	880,62	879,81	1302,17
187	880,14	3144,83	1541,21	779,00	829,00	93,50	46,75	205,70	102,85	112,20	56,10	872,50	875,75	984,70	931,85	891,20	885,10	881,17	880,09	1309,17
188	884,84	3161,65	1549,45	779,00	829,00	94,00	47,00	206,80	103,40	112,80	56,40	873,00	876,00	985,80	932,40	891,80	885,40	881,72	880,36	1316,17
189	889,55	3178,47	1557,69	779,00	829,00	94,50	47,25	207,90	103,95	113,40	56,70	873,50	876,25	986,90	932,95	892,40	885,70	882,26	880,63	1323,17
190	894,26	3195,29	1565,94	779,00	829,00	95,00	47,50	209,00	104,50	114,00	57,00	874,00	876,50	988,00	933,50	893,00	886,00	882,81	880,91	1330,17
191	898,96	3212,10	1574,18	779,00	829,00	95,50	47,75	210,10	105,05	114,60	57,30	874,50	876,75	989,10	934,05	893,60	886,30	883,36	881,18	1337,17
192	903,67	3228,92	1582,42	779,00	829,00	96,00	48,00	211,20	105,60	115,20	57,60	875,00	877,00	990,20	934,60	894,20	886,60	883,90	881,45	1344,18
193	908,38	3245,74	1590,66	779,00	829,00	96,50	48,25	212,30	106,15	115,80	57,90	875,50	877,25	991,30	935,15	894,80	886,90	884,45	881,72	1351,18
194	913,08	3262,55	1598,90	779,00	829,00	97,00	48,50	213,40	106,70	116,40	58,20	876,00	877,50	992,40	935,70	895,40	887,20	885,00	882,00	1358,18
195	917,79	3279,37	1607,14	779,00	829,00	97,50	48,75	214,50	107,25	117,00	58,50	876,50	877,75	993,50	936,25	896,00	887,50	885,54	882,27	1365,18
196	922,49	3296,19	1615,39	779,00	829,00	98,00	49,00	215,60	107,80	117,60	58,80	877,00	878,00	994,60	936,80	896,60	887,80	886,09	882,54	1372,18
197	927,20	3313,01	1623,63	779,00	829,00	98,50	49,25	216,70	108,35	118,20	59,10	877,50	878,25	995,70	937,35	897,20	888,10	886,63	882,82	1379,18
198	931,91	3329,82	1631,87	779,00	829,00	99,00	49,50	217,80	108,90	118,80	59,40	878,00	878,50	996,80	937,90	897,80	888,40	887,18	883,09	1386,18
199	936,61	3346,64	1640,11	779,00	829,00	99,50	49,75	218,90	109,45	119,40	59,70	878,50	878,75	997,90	938,45	898,40	888,70	887,73	883,36	1393,18
200	941,32	3363,46	1648,35	779,00	829,00	100,00	50,00	220,00	110,00	120,00	60,00	879,00	879,00	999,00	939,00	899,00	889,00	888,27	883,64	1400,18
201	946,03	3380,28	1656,60	779,00	829,00	100,50	50,25	221,10	110,55	120,60	60,30	879,50	879,25	1000,10	939,55	899,60	889,30	888,82	883,91	1407,18
202	950,73	3397,09	1664,84	779,00	829,00	101,00	50,50	222,20	111,10	121,20	60,60	880,00	879,50	1001,20	940,10	900,20	889,60	889,37	884,18	1414,18
203	955,44	3413,91	1673,08	779,00	829,00	101,50	50,75	223,30	111,65	121,80	60,90	880,50	879,75	1002,30	940,65	900,80	889,90	889,91	884,46	1421,19
204	960,15	3430,73	1681,32	779,00	829,00	102,00	51,00	224,40	112,20	122,40	61,20	881,00	880,00	1003,40	941,20	901,40	890,20	890,46	884,73	1428,19
205	964,85	3447,54	1689,56	779,00	829,00	102,50	51,25	225,50	112,75	123,00	61,50	881,50	880,25	1004,50	941,75	902,00	890,50	891,01	885,00	1435,19
206	969,56	3464,36	1697,80	779,00	829,00	103,00	51,50	226,60	113,30	123,60	61,80	882,00	880,50	1005,60	942,30	902,60	890,80	891,55	885,28	1442,19
207	974,27	3481,18	1706,05	779,00	829,00	103,50	51,75	227,70	113,85	124,20	62,10	882,50	880,75	1006,70	942,85	903,20	891,10	892,10	885,55	1449,19
208	978,97	3498,00	1714,29	779,00	829,00	104,00	52,00	228,80	114,40	124,80	62,40	883,00	881,00	1007,80	943,40	903,80	891,40	892,64	885,82	1456,19
209	983,68	3514,81	1722,53	779,00	829,00	104,50	52,25	229,90	114,95	125,40	62,70	883,50	881,25	1008,90	943,95	904,40	891,70	893,19	886,10	1463,19
210	988,39	3531,63	1730,77	779,00	829,00	105,00	52,50	231,00	115,50	126,00	63,00	884,00	881,50	1010,00	944,50	905,00	892,00	893,74	886,37	1470,19
211	993,09	3548,45	1739,01	779,00	829,00	105,50	52,75	232,10	116,05	126,60	63,30	884,50	881,75	1011,10	945,05	905,60	892,30	894,28	886,64	1477,19
212	997,80	3565,27	1747,25	779,00	829,00	106,00	53,00	233,20	116,60	127,20	63,60	885,00	882,00	1012,20	945,60	906,20	892,60	894,83	886,92	1484,19
213	1002,51	3582,08	1755,50	779,00	829,00	106,50	53,25	234,30	117,15	127,80	63,90	885,50	882,25	1013,30	946,15	906,80	892,90	895,38	887,19	1491,19
214	1007,21	3598,90	1763,74	779,00	829,00	107,00	53,50	235,40	117,70	128,40	64,20	886,00	882,50	1014,40	946,70	907,40	893,20	895,92	887,46	1498,20
215	1011,92	3615,72	1771,98	779,00	829,00	107,50	53,75	236,50	118,25	129,00	64,50	886,50	882,75	1015,50	947,25	908,00	893,50	896,47	887,73	1505,20
216	1016,63	3632,53	1780,22	779,00	829,00	108,00	54,00	237,60	118,80	129,60	64,80	887,00	883,00	1016,60	947,80	908,60	893,80	897,02	888,01	1512,20
217	1021,33	3649,35	1788,46	779,00	829,00	108,50	54,25	238,70	119,35	130,20	65,10	887,50	883,25	1017,70	948,35	909,20	894,10	897,56	888,28	1519,20
218	1026,04	3666,17	1796,71	779,00	829,00	109,00	54,50	239,80	119,90	130,80	65,40	888,00	883,50	1018,80	948,90	909,80	894,40	898,11	888,55	1526,20
219	1030,75	3682,99	1804,95	779,00	829,00	109,50	54,75	240,90	120,45	131,40	65,70	888,50	883,75	1019,90	949,45	910,40	894,70	898,66	888,83	1533,20
220	1035,45	3699,80	1813,19	779,00	829,00	110,00	55,00	242,00	121,00	132,00	66,00	889,00	884,00	1021,00	950,00	911,00	895,00	899,20	889,10	1540,20
221	1040,16	3716,62	1821,43	779,00	829,00	110,50	55,25	243,10	121,55	132,60	66,30	889,50	884,25	1022,10	950,55	911,60	895,30	899,75	889,37	1547,20
222	1044,87	3733,44	1829,67	779,00	829,00	111,00	55,50	244,20	122,10	133,20	66,60	890,00	884,50	1023,20	951,10	912,20	895,60	900,29	889,65	1554,20
223	1049,57	3750,26	1837,91	779,00	829,00	111,50	55,75	245,30	122,65	133,80	66,90	890,50	884,75	1024,30	951,65	912,80	895,90	900,84	889,92	1561,20
224	1054,28	3767,07	1846,16	779,00	829,00	112,00	56,00	246,40	123,20	134,40	67,20	891,00	885,00	1025,40	952,20	913,40	896,20	901,39	890,19	1568,20
225	1058,99	3783,89	1854,40	779,00	829,00	112,50	56,25	247,50	123,75	135,00	67,50	891,50	885,25	1026,50	952,75	914,00	896,50	901,93	890,47	1575,21
226	1063,69	3800,71	1862,64	779,00	829,00	113,00	56,50	248,60	124,30	135,60	67,80	892,00	885,50	1027,60	953,30	914,60	896,80	902,48	890,74	1582,21
227	1068,40	3817,52	1870,88	779,00	829,00	113,50	56,75	249,70	124,85	136,20	68,10	892,50	885,75	1028,70	953,85	915,20	897,10	903,03	891,01	1589,21
228	1073,11	3834,34	1879,12	779,00	829,00	114,00	57,00	250,80	125,40	136,80	68,40	893,00	886,00	1029,80	954,40	915,80	897,40	903,57	891,29	1596,21
229	1077,81	3851,16	1887,36	779,00	829,00	114,50	57,25	251,90	125,95	137,40	68,70	893,50	886,25	1030,90	954,95	916,40	897,70	904,12	891,56	1603,21
230	1082,52	3867,98	1895,61	779,00	829,00	115,00	57,50	253,00	126,50	138,00	69,00	894,00	886,50	1032,00	955,50	917,00	898,00	904,67	891,83	1610,21
231	1087,23	3884,79	1903,85	779,00	829,00	115,50	57,75	254,10	127,05	138,60	69,30	894,50	886,75	1033,10	956,05	917,60	898,30	905,21	892,11	1617,21
232	1091,93	3901,61	1912,09	779,00	829,00	116,00	58,00	255,20	127,60	139,20	69,60	895,00	887,00	1034,20	956,60	918,20	898,60	905,76	892,38	1624,21
233	1096,64	3918,43	1920,33	779,00	829,00	116,50	58,25	256,30	128,15	139,80	69,90	895,50	887,25	1035,30	957,15	918,80	898,90	906,30	892,65	1631,21
234	1101,35	3935,25	1928,57	779,00	829,00	117,00	58,50	257,40	128,70	140,40	70,20	896,00	887,50	1036,40	957,70	919,40	899,20	906,85	892,93	1638,21
235	1106,05	3952,06	1936,82	779,00	829,00	117,50	58,75	258,50	129,25	141,00	70,50	896,50	887,75	1037,50	958,25	920,00	899,50	907,40	893,20	1645,21
236	1110,76	3968,88	1945,06	779,00	829,00	118,00	59,00	259,60	129,80	141,60	70,80	897,00	888,00	1038,60	958,80	920,60	899,80	907,94	893,47	1652,22
237	1115,47	3985,70	1953,30	779,00	829,00	118,50	59,25	260,70	130,35	142,20	71,10	897,50	888,25	1039,70	959,35					

Anexo X. Packaging - Embalaje



Ilustración 13. Packaging 1. [Fuente: info@minimalist-clothes.com]



Ilustración 14. Packaging 2. [Fuente: info@minimalist-clothes.com]



Ilustración 15. Packaging 3. [Fuente: info@minimalist-clothes.com]

■ NEGRO

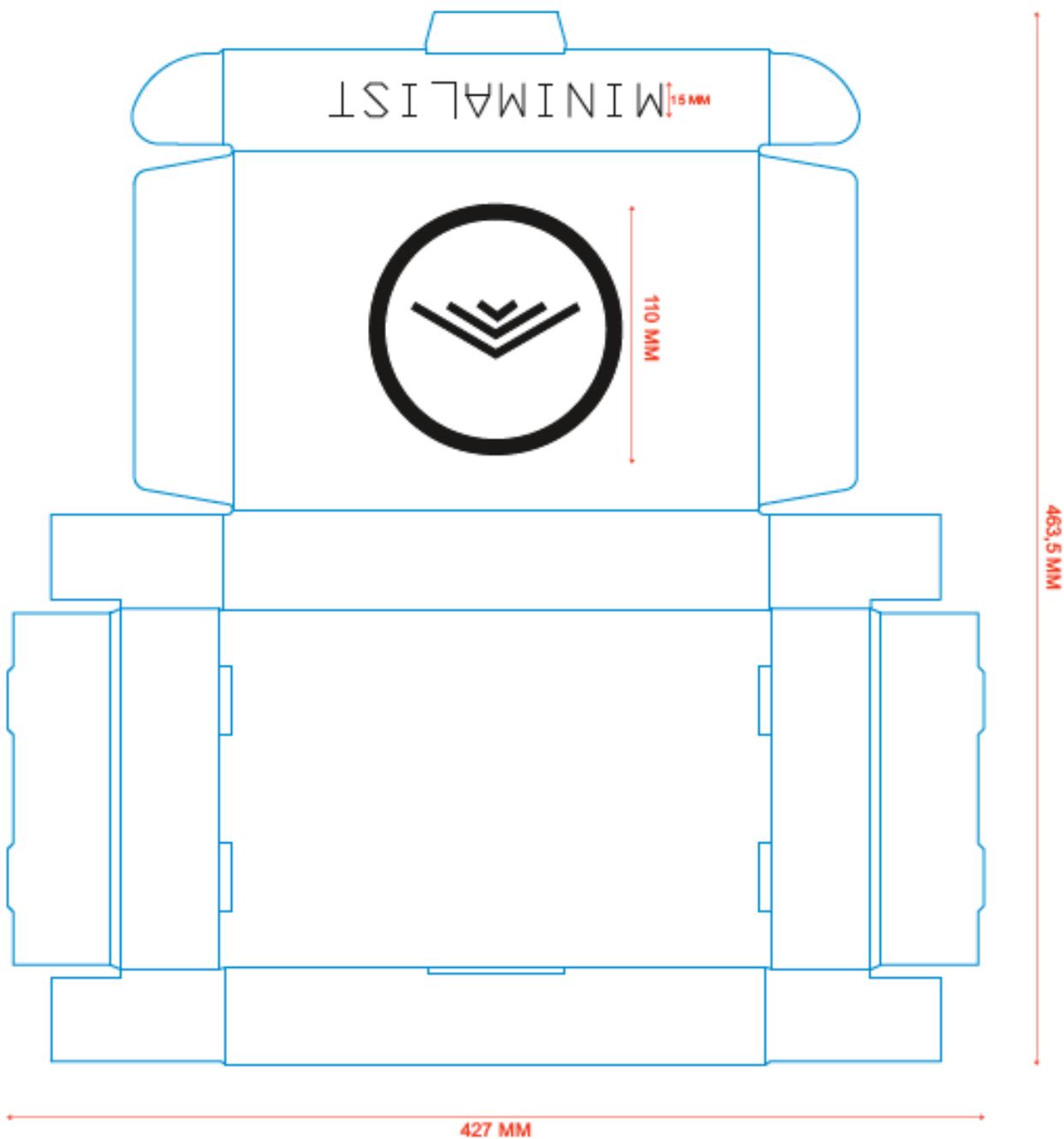


Ilustración 16. Packaging 4. [Fuente: info@minimalist-clothes.com]



Bibliografía

- **Publicaciones**
 - K. C. Laudon and J. P. Laudon (2008). **Sistemas de Información Gerencial Administración de la Empresa Digital**. Décima edición. Pearson Educación.
 - J. O'Brien and F. Marakas (2006). **Sistemas de Información**. Séptima edición. Mc Graw Hill.
 - Gerardo Gariboldi. **Comercio electrónico. Concepto y reflexiones básicas**. BID.INTAL. Julio 1999. Documento de divulgación.
 - **Indicadores de comercio electrónico**. Noviembre 2016. ONTSI (Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI).
 - Eloy Seoane Balado. **La nueva era del comercio: el comercio electrónico. Las TIC al servicio de la gestión empresarial**. Ideas propias editorial, Vigo, 2005.
- **Vínculos web**
 - <http://marketingdigital.bsm.upf.edu>
 - es.wikipedia.org
 - <http://www.webconversionmaster.com>
 - <http://www.ontsi.red.es/ontsi>
 - www.womenalia.com/es
 - <http://es.ccm.net>
 - robertoespinosa.es/2013/07/29
 - www.shopify.com
 - <http://innokabi.com>
 - <http://foro.deperfumes.com>
 - <http://www.aulafacil.com>
 - <https://sites.google.com/site/chavezramirezjesuseconomia>
 - <https://www.zoho.eu/>

- Datos y documentos recopilados personalmente durante la duración del proyecto.
- Apuntes de la asignatura Dirección y gestión de empresas.
- Apuntes de la asignatura Evaluación económica de proyectos.

