

# VitalOmega Shoes: Calzado inteligente para mantenerte vital y en forma.

## Plan de empresa

Servet-José Casabona Alonso

scasabona@uoc.edu

Fecha: 2 de Enero de 2018

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Pla d'empresa**

**Nom del consultor: Eduard Olivares Llenas**

**Memoria final. Diseño definitivo del Modelo de Negocio**

---

**Curs 2017-2018, 1r semestre**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
ABSTRACT .....	ii
1. INTRODUCCION .....	1
1.1. Justificación .....	1
1.2 Objetivo y alcance .....	1
2. ANALISIS DEL ENTORNO .....	2
2.1 Análisis del entorno general .....	2
2.2 Análisis del entorno específico .....	3
2.3 Factores claves de éxito y ventaja competitiva .....	6
3. MODELO DE NEGOCIO .....	6
3.1 Misión, visión y valores .....	6
3.2 Canvas del Modelo de negocio .....	8
3.2.1 Propuesta de valor .....	8
3.2.2 Segmentos de clientes .....	8
3.2.3 Relaciones con los clientes.....	9
3.2.4 Canales .....	9
3.2.5 Actividades clave .....	10
3.2.6 Recursos clave .....	11
3.2.7 Alianzas clave.....	13
3.2.8 Costes principales.....	13
3.2.9 Ingresos principales .....	14
3.2.10 Análisis DAFO.....	14
4. PLAN DE MARQUETING .....	14
4.1 Estrategia de segmentación .....	14
4.2 Estrategia de posicionamiento .....	15
4.3 Marketing Mix .....	16
4.3.1 Producto .....	16
4.3.2 Precio .....	17

---

4.3.3 Distribución .....	18
4.3.4 Promoción y comunicación .....	18
4.4 Estrategia digital .....	18
5. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES .....	19
5.1 Forma jurídica y constitución de la sociedad .....	19
5.2 Descripción del proceso productivo .....	20
5.3 Estrategia de producción .....	20
5.4 Estrategia de recursos materiales .....	21
5.5 Plan logístico .....	21
5.6 Planificación temporal.....	22
5.7 Diseño organizativo .....	22
5.8. Estrategia de recursos humanos.....	23
5.9 Cultura organizacional .....	24
5.10 RSC en la gestión de las personas .....	24
6. PLAN FINANCIERO .....	25
6.1 Estrategia financiera .....	25
6.2 Obtención y captación de recursos .....	25
6.3 Planificación de ingresos y gastos .....	25
6.4 Planificación de tesorería.....	26
6.5 Política de financiación a corto y a largo plazo.....	26
6.6 Política de remuneración del capital.....	26
6.7 Escenarios de mercado .....	27
6.8 Estudio de viabilidad .....	28
7. BASES PARA LA CONTINUIDAD DEL PROYECTO.....	30
8. BIBLIOGRAFÍA.....	31
8.1 Bibliografía usada en la MEMORIA.....	31
8.2 Referencias bibliográficas de la MEMORIA.....	33

## RESUMEN

El presente documento recoge el plan de empresa realizado para VitalOmega Shoes, un proyecto empresarial que busca el lanzamiento de un innovador producto para el seguimiento del estado de salud y la actividad física a través del propio calzado, que integra unos sensores biométricos situados en la entresuela. El registro de una gran cantidad de datos relacionados con la salud del usuario mientras camina, y la sincronización con una aplicación informática personalizada para cada usuario, le permite conocer su estado de salud, controlar tus constantes vitales, recibir información, o incluso aumentar el nivel de motivación para realizar actividad física con mayor constancia.

Para demostrar su viabilidad, el modelo de negocio se ha estructurado a partir de la realización del modelo canvas de Osterwalder, A. (2016) para el análisis del negocio. Asimismo, se han definido y estudiado las diferentes variables del entorno a partir del modelo PESTEL y las cinco fuerzas competitivas de Porter, M.E. (1980).

Seguidamente, el plan de marketing realiza la segmentación de mercado, señalando el público objetivo, y determina cómo se diferenciará VitalOmega Shoes de las empresas competidoras, analizando cuál será su ventaja competitiva, y describiendo cuál será la estrategia de marketing mix desarrollada por la empresa, desarrollando así las políticas en producto, precio, distribución, y comunicación (McCarthy, 1960). De este modo, la empresa encuentra la manera de articularse para ser coherente con la misión y visión de la organización y, a su vez, conseguir los resultados esperados del mercado.

A continuación, el plan de operaciones y de recursos define la estrategia de producción y de subcontratación de procesos, para la consecución de un modelo de negocio basado en la externalización de las tareas ajenas a los *core services*. Paralelamente, estructura la organización a partir del diseño organizativo empresarial, la descripción de los puestos de trabajo y la estrategia de recursos humanos.

Finalmente, el plan financiero acomete la estrategia financiera de la organización, definiendo los objetivos, las políticas de financiación a corto y largo plazo y la definición de los escenarios de mercado. Todo ello, para presentar la planificación de la tesorería, el cálculo del punto muerto, la previsión del balance y de la cuenta de resultados a finales del tercer año. El plan se cierra con la presentación de diferentes ratios y el correspondiente análisis financiero.

Palabras clave: Trabajo de final de grado, TFG, UOC, Plan de empresa, Emprendimiento, calzado inteligente, medidor de actividad física, vitalidad y salud.

## ABSTRACT

This document contains the business plan made for VitalOmega Shoes, a business project seeking the launch of an innovative product for monitoring the state of health and physical activity through the footwear, which integrates biometric sensors located in the midsole. The registration of a large amount of data related to the user's health while walking, and synchronization with a customized computer application for each user, allows to know your health status, monitor your vital signs, receive information, or even increase the level of motivation to perform physical activity with greater constancy.

To show its feasibility, the business model has been structured based on the realization of the canvas model of Osterwalder, A. (2016) for business analysis. Likewise, the different environmental variables have been defined and studied from the PESTEL model and the five competitive forces of Porter, M.E. (1980).

Later on, the marketing plan outlines the market segmentation, indicating the target audience, and determining how VitalOmega Shoes will differentiate itself from competitors, analyzing what their competitive advantage will be, and describing how the marketing mix strategy will be developed by the company, thus developing policies on product, price, place y promotion (McCarthy, 1960). Consequently, the company finds a way to articulate itself to be coherent with the mission and vision of the organization and, at the same time, achieve the expected results of the market.

Following on, the operations and resources plan defines the strategy of production and outsourcing of processes, for the achievement of a business model based on the outsourcing of tasks unrelated to core services. At the same time this plan articulates the organization from the corporate organizational design, job description and the human resources strategy.

Finally, the financial plan undertakes the financial strategy of the organization, defining the objectives, the short and long-term financing policies and the definition of the market scenarios. All of that leads to present the financial plan, the calculation of the break-even point, the forecast balance sheet and the income statement at the end of the third year. The plan closes with the presentation of different ratios and the corresponding financial analysis.

Key words: Bachelor thesis, UOC, Business Plan, Entrepreneurship, smart footwear, physical activity monitor, vitality and health.

## 1. INTRODUCCION

La finalidad del presente documento de síntesis del Trabajo Final de Grado es la evaluación del modelo de negocio propuesto para la empresa VitalOmega Shoes. Con este plan de empresa se pretende disponer de información sobre todos los agentes que intervienen y rodean el entorno, y cómo puede afectar a nuestro modelo de negocio con el objetivo de concluir si nuestro modelo de negocio es viable, sostenible y realizable a corto plazo, por lo que éste documento también nos servirá de guía para la puesta en marcha del proyecto empresarial.

Mi motivación para la elección de un proyecto de un plan de empresa de emprendimiento es evaluar a nivel personal la posibilidad real de realizar dicho emprendimiento: aplicar de forma práctica los conocimientos adquiridos durante todo el grado de ADE, y desarrollar una idea de negocio real relacionada con mi experiencia profesional y mis conocimientos actuales; evaluar si dicha idea de negocio puede convertirse realmente en una oportunidad de negocio; adquirir conocimiento sobre los recursos clave para crear este proyecto emprendedor: financieros, humanos y de información; y desarrollar el plan de empresa que llevaría a cabo dicha oportunidad de negocio.

### 1.1. Justificación

El proyecto VitalOmega Shoes pretende dar respuesta a una necesidad insatisfecha del mercado: el seguimiento del estado de salud y la actividad física a través del propio calzado. Se trata de una propuesta de valor innovadora que no existe en el mercado, que combina dos productos dirigidos a mantenerse en forma y vital: un calzado deportivo y cómodo para caminar, y una aplicación multiplataforma de monitorización del ejercicio físico, estado de forma, etc.

### 1.2. Objetivo y alcance

El objetivo general de este proyecto es lanzar una línea de calzado casual que integre unos sensores biométricos situados en la entresuela, que permiten registrar una gran cantidad de datos relacionados con la salud del usuario mientras camina, y a través de la sincronización con una aplicación móvil le ayuden a conocer su estado de salud, controlar tus constantes vitales, recibir información, o incluso aumentar el nivel de motivación para realizar actividad física con mayor constancia.

La fuente de la idea de negocio tiene como origen mi trabajo previo en el sector del calzado. Surge de mi experiencia laboral, y el conocimiento del mercado actual, en el que creo haber detectado un posible nicho de mercado, que demanda respuestas en forma de nuevos productos o servicios.

El presente documento se plantea para dar respuesta a una serie de preguntas:

¿Cuál es la viabilidad aparente de la idea de negocio? ¿desearía la gente lo que le les ofreceremos con este nuevo producto/servicio? ¿estarían dispuestos a comprarlo? ¿podríamos obtener un beneficio?

¿Podrá generar inversión y ocupación?

¿Se adapta la oportunidad de negocio a un entorno y momento adecuado? ¿Qué recursos vamos a necesitar? ¿Cuánto capital inicial será necesario para llevarlo a cabo? ¿Qué plazos necesitaremos para poner en marcha el proyecto? ¿Qué identidad y forma jurídicas tendrá? ¿Cuáles serán nuestros costes? ¿Qué fuentes de ingresos se tendrán?

¿Cuánto tendremos que invertir en campañas de marketing para darlo a conocer y en qué medios?

¿Qué necesidades financieras tendrá el proyecto? ¿Qué formas de financiación habrá que evaluar, y cuál será la más adecuada?

Para poder dar respuesta a todas éstas preguntas clave, se plantea realizar un análisis del entorno general y específico de la empresa, así como el diseño del modelo de negocio, que integre los tres

planes operativos (plan de marketing, plan de recursos y operaciones, y plan financiero), y finalmente la validación del modelo de negocio y de su contribución a la propuesta de valor de la empresa.

## 2. ANALISIS DEL ENTORNO

El entorno de VitalOmega Shoes está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados (Grant, 2006, pág. 102), factores que la empresa no puede controlar pero que, sin embargo, ejercen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial. Su análisis permitirá identificar las influencias que ejercen sobre la empresa y, por tanto, decidir la respuesta más adecuada a las mismas. Será necesario distinguir entre dos niveles en el análisis del entorno, el general y el específico.

### 2.1 Análisis del entorno general

Para la identificación, descripción y análisis de los factores relevantes del entorno general que afectarán a la actuación de la empresa se utilizará la herramienta del análisis PESTEL (Johnson y otros, 2006, pág. 65), que delimita los factores que van a tener un impacto significativo en la actividad de la empresa en las siguientes dimensiones del entorno, que forman el acrónimo PESTEL: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica (medioambiental), y Legal.

En el [anexo 1](#) se detalla el análisis PESTEL, con la valoración de cada uno de los factores clave del entorno, agrupados según las dimensiones del análisis del entorno. Finalmente, a través de una representación gráfica, se recoge el perfil estratégico, en el que se podrán observar y descubrir fácilmente las oportunidades (picos hacia la derecha, respecto de la situación de equilibrio) y las amenazas (picos a la izquierda).

Las principales conclusiones del análisis del perfil estratégico del entorno son las siguientes:

Dentro de las dimensiones del análisis del entorno, se considera que la que afecta más significativamente en la actividad de la empresa es la del entorno económico, frente a otras dimensiones menos relevantes, como la dimensión sociocultural, o la dimensión medioambiental, que, a pesar de tener importancia, tienen menos relevancia sobre la actividad de la empresa.

Dentro del entorno económico, se detectan las siguientes:

Oportunidades:

- Las tendencias del PIB de los dos últimos años, después de la persistente crisis económica sufrida por la economía española indica una incipiente salida de la crisis, con un aumento de renta que puede influir positivamente en las ventas del sector.
- El gasto en consumo de los hogares está creciendo más que el aumento de su renta disponible. Esto se explica en parte por la fuerte restricción del gasto que han realizado las familias españolas durante los años de crisis.
- La exitosa reconversión del sector del calzado español hacia un sector más competitivo y exportador ha conseguido posicionar los productos fabricados por el sector en un nicho de mercado al que los fabricantes asiáticos no pueden llegar: calzado de calidad, relativamente barato, y con un proceso de lanzamiento de productos rápidos, para adaptarse a las tendencias de moda.

Amenazas:

- La persistencia de la crisis económica durante muchos años ha disminuido la renta de los españoles, y junto con la todavía alta tasa de paro, hacen que la recuperación macroeconómica no se vea del todo reflejada en el aumento del consumo interno.
- El aumento de la inflación de los dos últimos años, unida a consideraciones específicas de los mercados de las materias primas necesarias para la producción del calzado, están influyendo

negativamente en los costes del sector, tendencia agravada por la imposibilidad de los fabricantes de repercutir esta subida de precios al producto final.

En cuanto al resto de dimensiones del entorno, podemos resumir las más importantes:

Oportunidades:

- Adaptación de las redes de suministro y métodos de fabricación, desarrollo y lanzamiento de nuevas colecciones, para adaptarse rápidamente a los cambios en la moda, y las demandas del cliente final. (Dimensión sociocultural).
- Alta capacitación del personal, y baja rotación de mano de obra, ventaja competitiva en un proceso de fabricación con una importante curva de aprendizaje. (Dimensión tecnológica)
- Existencia de clúster tecnológico especializado, supone una serie de importantes ventajas para las empresas que forman parte, derivadas de la concentración. (Dimensión tecnológica)

Amenazas:

- Intensidad en mano de obra de la fabricación del calzado (el coste de la misma representa entre el 25% y el 30% del coste del producto). Esto todavía supone una importante competencia de fabricantes situados en zonas donde el coste de la mano de obra sea mucho menor. Los efectos de esta competencia han sido los responsables de la reconversión del sector durante los últimos 30 años, aunque en los últimos años este factor ha perdido parte de su influencia en el valor añadido final del producto (Dimensión tecnológica)
- Regulación de la propiedad intelectual e industrial. Los zapatos son productos complejos, fabricados con muy diversos componentes que combinan variados materiales. Las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas (por ejemplo, el diseño) son la base de importantes ventajas competitivas. A pesar de contar con una legislación garantista en defensa de la propiedad intelectual y de la libre competencia, se trata de un sector en el que son numerosos los casos de falsificaciones, prácticas de comercio desleal, copias, de violaciones de patentes, etc. En un mercado globalizado donde hay un fácil acceso a la información, los riesgos y daños causados por el uso de derechos reconocidos por parte de terceras personas no autorizadas es una importante amenaza para la actividad de las empresas del sector. (Dimensión Legal)

## 2.2 Análisis del entorno específico

### 2.2.1 Análisis del sector industrial. Principales competidores

Para delimitar el entorno específico de la empresa, en primer lugar se debe identificar a los principales competidores que forman parte del sector industrial en el que opera la compañía. A través de la base de datos SABI [1] se ha realizado un listado a través del cual podemos intentar delimitar el sector industrial en el que va a operar la compañía, y así poder identificar a su competencia.

El sector industrial se define como un "conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro". (Hill y Jones, 2005, pág. 40).

El entorno competitivo es difícil de precisar, dependiendo de qué dimensión se considere, y quedará delimitado en función de la industria, el negocio, y el mercado (Abell 1980), según los criterios tecnológico o de mercado.

En el **Anexo 2** se muestra el tratamiento de los datos obtenidos de la base de datos SABI, y la identificación de los principales competidores de VitalOmega Shoes.

Para clasificar a estas empresas, se han identificado manualmente los siguientes tipos de empresas:

- Proveedores de suelas (y otros tipos de componentes del piso, como por ejemplo plantillas)
- Fabricantes de zapatos por inyección directa
- Otros proveedores de componentes (textiles, cuero, cordones, marroquinería, etc.)
- Fabricantes OEM



Si se sigue el criterio tecnológico, si se considera a los OEM como la competencia directa de la empresa VitalOmega Shoes, tendríamos como principales competidores a grandes corporaciones del calzado, como Tempe, Adidas, Joma, o Pikolinos.

Siguiendo el criterio de mercado, aplicado desde el lado de la demanda, el modelo de negocio de VitalOmega Shoes se consideraría más cercano al de los Tier1, por lo que sus principales competidores serían los siguientes: Analco Auxiliar de Calzado, Pies Cuadrados Leather, Arneplant, etc.

## 2.2.2 Estructura competitiva del sector de la empresa (modelo de las 5 Fuerzas)

El modelo de las Cinco Fuerzas, Porter (1982), constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas de una industria o sector.

Este análisis se ha realizado en el mercado en el que opera VitalOmega Shoes, el calzado de calidad media-alta, evaluando las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato, o micro entorno, afectan en la habilidad de esta organización para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad, y definen lo atractiva que es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

### *(F1) Poder de negociación de los Compradores: ALTO*

En este caso vemos un gran número de clientes, muchos de ellos con gran poder de negociación, ya que el producto que solicitan se trata de un producto muy específico (cada modelo de zapato tiene un diseño particular) y con una vida bastante prolongada (las colecciones de zapatos se fabrican normalmente durante varios años), lo que da mucho poder de negociación a los clientes finales, ya que la decisión de compra de un nuevo modelo de zapato a uno u otro proveedor tiene una gran influencia sobre el volumen de ingresos del fabricante. De esta manera, los compradores tienen bastante facilidad para influir sobre la oferta solicitada, y los proveedores necesitan ajustar cuidadosamente su oferta de calidad-precio a la demanda del cliente.

### *(F2) Poder de negociación de los Proveedores: ALTO*

Los proveedores poseen un alto poder de negociación, gracias a una serie de factores:

- El alto grado de concentración de los proveedores de materias primas
- Las características de los insumos que proveen (fuertemente influenciados por los mercados de la industria química)
- Alto grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente.
- Alta diferenciación de los productos.
- Altos costes de cambio de proveedor.
- Importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos

### *(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes: BAJO*

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza.

En principio, acceder a este sector tiene unas altas barreras de entrada, puesto que requiere una importante inversión en activos, y la contratación de numeroso personal, que tiene una gran curva de aprendizaje. No será fácil, por tanto, la entrada de nuevos competidores al mercado.

Algunas barreras de entrada definidas por Porter en su modelo, que podemos identificar para nuevos potenciales competidores de VitalOmega Shoes, son:

- Economías de escala
- Inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución

### *(F4) Amenaza de productos sustitutos: BAJA*

Se trata de un mercado en el que no existen muchos productos similares sustitutivos, por la alta especificidad, lo que suponen por lo general una amenaza baja.

Podemos considerar los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir. Baja. Para cada nueva colección, el cliente final debe diseñar y producir los moldes, que normalmente asigna a uno o varios fabricantes de suelas. Una vez asignados los moldes a los centros de producción, la propensión a cambiar de proveedor es baja.
- Nivel percibido de diferenciación de producto. Muy alto. La fabricación de calzado con calidades altas (en cuanto a propiedades, tacto, aspecto, acabados superficiales, etc.) requiere un proceso de perfeccionamiento necesario para cada nuevo diseño, lo que da un valor añadido al proveedor que ya posea la experiencia de fabricación de ese diseño.

*(F5) Rivalidad entre los competidores: ALTA*

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector:

En este caso vemos, por un lado, que hay pocos competidores en el sector, por las altas barreras de entrada, pero que existe una alta rivalidad entre ellos, debido principalmente a la combinación del alto poder de negociación de los compradores (en el momento de elegir entre uno u otro modelo), y el alto poder de negociación de los proveedores, por la alta especificidad de los productos, la alta concentración de proveedores, y las características de los insumos.

Se trata de un sector de grandes volúmenes (pocos proveedores, para un gran número de clientes), y pocos márgenes de beneficio (a causa de la alta competencia entre proveedores).

Esta fuerza es con diferencia la que determina la fuerte intensidad de la competencia del sector, y la que representa la mayor amenaza de las empresas para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

### 2.2.3 Oportunidades y amenazas para la empresa en este entorno específico

Oportunidades:

- Tendencia de los fabricantes del sector nacional de calzado a utilizar componentes de mayor calidad para fabricar su calzado. Esto supone una importante oportunidad para proveedores cuya propuesta de valor sea la fabricación de un componente del calzado de alta calidad, que ofrezca una innovación clara en el mercado, como lo que plantea VitalOmega Shoes con sus suelas de sensores integrados.
- Tendencia de los fabricantes a requerir un menor tiempo de respuesta de los proveedores, para un lanzamiento más rápido de las nuevas colecciones, para adaptarse rápidamente a la moda. Esto va dirigido a darle impulso al sector nacional, que tiene esa importante ventaja competitiva frente a los largos plazos que ofrecen los competidores asiáticos.

Estas dos oportunidades se pueden resumir en el aumento de la tendencia de los clientes de recurrir al mercado nacional de proveedores de componentes, frente al internacional.

- Ajuste de la calidad-precio para los nuevos proyectos. El importante volumen de ingresos que supone cada nueva colección de modelos, exige un importante ajuste de la calidad-precio. Esto requiere una combinación de varios factores: mejora en la eficiencia del proceso de producción, alta cualificación del personal, calidad de los materiales utilizados, fiabilidad de los proveedores, rapidez en el desarrollo de nuevos modelos, etc.
- Economías de escala, y sinergias en la fabricación de diferentes tipos de productos. A pesar de que cada nuevo modelo cuente con un diseño específico, existen numerosas similitudes entre ellos, que permiten la agrupación por tipos de modelos a fabricar, y posibilitan el aprovechamiento de economías de escala, y de diferentes sinergias entre los diferentes tipos de componentes fabricados.
- Aumento del poder de negociación frente a proveedores. A pesar de su importante concentración, existen varias estrategias posibles para aumentar la negociación frente a los proveedores, entre las que están las siguientes: aumento del conocimiento propio sobre la formulación química, aumento de la competencia entre proveedores, aumento de los estándares de calidad exigidos, etc.

Amenazas

- En sentido contrario a las dos primeras oportunidades, se puede detectar la amenaza de los clientes de recurrir a proveedores asiáticos (mucho mayores plazos de respuesta, pero de mucho menor coste) para componentes de menor calidad. La oferta de VitalOmega Shoes no debería posicionarse en fabricar componentes de estas características.

- Tendencias de moda. El calzado es un producto altamente ligado a la moda, que puede tender a cambiar el tipo de materiales utilizados, los diseños, los métodos de producción, etc., y pueden exigir una continua adaptación de los proveedores de componentes.
- Excesiva exigencia en los plazos de respuesta para el lanzamiento de nuevos desarrollos. El desarrollo de productos innovadores, con modelos adaptados a los diseños del cliente, con materiales adecuados, para una amplia gama de productos, requiere un gran esfuerzo por parte de la empresa, que puede resultar una amenaza si no se consigue estar a la altura de las altas exigencias de los clientes.

### 2.3 Factores claves de éxito y ventaja competitiva

En la definición de la estrategia competitiva al nivel de negocio la empresa define cómo quieren competir. En esta definición se debe fundamentar la ventaja competitiva, e identificar la forma en la que lo va llevar a cabo para conseguir rentabilidades superiores a las de sus competidores. Una ventaja competitiva puede tener su origen tanto en aspectos externos como internos de la empresa (Grant, 2006).

Una vez identificado el entorno general y el específico, donde la empresa va a competir, se deberá identificar la forma en la que lo va llevar a cabo para conseguir rentabilidades superiores a las de sus competidores, y la estrategia en la que se fundamenta su ventaja competitiva. La empresa VitalOmega Shoes busca una ventaja competitiva en la estrategia de la **diferenciación de los productos**, ofreciendo un producto posicionado en un segmento de calidad, que pueda ser comparable con el del resto de competidores (nacionales y, sobre todo, internacionales), pero que tenga ciertos atributos que consigan que los clientes lo perciban como único, y por el que estén dispuestos a pagar un precio superior.

Las fuentes de la diferenciación de los productos de VitalOmega Shoes son variadas:

- Las características del producto, posicionado como de calidad alta, en cuanto a materiales, acabados, diseño, conectividad, etc.
- Las características del mercado, que permite la diferenciación como consecuencia de la mejor adaptación de la empresa a las necesidades específicas de los clientes, entre ellas la personalización a través de aplicaciones online.
- Las características de la empresa, su forma de concebir el negocio, su forma de relacionarse con los clientes, y otros intangibles, como por ejemplo la reputación o prestigio frente a los clientes.

La estrategia de diferenciación impedirá a VitalOmega Shoes una participación elevada en el mercado global del calzado, sacrificando cuota de mercado en el segmento de calzado de menor calidad y grandes volúmenes, y centrándose en segmentos de mayor calidad y menores volúmenes, en los que los clientes otorgan una importancia especial a aspectos tales como la calidad, la personalización, etc., y en el que las características distintivas son más difíciles de imitar.

El principal riesgo y dificultad de esta estrategia de diferenciación ha sido detectada, y seleccionada como una de las principales amenazas del entorno, la imitación de los competidores, que puede reducir la diferencia percibida, en un entorno general de una industria bastante madura.

## 3. MODELO DE NEGOCIO

### 3.1 Misión, visión y objetivos estratégicos

Una de las importantes acciones que garantiza que VitalOmega Shoes se oriente de manera óptima sus acciones de marketing y afronte cualquier imprevisto es la de disponer de una declaración explícita y compartida de su misión, visión y objetivos estratégicos, ya que todos los miembros del equipo fundacional, así como los trabajadores que se incorporen a la empresa, saben quiénes son y que quieren ser en un futuro, y los valores que tienen para conseguirlo.

En primer lugar, la misión define cuál es la actividad que se pretende llevar a cabo en un determinado mercado. La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de

cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Es el principal objetivo de la organización, es la razón de su existencia. Constituye algo parecido a una declaración de principios mediante la cual la empresa se presenta ante la sociedad.

A partir de la respuesta a una serie de preguntas fundamentales, como son: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestra tarea?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quién es nuestro público objetivo?, ¿cuál es el ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?, podemos establecer una declaración de misión en el siguiente sentido:

Nuestra misión es: *“Fabricar componentes de alta calidad para calzado, ofreciendo a nuestros clientes toda la gama posible de materiales innovadores integrados en el mismo calzado, que trata de aplicar conceptos del Internet de las Cosas al calzado casual y cómodo, con un enfoque hacia la mejora de salud y vitalidad”.*

Por otra parte, la visión define los objetivos que pretendemos conseguir en el futuro. Es la proyección futura que se pretende dar a la organización, es lo que se quiere llegar a ser en el futuro, con una propuesta de objetivos que deben ser realistas, y que la propuesta de visión debe ser algo inspirador y motivador. Para la definición de la visión, es necesario que también se respondan otra serie de cuestiones como son: ¿que se pretende conseguir?, ¿dónde se quiere estar en un futuro?, ¿para quién se definen los objetivos?

A partir de las respuestas a todas estas preguntas, podemos establecer una declaración de visión en el siguiente sentido:

Nuestra Visión es: *“Ser el líder en la fabricación y venta de calzado conectado a internet, y en la oferta de aplicaciones online de promoción de la salud y vitalidad relacionadas con la actividad física de caminar, enfocando nuestra oferta a través de la mejora continua de nuestros productos y procesos, y creando productos innovadores a nuestros clientes”.*

Finalmente, los objetivos estratégicos son las metas y estrategias planteadas por la organización para lograr cumplir con su misión, y que especificarán y cuantificarán en un marco temporal el logro de la visión. Deberán posicionar la organización y definir el camino a seguir para conseguir los objetivos, a largo plazo, dado el marco establecido por la empresa. Los objetivos estratégicos que hacen posible la consecución de la visión y proporcionan a la empresa señales orientativas del camino que va siguiendo. Los objetivos estratégicos deben contestar a la siguiente pregunta ¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser?

Alguno de los principales objetivos estratégicos definidos por la empresa son:

- Ofrecer a nuestros clientes productos innovadores, integrados con el Internet de las Cosas y un ecosistema de aplicaciones online, y dirigidos a la mejora de salud y vitalidad.
- Mejorar la integración entre los diferentes productos ofrecidos a los clientes, para adaptarse de la manera más natural y versátil a las diferentes formas de uso del calzado.
- Garantizar que podamos ofrecer los materiales más adecuados para el uso al que va destinado el producto final.
- Ofrecer un servicio de asesoramiento integral para la promoción de la vitalidad y del ejercicio físico, dentro del ecosistema de aplicaciones online desarrolladas para dicho fin.
- Creación de un valor sostenible mediante un compromiso total con la responsabilidad social y la sostenibilidad, y una integración voluntaria de las cuestiones sociales, económicas y ambientales en el entorno en la actividad estratégica que nos da sentido como organización, en continuo diálogo con los grupos de interés que la conforman.

Los objetivos estratégicos seleccionados se consideran adecuados y consistentes con la misión y visión. Son claros (tienen una definición clara, entendible y precisa, y o se prestan a confusiones); medibles (se puede definir algún tipo de indicador para comprobar su grado de cumplimiento); específicos (ponen de manifiesto de forma clara qué se necesita llevara cabo); realistas (alcanzables dadas las capacidades de la organización y las condiciones del entorno); pero a pesar de ello, desafiantes (suponen un desafío importante para la empresa, son retadores).

### 3.2 Canvas del Modelo de negocio

En este punto se procede a analizar el modelo de negocio de VitalOmega Shoes a través de diversas herramientas de management, plasmando la información más significativa en el modelo Canvas conceptual de Alexander Osterwalder (2010). Este modelo permite, de forma gráfica, explicar el modelo de negocio de manera muy sencilla, reflejando la lógica que seguirá VitalOmega Shoes para conseguir ingresos. Los nueve módulos de este lienzo cubren las cuatro áreas principales del negocio de VitalOmega Shoes: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

En el [Anexo 3](#) se puede consultar el dibujo del modelo Canvas de VitalOmega Shoes. A continuación, se sintetizan los ocho elementos que lo forman:

**3.2.1 Propuesta de valor:** Nuestra propuesta de valor se basa en crear una experiencia en torno a los beneficios de caminar para mantener la forma física y la vitalidad, e integrarlo en la vida diaria de nuestros clientes de forma natural a través del propio calzado. Los 3 factores fundamentales de nuestra propuesta de valor, que serán los pilares de nuestra estrategia empresarial y de marketing son: el calzado, de diseño casual pero cómodo, de alta calidad durabilidad, con excelentes acabados, y que integra de manera discreta los elementos de monitorización y conectividad; el servicio: a través de todo un ecosistema de aplicaciones adaptadas a cada cliente y conectadas entre ellas, que extraen datos biométricos de salud del propio calzado, y ofrece un servicio personalizado que permite controlar el estado de forma, establecer metas personales, etc.; y la relación con el cliente, que se plantea a largo plazo, mediante el asesoramiento continuo, las acciones de marketing integradas, y las campañas de promoción de la vitalidad y del ejercicio físico.

En resumen, la propuesta de valor de VitalOmega Shoes es crear una experiencia alrededor del ejercicio de caminar, y acompañar a nuestros clientes en la mejora de su salud y su vitalidad.

La propuesta de valor se plasmará en un producto que nos permita empezar a evaluar la idea de negocio, el Producto Mínimo Viable [2] (MVP, de sus siglas en inglés Minimum Viable Product) que nos permitirá lanzar el producto con el mínimo de características posible, con tal de que podamos aprender información relevante, mediante una serie de métricas, de su uso por parte de los usuarios. El producto mínimo viable se utilizará para trabajar con el bucle construir-medir-aprender, a través del lanzamiento de diversas iteraciones del MV, de forma que con cada nueva iteración construyamos un nuevo MVP. Para lanzar el primer MVP, que denominamos VitalOmega ALFA, será necesario segmentar cuidadosamente los clientes, y dirigirlo al segmento denominado como los early adopters (los que primero compran un producto de naturaleza innovadora, por su carácter innovador, por lo que no les importa que la solución que ofrecida no esté del todo testada o completa). Más adelante, cuando hayamos testeado las hipótesis más importantes, haremos un cambio de rumbo para centrarnos en el gran mercado.

**3.2.2 Segmentos de clientes:** en la fase de identificación de clientes potenciales, lo esencial, según Dickson (1987) es localizar uno o más nichos que podamos agrupar según características comunes, a los que dirigir nuestra propuesta de valor. Una vez tenemos clasificados a nuestros clientes debemos desarrollar una estrategia de marketing efectiva para cada uno de los segmentos definidos. Si escogemos varios nichos seguramente será necesario contar con una propuesta de valor adaptada para cada uno, y centrarnos en ser los mejores para cada uno de esos segmentos.

En el [Anexo 4](#) se muestra en detalle la segmentación de clientes realizada, y la definición del público objetivo. El criterio más relevante para la segmentación de los clientes ha sido los grupos de edad, enfocando la propuesta de valor para el segmento de madurez / tercera edad. Las personas de la tercera edad ocupan un porcentaje importante y creciente en la demografía española, con lo que se abren oportunidades de negocio sólidas. Otras de las variables importantes para definir este primer nicho para el que definir la propuesta de valor a través del MVP, son el nivel de renta (medio-alto) y el nivel de innovación como usuarios -siguiendo el modelo de difusión de innovaciones de Rogers (1995), seleccionando el segmento de los early adopters. Este grupo tiene un alto nivel de influencia sobre el resto de los consumidores, por lo cual, trataremos de influenciar a esos consumidores para que luego actúen como líderes de opinión acelerando la difusión de nuestro producto y servicio.

**3.2.3 Relaciones con clientes:** La empresa debe decidir qué tipo de contacto establece con los diferentes segmentos de clientes, con el objetivo de captar el cliente, fidelizarlo, retenerlo, venderle productos adicionales, etc. El nicho seleccionado para lanzar el primer MVP está completamente definido, pero es necesario conocerlo bien, para definir las relaciones que tendremos con estos clientes. VitalOmega Shoes basará su ventaja competitiva en adaptarse lo mejor posible a ese nicho de mercado, concentrándose en ofrecer su propuesta de valor a las necesidades de sus clientes, utilizando herramientas específicas de marketing como el mapa de empatía, mostrado en el [Anexo 5](#), y el mapa de viaje del cliente, mostrado en el [Anexo 6](#).

El mapa de empatía nos permitirá concluir que nuestro marketing relacional debe tener como finalidad la de generar una relación estable con nuestro cliente. Basándonos en un sistema CRM de gestión de relaciones con los clientes (del inglés *Customer Relationship Management*) definiremos un sistema de gestión donde toda acción se centrará en el conocimiento del cliente. La estrategia de marketing relacional definida debe alcanzar todas las áreas de la empresa, buscando como fin último la fidelización del cliente a largo plazo.

El mapa de viaje del cliente nos posibilita conocer de manera sistemática y ordenada qué pasos sigue para poder hacer uso del servicio que ofreceremos, y qué sentimientos tiene en cada momento, lo que permitirá generar diferenciación y ventajas competitivas a VitalOmega Shoes, permitiendo focalizarnos en los momentos clave del viaje y esforzarnos para convertirlos en una experiencia altamente positiva del cliente, reforzando ofertas de valor como:

- Las campañas de promoción multicanal integradas
- La accesibilidad, a través de cualquier medio que quiera usar el cliente
- La agilidad, facilidad de configuración, asesoramiento
- La extracción de información, que reside de manera implícita en los datos generados por los clientes, a través de técnicas de *Data Mining*, encaminadas a la extracción de conocimiento procesable, implícito en la base de datos, información que podrá resultar útil para definir de manera continua la relación con el cliente.
- La expansión de opinión, de manera que será el propio cliente quien promocioe nuestro producto en su red social, sobre la que ejerce su influencia.

**3.2.3 Canales:** Según el Modelo Canvas, los canales tienen 3 funciones básicas: Canales de distribución (cómo hacemos llegar al cliente nuestra propuesta de valor), canales de venta (cómo vendemos/comercializamos nuestros productos o servicios), y canales de comunicación (cómo nos comunicamos con los clientes) [\[3\]](#).

**Canales de distribución:** Las particularidades del producto, un producto sofisticado con un fuerte grado de complejidad tecnológica, nos hacen optar por una distribución selectiva. La complejidad del producto, que requiere asesoramiento, formación inicial, y servicio postventa, obliga a la utilización de distribuidores especializados, y a seleccionar cuidadosamente a los intermediarios que formarán parte de su red comercial, con el objetivo de obtener una mejor cooperación y coordinación entre los distribuidores. Esto se consigue a costa de limitar la disponibilidad del producto, con el riesgo de que no se garantice una cobertura suficiente del mercado, y que el consumidor no identifique claramente qué distribuidores suministran nuestro producto, con lo que pueden producirse costes de oportunidad por pérdida de ocasiones de venta. A pesar de ello, se considera que es la estrategia adecuada, acorde con la estrategia de diferenciación del producto basada en la alta calidad del bien y del servicio ofrecidos. Se trata de un producto de elevada implicación, y la cooperación que se exige al distribuidor garantiza que la inversión que realice se dedique a desarrollar una red comercial de alta cualificación, capaz de ofrecer el servicio de asesoramiento exigido.

**Canales de venta:** En cuanto a la longitud del canal de distribución, se delimitará el número de niveles que integrarán el canal de distribución, lo cual determinará su dimensión vertical, optando por un canal indirecto corto de nivel 1, (Pelton et al., 1999) formado por un solo nivel de intermediación al que se le delegan determinadas funciones, seleccionando cuidadosamente a un distribuidor minorista, quien será

el único intermediario antes de llegar al consumidor final. El uso de un canal de distribución directo con plena integración de las funciones de distribución requeriría una importante inversión en equipo de ventas, que no se puede asumir en esta fase inicial. Sin embargo, un canal corto permite un elevado control sobre el producto, y un menor coste de distribución, a costa de una menor cobertura del mercado. Para la selección de los distribuidores, que se dividirían por regiones, se buscaría a solicitantes que tuviesen experiencia en distribución a con este canal corto (fabricante-distribuidor-cliente final) en el sector del calzado de gama media-alta. Los solicitantes debían ser capaces de establecer sus propias distribuciones, y se exigiría una exclusividad en la distribución de calzado inteligente (no así para la distribución de otros tipos de calzado).

**Canales de comunicación:** Será necesario dar a conocer los productos y servicios ofrecidos a través de canales publicitarios, de forma que el mercado pueda evaluarlos y valorarlos. A pesar de ser fabricantes y no distribuidores del calzado, será necesario plantear canales de comunicación directa con los clientes finales, que nos servirán para obtener un *feedback* valiosísimo.

**Canales publicitarios:** será importante potenciar las vías de comunicación específicas para personas mayores, que, como hemos visto en el mapa de empatía, se trata de compradores cautelosos, que ponderan más las cosas, y que valora muy especialmente que sus proveedores cuenten con un buen equipo de ventas y soporte, que tenga los conocimientos y la paciencia necesarios para contestar a las muchas preguntas. Esta importante tarea recaerá en los distribuidores, por lo que es fundamental que cuenten con buenos profesionales. Los esfuerzos de marketing se verán concentrados en los círculos de influencia detectados en el mapa de empatía del cliente (televisión, web, redes sociales, publicaciones especializadas [4])

**Canales relacionales:** Por otro lado, para el servicio post venta y la relación a largo plazo con el cliente, parte nuclear de la propuesta de valor, necesitaremos un sistema capaz de procesar las enormes cantidades de datos de actividad en tiempo real, de manera que se pueda generar retroalimentación relevante y cautivadora a medida que los usuarios usan el calzado. El enfoque de VitalOmega Shoes sobre la fidelización en salud y ejercicio físico se basará en una comunicación inteligente de última generación, incluyendo integración universal de datos (sistema capaz de recolectar los resultados de actividad física y variables biométricas en tiempo real, e identificar automáticamente y proporcionar el seguimiento personalizado para cada usuario, con independencia del tipo de dispositivo o app); y gestión y ejecución alineada a través de canales (construcción de un sistema compatible para apps, que pudieran integrarse en un proceso de gestión de campañas integrado y altamente intuitivo, que permita la orquestación de campañas de marketing multi-canal integrado).

**3.2.5 Actividades clave:** se identifican las actividades más importantes necesarias que hay que llevar a cabo para vender el producto final. Es decir, se trata de nuestra cadena de valor. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto.

**Actividades primarias:** dentro de las que forman el proceso productivo básico de la empresa, Se consideran como actividades clave:

- Operaciones de producción propiamente dicha, actividades relacionadas con la transformación física de los factores en el producto final. Como se ha mencionado, en una primera fase de lanzamiento del producto se plantea una externalización de la producción del calzado, con el objetivo de centrarse en el *negocio principal o core business del proyecto empresarial*, que está relacionado con el desarrollo de las diferentes aplicaciones para el uso del calzado inteligente, y la gestión de la información generada por los sensores. En una fase posterior del proyecto, se podrá plantear la integración vertical de la fase de producción del calzado, con los objetivos principales de la reducción de costes y de mejora de la posición estratégica.

- Marketing de ventas y relacional, tanto las actividades encaminadas a conseguir la venta del producto, como las encaminadas a crear la relación a largo plazo con el cliente. La situación de alta competitividad en los dos sectores básicos en los que se basa el negocio (la comercialización del calzado, y la captación de tráfico online hacia aplicaciones de mejora de la salud), junto con el hecho de que se vayan a integrar dos mercados con particularidades tan diferentes, convierte la actividad de marketing y ventas como una actividad clave para el éxito del proyecto. Las actividades relacionadas con el servicio post venta son también clave, y forma parte de la relación de comunicación a largo plazo con el cliente que forma parte de la propuesta de valor.

Estas dos actividades clave se enfocarán de manera conjunta, dentro de un sistema de Comunicación Integrada de Marketing (CIM), con el objetivo de cultivar una relación estable y duradera con los clientes, y tratar de influir en la percepción que éstos se forman sobre la propuesta de valor de la empresa (Holm, 2006, pág. 23) buscando que los diferentes elementos del mix de comunicación actúen de manera complementaria pero coordinada. Este enfoque estará muy relacionado con las redes sociales y el "*Network Marketing Social*", integrando los sistemas de gestión a las nuevas posibilidades sociales y tecnológicas. Debe tenerse en cuenta que las cambiantes necesidades de los potenciales clientes deben ser satisfechas, por lo que hay que centrar la atención hacia donde realmente se mueven los gustos y preferencias de los clientes, y la evolución de los mercados y tendencias en el sector. La comunicación integrada debe estar fundamentada en tres pilares: gestión centralizada y eficiente de los procesos; integración de tecnologías y sistemas de comunicación, por medio de una red integradora que permita esta hiperconexión total a través de las redes; y respuesta inmediata a las inquietudes del cliente, por cualquier canal o vía. El usuario debe percibir el grado de atención que se le ofrece en redes sociales como un servicio más, de carácter exclusivo y personal

*Actividades de apoyo:* dentro de las actividades que no forman parte directamente del proceso, se consideran como actividades clave:

- Desarrollo de tecnología: actividades para la obtención, mejora y gestión de tecnologías en la empresa, tanto del sistema de sensores como de los sistemas de software para la gestión del producto por parte del cliente final.
- Actividades de Creación de plataformas y construcción de redes: la actualización y mantenimiento de la plataforma de negocios y la red social de clientes es clave. Serán clave las actividades de administración, provisión del servicio y promoción de la plataforma.
- Administración de recursos humanos: actividades de búsqueda, contratación, formación, adiestramiento, motivación, del personal de la empresa, especialmente el personal altamente cualificado necesario para el desarrollo de la tecnología.

**3.2.6 Recursos clave:** una vez definidas las actividades clave, la empresa debe definir cuáles son las capacidades, competencias y activos más importantes que la empresa necesita para desarrollar su propuesta de valor, y por lo tanto para ejecutar su modelo de negocio.

*Recursos tangibles:* Dentro de todos los recursos tangibles de la empresa (los recursos fáciles de identificar y medir a través de la información de los estados contables), se seleccionan como recursos clave los siguientes:

- Recursos clave del proceso productivo: los recursos que garantizan la propiedad intelectual e industrial del calzado. Se pretende obtener una ventaja competitiva de los derechos de la propiedad industrial e intelectual del producto. Para garantizar la propiedad intelectual y evitar en lo posible riesgos de falsificaciones, copias, violaciones de patentes, etc., se deberán controlar los recursos clave del proceso productivo: Moldes y patrones (a través de los cuales se controla el diseño final del calzado); materiales que se utilizan para la fabricación del calzado (que aseguren que el fabricante al que se externaliza el proceso de fabricación garantice unos niveles de calidad del producto final); sensores de actividad (material clave en el que se basa la propuesta de valor del



modelo de negocio, y el factor diferencial de la ventaja competitiva frente a otros productos de calzado).

- Recursos de hardware: servidores para el almacenamiento de las diferentes aplicaciones, y de los datos generados por el uso.
- Recursos de software: aplicaciones informáticas que permiten gestionar los datos creados por los usuarios; algoritmos de análisis del Big Data, que permite conocer los usos del consumidor con rapidez y precisión, y se utiliza para crear una relación a largo plazo se requieren soluciones de *business intelligence* aplicada a *big data* con vías a la personalización [5].

Recursos intangibles: Los recursos intangibles son de los elementos que más valor aportan a una marca, aunque no se puedan medir de manera precisa. Su relevancia es de tal grado que el 80% del valor total de una empresa reside en la buena gestión de sus activos y recursos intangibles [6]. De los recursos intangibles de la empresa, se seleccionan como recursos clave los siguientes:

- Recursos intangibles tecnológicos: patentes, diseños, bases de datos. Son recursos que se deberán proteger con especial cuidado, ya que podrán ser explotados para obtener ventajas competitivas frente a la competencia.
  - Activos humanos: conocimientos, entrenamiento, experiencia, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, lealtad hacia la empresa, etc. Este recurso clave puede ofrecer una ventaja diferencial a VitalOmega Shoes, si consigue adquirir y retener activos humanos de alta cualificación, y la empresa debe realizar importantes esfuerzos en este sentido. En un mercado con una competencia tan feroz como el mercado tecnológico [7] la captación y retención del talento presentará un elevado coste [8].
- **Estrategias de aprovisionamiento:** para definir cuál es la estrategia de aprovisionamiento de cada uno de los recursos clave se ha utilizado la herramienta llamada Matriz de Krajlic, mostrada en el **Anexo 7**, que clasifica el perímetro de compra de una empresa de acuerdo a dos factores, impacto financiero (tanto en los costes de fabricación del producto como el impacto en su margen de beneficios), y complejidad del suministro. Combinando ambos factores se obtiene un cuadro que clasifica el resultado en cuatro grupos perfectamente diferenciados, para cada uno de los cuales se debe definir una estrategia diferente de compras. Identificamos dentro de esta matriz alguno de los recursos clave definidos hasta ahora, para definir las estrategias de compra adecuada:

*Productos estratégicos:* Alianzas estratégicas que garanticen una gran calidad. Dentro de este grupo podemos encontrar por los *sensores de seguimiento*, ya que son un producto tan técnico que tendremos acceso a pocos proveedores (o a uno solo); la fiabilidad de estos sensores es clave para el funcionamiento de todo lo demás. Dada la alta importancia de estos productos, la estrategia a seguir será la de garantizar suministros de calidad asegurada, articulando las relaciones mediante alianzas estratégicas, que garanticen una gran calidad a buen precio, y una relación estrecha y a largo plazo con el proveedor seleccionado. La compra de estos productos estratégicos será responsabilidad directa de la dirección general de la empresa, a través del rol del CEO.

*Productos cuello de botella.* Contratos a largo plazo con proveedores, planes de contingencia. En este grupo de productos podemos encontrar los servidores informáticos: almacenan los datos generados por los usuarios, y proporcionan el acceso a la sincronización online, por lo que se tratan de un servicio fundamental, pero no contribuyen de manera importante en los beneficios de la empresa. Para este grupo de productos, la estrategia debe ser la de establecer contratos a largo plazo con proveedores, así como definir planes de contingencia para evitar posibles carencias de suministros.

*Productos apalancados y productos rutinarios:* estos dos tipos de productos no son de tanto interés en este análisis, puesto que no se trata de recursos clave. No obstante, se indican ejemplos de cada tipo de esos productos en la matriz, junto con la estrategia de aprovisionamiento indicada para cada uno de ellos.

**3.2.7 Alianzas clave:** Será necesario describir los aliados, socios y proveedores principales que hacen que nuestro modelo de negocio funcione. La exigencia de competitividad del entorno específico donde se pretende competir se traduce en una estructura organizativa que tiene como objetivo flexibilizar la estructura de la organización. En este sentido, la decisión estratégica es la de no integrar aquellas áreas que no forman parte del negocio principal o *core business*. La forma de poner en práctica esta estrategia en tejer alianzas para actividades que no constituyen la actividad principal de la empresa con una serie de empresas jurídicamente independientes y con autonomía empresarial, con las que se formalizan acuerdos de cooperación subordinada, mediante un diseño estructural de trébol [9]

*Alianza estratégica: externalización de proceso de producción del calzado:* Se plantea esta alianza en una primera fase de lanzamiento del producto, para reducir riesgos, para reducir la inversión inicial, y optimizar el retorno de la inversión del modelo de negocio. Las actividades de fabricación del calzado serán externalizadas a un fabricante del sector, que será el propietario del proceso productivo, maquinaria, operarios, almacén de materias primas, productos en curso y productos acabados, etc. Sin embargo, la propiedad de los recursos clave del proceso productivo (materiales del calzado, moldes, y sobre todo los sensores de actividad) serán propiedad de VitalOmega Shoes. El fabricante seleccionado estará situado en la zona geográfica donde se encuentra el clúster de calzado de la provincia de Alicante (Elche, Elda, o alrededores) para tener acceso a los beneficios del clúster. La responsabilidad de la selección del fabricante, y la posterior relación con este importante proveedor, correrá a cargo del Director Ejecutivo (CEO) de VitaOmega Shoes, por su importancia estratégica, además de por la experiencia contrastada en el sector del calzado que posee el CEO.

*Alianza estratégica: distribución, venta del producto, y soporte:* Esta alianza clave se plantea para optimizar el canal de distribución, potenciar el lanzamiento del producto, a través de la red comercial de los distribuidores seleccionados, y adquirir la experiencia necesaria para optimizar el grado de adecuación del canal de distribución a las demandas de los consumidores. La existencia de estos distribuidores, cuidadosamente seleccionados y distribuidos geográficamente, posibilitará dar una respuesta eficiente al consumidor, mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de puntos de venta, conseguir una mayor rentabilidad y ajuste de los costes y servir de conexión entre la red comercial, el marketing al consumidor final y la red de distribución. La responsabilidad de la selección del fabricante, y la posterior relación con este importante socio comercial, correrá a cargo del Director Comercial de VitalOmega Shoes. El distribuidor tendrá responsabilidad en la selección de puntos de venta, contratación y formación del personal de ventas, y del servicio post venta, aunque la responsabilidad del marketing relacional (diseño de las comunicaciones integradas de marketing, CIM, campañas multi-canal integradas de promoción de la vitalidad y ejercicio físico) seguirán siendo responsabilidad de VitalOmega Shoes, a través del rol del Director de Marketing.

**3.2.8 Costes principales:** Es necesario señalar los principales costes fijos y variables de la empresa, inherentes a nuestro modelo de negocio, y las consecuencias monetarias de todos los recursos y las actividades clave realizadas dentro del modelo de negocio. Esto ayuda a plantearse la relación de cada costo con cada segmento de clientes y con nuestras actividades clave [10].

Los costes estructurales se verán reducidos por la subcontratación de la producción del calzado, actividad no “*core*” para la compañía. Por el contrario, la adquisición del calzado fabricado será uno de los costes inherentes más importantes del modelo de negocio. Los costes logísticos de distribución y venta se verán reducidos, al haber definido un canal de distribución con presencia de distribuidores. Sin embargo, se mantendrán altos los costes de marketing, que permanecen como responsabilidad de VitalOmega Shoes.

Los recursos clave más costosos serán los siguientes:

- Recursos de hardware y de software: servidores, aplicaciones informáticas, algoritmos.

- Recursos clave del proceso productivo: sensores de actividad, moldes y patrones.
- Recursos humanos: profesionales altamente cualificados.

Las actividades claves más costosas serán las siguientes:

- Innovación y desarrollo de nuevos productos (Materiales, diseños, funcionalidad, etc.).
- Potente inversión en imagen y diseño de producto.
- Comunicación y marketing. Será necesario invertir un porcentaje alto de la facturación, para mantener un buen servicio post venta, y una relación a largo plazo con el cliente.

El modelo de negocio está centrado en la creación de valor del producto y servicio, se trata de una estructura de costes *value-driven*, una estructura más abierta en materia de costes, dado que se prioriza la entrega de un producto y servicio de mejor calidad, a cambio de unos mayores costes, ya que la ventaja competitiva se orienta hacia la propuesta de valor.

**3.2.9 Ingresos principales:** Es fundamental también estudiar las principales formas en que la empresa va a obtener ingresos, a través de los diferentes flujos monetarios procedentes de sus diferentes ingresos. El análisis de los principales costes e ingresos de la empresa se muestra en el [Anexo 8](#).

Se definen, de manera muy simplificada, dos tipos de ingresos:

- Pago único por la compra del calzado. Será el ingreso principal, y un pago único.
- Pagos recurrentes, por uso de servicios del ecosistema de aplicaciones informáticas. Estos ingresos son obviamente subordinados al pago inicial por la compra del calzado, y se tratan del pago por uso de determinadas funciones premium de las aplicaciones (por determinados niveles de asesoramiento o personalización de los programas de motivación o promoción de salud y vitalidad, etc.). Los ingresos generados a través de esta fuente seguirán un modelo de negocio basado en las aplicaciones freemium [\[11\]](#)

Las claves del éxito de este modelo combinado de ingresos son su diversidad y escalabilidad: el coste de desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto dentro de la gama de calzado se verá cubierto por los ingresos por la compra del calzado, mientras que la fuente de ingresos por pagos recurrentes de usuarios premium es continua e independiente a la venta del calzado, pudiendo crecer dichos ingresos de forma exponencial (mientras que el coste de mejorar estos servicios crece muy lentamente y de forma lineal).

**3.2.10 Análisis DAFO:** Para finalizar el diseño del modelo de negocio se construye una matriz DAFO, donde queden reflejadas las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas del propio modelo de negocio, teniendo en cuenta tanto los análisis externos e internos realizados en el análisis del entorno (apartado 2) como el análisis profundo del modelo de negocio. La matriz DAFO se muestra en el [Anexo 9](#).

## 4. PLAN DE MARQUETING

El plan de marketing concreta la estrategia que seguirá VitalOmega Shoes de acuerdo a todos los elementos y características del mercado en el que actuará, y que permitirá que la organización alcance sus objetivos empresariales.

### 4.1. Estrategia de segmentación

El objetivo principal de la estrategia de segmentación de la empresa está en decidir qué segmentos de mercado va a atender y qué canales de distribución utilizará en cada caso, para aportar valor añadido al consumidor a un precio competitivo.

Una vez realizada la segmentación definida en el apartado previo (punto 3.2.2. Segmentos de clientes), y descrita en profundidad en el [Anexo 4](#), se establece una estrategia concentrada, mediante la cual VitalOmega Shoes establecerá como su público objetivo un único segmento, el más atractivo del mercado, renunciando a dirigirse a la totalidad de ellos, ya que de este modo se podrá concentrar el negocio en atender a este segmento, que ha sido poco satisfechos por las grandes empresas que lideran el mercado, buscando que a través del alto grado de especialización dirigido a este segmento se consiga obtener una cuota de participación importante. El segmento al que se va a enfocar el negocio es el de madurez / tercera edad, de nivel de renta medio-alto, y que son usuarios innovadores o *early adopters*. Gracias a esta estrategia de segmentación de mercado, VitalOmega Shoes se beneficiará de una serie de ventajas, entre las que cabe destacar:

- La posibilidad de conocer de manera profunda las peculiaridades y necesidades de sus clientes objetivos.
- Facilitar el diseño de una estrategia de marketing mix a medida, más específica y eficaz.
- Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades y gustos de sus clientes.
- Permitirle ser más competitiva y alcanzar mejores resultados.
- Hace posible que VitalOmega Shoes utilice y diseñe diversos tipos de estrategias enfocadas al nicho de mercado objetivo.

Por último, una vez clasificados a nuestros clientes, elegida la estrategia y seleccionado el público objetivo, debemos desarrollar una estrategia de marketing efectiva para este nicho de mercado.

## 4.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo diseñar la oferta y la imagen de una empresa para llevar nuestra marca, empresa y productos a la imagen que deseamos, de manera que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores.

Para establecer la estrategia, primero se realiza un análisis de la competencia, de forma concreta, con un benchmarking, en el que se tienen en cuenta las empresas competidoras que en este momento están ofreciendo productos con una propuesta de valor similar a la ofrecida por VitalOmega Shoes. Este estudio servirá para hacer un mapa de posicionamiento, y obtener la posición que puede tener el producto entre todos ellos. Por último, para poder establecer con más detalle la estrategia de posicionamiento es conveniente realizar un análisis más profundo de los competidores más directos, identificando quiénes son y qué características poseen, utilizando para ello un diagrama radar.

La descripción detallada de la estrategia de posicionamiento se muestra en el [Anexo 10](#), siendo sus principales conclusiones las siguientes:

El **estudio de benchmarking** realizado estudia los productos que ofrecen una propuesta de valor similar, para un público objetivo similar al de VitalOmega Shoes, aunque el producto en sí tenga una forma diferente: el hecho de que el enfoque innovador del producto ofrecido todavía no haya sido introducido en el mercado español del calzado, nos hace considerar para el benchmarking a los medidores de actividad física, tanto en forma de pulseras de actividad como de relojes inteligentes (smartwatches), ya que estos productos pueden ofrecer unos servicios muy parecidos a los planteados en nuestra propuesta de valor, y serán los productos con los que el potencial cliente comparará con el nuestro a la hora de hacer su elección de compra. El mercado de pulseras de actividad está en claro crecimiento en la actualidad, y hay multitud de marcas y propuestas diferenciadas. Se seleccionarán varias de las más importantes, en función de los niveles de precio y los atributos de cada una de ellas, para realizar la comparativa. Por otro lado, el mercado de los smartwatches es un mercado que no termina de crecer según las expectativas, y que tiene varios problemas de adopción de la tecnología por parte de los usuarios. No obstante, se incluye el modelo líder en el mercado, Apple Watch.

A través de los **mapas de posicionamiento** seleccionados, en los que se seleccionan diferentes atributos (Funcionalidades del medidor de actividad, duración de la batería, sincronización con el teléfono móvil, interacción directa con el móvil) frente al precio, podemos conocer dónde nos encontraremos en la mente del consumidor en el momento en el que esté comparando opciones para tomar su decisión de compra, lo que nos ayudara a adoptar las estrategias de marketing que sean necesarias con el fin de lograr los objetivos propuestos.

El precio de nuestro producto se ha posicionado en una zona diferenciada entre las pulseras de actividad y los smartwatches, porque tiene una propuesta de valor diferenciada, y el cliente podrá tomar la decisión de compra en función de alguno de los criterios seleccionados (funcionalidades del medidor, duración de la batería, personalización de la app en fomento de la salud) en los que VitalOmega ALFA tiene ventajas con respecto a los medidores y al smartwatch, con un precio adecuado a lo que él busca. También comprobamos que hay una diferenciación clara de los smartwatches respecto al resto de productos (incluyendo VitalOmega ALFA), en interacción directa con el móvil, aunque esta característica no es la buscada por el cliente objetivo.

Por último, para realizar un análisis más profundo de los competidores más directos, identificando quiénes son y qué características poseen, se utiliza el **diagrama de radar**, para el que se han seleccionado un número reducido de productos a comparar: una pulsera de actividad, un smartwatch, y el producto VitalOmega ALFA. Comprobamos que el área cubierta por el producto VitalOmega ALFA es la más similar al área cubierta por las preferencias del cliente, acercándose a las preferencias del cliente especialmente en atributos como la duración de la batería, la personalización de la app en el fomento de la salud, o el uso de funcionalidades específicas.

### 4.3 Marketing mix

A través del marketing mix (McCarthy, 1960), las 4Ps (product, price, place y promotion) serán las variables con las que cuente VitalOmega Shoes para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que estas cuatro variables se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

#### 4.3.1 Producto / Servicio

En el **Anexo 11** se desarrolla en detalle los atributos del producto y servicio ofrecidos por VitalOmega Shoes, según la definición de Kotler (2010). La propuesta de valor de VitalOmega Shoes se verán reflejadas en el **producto**, calzado de diseño casual pero cómodo, de alta calidad durabilidad, con excelentes acabados, y que integra de manera discreta los elementos de monitorización y conectividad; y en el **servicio**, a través de todo un ecosistema de aplicaciones adaptadas a cada cliente y conectadas entre ellas, que extraen datos biométricos de salud del propio calzado, que ofrecen un servicio personalizado que permite controlar el estado de forma, establecer metas personales, etc., planteando una relación a largo plazo con el cliente, mediante el asesoramiento continuo, las acciones de marketing integradas, y las campañas de promoción de la vitalidad y del ejercicio físico.

La **estrategia de posicionamiento** del producto se construirá sobre los niveles de producto aumentado, donde se pretende situar el elemento diferencial del producto VitalOmega ALFA, a través de elementos como el marketing relacional, la personalización del servicio a cada cliente, las campañas multi-canal integradas de promoción de la vitalidad y ejercicio físico, etc.

La **estrategia de branding** y la gestión de la imagen corporativa es uno de los aspectos fundamentales de la diferenciación de la propuesta de valor de la empresa VitalOmega, por lo que esta es pieza clave del modelo de negocio. La marca quedará definida por sus principales elementos:

- El nombre, VitalOmega Shoes. Nombre compuesto formado por el adjetivo Vital, que describe “aquello que está dotado de gran energía o impulso para actuar o vivir”, y Omega,

última letra del alfabeto griego, haciendo referencia a la franja de edad que conforma el público objetivo, la madurez / tercera edad. Por tanto, se contraponen el adjetivo "Vital", al símbolo Omega, utilizado para indicar el último, el final, indicando que el hecho de poseer una edad avanzada no tiene por qué estar en contraposición con el hecho de mantener la vitalidad y el buen estado de forma y de salud. Por último, se utiliza la palabra "Shoes" (calzado, en inglés), para dar la connotación de ser una empresa con vocación internacional, pero que quiere conservar su origen.

- El logotipo, sencillo y directo, se trata de una superposición de las iniciales V y  $\Omega$ , de manera que formen una superficie cerrada entre ellas, enfatizando de nuevo que la edad avanzada puede estar unida a la vitalidad, a través de los productos ofrecidos por esta empresa. Se distingue entre el logotipo completo, que incluye por debajo de esta superficie el nombre VitalOmega Shoes en una tipografía Bookman (que denota robustez y fuerza, aunque con un toque desenfadado), del símbolo, sin ningún texto superpuesto, con la simplicidad suficiente para poder adaptarse a cualquier producto de la gama y seguir siendo identificable en cualquier tamaño o impreso sobre distintos materiales.

- Colores corporativos: Los dos principales colores corporativos serán el negro, que denota Autoridad, Seriedad, Tradición, Formalidad, carácter Clásico, Conservador, etc., en combinación con el rojo, un color intenso que denota Acción, Aventura, Pasión, Fuerza, Vigor, o Energía, entre otros. A pesar de ello, se plantea el uso de otros colores posibles, para adaptar el símbolo y el logotipo a los diferentes formatos en donde se quiera utilizar, o a diferentes productos futuros de la marca VitalOmega.

- Embalaje o packaging: a pesar de que en el calzado no se le da mucha importancia al embalaje, en el caso de VitalOmega Shoes se quiere dar un enfoque diferente. Al considerar como productos competidores no a otras marcas de calzado sino a los productos que ofrecen el mismo servicio de seguimiento de la actividad física (pulseras y smartwatches, productos tecnológicos muy influenciados por la importancia que da Apple a su packaging como elemento diferencial de la experiencia de uso del producto). La presencia de elementos propios de este tipo de productos, como los accesorios para la carga de la batería, o el manual de instrucciones para la configuración inicial, refuerzan la diferenciación de nuestro embalaje con respecto al de otros calzados.

#### 4.3.2 Precio

El precio es una variable crítica dentro de la estrategia de marketing de VitalOmega Shoes, ya que es el único que proporciona ingresos, y engloba los valores de marca, el sentimiento de pertenencia, la percepción y valor otorgado por el cliente. Antes de asignar el precio al producto, el responsable de marketing de VitalOmega Shoes debe conocer el comportamiento de la demanda y la propia estructura de costes de la empresa, y también debe analizar otros aspectos del entorno que tienen una influencia directa sobre su política de precios. Debe realizar: una estimación de la demanda; una estimación de los costes; y un análisis del entorno. Todas estas consideraciones son descritas en el [Anexo 12](#), junto con la descripción de la estrategia utilizada para la fijación del precio, la **estrategia de descremado**, que tiene sentido porque el producto lanzado por VitalOmega Shoes es un producto que todavía no existe en el mercado, o en cualquier caso que no posee competidores directos existentes, por lo que se cumplen las siguientes condiciones: la calidad y la imagen del producto sostienen su precio más alto; la cantidad de personas que quieren ese producto a ese precio es suficiente; los costos de producir un volumen más pequeño no son tan altos como para que anulen la ventaja de cobrar más; existen altas barreras de entrada para los posibles competidores, de manera que no pueden entrar fácilmente en el mercado para socavar el precio elevado. Para este último punto serán necesarias acciones dirigidas a mantener los derechos de la propiedad industrial e intelectual del producto, para evitar en lo posible riesgos de falsificaciones, copias, violaciones de patentes, etc.

### 4.3.3 Punto de venta (Distribución)

El diseño del canal de distribución de la empresa tiene dos objetivos fundamentales: mejorar el servicio al cliente y optimizar la cadena de valor. Para ello es fundamental el análisis de las necesidades del servicio al cliente, para adaptar las funciones y los procesos que permitan a VitalOmega Shoes ofrecer dicho nivel de servicio. Los detalles del diseño del canal de distribución se muestran en el [Anexo 13](#).

Como modelo de gestión del canal de distribución se utilizará un enfoque *pull*. Dentro de las alternativas estratégicas para el diseño del canal, se opta por las siguientes opciones:

- Longitud del canal de distribución: Canal de distribución corto. Formado por un solo nivel de intermediación, seleccionando cuidadosamente a un distribuidor minorista, quien será el único intermediario antes de llegar al consumidor final.
- Cobertura del mercado: Distribución selectiva. La complejidad del producto, que requiere asesoramiento, formación inicial, y servicio postventa, obliga a la utilización de distribuidores especializados, y a seleccionar cuidadosamente a los intermediarios que formarán parte de su red comercial, con el objetivo de obtener una mejor cooperación y coordinación entre los distribuidores.
- Multiplicidad de canales: Distribución múltiple. Se plantea la utilización de un canal alternativo de distribución online. Este canal de distribución digital se basará en un modelo negocio-a-consumidor, B2C (por sus siglas en inglés Business to Consumer), estrategia desarrollada para llegar directamente al cliente o consumidor final. Dentro del modelo B2C, se optará por un modelo de venta directa, sin intermediarios electrónicos, desarrollando una tienda en línea.

### 4.3.4 Promoción y comunicación: el mix de comunicación

Para transmitir los significados deseados al público objetivo, y que éste se forme unas determinadas percepciones sobre el producto o la marca, el responsable de marketing de VitalOmega Shoes deberá desarrollar el plan de comunicación, el cual se encuadrará de forma precisa en el programa general de marketing de la empresa. Los medios e instrumentos para la comunicación se coordinarán adecuadamente para contribuir a los objetivos de marketing que se han propuesto conseguir, disponiendo para ello de distintos instrumentos: la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, el patrocinio, las relaciones públicas y el marketing directo. Cada uno de estos instrumentos se describe con detalle en el [Anexo 14](#), describiéndose aquí los más importantes.

La **venta personal** será la vía de comunicación principal del punto de venta, y según la alianza estratégica establecida para la distribución física hasta el punto de venta, será realizada por el personal del distribuidor.

A pesar de centrar la comunicación a través de otras herramientas del marketing mix, la nula relevancia inicial de la marca y del producto ofrecido hará necesario recurrir a **la publicidad** para el lanzamiento del producto VitalOmega ALFA, para lo que se diseñará una campaña de publicidad a través de los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, Internet, etc.) que llegue rápidamente a todo el público objetivo.

Con el objetivo de optimizar del presupuesto del marketing orientado al entorno digital, se utilizará el **marketing directo** como una comunicación bidireccional directa, fundamentada en el uso de bases de datos que incluyen la información detallada de cada cliente. Usando esta información se pueden ajustar las comunicaciones de marketing directo según las necesidades de la segmentación o incluso de clientes individuales. Dentro de los principales medios de marketing directo se seleccionarán tanto el marketing online, como las redes sociales.

## 4.4 Estrategia digital

Dentro de la comunicación de marketing, un elemento fundamental será la estrategia digital, y la gestión de la presencia online de VitalOmega Shoes. Nuestra estrategia digital estará enfocada en el marketing relacional, con una clara orientación estratégica para captar clientes y crear una

relación duradera con ellos [12]. En el **Anexo 15** podemos ver la descripción detallada de la estrategia digital de VitalOmega Shoes, cuyos aspectos clave serán la personalización, la adaptación del mensaje, y la interacción.

Dentro de los **medios 2.0** de marketing digital disponibles, se utilizarán sobre todo medios propios, entre ellos el sitio web, los perfiles de redes sociales, el contenido generado en nuestro blog. No obstante, tenemos que considerar que, como hemos detectado en el mapa de empatía del cliente, la publicidad directa en redes sociales es rechazada por nuestros clientes, que la perciben como de poco valor, poco relevante, que buscan más la opinión directa de sus grupos de influencia. Para favorecer la consecución de medios obtenidos, se plantea un modelo de comunicación de dos fases, con la introducción de líderes de opinión, formadores de opinión, o influencers.

La **planificación y evaluación de contenidos** seguirá un plan que nos ayudará a alcanzar los objetivos definidos de la estrategia online, que consistirá en la evaluación de contenidos existente de otras marcas; el lanzamiento de contenido propio y evaluación de los medios obtenidos; y por último la evaluación de contenidos pagados, si es necesario usar plataformas de pago de anuncios en buscadores, o el lanzamiento de publicaciones pagadas en redes sociales, o publicidad nativa (como publicaciones patrocinadas en otros sitios web).

Una de las labores más importantes de las personas responsables de la estrategia digital será la de la **gestión de la reputación online** de VitalOmega Shoes, puesto que es uno de los activos fundamentales de la empresa, considerando que una de las fuentes más importantes de información de nuestros potenciales clientes es a través de internet y redes sociales. Se tendrá en cuenta la presencia o no en cada red social, el monitoreo de las menciones, y se definirá una respuesta rápida a cualquier crisis de reputación.

## 5. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES

El plan de recursos y operaciones determinará la forma en que VitalOmega Shoes operará y llevará a cabo la producción y comercialización de los productos y servicios definidos anteriormente en el plan de marketing. Resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones [13].

### 5.1 Forma jurídica y constitución de la sociedad

VitalOmega Shoes será una empresa de reducida dimensión, ajustada en el grupo de las PYMES, que será constituida por 4 socios que aportarán tanto capital (en porcentajes diferentes) como trabajo. Operará en ámbito nacional en España, aunque se plantea la posibilidad en un futuro de expandir el modelo de negocio a escala internacional.

La empresa pertenece al sector del calzado, y quedará descrita según la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), y los códigos IAE (Impuesto de Actividades Económicas) en los que está dada de alta la empresa:

- Código CNAE 1520: Fabricación de calzado
- Código IAE: 4513: Calzados especiales

Así pues, dadas las características de la empresa, así como su dimensión, composición y expectativas de crecimiento, se realiza la selección de la forma jurídica idónea para VitalOmega Shoes: La Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L) [14].



## 5.2 Descripción del proceso productivo

El producto ofrecido por VitalOmega Shoes se trata de un producto complejo, formado por la combinación de dos partes diferenciadas, el calzado propiamente dicho, por un lado, y el bloque de sensores y componentes electrónicos, por otro. Este producto va unido a un servicio, la medición y seguimiento de parámetros de salud, que requiere por su parte el desarrollo de otro producto diferenciado de los otros dos, la aplicación de software. En el [Anexo 16](#) se explica en detalle el plan de operaciones de VitalOmega Shoes, a través de un diagrama de su cadena de valor, adaptada a los objetivos y las operaciones de la empresa. Posteriormente, se describen los tres procesos de producción diferenciados.

- Proceso de producción del calzado: En este proceso de producción se transforman los insumos en el producto final, formado por el calzado y los componentes electrónicos integrados. En esta área, cuyo proceso productivo se encuentra externalizado, se establece un reparto de responsabilidades entre VitalOmega Shoes y el fabricante del calzado, se definirá lo siguiente:

- Responsabilidades de VitalOmega Shoes: Ingeniería y diseño del producto, y control de calidad final; suministro de componentes electrónicos para la fabricación del calzado.
- Responsabilidades del fabricante: Planificación y control de la producción, abastecimiento de materiales (componentes electrónicos de VitalOmega Shoes, y resto de componentes de los proveedores), y proceso de fabricación.

- Proceso de producción de sensores y componentes electrónicos: se trata de una actividad *core* del proceso de producción, que será completamente controlada y gestionada por VitalOmega Shoes. Cuenta con los siguientes procesos: Ingeniería y diseño del Producto; Planificación y Control de la Producción; Abastecimiento; Fabricación; Control de Calidad.

- Proceso de desarrollo de sistemas informáticos: el desarrollo de los sistemas de software que ofrecen al cliente todos los servicios relacionados con el calzado de VitalOmega Shoes es un proceso complejo, además de ser un proceso continuo, que recibe retroalimentación continua por parte del marketing relacional de la empresa con los clientes, así como del servicio post-venta. Se plantea un sistema de desarrollo incremental, a través del cual se construye sólo una parte del sistema, reservando otros aspectos para niveles posteriores.

## 5.3 Estrategia de producción

La alta complejidad del proceso productivo de VitalOmega Shoes requerirá un eficiente sistema de planificación de los recursos empresariales, a través de un software ERP, que integre los diferentes procesos productivos y de desarrollo, automatice los procesos internos de la empresa, y permita que haya disponibilidad de toda la información de la producción, distribución, e incluso los recursos humanos, en una sola plataforma.

La estrategia de producción estará basada en la Integración de Procesos de Negocio (BPI, por sus siglas en inglés, *Business Process Integration*), en base a la ventaja competitiva buscada, enfocada a la diferenciación del producto. Esta diferenciación del producto se basará tanto en las características del producto, por su diferenciación frente al resto de competidores, y en la forma en la que VitalOmega Shoes se relaciona con sus clientes.

Se es consciente de que en la fase inicial de lanzamiento del proyecto empresarial será necesario la externalización de determinados procesos de producción, aquellos procesos que no formen parte de los *core services* de la empresa. Este será el caso de la fabricación del calzado, que será externalizada a un aliado estratégico de la empresa, con el que habrá que realizar una profunda y continua labor de coordinación y colaboración. La ventaja competitiva de VitalOmega Shoes se fundamenta en la diferenciación de sus productos, por lo que la estrategia de producción de la empresa se centrará en ofrecer al mercado un producto innovador, y, por otro lado, en generar sinergias entre los aliados estratégicos de la empresa, al integrar en parte las estructuras

comerciales y de distribución, y en coordinar la logística interna entre las estructuras de producción. En definitiva, se pretende concentrar las competencias esenciales de la empresa en las posibilidades de desarrollo de productos, como núcleo alrededor del cual surjan nuevas oportunidades de negocio.

#### 5.4. Estrategia de recursos materiales

Una vez diseñada la estrategia de producción y la estrategia comercial, será necesario establecer cuáles son los medios materiales y humanos que serán necesarios para asegurar un nivel de producción que se corresponda con tus objetivos comerciales. Estos quedan ampliamente descritos en el [Anexo 17](#), describiéndose a continuación los más importantes:

- **Localización de la empresa:** dentro de los criterios a tener en cuenta a la hora de ubicar la empresa, Para VitalOmega Shoes serán determinantes el criterio de proximidad a los proveedores y el de las posibilidades de subcontratación o externalización del proceso productivo. La localización óptima estará situada en la zona geográfica del clúster de calzado de la provincia de Alicante. Allí, además, se tendrá acceso a mano de obra cualificada para el proceso productivo.

- **Maquinaria, recursos productivos, y auxiliares:** se describen los recursos productivos y auxiliares que serán propiedad de VitalOmega Shoes:

- Para el *proceso de producción del calzado*, a pesar de ser un proceso externalizado, VitalOmega Shoes contará con la propiedad de determinados recursos clave del proceso productivo, que garanticen a VitalOmega Shoes la propiedad industrial del producto: moldes, patrones, y máquina de prototipado.

- El *proceso de producción de sensores y componentes electrónicos*, sin embargo, será llevado a cabo íntegramente por VitalOmega Shoes, y se localizará en las instalaciones de la empresa. Contará con numerosos recursos, descritos en el anexo, y un tipo de distribución en planta basada en el proceso, una distribución funcional o por talleres.

- El *proceso de desarrollo de sistemas informáticos* tendrá unos recursos productivos propios, que incluirán recursos de hardware, recursos tecnológicos de propiedad intelectual, y recursos de software.

#### 5.5 Plan logístico

El diseño del plan logístico, descrito en profundidad en el [Anexo 18](#), permite alcanzar una serie de ventajas competitivas relacionadas con la reducción de costes, por las vías del precio, de la eficiencia y de la relación con sus proveedores, así como la posibilidad de aplicar el ciclo de mejora continua. En este sentido, se han de considerar las funciones de:

- **Aprovisionamiento:** Para poder llevar a cabo su actividad empresarial VitalOmega Shoes necesita un gran número de y materias primas. La gestión de la estrategia de aprovisionamiento se realizará siguiendo la herramienta de gestión de la matriz de Krajlic, mostrada en el [Anexo 7](#).

- **Planificación de la producción y de los suministros internos:** se plantea el uso de una herramienta de gestión denominada CPF (Planeamiento Participativo, Pronóstico, y Reabastecimiento), cuyo objetivo principal es incrementar la precisión en la previsión de ventas y en los planes de aprovisionamiento para disminuir el nivel de inventario a lo largo de la cadena de suministro, consiguiendo un alto nivel de servicio. Dentro de los suministros internos, mención especial merece el aprovisionamiento de sensores y componentes electrónicos por parte del proceso de fabricación del calzado, al llevarse a cabo entre dos procesos de producción diferentes. Se establecerá un sistema de aprovisionamiento Kanban, de entrega de los productos en tiempos reducidos y con la máxima calidad, con el fin de evitar los stocks intermedios y el manejo excesivo de materiales, facilitando el control de la producción y obteniendo un sistema de

producción de gran flexibilidad según la filosofía *Lean*, siguiendo un sistema de aprovisionamiento de tipo *pull*, en el que no se fabrica nada hasta que no sea necesario, es decir, hasta que no sea solicitado por la línea de producción del calzado.

- **Gestión de almacenes:** se consideran las operaciones que se realizan para llevar materias primas, productos en curso y productos terminados desde las zonas de entrada y control de calidad a las ubicaciones donde va a quedar dentro del almacén: Almacenaje de materias primas, productos en curso, y productos acabados; y la preparación de pedidos (esta fase cobra una importancia y a la vez un nivel de complejidad muy importante, por los dos canales de distribución descritos en el modelo de negocio (distribución física a puntos de venta, y distribución online).

- **Distribución externa:** La complejidad del sistema de distribución externa planteado, especialmente por la definición de una distribución multicanal, con un canal de distribución alternativo online, requerirá una atención pormenorizada y exhaustiva de los procesos y las actividades logísticas. El conjunto de operaciones de logística externa son las más visibles y en mayor contacto directo con el cliente o el consumidor final, que requieren un nivel óptimo de ejecución de todo el resto de operaciones de logística interna, y las actividades logísticas externas se integran completamente en la planificación de la cadena de suministro.

## 5.6 Planificación temporal

Una vez definida y explicada la estrategia de producción y descrito el proceso productivo completo, así como la estrategia de recursos materiales y el plan logístico, se hace necesario realizar la planificación temporal de la puesta en marcha del proyecto, que está pensada para llevarse a cabo en un periodo máximo de nueve meses, con fecha de inicio estimada del proyecto el 1 de Enero de 2018, a través de la herramienta del gráfico de Gantt, cuyo gráfico puede verse en el [Anexo 19](#).

Para gestionar la complejidad de tareas interrelacionadas, y evaluar la duración del proyecto en su conjunto, ha sido necesario un análisis del proyecto, identificando varias actividades críticas, que no deben sufrir demoras para no retrasar todo el proyecto: el montaje de maquinaria y mobiliario; el inicio de programación del software; y el lanzamiento de la campaña de marketing.

Se definen varios hitos del proyecto, puntos de referencia que marcan eventos importantes del proyecto, que se usarán para supervisar el progreso del proyecto: evaluación de la adecuación de sensores al calzado (como culminación de los procesos de diseño y desarrollo de los sensores, por un lado, y del calzado, por otro), revisión y diagnóstico global del producto (antes del lanzamiento de los primeros prototipos a beta testers), e inicio de operaciones de producción.

## 5.7 Diseño organizativo

Todos los aspectos relativos al diseño organizativo son desarrollados en el [Anexo 20](#), en el que se muestra el organigrama de VitalOmega Shoes, junto con la descripción de puestos de trabajo, y la descripción de las funciones. Se detallan también los costes salariales para el primer y segundo año de vida del proyecto, y la gestión del cambio organizativo.

El **organigrama** muestra una estructura sencilla, basada en un diseño funcional, en consonancia tanto con el tamaño de la propia empresa como con el hecho de evitar grandes estructuras burocráticas que no permitan un contacto directo, flexible y fluido entre toda la estructura empresarial.

En la **descripción de puestos de trabajo** se muestra primero la distribución del equipo fundador en los puestos del equipo directivo. En un nivel inferior, se dividen las diferentes estructuras departamentales, de una manera coherente con la cadena de valor mostrada en el plan de operaciones, contando con tres líneas de producción (cada una con un responsable, que formará parte del equipo fundador y directivo de la empresa), y con el departamento de marketing, el departamento comercial, y el departamento financiero. En un nivel jerárquico inferior se considera una serie de mandos intermedios (indicados con los nombres ficticios R1, R2, R3, etc.) responsables de cada una

de las áreas de responsabilidad que se definen para las diferentes divisiones. En este nivel se toman decisiones de tipo técnico, relativas al cumplimiento de los planes y programas diseñados por el equipo directivo para alcanzar los fines generales.

Con el fin de combinar la organización por departamentos con el criterio funcional seguido para definir el equipo directivo, y al mismo tiempo mantener la estructura de recursos humanos reducida, se considera la posibilidad de que algunas personas del equipo directivo compartan más de una posición en el organigrama de la empresa.

En la **descripción de las funciones** se muestran las características, capacidades, competencias, y responsabilidades de los puestos del equipo directivo. Cada uno de los miembros del equipo directivo realizará, de la misma manera, la descripción de las funciones del nivel inferior en la jerarquía de la organización (los mandos intermedios), y cómo éstos desarrollarán las responsabilidades asignadas a cada una de sus áreas de responsabilidad, dentro de la estructura organizacional de la empresa. La descripción de las funciones, capacidades, competencias y responsabilidades de cada uno de estos puestos será definida por el respectivo miembro del equipo directivo en función de sus necesidades, pero siempre en coordinación con el Director General de la organización, para la correcta optimización de la estructura.

Esta estructura organizacional será revisada de forma continua, en un proceso de **cambio organizativo** planificado y sistemático, siguiendo un enfoque de cambios incrementales de escala reducida, orientados a continuar mejorando el encaje entre los componentes de la organización en el crecimiento orgánico de la empresa. El proyecto empresarial VitalOmega Shoes se concibe como un sistema adaptativo, donde se sucederán los cambios incrementales, orientados a la mejora de estructuras y procesos, y a adaptarse rápidamente a los gustos y necesidades del mercado.

## 5.8 Estrategia de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos, mostrada en el **Anexo 21**, debe ser el plan maestro que VitalOmega Shoes haga de sus recursos humanos para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores. La estrategia de RRHH debe ser diseñada e implantada teniendo en cuenta el entorno externo, las características internas de la empresa, y la estrategia de negocio, considerando, asimismo, la consistencia interna de la política de RRHH con el plan de negocio, y la adaptación y mejora continua del sistema. No se busca obtener una estructura mecanicista o burocrática, que acabe creando resistencia a los cambios, sino al contrario, se busca generar una estructura de contexto orgánico, mucho más sensible al cambio en entornos dinámicos.

La **selección y captación del talento** es un elemento clave del modelo de negocio de VitalOmega Shoes, y será una tarea realizada con el máximo cuidado y dedicación, acudiendo a varias fuentes, enunciadas en el anexo.

En cuanto a la **gestión del personal**, se establece que el personal se regirá por el Convenio Colectivo de la industria del calzado. El paquete retributivo variará en función de los diferentes puestos de trabajo, pero incluirá en cualquier caso una parte fija y una parte variable en función de los resultados de la empresa y del cumplimiento de los objetivos fijados con el colaborador.

Las políticas de **formación y desarrollo** de VitalOmega Shoes será implantado a través de un proceso de formación continua que garantice que todos los miembros tengan las herramientas necesarias para poder desarrollar su trabajo diario de la manera más eficiente e innovadora, así como evitar caer en la desactualización y pérdida de competitividad.

La **evaluación del desempeño**, unida a la formación y el desarrollo estará fundamentada en la información relevante de cada puesto de trabajo, será llevada a cabo por el superior inmediato, y se

basará asimismo en el mismo sistema de entrevistas periódicas sistematizadas. Este proceso requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

El sistema de **retribución** de VitalOmega Shoes se basará en un sistema orientado al desempeño, que premiará la contribución de los empleados a los resultados de la empresa, priorizando el rendimiento e incorporando como variable una parte considerable del salario, en función de los resultados del individuo y de la empresa.

La complejidad de la estructura de VitalOmega Shoes, a pesar de su reducido tamaño, requerirán una estrecha colaboración de su equipo directivo, y un importante liderazgo del Director General, con un **estilo directivo** de gestión colaborativa basada en la confianza en los trabajadores, por lo que sus opiniones e ideas son tenidas en cuenta buscando siempre el consenso. Se fomentará la confianza, el respeto y el compromiso del grupo. El equipo directivo ayudará a sus trabajadores a conocer sus propias fortalezas y debilidades, ofreciendo autonomía al equipo para que marque sus propios objetivos proporcionando orientación al trabajador para fomentar su desarrollo profesional. Se busca contar con empleados ambiciosos, motivados y dispuestos a tomar decisiones, asumiendo riesgos.

### 5.9 Cultura organizacional

La cultura organizacional de VitalOmega Shoes está formada por el sistema de valores, símbolos y creencias compartidos por los miembros de la organización. La identificación de los procesos culturales por parte del personal de VitalOmega Shoes será lograda mediante la **socialización**, a través de la función directiva, normalizando los valores que se quieren establecer, para que todos los miembros de la organización se identifiquen con la cultura organizacional. Dentro de los arquetipos culturales (Handy, 1993) basados en diferentes dioses griegos, y que funcionan sobre lógicas muy diferenciadas que establecen una jerarquía de valores con los que se identifica la organización, VitalOmega Shoes seguirá la **Cultura Atenea**, o de proyecto. Enfocada a la resolución de problemas, la organización será un entramado de grupos de trabajo, de pequeñas unidades muy independientes, que intervienen con fuerza tan pronto como existe una necesidad.

Dentro de la cultura organizacional de VitalOmega Shoes, se buscará la identificación desinteresada (o implicación moral) de las personas, que se integrarán en la organización por la identificación con sus valores y fines. Esta implicación se buscará desde la propia selección del personal, y se usará un contexto normativo, en el que los valores personales y organizativos coincidan, con un contexto normativo abierto, en el que haya libertad de salida de la organización si se presentan actitudes alienantes, y no hay integración con la cultura organizacional por parte de algún miembro.

### 5.10 RSC en la gestión de las personas

La Responsabilidad Social Corporativa está integrada profundamente en la cadena de valor de VitalOmega Shoes, y será fundamental para el éxito de la empresa. Tenemos el convencimiento que el fuerte compromiso de VitalOmega Shoes con la Responsabilidad Social Corporativa funcionará particularmente bien con nuestros clientes, que identifican la marca con comodidad, un estilo de vida activo y la moda, y cuya decisión de compra se verá también influenciada por la identificación de la empresa con el respeto hacia las personas y el medio ambiente. A nivel interno, la RSC se centrará en ser responsable con los trabajadores, lo que implicará utilizar mecanismos para la prevención de riesgos laborales, ofrecer a empleados y directivos un plan de desarrollo personal y profesional que incluya programas de formación, facilitarles la conciliación de la vida laboral y familiar, hacerles partícipes de la gestión y los resultados de la empresa y promover el diálogo social en las relaciones laborales. El desarrollo de la RSC a nivel interno producirá beneficios a medio plazo, al promover una mayor fidelidad e integración de nuestros empleados, garantizar una mayor integración y diversidad, equidad interna y promoción por méritos.

## 6. PLAN FINANCIERO

En el plan financiero se recoge toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para ser llevado a cabo. Se realizarán una serie de cálculos sistematizados a partir de un conjunto de datos económicos y financieros, obteniendo unos estados financieros previsionales, que resumen la viabilidad del proyecto.

### 6.1 Estrategia financiera

El objetivo de la gestión financiera es la maximización del beneficio para los accionistas. Para cumplir con esta meta, la empresa requiere un plan de acción financiero a largo plazo. La estrategia financiera es un elemento fundamental en la implementación del plan de empresa [15]. Es uno de los componentes de la cartera de la estrategia corporativa. Abarca las decisiones de financiación necesarias para alcanzar el objetivo general, especificado el nivel óptimo de inversión y financiación necesarias para lograr la maximización del beneficio.

En el **Anexo 22** se describen los principales **objetivos financieros**:

- A largo plazo se establece una *estrategia ofensiva con el objetivo de crecimiento*, interno y externo, a pesar de lo que se seguirá el criterio prioritario de maximizar el valor de la empresa.
- A *corto plazo*, establece una *estrategia financiera agresiva*, que presupone un alto riesgo en aras de alcanzar el mayor rendimiento posible. En base a la estrategia de crecimiento de VitalOmega Shoes, con un producto innovador en un nicho de mercado en expansión, se establece como objetivo que prácticamente todos los activos circulantes se financien con pasivos circulantes.

### 6.2 Obtención y captación de recursos

Para establecer la obtención y captación de recursos, en primer lugar debemos prever el total de inversión iniciales que se va a soportar, planificando los diferentes elementos que requiere VitalOmega Shoes para su puesta en funcionamiento. A partir de estos datos, podremos estudiar las mejores opciones de financiación y la forma en que lo estructuraremos.

En el **Anexo 23** se desglosan en profundidad el detalle de las inversiones (inmovilizado intangible, inmovilizado material, y tesorería), así como el detalle de la financiación.

Se estima una inversión inicial con elementos del activo intangible y material por un importe total de 404.771,25 € (IVA incluido), y otra parte de tesorería inicial por valor de 15.000 €. La forma de financiar estas necesidades será por medio del capital aportado a la sociedad, las subvenciones obtenidas, y la financiación a largo plazo.

La financiación de la empresa se realizará a través de aportaciones de los socios fundadores, una subvención de IVACE (Institut Valencià de Competitivitat Empresarial) a productos innovadores, y una línea ICO de financiación ajena, a un tipo de interés de 4,851%, con un plazo de amortización de 20 años, y un periodo de carencia de 2 años para la amortización de capital.

Se ha buscado un equilibrio entre la financiación propia y ajena. La financiación ajena (deudas con terceros) representa el 50,59% de la inversión total y la financiación propia (capital social y subvenciones, que no tienen la naturaleza de Fuentes de Financiación Ajenas, en tanto en cuanto no sean reintegrables y no devenguen intereses) representan el 49,41%. Este equilibrio permitirá que la empresa esté suficientemente capitalizada, al tiempo que obtenga una mayor rentabilidad de la inversión que si utilizara más recursos propios.

### 6.3 Planificación de ingresos y gastos

En la planificación de ingresos, se ha establecido los productos que la empresa ofrece al mercado, así como su precio de venta, y una estimación del número de unidades vendidas. La principal fuente de ingresos serán los ingresos puntuales por la venta del calzado, estableciéndose un precio para el primer modelo VitalOmega ALFA de 180 € (IVA incluido), en concordancia con la estrategia de

posicionamiento y pricing; por otro lado, existirá una segunda fuente de ingresos, formada por los pagos recurrentes de los usuarios Premium de sus aplicaciones online, por determinados niveles de asesoramiento o personalización de los programas de motivación o promoción de salud y vitalidad, etc. En la planificación de gastos, se han considerado los aprovisionamientos de las materias primas necesarias para los componentes electrónicos (26 € por unidad final de producto), y para el calzado final (30 € por unidad final de producto); por otro lado, se imputarán los gastos de personal calculados anteriormente, y el resto de gastos de explotación.

La descripción detallada de la planificación de ingresos y gastos se muestra en el [Anexo 24](#).

#### **6.4 Planificación de tesorería**

La planificación de tesorería es el principal instrumento de gestión financiera con el que se debe contar para la puesta en marcha de un proyecto empresarial. El concepto de la planificación de tesorería es realmente importante para cualquier empresa, y más aún en el caso de VitalOmega Shoes, que está lanzando un producto al mercado que necesitará de un largo plazo para comenzar a recibir cobros.

Según recomendaciones del profesor Isidro de Pablo (1999) se realizan “dos estados de tesorería: uno, hasta que comienzas a vender, y otro, hasta que comienzas a cobrar y el negocio comienza a realimentarse”. Estos dos estados de tesorería se describen en detalle en el [Anexo 25](#).

En la previsión de tesorería inicial se comprueba que existe una necesidad de tesorería a final del primer año de casi 15.000 €, el segundo año, a pesar de tener unos costes salariales mucho más altos, los ingresos provenientes de las ventas permiten a la empresa tener un flujo de caja positivo, y acabar el año con un excedente de tesorería de más de 300.000 €.

#### **6.5 Política de financiación a corto y a largo plazo**

Aparte del capital que aporten los socios de la empresa, la financiación de la inversión inicial también obtendrá de la constitución de un préstamo a largo plazo a través de la línea ICO para empresas y emprendedores descrita anteriormente. En cuanto a la financiación a corto plazo, para el primer año de operación se prevé que no sea necesario, gracias a la planificación de tesorería inicial, que prevé unas necesidades de tesorería inicial, que serán financiadas a largo plazo. A partir del segundo año no se prevé la necesidad de financiación a corto plazo, pero en caso de que surja la necesidad puntual a causa de una eventual falta de liquidez, se plantearía alguna línea de crédito ICO, similar a la solicitada como financiación a largo plazo, o algún tipo de crédito bancario que fuera ajustado a las necesidades puntuales de financiación.

#### **6.6 Política de remuneración del capital**

La política de remuneración del capital de VitalOmega Shoes se basará en la retribución de los socios fundadores y del capital humano, para retener colaboradores actuales e incentivar el desempeño adecuado. La estructura de retribución será la siguiente:

- El primer año de actividad no se remunerará a los socios, básicamente porque se prevén pérdidas, por el hecho de soportar gastos del inicio de la actividad, sin contar con ventas hasta el último trimestre del año.

Cuando la empresa obtenga beneficios y, una vez compensadas las posibles pérdidas de ejercicios anteriores:

- En primer lugar, se descontará del beneficio la reserva legal.
- Se establecerá el porcentaje del 20% de los beneficios restantes, en concepto de reserva voluntaria, que VitalOmega Salud quiere acumular como pilar básico de la política de autofinanciación y crecimiento.
- Se hará el reparto del 80% del beneficio restante para los socios en partes iguales.

Esta política de remuneración del capital se mantendrá al menos durante los dos primeros años después de la obtención de beneficios, para que los socios fundadores puedan obtener ingresos y recuperar parte de la inversión realizada. Posteriormente a los dos primeros años de beneficios, se evaluará la posibilidad de realizar una distribución diferente del capital, que incluya además la

retribución variable de la plantilla en función de dichos beneficios, según la política de retribución definida anteriormente en la Estrategia de Recursos Humanos.

## 6.7 Escenarios de mercado

El plan financiero de VitalOmega Shoes muestra en el **Anexo 26** los escenarios de mercado probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes). La planificación de escenarios permite generar una primera serie de previsiones, identificar las señales clave que distinguen a un escenario frente a otro, y entender si la estrategia actual de la empresa y la hoja de ruta de productos son robustos a través de múltiples escenarios.

Se realizará a través del cálculo del Punto Muerto de Explotación, el cual nos indica el volumen de ventas que la empresa debe alcanzar para igualar Ingresos y Gastos de Explotación, es decir, nos indica a el nivel de ingresos a partir del que la empresa obtiene Beneficio de Explotación.

- Previsión de ventas: Los datos de ventas reflejados en el plan financiero corresponden a la previsión de ventas para el escenario previsible. Para el resto de escenarios, se considera la posibilidad de que haya habido una desviación de ventas reales sobre esta previsión inicial.
- Evolución de costes: El aumento de los costes variables, y de los costes fijos sujetos a inflación se calcularán en base a las estimaciones de evolución del IPC general de España.
- Variación del precio de venta: Se considera la posibilidad de que, frente a la evolución real de las ventas, el departamento de marketing de VitalOmega Shoes realice variaciones en el precio de venta del producto, encaminadas a posicionarlo en un precio más adecuado.

**Escenario previsible:** el primer año, a pesar de contar con menores costes de personal, la empresa no llega a este punto de equilibrio. Los costes variables sí que son cubiertos por el importe de las ventas, pero al considerar también los costes fijos que la empresa debe soportar se obtienen unas pérdidas económicas de -125.070,50 €. El segundo año de explotación la cifra de ventas es mucho mayor, pero también lo son los costes de personal, lo que no permite a la empresa sobrepasar el valor de ventas del punto muerto, y aunque menores, se obtienen unas pérdidas al final del ejercicio de -73.077,02 €, como muestra la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

La consolidación del aumento en las ventas que se produce el tercer año, en el que se mantienen los costes fijos y variables prácticamente constantes (a excepción de la ya mencionada inflación, y el aumento de los gastos financieros por la finalización del periodo de carencia de la financiación externa) permite sobrepasar el punto muerto, en gran parte debido a que los costes fijos se reparten entre un mayor volumen de ventas. Eso permite a la empresa la obtención de un beneficio de 44.717,91 €.

**Escenario pesimista:** En este escenario la aceptación del producto en el mercado es menor que la esperada. La previsión de ventas realizada inicialmente a partir de los primeros pedidos fue demasiado optimista, y nos encontramos el segundo año con una desviación negativa de un -10% en las ventas reales frente a las esperadas. Para intentar contrarrestar esta situación, el departamento de marketing realiza una serie de acciones promocionales y descuentos, que acaban reduciendo el precio promedio del producto en un 5% durante el tercer año. Esto consigue aumentar ligeramente las ventas, que a pesar de ello se mantienen por debajo de las estimaciones iniciales, por lo que también nos encontramos con una desviación negativa del -5% en las ventas reales frente a las esperadas. Por otro lado, la inflación de los costes es mayor a la esperada, afectando tanto a costes fijos (suministros) como sobre todo a costes variables (aprovisionamiento de componentes electrónicos y de calzado final, y otros gastos de explotación)

Esta situación hace que los ingresos por ventas sean menores, y por otro lado los costes totales sean mayores, por lo que aumenta el volumen de ventas necesario para llegar al punto muerto, y se observa que ni el segundo ni el tercer año se consigue sobrepasar dicho punto muerto, por lo que no se consigue obtener beneficios ninguno de los años estudiados. A pesar de que los ingresos por ventas consiguen aumentar, no se consigue cubrir el aumento mayor de los costes totales.



**Escenario optimista:** En este escenario nos encontramos en la situación contraria. La aceptación del producto ha sido mayor a la esperada, y al final del segundo año comprobamos que hay una desviación positiva de un 5% del volumen real de ventas con respecto al previsto. Eso anima al departamento de marketing, que implementa una ligera subida del precio medio del producto, a pesar de la cual el tercer año sigue aumentando la aceptación del producto, y se consigue un volumen de ventas también una desviación del volumen de ventas de un +10% respecto a las estimaciones iniciales. Por otro lado, a pesar de que los costes sujetos a inflación aumentan, lo hacen por debajo de lo esperado. Esto permite que el nivel de ventas para llegar al punto muerto disminuya ligeramente. En este escenario, el aumento de las ventas, unido a la disminución del punto muerto, permite a la empresa obtener beneficios ya desde el segundo año de operación, en el que las ventas se encuentran ligeramente por encima del punto muerto. Para el tercer año se obtiene una diferencia entre el volumen de ventas real y el valor del punto muerto mucho mayor que para el escenario previsible.

## 6.8 ESTUDIO DE VIABILIDAD

Una vez confeccionados los estados financieros previsionales para los próximos tres ejercicios económicos, tendremos elaborado el plan financiero del proyecto empresarial de VitalOmega Shoes. Llegados aquí, es el momento de analizar y evaluar si los supuestos de partida y actuación durante el periodo planificado de los tres ejercicios económicos son viables y aptos para conseguir los objetivos buscados de liquidez y rentabilidad. Este análisis se muestra en detalle en el [Anexo 27](#).

**Previsión del balance** a partir del tercer año: En primer lugar, vemos que la empresa mantiene un buen equilibrio entre activos no corrientes y activos corrientes ( $ANC = 52,61\%$  -  $AC = 47,39\%$ ). En el análisis del pasivo vemos cómo el pasivo corriente representa la gran mayoría del pasivo de VitalOmega Shoes, indicando que la empresa se financia sobre todo a corto plazo (a través de alargar los periodos de pago a proveedores, como se ha visto en otros apartados). El fondo de maniobra de la empresa resulta negativo, situación que se analiza en el apartado de ratios.

**Análisis de la cuenta de resultados** del tercer año: las ventas han evolucionado positivamente durante los dos años siguientes al inicio de las operaciones. Por otra parte, también han aumentado los dos costes más importantes de explotación, los costes de aprovisionamiento (mucho más que los ingresos por ventas), y los gastos de personal (menos que los ingresos por ventas). En cuanto a la evolución del resultado, los dos primeros años no se consigue un resultado de explotación positivo. El tercer año, la empresa utilizará su derecho a compensar fiscalmente las bases imponibles negativas de los dos ejercicios anteriores. Según los cálculos, la empresa acumulaba unas bases imponibles negativas por un total de -271.335,26 €, que compensará con la base imponible positiva del 2020, de 39.404,44 €, quedando por compensar un total de -231.930,82 € para ejercicios posteriores.

**Seguimiento mediante ratios:** Los ratios financieros básicos más significativos, utilizados para este análisis, son:

- 1) *Fondo de maniobra (FM)*. El Fondo de maniobra obtenido es siempre negativo. En principio un fondo de maniobra negativo se puede tratar de una situación de desequilibrio financiero, ya que los activos corrientes son inferiores que el pasivo. La empresa podría tener, por lo tanto, problemas para pagar deudas y podría declararse en suspensión de pagos. A pesar de esta regla general, en este caso tendremos que tener en cuenta la peculiaridad del sector, para explicar que en este caso el tener un FM negativo es coherente con el sector en el que se encuentra VitalOmega Shoes. El sector de la distribución (en este caso distribución de calzado) suele tener un Fondo de Maniobra negativo, ya que las empresas de este sector cobran de sus clientes principalmente al contado (metálico o tarjetas de crédito) y pagan a sus proveedores en amplios plazos (de incluso varios meses) por lo que tienen unos Activos Corrientes bajos y unos Pasivos Corrientes altos. Con eso se consigue tener una amplia tesorería (como se ha comprobado en los resultados de tesorería) que se pueden emplear para financiar sus activos fijos. Por tanto, que VitalOmega Shoes tenga un fondo de maniobra negativo es coherente con el sector en el que opera.

2) *Ratio de tesorería (RT)*. observamos valores de en torno a 0,65 – 0,67, muy por encima del valor óptimo, situado entre 0,1 y 0,3 (por encima de 0,3 se puede producir un exceso de liquidez de la empresa, que afecta a su rentabilidad). Esto indica que hay un exceso de liquidez de la empresa (fruto del mismo efecto que ha causado un fondo de maniobra negativo, la diferencia entre periodos de cobro y pago). Este exceso de tesorería podría servir a VitalOmega Shoes o bien para reducir la deuda a largo plazo, o bien para distribuir la riqueza (repartir dividendos a los accionistas, o establecer primas salariales para los empleados)

3) *Ratio de endeudamiento*: observamos unos valores altos de ratio de endeudamiento, valores fuertemente influenciados por el hecho de acumular en los dos primeros años resultados negativos, lo que hace que los fondos propios de la empresa lleguen a ser negativos para estos dos años. El Patrimonio neto, que incluye a los fondos propios, llega a ser también negativo, y al estar en el denominador del ratio, se obtienen valores muy altos de endeudamiento. La previsión de crecimiento sostenido para los siguientes años hace pensar que este endeudamiento se irá reduciendo, hasta llegar a valores más aceptables.

4) *Periodos medios de cobro y de pago*. Como se ha indicado, el periodo medio de cobro es de cero días (pago al contado), lo que evita tener un volumen de recursos inmovilizados que necesiten financiación; por otro lado, cuanto más elevado sea el periodo de pago a proveedores, más se demora el pago a los proveedores, lo que revela que la compañía se está financiando gracias a éstos. Vemos que el primer año, de manera extraordinaria, la empresa ha obtenido un periodo de pago muy elevado (consecuencia de su campaña de marketing inicial, y la recepción de pedidos antes incluso de empezar la producción); en los dos años siguientes, sin embargo, el periodo de pago se mantiene constante alrededor de 84 días.

5) *Rentabilidad económica (RE)*. Vemos que sólo el tercer año se obtiene un valor positivo de la rentabilidad económica, indicando que hasta entonces el margen ha sido negativo. La RE de 2020 es de un 11,63%. La rentabilidad económica es el resultado de multiplicar el margen de beneficio por la rotación del activo. Si la empresa quiere aumentar la RE puede dirigir sus esfuerzos en aumentar el margen de venta (con acciones dirigidas a aumentar los ingresos por ventas, o a disminuir los costes de producción), o bien aumentar la rotación del activo (con acciones dirigidas a aumentar el volumen de ventas, o a optimizar los stocks de materias primas).

6) *Rentabilidad financiera (RF)*. Los datos obtenidos para este ratio se ven lastrados por el mismo efecto que tiene en el Patrimonio Neto el hecho de acumular varios ejercicios con pérdidas. Por tanto, podemos concluir para este ratio que la empresa no está en disposición de remunerar a sus accionistas, hasta que no obtenga un beneficio consolidado (previsiblemente para el cuarto año de operación, siguiendo los supuestos del escenario previsible).

### **Política de financiación del crecimiento previsto**

Como hemos ido determinado a través de los análisis de la planificación de la tesorería, la previsión del balance y de la cuenta de resultados a tres años vista, y en el análisis de los ratios, podemos concluir que VitalOmega Shoes genera un excedente de tesorería, que le permite alcanzar el objetivo financiero de la autofinanciación. Por tanto, nuestra política de financiación del crecimiento previsto se basará en la distribución de este capital, siempre y cuando se cubran las necesidades básicas de la empresa.

Por lo tanto, esta política de financiación se distribuirá de la siguiente manera:

Fondos propios: además de las acciones descritas hasta ahora (reducir la deuda, y distribuir la riqueza entre accionistas o empleados), la empresa se planteará alguna de las siguientes opciones, para gestionar los fondos propios, y financiar el crecimiento previsto: invertir en el negocio, aprovechar el poder de compra (usar el excedente de tesorería para negociar fuertes descuentos en la compra de productos), o invertir en productos financieros.

**Fondos ajenos:** En un principio, según hemos concluido hasta ahora, VitalOmega Shoes no requerirá de más financiación ajena para costear el crecimiento previsto, ya que como hemos comentado reiteradas veces, se obtiene un excedente de tesorería, que nos permite obtener un nivel de autofinanciación excesivo. Sin embargo, si las previsiones no fueran las que se muestran en el balance y cuenta de resultados, se podría recurrir a la financiación ajena, con acciones como líneas ICO de financiación a corto plazo, o subvenciones para contratación de desempleados. Con las expectativas de crecimiento de la empresa, pensamos que posiblemente, si se cumplen las previsiones, requeriremos de más personal para poder abarcar todo el volumen de actividad estimado, acudiendo en lo posible a este tipo de subvenciones, para ampliar la plantilla de la empresa.

### **Anexo 28: Cálculos del Plan Económico y Financiero.**

Por último, a través de las hojas de cálculo utilizadas, se muestran todos los cálculos efectuados para elaborar el Plan Económico y Financiero, incluyendo el análisis de los tres escenarios de mercado analizados, y la previsión de ingresos y gastos para el primer y segundo año de operación.

## **7. BASES PARA LA CONTINUIDAD DEL PROYECTO**

Este proyecto tiene constituida una base sólida de análisis que sirva como punto de partida para poder llevar a cabo el inicio de la actividad real del modelo de negocio, a través de todos los análisis realizados en las diferentes actividades. No obstante, parte de la información que se ha manejado para una puesta en marcha real se debería profundizar, como por ejemplo la previsión de ventas utilizada para la previsión de ingresos, y para el cálculo de los diferentes escenarios de mercado, en base a estudios de mercado más profundos, o la estimación de los costes de aprovisionamientos, en base a un análisis detallado de costes del proceso productivo. También se podría ampliar el estudio de la competencia, con un benchmarking más exhaustivo, y también sería muy importante incidir en la parte de dotación de recursos humanos al equipo.

## **CONCLUSIONES**

Después de todo el análisis realizado sobre el plan de negocio podemos concluir que, si se cumplen las previsiones del escenario previsible, VitaOmega Shoes será un modelo de negocio viable y sostenible en el tiempo, capaz de generar beneficios y de aportar un valor a sus clientes, y de cubrir una demanda insatisfecha del mercado. La empresa alcanzará sus objetivos de beneficios y crecimiento adaptando sus necesidades al mercado, y actuando como una empresa ejemplar en cuanto a la ética y responsabilidad empresarial, además de ser un modelo de negocio que podría expandirse a otros segmentos del mercado, y crecer en el mercado internacional, en base a la innovación del producto y servicio desarrollados.

## **VALORACION**

El TFG está siendo la culminación de un largo camino recorrido durante varios años de estudios en la UOC, y me ha servido para aplicar de una forma práctica muchos de los aspectos tratados en las 40 asignaturas de que consta el Grado de Administración de Empresas de la UOC.

Por un lado, para desarrollar este proyecto ha sido necesaria una importante investigación y análisis de información, para poder desarrollar cada apartado del TFG, que ha provenido especialmente de los libros que constan en la bibliografía, y de numerosas publicaciones online. Ahora bien, también ha sido de mucha utilidad los manuales de algunas de las asignaturas cursadas durante el Grado ADE.

Por otra parte, la mayor dificultad ha sido gestionar el tiempo necesario para poder llevar a cabo las diferentes actividades del TFG en la agenda prevista, en mi opinión excesivamente apretada, y cumplir con las entregas de cada actividad en fecha, considerando que el TFG no es una asignatura más, sino la culminación de los estudios de grado, y exige una demostración de los conocimientos adquiridos en todos estos semestres. Esta presión añadida ha sido finalmente superada con disciplina, y con una comprensión, mayor si cabe que para el resto del grado, por parte de mi mujer y mis hijas, a las que quiero agradecer especialmente que me hayan permitido dar forma a esta otra "criatura".

Quiero agradecer también a Xavier C. e Isaac N. por su ayuda en momentos críticos del proyecto (Xavi, si no nos hubiéramos animado mutuamente no creo que lo hubiera conseguido; Isaac, ese precioso logo no habría sido posible sin tu ayuda); y también a mi consultor Eduard O., por guiarme continuamente en los pasos necesarios de cada actividad, y por los ánimos que me ha mostrado siempre para hacer realidad el proyecto empresarial que ha quedado plasmado en este TFG.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### 8.1 Bibliografía utilizada en la MEMORIA

[1] "SABI. La base de datos más detallada de Información financiera de empresas en España y Portugal"

**Bureau Van Dijk**

Disponible en: <URL: <http://www.bvdinfo.com/es-es/our-products/company-information/national-products/sabi>>

[2] "¿Qué es el producto mínimo viable?"

**Xavi Sánchez. Emprenderalia magazine**

Disponible en: <URL: <https://www.emprenderalia.com/que-es-el-mvp-producto-viable-minimo/>>

[3] "Canales y Relaciones con Clientes"

**Jorge Enrique Manrique-Chávez. Universidad Peruana Cayetano Heredia**

Disponible en: <URL: <https://www.emprenderalia.com/modelos-de-negocio-a-fondo-segmentos-de-clientes/>>

[4] "La prensa especializada para personas mayores en España: un fenómeno emergente. (Págs. 275-290)"

**Fernando Sabés Turmo. Universidad Autónoma de Barcelona**

Disponible en: <URL: [http://www.textualvisualmedia.com/images/revistas/01/14\\_sabes.pdf](http://www.textualvisualmedia.com/images/revistas/01/14_sabes.pdf)>

[5] "La fórmula secreta detrás de Netflix"

**eBusinessHoy**

Disponible en: <URL: <http://ebusinesshoy.com/por-que-como-netflix-mantiene-cautiva-su-clientela/>>

[6] “Netflix, Apple y Disney, entre las marcas más queridas por los consumidores”

Ivan Nava. Merca2.0

Disponible en: <URL: <https://www.merca20.com/netflix-apple-disney-las-marcas-queridas-los-consumidores/>>

[7] “Competencia feroz en el sector mundial de la tecnología”

Crédito y Caución. 07/07/2016

Disponible en: <URL: <http://www.creditoycaucion.es/es/prensa/cycnews/analisis/detalle/5202>>

[8] “Tech Giants are paying huge salaries for scarce A.I. talent”

**Cade Metz. The New York Times.** Edición del 22/10/2017

Disponible en: <URL: <http://www.creditoycaucion.es/es/prensa/cycnews/analisis/detalle/5202>>

[9] “La Organización Trébol”

**Daniel Blanco.**

Disponible en: <URL: <http://dbcalidad.blogspot.com.es/2015/06/la-organizacion-trebol.html>>

[10] “Estructura de Costes y Áreas Estratégicas”

**Jorge Enrique Manrique-Chávez.** Universidad Peruana Cayetano Heredia

Disponible en: <URL: <https://es.slideshare.net/jorgemanriquechavez/estructura-de-costes-y-reas-estrategicas>>

[11] “¿Cómo funcionan los modelos de negocio freemium? Las 10 claves imprescindibles”

**Javier Megias**

Disponible en: <URL: <https://javiermegias.com/blog/2012/05/como-funcionan-los-modelos-de-negocio-freemium-las-10-claves-imprescindibles/>>

[12] “La guía completa para crear una estrategia efectiva de marketing digital”

**Ana Isabel Sordo**

Disponible en: <URL: <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-completa-estrategia-marketing-digital>>

[13] “¿Qué es un Plan de Empresa-Viabilidad? Producción y Operaciones”

**Servicio Creación de Empresas.** Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife  
Disponible en: <URL: <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/produccion-y-operaciones>>

[14] “Formas jurídicas de empresa. Sociedad de Responsabilidad Limitada”  
**Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa.** Ministerio de Economía, Industria y Competitividad  
Disponible en: <URL: <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES#d2>>

[15] “Principales estrategias financieras de las empresas”  
**Gestiopolis**  
Disponible en: <URL: <https://www.gestiopolis.com/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>>

## 8.2 Referencias bibliográficas de la MEMORIA

**Abell, D. F. (1980).** “Defining the Business”. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

**De Pablo, I.; et. al. (1999).** “Crear empresa”. Madrid: Universidad Autónoma, Centro de Iniciativas Emprendedoras

**Dickson, P. R.; Ginter, J. L. (1987).** “Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy”. Journal of Marketing (vol. 51, núm. 2, pág. 1-10)

**Grant, R. M. (2006).** Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones (5.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

**Handy, C. (1993).** “La organización por dentro”. Bilbao: Deusto

**Hill, C.W.L.; Jones, G.R. (2005).** Administración estratégica. Un enfoque Integrado (6.<sup>a</sup> ed.). México: Mc- Graw Hill.

**Holm, O. (2006).** “Integrated marketing communication: from tactics to strategy” Stockholm: Emerald Group Publishing Limited.

**Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006).** Dirección estratégica (7.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Pearson Educación

**Kotler, P.; Armstrong, G. (2010).** "Principles of Marketing". New Jersey: Pearson.

**McCarthy E. (1984).** "Basic Marketing: a managerial approach" (8<sup>o</sup> edición). pág. 46. Universidad de Indiana

**Rogers, E (1995).** "Diffusion of innovations" (4a Edición). Nueva York: The Free Press

**Pelton, L.; Strutton, D.; Lumpkin, J. (1999).** "Canales de marketing y distribución comercial". Madrid: McGraw-Hill.