

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Máster MBA en Administración de Empresas

Plan de Negocios para start-up eCommerce: PuluTea

Autores:

Malvaceda Rojas, Daysy

Puccinelli Maldonado, Piero Alonso

Directora:

Dr. María Fernández Bo

Murcia, junio de 2023

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Máster MBA en Administración de Empresas

Plan de Negocios para start-up eCommerce: PuluTea

Autores:

Malvaceda Rojas, Daysy

Puccinelli Maldonado, Piero Alonso

Directora:

Dr. María Fernández Bo

Murcia, junio de 2023

Listado de Abreviatura

ANDI, Asociación Nacional de Industriales

APPRI, Acuerdos Promoción y Protección Recíproca de Inversiones

BOE, Boletín Oficial del Estado

DACH, Germany (D), Austria (A), Suiza (CH)

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística

DUA, Documento Único Aduanero

I+D, Investigación y Desarrollo

IPC, Índice de Precios al Consumidor

MINTIC, Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación

OECD, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

ODS, Objetivo de Desarrollo Sostenible

PIB, Producto Interno Bruto

RAE, Real Academia Española

ROE, Rentabilidad financiera

ROI, Tasa de retorno de inversión

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. IDEA DE NEGOCIO	2
2.1. <i>Definición de negocio</i>	2
2.2. <i>Modelo Canvas</i>	3
2.3. <i>Misión</i>	4
2.4. <i>Visión</i>	4
2.5. <i>Valores</i>	4
2.6. <i>Ventaja competitiva</i>	4
3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	6
3.1. <i>Análisis PEST</i>	6
3.1.1. Factores Políticos-Legales	6
3.1.2. Factores Económicos	6
3.1.3. Factores Sociales	8
3.1.4. Factores Tecnológicos	9
3.2. <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	9
3.2.1. Poder de Negociación de los compradores o clientes	9
3.2.2. Amenaza de los nuevos competidores	10
3.2.3. Poder de Negociación de los proveedores o vendedores	10
3.2.4. Amenaza de productos sustitutos	10
3.2.5. Rivalidad y competencia del mercado	10
4. ANÁLISIS DAFO	12
4.1. <i>Fortalezas</i>	12
4.2. <i>Oportunidades</i>	12
4.3. <i>Debilidades</i>	13
4.4. <i>Amenazas</i>	13
4.5. <i>Estrategia</i>	14
4.5.1. Estrategia ofensiva	14

6. PLAN DE MARKETING	15
6.1. <i>Marketing Mix</i>	15
6.1.1. Producto	15
6.1.2. Precio	16
6.1.3. Distribución	16
6.1.4. Promoción	17
7. PLAN DE OPERACIÓN	18
7.1. <i>Gestión de existencias</i>	18
7.1.1. Cadena de suministro	18
7.1.2. Almacenaje	19
7.2. <i>Gestión de calidad</i>	20
9. PLAN LEGAL Y JURÍDICO	22
9.1. <i>Estructura legal y forma jurídica</i>	22
9.2. <i>Requisitos para exportar desde España a la zona DACH</i>	23
10. PLAN RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	26
10.1. <i>Puestos y remuneraciones</i>	28
11. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	30
11.1. <i>Plan de inversiones</i>	30
11.1.1. Plan de financiación	31
11.2. <i>Previsión de ventas</i>	32
11.2.1. Proyección de ingresos y costos	32
11.3. <i>Presupuesto de tesorería</i>	35
11.4. <i>Cuenta de resultados provisional</i>	36
11.4.1. Balance de situación provisional	38
11.5. <i>Análisis de viabilidad</i>	39
11.5.1. Análisis VAN, TIR, punto de equilibrio	41
12. CONCLUSIONES	43
13. REFERENCIAS	44
14. ANEXOS	50

ÍNDICE DE ELEMENTOS GRÁFICOS

TABLA

Tabla 1. Modelo canvas.	3
Tabla 2. Inversiones de Activo no corriente.	30
Tabla 3. Inversiones en existencias	31
Tabla 4. Costos de existencias por unidades	31
Tabla 5. Amortización de préstamo.	32
Tabla 6. Proyección de ingresos y costos.	33
Tabla 7. Proyección de costos año 1.	33
Tabla 8. Proyección de precio año 1	33
Tabla 9. Proyección de costos año 2.	33
Tabla 10. Proyección de precios año 2.	34
Tabla 11. Proyección de costos año 3.	34
Tabla 12. Proyección de precios año 3.	34
Tabla 13. Presupuesto de tesorería.	35
Tabla 14. Cuenta de resultado provisional X1	36
Tabla 15. Cuenta de resultado provisional X2	36
Tabla 16. Cuenta de resultado provisional X3	37
Tabla 17. Balance de situación provisional X1	38
Tabla 18. Balance de situación provisional X2	39
Tabla 19. Balance de situación provisional X3	39
Tabla 20. Análisis de viabilidad	40
Tabla 21. Cálculo ROA	42
Tabla 22. Cálculo ROE	42

IMAGEN

Ilustración 1. Logo de Pulutea.	16
---------------------------------	----

RESUMEN

En el presente TFM se aborda la creación de una start-up de té, de nombre PuluTea, en modalidad e-commerce. El trabajo se ha estructurado en las siguientes secciones.

En primer lugar, se plantea y describe la idea de negocio, estableciendo la misión, visión, valores por la que se regirá la empresa; consecuentemente, la ventaja competitiva que establecerá el elemento diferenciador de PuluTea respecto a sus competidores.

En segundo lugar, se realiza el análisis del macroentorno basado en el análisis PEST y las 5 fuerzas Porter. Como consecuencia del análisis preliminar, se plantea la elaboración del análisis DAFO, que da como conclusión el tipo de estrategia que seguirá la compañía. Luego, se detalla el plan de marketing basado en las 4Ps. Dentro del cual se precisan las características del producto, la tipología de fijación de estrategia de precio, selección de tipos de distribución y medios publicitarios.

Posteriormente, se ha trabajado el plan de operación, dentro del cual se explica el manejo de las existencias, el cual está orientado a la máxima satisfacción del cliente. Asimismo, en el mismo apartado se detalla la gestión de calidad durante todo el proceso de producción hasta la entrega al cliente. Además, se ha elaborado el plan legal y jurídico, el cual definirá la constitución reglamentaria de la compañía; así como, los estatutos de la misma. La pieza clave de toda organización se encuentra en el personal; por ello, se realiza el plan de recursos humanos, dentro del cual se describen los puestos de trabajo y las remuneraciones asignadas a los mismos.

Todo lo relatado anteriormente se refleja con números dentro del plan económico y financiero, en el que se plasman los costes, ventas y beneficios esperados en un horizonte temporal de tres años. Como conclusión del plan, se evalúa la viabilidad de PuluTea con los indicadores de VAN, TIR, ROE, ROA. De los cuales, los valores se presentan óptimos en comparación a la media del sector.

ABSTRACT

This study is aimed at the creation of a tea e-commerce start-up, called PuluTea, which will be based in Madrid, seizing the opportunity to tap into an ever-growing e-commerce market. In addition, the different stages of the startup creation process will be analyzed, including market research, financial planning, and marketing strategies. The main purpose of the business plan is to establish a profitable and sustainable e-commerce store in the tea sector. To achieve this objective, the business plan will focus on offering high-quality, natural, and healthy products, within a competitive market context, to cater to the growing demand of clients for more and better healthy alternatives in the DACH region, comprising Germany, Switzerland, and Austria.

1. INTRODUCCIÓN

La demanda del té se ha incrementado mundialmente en los últimos años, impulsado por los beneficios percibidos de la teína para la energía. Según el Centro de Promoción de las Importaciones, Alemania y el Reino Unido son las naciones con mayor consumo e importación de té en los años 2011 a 2015 (Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos, 2017). Lo cual brinda una excelente oportunidad para entrar en el sector del té e infusiones, con el fin de ofrecer una propuesta de valor única en un mercado en crecimiento.

Desde la pandemia de COVID-19 y sus restricciones de confinamiento, se ha tenido un impacto considerable en la forma en que se realizan las compras, produciendo un aumento significativo de compras en línea. Según Statista, el mercado del comercio electrónico en España creció un 35% durante el 2020 (Statista, 2021). Sumado a ello, la venta de bebidas, incluyendo té e infusiones, también han aumentado constantemente desde 2017, y las proyecciones muestran un aumento continuo hasta 2025 (Statista, 2021).

Debido a estas tendencias positivas, el plan de negocio propuesto tiene como objetivo crear una tienda de comercio en línea de modalidad B2C (directo al consumidor) para la venta de tés e infusiones con ingredientes naturales y propiedades medicinales. El público objetivo estará concentrado en la zona DACH, que comprende Alemania, Austria y Suiza. Este startup tendrá su sede operativa en España y aprovechará el creciente mercado del comercio electrónico y nuevas tecnologías para las operaciones. Con el fin de diferenciarse exitosamente, se considera ofrecer solo productos de alta calidad, naturales y saludables, satisfaciendo la demanda actual por opciones sanas. Así mismo, también se dará prioridad al servicio al cliente e invertirá en marketing y publicidad para atraer y fidelizar a los consumidores. A través del siguiente TFM, se realizan las diversas etapas del proceso de creación del startup, lo cual incluye una adecuada investigación de mercado, planificación financiera y estrategia de marketing. El objetivo final será establecer una tienda de comercio electrónico rentable y sostenible en el sector del té que atienda la demanda existente por bebidas saludables en la región DACH.

2. IDEA DE NEGOCIO

Con el fin de explicar la idea de negocio y su potencial de crecimiento, se detallan diversos puntos fundamentales sobre el startup Pulutea y las perspectivas empresariales que tendrá. Por ello, se detalla la definición del mismo, modelo canvas, misión, visión y hasta la ventaja competitiva. Abarcando definiciones claves para contar con una perspectiva holística del negocio y su potencial de éxito y desarrollo en el futuro.

2.1. Definición de negocio

PuluTea es una start-up, en el sector del té e infusiones, con diversas presentaciones de peso y variedades con ingredientes procedentes de todo el mundo que cuentan con propiedades beneficiosas para la salud. Las ventas son realizadas en modalidad 100% en línea, cuyo público objetivo comprende la zona DACH, la cual incluye los países de Alemania, Suiza y Austria.

El nombre "Pulutea" procede de la lengua aymara, donde "Pulu" significa "té". Al ofrecer una amplia variedad de infusiones con ingredientes únicos, Pulutea pretende proporcionar a sus clientes una experiencia excepcional a la hora de beber té. El modelo de producción y éxito consiste en abastecerse de ingredientes de alta calidad procedentes de distintas regiones y países por un importador tercero que aprovisiona de hierbas, frutas y especias, para crear mezclas únicas de té que se adapten a distintos gustos y preferencias. Los té se seleccionan y envasan cuidadosamente para garantizar que los clientes reciban un producto de alta calidad. A través de la plataforma en línea, los clientes pueden buscar y comprar fácilmente sus mezclas de infusiones preferidas, que se les entregarán directamente en donde lo soluciten. Al ofrecer una forma cómoda y única de disfrutar del té además de su diseño estilizado, Pulutea logrará entrar en el competitivo mercado del comercio electrónico.

Los productos e ingredientes para la realización del té e infusiones son comprados a una empresa proveedora en España, la cual importa de diversas partes del mundo; lo cual permite trabajar con una mayor variedad de productos con cualidades para la salud y propiedades curativas, de forma natural, comparada a la homeopática.

Por último, se brindará una variedad de productos basados en el origen de los ingredientes y los beneficios saludables asociados a cada ingrediente. Por lo cual, la experiencia de compra se vuelve globalizada por la adquisición y experiencia de consumir ingredientes provenientes de culturas milenarias.

2.2. Modelo Canvas

El modelo canvas es una herramienta crucial para el plan de negocio de Pulute, ya que brinda una representación visual de los componentes y partes interesadas más importantes que influyen en el negocio. Por otro lado, ayuda a identificar y priorizar los aspectos críticos que necesitan ser tomados en cuenta en las estrategias (Osterwalder y Pigneur, 2010). Dentro del mismo, se identifican los segmentos de clientes, la propuesta de valor, las fuentes de ingresos y los recursos y socios clave. Siendo necesarios para lograr operar con éxito en la zona DACH (Alemania, Austria y Suiza). Esta información será fundamental para perfeccionar la estrategia empresarial, tomar decisiones y comunicar el modelo a las partes interesadas de forma clara y concisa.

Tabla 1. Modelo canvas.

Socios Clave Proveedores Empresas del rubro con las cuales será posible la asociación. Plataforma virtual	Actividades clave Creación de la marca Almacenaje Creación de la página e-commerce. Registrar productos con fotos en la web. Lanzamiento de marca	Propuesta de valor Calidad de consumo de té y beneficios para la salud Experiencia de compra online Entrega express	Relación con clientes Tratar al cliente como miembro de un club de té. Fidelización del cliente a través de puntos ganados en las suscripciones. Conocer los gustos del cliente a través de sus compras.	Segmentos de clientes Amantes del té de la región DACH: Alemania, Austria y Suiza. Personas que buscan alternativa al café.
	Recursos clave Té Dominio web site Base de datos de clientes Correos de oferta		Recursos clave Té Dominio web site Base de datos de clientes Correos de oferta	
Estructura de costos Plataforma y sistema de pago Marketing Productos Almacenamiento Personal y costos fijos		Fuentes de ingreso Venta del producto Suscripciones mensuales de té		

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Misión

Brindar a los clientes europeos los beneficios para la salud de ingredientes ancestrales y la experiencia de disfrutar de aromas únicos, a través de infusiones exóticas acompañadas de beneficios homeopáticos.

2.4. Visión

Ser la tienda de comercio en línea líder del sector B2C (directo al consumidor) en venta de té e infusiones, en todos los países de la Unión Europea, contando con un sólido posicionamiento de marca y calidad reconocida, notándose a través de la fidelización de los clientes.

2.5. Valores

Calidad: mantener la calidad con recursos únicos y exclusivamente seleccionados, para garantizar la mejor experiencia de consumo.

Honestidad: todos los aspectos de la empresa estarán disponibles para los clientes. De este modo, se brinda total transparencia y honestidad en la página web, y proceso de compra.

Sostenibilidad: compromiso absoluto por la sostenibilidad desde la producción, los empaques hasta los envíos. De la misma forma, la promoción y el consumo controlado de plásticos, para los procesos de envasado y empaquetamiento.

Seguridad: ofrecer el máximo respaldo durante el proceso de compra en línea, mediante el uso de plataformas de pago seguras como Paypal y Klarna.

2.6. Ventaja competitiva

La calidad de los insumos es la principal ventaja competitiva de Pulutea. Además de contar con una variedad de plantas, con beneficios para la salud, las cuales acompañan a un grupo de infusiones.

Los productos son especializados para cada tipo de malestar o problema de salud. Asimismo, los beneficios que brindan a la salud, el consumo de plantas y raíces, son considerables; y están basados en tradiciones de culturas: Azteca,

Inca, egipcia, entre otras. No obstante, la firma no garantiza tratamientos médicos científicos; más sí se precisan de los beneficios del consumo por infusión de las plantas.

3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

3.1. Análisis PEST

Para garantizar un estudio exhaustivo de las influencias externas que podrían afectar a una empresa en la actualidad, se realiza el análisis PEST. Al realizar un análisis PEST, se identifican posibles riesgos y oportunidades, y desarrollar estrategias eficaces para posicionarse como organizaciones competitivas. A largo plazo, esto permite a las empresas adelantarse a sus competidores y mantener su éxito (Johnson, Scholes y Whittington, 2008).

3.1.1. Factores Políticos-Legales

La sede principal de la empresa estará ubicada en Madrid; por tal motivo, las bases legales, que serán tomadas en cuenta para la constitución de la sociedad, regirán en torno al marco legal español.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el mercado objetivo es la denominada zona DACH. Por tal razón, el marco político-legal que regirá a la corporación será la de los países Suiza, Austria y Alemania, considerando este último como foco principal del estudio, puesto que representa el porcentaje mayoritario del público objetivo.

El actual gobierno de Alemania proyecta la reducción del 65%, de los gases de efecto invernadero, además del incremento en un 80% de energías renovables, hacia finales del 2030. Con ello, busca promover el cambio climático, cuyo objetivo es alcanzar la neutralidad climática, al 2045. Debido a ello, se tendrá que considerar las emisiones de CO₂ que nuestra producción y transporte generará. Además, Pulutea tendrá como objetivo posicionarse como una empresa eco-amigable y sostenible debido a la demanda de sostenibilidad que se tiene en el mercado de destino.

3.1.2. Factores Económicos

A lo largo del año 2021, el PIB acumulado de los países DACH ascendió a 5.52 trillones de dólares, aproximadamente. También, el PIB per cápita de

Austria bordeó los 53,367.54 U.S. Por otra parte, la tasa de inflación promedio incrementó en 2.75% respecto al año anterior, 2020. (Statista, 2022)

El PIB alemán ha prosperado en 1.9%, desde el 2021 al 2022, a pesar de la crisis, producto de la pandemia, la guerra en Ucrania y el incremento de precios energéticos (Statista, 2022). Más aún, según Eurostat, Alemania posee una tasa de desempleo de 3%. Sin embargo, acorde con la oficina estadística alemana, el país experimentará una recesión económica, con una caída de 0.3% del PIB, durante el 2023. Según los pronósticos, Alemania soportará una inflación de 8% durante el 2023 (Deutsche Welle, 2023). Ante esta coyuntura, el Gobierno prevé la suma de 200.000 millones de euros como medida de protección, inclusive al 2024.

Adicionalmente, el incremento en un 3.5% del PIB para las inversiones en I+D+I y el adicional del sueldo mínimo en un 20%, lo cual favorecerá el aumento de consumo incluidos al sector del té. De tal manera, Alemania persigue afianzar su sostenibilidad financiera: la regresión a los límites de endeudamiento fijados en la Constitución, a partir del 2023. (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2023)

La información facilitada indica que la región DACH tiene un PIB importante y un PIB per cápita relativamente alto en Austria. Sin embargo, la región también experimentó inflación el año anterior, lo que podría afectar al poder adquisitivo de los consumidores. Además, Alemania, una de las mayores economías de la región, ha experimentado un crecimiento económico en el último año, pero se espera que entre en recesión en 2023. Por otro lado, Alemania prevé una elevada tasa de inflación en 2023, lo que podría elevar los precios de los productos importados, como los ingredientes del té. Estos factores económicos podrían afectar a la rentabilidad del negocio de Pulutea en la región DACH. Por tal motivo, es posible que la empresa tenga que considerar la posibilidad de ajustar sus estrategias de precios y supervisar de cerca su cadena de suministro y el coste de los bienes vendidos para mantener la rentabilidad en un entorno económico potencialmente difícil.

3.1.3. Factores Sociales

La zona DACH ocupa el segundo lugar, a nivel mundial, de un gasto promedio anual, en consumo de alimentos y bebidas orgánicas: 65 € por persona (Euromonitor, 2018).

Alemania consumió 19.220 toneladas de té en el año 2021.(The German tea Association, 2021). En otras palabras, 28 litros de té per cápita al año. Cabe resaltar que los habitantes del Noroeste de Alemania, Frisia Oriental consumen cantidades mayores de 300 anualmente, superando a los ingleses. Mundialmente, el té supera en popularidad a todas las bebidas, incluyendo al café (Radio América, 2021)

La Oficina Federal de Estadística Alemana - Destatis (2019) precisa que existe una orientación a la reducción de la densidad demográfica en Alemania. Según un estudio realizado por el Instituto Económico Alemán, a pesar del actual descenso de la población en Alemania, se prevé que la población crecerá hasta superar los 83 millones en 2035 (DIW Berlin, 2021). Este crecimiento puede atribuirse a factores como el aumento de la inmigración y la mejora de las tasas de natalidad. Esto podría tener un impacto positivo en el tamaño del mercado y la base de consumidores para el negocio de comercio electrónico de Pulutea en la región DACH. Del mismo modo, se indica que las zonas urbanas tendrán un crecimiento de hasta el 20% de su actual tamaño, en grandes ciudades como Berlín, actualmente. Mientras que las ciudades, con menor densidad poblacional, experimentarán el 3% y 4% de crecimiento, en ciudades como Múnich, empero, las ciudades más rurales se verán disminuidas en un 10% de su población.

Los productos alemanes están vinculados a buena calidad y excelente rendimiento, considerados altamente competitivos frente a nuevos productos en el mercado; ya que, las empresas buscan calidad a buen precio. Dicho escenario influye en los consumidores alemanes en relación con sus hábitos y valores de compra, quienes buscan excelente calidad y rendimiento al momento de seleccionar un producto, empero, sin dejar de lado el precio adecuado por lo ofrecido.

3.1.4. Factores Tecnológicos

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), la pandemia aceleró el empleo de nuevos modelos de negocio digital, impulsado por las variantes de hábitos de los consumidores. Durante el 2021, la inversión en startup en Alemania creció en 12 billones de euros (Statista, 2022).

Según la Comisión Europea, Alemania ha sido uno de los países líderes en desarrollo de tecnología en Europa y el mundo, durante los últimos años. Además, es el tercer país del mundo de inversión en investigación y desarrollo para innovación en nuevas tecnologías, con una inversión de 109 millardos de euros durante el 2018 (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2020).

Gracias a esta sólida base de inversión en nuevas tecnologías, Alemania ha podido afianzarse como uno de los países más competitivos del mundo, atrayendo mayor inversión en nuevas compañías. Por ello, existe una fuerte inversión de start-ups en el rubro de ecommerce, que han decidido afianzar sus oficinas en Alemania, reduciendo la tasa de desempleo, como consecuencia. A su vez, se tienen las startups más exitosas del mundo y en el 2021, Alemania obtiene el quinto puesto mundial de los principales países para la creación de startups (Statista, 2022).

Además, Alemania se consolida como el quinto país más grande del mundo en ecommerce del 2021, con ingresos de mayores a 127.500 millones de dólares. Durante el 2021, el mercado de ecommerce alemán tuvo un aumento del 24%, contribuyendo con el crecimiento mundial que fue 18%. (ecommerce DB, 2022)

3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

3.2.1. Poder de Negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación de los compradores es alto, debido a que actualmente pueden realizar rápidas comparaciones de precio y características, mediante la visita de diferentes sitios web (Alpha Science, 2015). Por lo cual, exigen mejores precios de producto y servicio, sin disminuir los estándares de

calidad, y con la búsqueda continua de productos innovativos, que se diferencien de lo convencional.

3.2.2. Amenaza de los nuevos competidores

La amenaza es alta porque los consumidores optarán por el cambio fácilmente. Sumado a ello, la creación de una empresa del rubro, no requiere una elevada inversión inicial, para comenzar actividades y la gestión de producción y distribución de los productos no es compleja ni costosa.

3.2.3. Poder de Negociación de los proveedores o vendedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que no se encuentran concentrados en una zona geográfica, debido a la naturaleza del producto. Además, el coste de cambio de proveedor no es elevado, por lo que se pueden buscar nuevas colaboraciones con facilidad y encontrar productos sustitutos. Los proveedores son modificables por regiones y países, gracias a que la diferenciación es la mezcla de insumos internacionales y la promoción de los beneficios para la salud que productos de diversas localidades tienen. Lo que hace que los insumos sean altamente adaptables en la búsqueda de nuevos sabores y beneficios.

3.2.4. Amenaza de productos sustitutos

El ecosistema competitivo es amplio debido a la existencia de diversos productos alternativos al consumidor. Es decir, los usuarios optarán por productos de la competencia para atender a sus necesidades, sobre todo cuando la competencia les ofrece opciones similares y el coste psicológico de cambio a la misma es reducido. Entre estas podríamos colocar a bebidas hidratantes, bebidas sugar-free, bebidas multivitamínicas, Tetere, Tea-shop, etc.

3.2.5. Rivalidad y competencia del mercado

La rivalidad entre los competidores es alta, lo cual recae en disminuir la rentabilidad del sector. Las principales empresas adversarias son Punto de té, Tea Shop, Tetere, Royaltipstea, Tes del mundo, Aromas de Té y La fábrica de

té. A estos grandes competidores, se le suman todas las marcas blancas que ofrecen té e infusiones en los principales supermercados.

La industria del té ha mostrado un rápido crecimiento en la zona DACH, especialmente en Alemania. Statista (2023) sostiene que los ingresos en el sector del té ascenderán a 860 millones de dólares en 2023, esperando un crecimiento del 3,31%. Las predicciones futuras para la industria indican que para el 2025, el 55% del gasto y el 5% del volumen de consumo en el segmento del té serán atribuibles al consumo fuera del hogar (por ejemplo, en bares y restaurantes). Es por ello, que se tiene considerado una diversidad de competidores para el 2025; los cuales varían desde tiendas en línea, tiendas físicas y el sector de la hostelería y restauración que se enfoquen en la venta de té e infusiones en todas sus formas, desde productos base hasta el consumo directo.

Los costes fijos de la empresa están divididos entre el costo de almacenaje de los productos, pago de salarios de empleados fijos, el pago de diversos programas de infraestructura digital como sitio web, servicio de sistema de pagos, seguridad en línea, sistema de logística y envíos, entre otros pagos necesarios para cubrir el correcto funcionamiento de una tienda en línea.

La barrera de salida es de tipo económica, ya que la salida del mercado, supondría un alto costo a la empresa. Esto debido a que se tendría que considerar el pago de proveedores, productos de consumo con poca capacidad de recuperación y por último, compromisos con clientes que realizan compras en línea y esperan el envío del mismo. Por ello, se tendría como resultado una alta dificultad para salir del mercado porque indicaría un costo mayor que continuar con operaciones reducidas.

4. ANÁLISIS DAFO

4.1. Fortalezas

- La calidad de los insumos que serán traídos de Tanzania, Perú, India, China, Kenia, Sri Lanka, Indonesia, Brasil, Argentina y Costa Rica.
- La empresa toma en cuenta los temas nutricionales, los cuales están teniendo mayor relevancia actualmente
- Posibilidad de brindar diferentes sabores gracias a la variedad de insumos
- Flexibilidad de tiempo y lugar por tratarse de comercio electrónico
- Implementación de ciberseguridad para la compra garantizada por asociaciones como Verified by Visa y Paypal.
- Producto totalmente orgánico
- Acceso a economías de escala
- Procesos y procedimientos de calidad
- Mejor cuidado de salud
- Aumento de la resistencia física y de la energía mejorando el estado de ánimo de los consumidores
- Contenedor reciclable
- Buena red de distribución

Las fortalezas de la ecommerce son una cultura y estructura de la organización basada en el libro Profesional en Dirección de Proyectos 7ta Edición, buenas campañas publicitarias, comodidad de tiempo y espacio para realizar las compras, implementación de las prácticas de ciberseguridad a fin de mantener una estructura de red segura ante posibles ataques: suplantación de identidad, ingeniería social que engaña a los usuarios para revelar información reservada (Cisco, 2023).

4.2. Oportunidades

- Acelerado crecimiento del negocio
- Mayor acercamiento a los clientes gracias a las redes sociales
- Nuevos avances tecnológicos

- Población nueva más consciente del cuidado de su salud y del medio ambiente
- Alianzas estratégicas
- Diversidad de productos

Las oportunidades del negocio se presentan con un rápido crecimiento del mercado: las ventas globales, durante el 2020, bordearon los 4.29 trillones de dólares (ver Anexo: Figura 2), impulsadas considerablemente por la pandemia (Digital commerce 360, 2023). A su vez, la mejora de la comunicación con los clientes, reducciones de costo, la regulación a favor, competencia débil y el abastecimiento de té de calidad natural a ciudadanos de la zona DACH.

4.3. Debilidades

- Baja confiabilidad en las páginas de comercio web
- Elevados costes de inventarios
- Necesidad de almacenes para los productos
- Bajo posicionamiento en los consumidores
- Actualmente, existen otros productos similares al té
- Consumo no recomendable para gestantes

Las debilidades del negocio serían la baja confiabilidad en las páginas de comercio web, el crecimiento del precio de las materias primas, los elevados costes de inventarios, la necesidad de almacén para los productos y los inconvenientes de pago en internet.

4.4. Amenazas

- Recesión económica
- Inserción de nuevos competidores
- Disminución de precios de la competencia
- Inestabilidad política y económica
- Incremento de ventas de sustitutos
- Marcas blancas

Las amenazas del negocio radican en la inestabilidad del mercado, los incrementos de los costes de energía (BBC, 2022), otras compañías dedicadas al rubro, aparición de sustitutos, competencia agresiva y hackers de los sistemas.

4.5. Estrategia

4.5.1. Estrategia ofensiva

La estrategia consiste en atacar los puntos fuertes de los competidores para ganar un mejor posicionamiento de mercado. Por otro lado, identificar falencias en la gestión de los mismos, a fin de subsanar estas dentro de la compañía y obtener mayor poder de mercado, superando a los adversarios. El proceso de identificación debe darse en todos los frentes: promociones, experiencia a cliente y servicios.

Asimismo, el lanzamiento de publicidad basado en las ventajas del servicio ofertado con el objetivo de debilitar a los competidores. Finalmente, se pueden aplicar estrategias alternativas como liderar en los costos, a fin de brindar infusiones a la altura de la calidad de los competidores con precios adaptados al mercado, pero con la ventaja competitiva de los beneficios para la salud con su consumo (Colina, 2009).

Como parte de nuestra estrategia ofensiva, se tendrá en consideración la investigación y desarrollo a fin de entrar al mercado con un producto superior, resaltando sus beneficios y calidad. Además de ello, el diseño del empaque y la experiencia del consumidor desde la compra en línea hasta recibir el producto en casa, será cuidadosamente elaborado para lograr mantener altos estándares de fidelización y atracción de nuevos clientes.

6. PLAN DE MARKETING

En este apartado, se ha realizado el diseño del plan de negocios a considerar para la creación de la start-up.

6.1. Marketing Mix

6.1.1. *Producto*

El producto es el té de calidad natural, garantizado por las certificaciones adquiridas de la empresa importadora. El nombre de la marca es Pulutea. El empaquetado será realizado con productos reciclados, del cual se dispondrán de impresiones de pinturas en el frontal del packaging, con transparencia para hacer visible parte del contenido y en la contracara, se utilizarán códigos Bidi para extender información del té. El etiquetado será basado en la legislación RD 1334/1999, de 31 de julio (Boletín Oficial de Estado, 2023). El envase contenedor de las bolsitas filtrantes facilita el consumo.

Antes del lanzamiento de la marca, se trabajará con un grupo piloto de personas para invitarlas a que prueben el producto. Las opiniones recabadas serán de utilidad para realizar las mejoras sugeridas y luego colocar el bien a disposición de los clientes finales.

Al finalizar la compra, se dispondrá de calificación de las mismas de 5 estrellas para medir el nivel de satisfacción de los consumidores, que permitan establecer mejoras para lograr la mayor lealtad de los mismos.

La diferenciación está basada en la calidad de los insumos del té. Dentro del portal de inicio de la página web aparecerá un chatbox que ayude al cliente durante todo su proceso de compra. Además, se agregarán bolsitas filtrantes en caso el usuario desee llevar consigo el té, para facilitar su uso. El envase contenedor de las bolsitas filtrantes facilita el consumo.

El logotipo de Pulutea presenta una taza de té en la parte superior con el nombre "Pulu" escrito debajo. La palabra "Pulu", escrita debajo de la taza de té, refleja el origen del nombre del startup llamado Pulutea, ya que "Pulu" significa "té" en lengua aymara y Tea significa "té" en lengua inglesa. El logotipo, por

tanto, no sólo refleja el interés de la empresa por el té, sino que también rinde homenaje a la lengua y la cultura milenaria. La combinación de la taza de té y la palabra aymara en el logotipo ayuda a que la marca sea fácilmente reconocible y fácil de recordar para los clientes.

Ilustración 1. Logo de Pulutea.



Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Precio

La plataforma contará con la opción de dar de alta a los usuarios en calidad de suscriptores, a los cuales se les brindará un sistema de puntos para acceder a promociones, descuentos con la finalidad de fidelización de clientes.

Las encuestas realizadas al grupo piloto incluirán la pregunta del precio, dispuestos a pagar por el producto recibido. La estrategia de fijación de precios será la de descremación, dado que se busca que el producto sea percibido como un bien de alta calidad. Luego, en base a la reacción de los clientes y la competencia, se irán considerando nuevas medidas como brindar mayor cantidad al mismo precio, 3x2, entre otras.

Las ventas serán realizadas a través de sistemas de pago oficiales como Verified by Visa, Mastercard, Paypal, Klarna, entre otras.

6.1.3. Distribución

El tipo de distribución que se abordará será del tipo extensiva, ya que los usuarios encontrarán todos los bienes ofertados dentro de la tienda online. La entrega será llevada a cabo en modalidad service express, el cual seguirá un

proceso de co-creación, basado en la retroalimentación de los compradores, sobre el proceso de delivery. Además, las trazas de movilidad para entrega serán realizadas por día, identificando el plan de ruta y mediante la aplicación LastMile para localizar la ubicación del producto rápidamente. Una vez efectuada la entrega, el consumidor tendrá la opción de completar una encuesta de satisfacción de entrega.

Debido a que el modelo implica 100% de comercio electrónico, será necesario crear infraestructura digital como una tienda virtual y gestión de envíos dentro de la misma. Para este fin se utilizará la página web llamada “Shopify”.

6.1.4. Promoción

La publicidad está basada en los beneficios del consumo, los cuales serán transmitidos en la página web y las redes sociales. Un ejemplo de la imagen de venta en línea por medio de la página web se encuentra en el Anexo 1 y el Anexo 2. Las estrategias para dar a conocer el producto serán mediante el uso de Google Adwords, Redes Sociales, marketing viral, notas de prensa. Asimismo, se hará uso de Set Engine Optimización (SEO), con la finalidad de aparecer en los buscadores de manera natural. La web será adaptable a cualquier tipo de dispositivo: smartphone, tablet, laptop, entre otros. Esta estará pensada para dar la mayor accesibilidad a los usuarios. La compañía trabajará el concepto de crowdsourcing, creando campañas para solicitar a los usuarios recomienden nuevos sabores y servicios; de los cuales, los ganadores serán premiados con productos del catálogo. A fin de que los usuarios puedan contactarse con el equipo se gestionará un formulario de contacto.

7. PLAN DE OPERACIÓN

7.1. Gestión de existencias

La gestión de existencias es prioritaria debido a que son productos de consumo humano. Por ello, se tiene que mantener un control continuo y riguroso para ofrecer la calidad y frescura de los ingredientes, manteniendo un seguimiento y gestión eficaz de los niveles de existencias, pero también de las fechas de caducidad para garantizar su disponibilidad cuando sea requerido por las compras en línea. A través de la correcta gestión de inventario, se podrá encontrar un equilibrio ideal entre mantener existencias suficientes para satisfacer la demanda, mientras se evita el exceso de las mismas, el costo extra de almacenaje y pérdidas debido a la caducidad. Por último, el sistema de gestión de existencia ayudará a que Pulutea tenga un control y pueda asegurar el disponer de sus existencias cuando sea necesario. Con lo cual se minimizan inconvenientes como riesgo de productos agotados, pérdidas de existencia y a su vez, se maximiza la satisfacción del cliente debido a contar con todo lo requerido en el momento idóneo y se mejora la rentabilidad a corto y largo plazo.

7.1.1. Cadena de suministro

La cadena de suministro es vital para una empresa y sobre todo en el caso de Pulutea, debido a que el producto incluye ingredientes variados de varios lugares del mundo. No obstante, que la adquisición de los ingredientes será directamente en España, existen puntos fundamentales para poder asegurar la exotividad de las combinaciones del té e infusiones. Con el fin de lograr una óptima cadena de suministro, se consideran los siguientes pasos:

P1. Abastecimiento de ingredientes: El primer paso es abastecerse de ingredientes de alta calidad y con beneficios únicos para continuar con la promesa de la ventaja competitiva. Para ello, se trabajará con proveedores, importadores e intermediarios para identificar y obtener los mejores ingredientes y precios. Todos los ingredientes serán adquiridos en España por una empresa importadora de productos e ingredientes internacionales requeridos, ello con el fin de evitar tener que realizar los procesos de importación y permisos legales para entrar a la Unión Europea.

P2. Preparación y envasado: Una vez obtenidos los ingredientes, se procesan y envasan en mezclas de té. Esto puede implicar mezclar, moler y envasar los ingredientes en unas instalaciones que cumplan las normas de calidad y seguridad alimentaria en base a lo establecido por la normativa Española actual.

P3. Envío y almacenamiento: Posteriormente, se debe almacenar en un lugar con poca humedad o planear el envío y distribución de ser el caso. Una vez elegido el método de envío, las infusiones y productos empaquetados se envían a los clientes que han realizado un pedido.

P4. Servicio al cliente: Para garantizar una experiencia excepcional al cliente, será importante contar con un sólido servicio al cliente. Esto podría incluir ofrecer asistencia en línea, cómo responder a las preguntas o comentarios, estando en la capacidad de resolver cualquier problema que surja.

P5. Devoluciones y cambios: Para ello, se establecerá un proceso que permita a los clientes devolver o cambiar los productos que será realizado directamente en la página web en la zona exclusiva del cliente, teniendo la opción de requerir la devolución o cambio, y se garantizará que recibirán un reembolso o sustitución rápidos.

En general, la cadena de suministro de cualquier startup emergente de venta virtual como lo es Pulutea, debe incluir bases para poder lograr una gestión adecuada y evitar pérdidas. Al garantizar que cada etapa está optimizada y está elaborada para ser eficiente, se podrá ofrecer una alta calidad y una experiencia ideal al cliente.

7.1.2. Almacenaje

El plan de almacenamiento considerará los siguientes pasos con el fin de evitar daños en los productos y garantizar que el plan será ágil y ayudará a que la start-up utilice el tiempo de forma innovativa y eficiente:

P1. Control de la temperatura y la humedad: Para garantizar que las mezclas de té mantengan su calidad y frescura, es importante almacenarlas en un entorno libre de temperaturas y humedad extremas: temperatura ideal entre 15 y 22 C°.

P2. Envasado hermético: Ya que permitirá evitar que la humedad y el aire afecten a la calidad y el sabor del té.

P3. Lugar de almacenamiento oscuro y seco: Con el fin de evitar que la luz solar directa dañe el empaque o los ingredientes sensibles. Asimismo, ayuda en la prevención de aparición de moho y bacterias.

P4. Gestión del inventario FIFO: Para garantizar que las mezclas de infusión se vendan antes de su fecha de caducidad, Pulutea debe adoptar un sistema de gestión de inventario FIFO (por sus siglas en inglés: primero en entrar, primero en salir). Un ejemplo de la gestión de inventario se puede observar en el Anexo 3 y el Anexo 4, ya que es gestionado directamente de la página Shopify.

P5. Controles de calidad periódicos: Para garantizar que las mezclas mantienen su calidad y frescura, se realizará controles de calidad periódicos a todos los productos. Incluyendo la realización de pruebas de sabor periódicas a ciertas combinaciones que pueden sufrir cambios de sabor, además de inspecciones en busca de moho o decoloración y comprobaciones de las fechas de caducidad.

7.2. Gestión de calidad

El plan de gestión de calidad tendrá como función el garantizar que los productos logren satisfacer las expectativas de los clientes, mantener altos niveles de calidad y seguridad, y cumplir la normativa pertinente. Los siguientes factores clave se tomarán en cuenta con respecto a la calidad de los ingredientes y producto final de Pulutea:

FC1. Especificaciones y normas del producto: Definir de forma detallada las especificaciones y normas de lo que se ofrecerá como producto final, incluyendo los ingredientes utilizados, las técnicas de elaboración y el envasado.

FC2. Procedimientos de control de calidad: Estos procedimientos ayudarán a garantizar que las combinaciones cumplen las especificaciones y normas definidas previamente, para ello se tomará en cuenta el realizar pruebas de sabor, aroma, color y textura.

FC3. Cumplimiento de la normativa: Para ello, se incluyen normas de seguridad alimentaria, los requisitos de etiquetado y las normas de calidad de origen que debe ser seguido por nuestro proveedor.

FC4. Gestión de proveedores: Con el fin de garantizar que los proveedores cumplen las mismas normas y especificaciones de calidad en toda la cadena.

FC5. Comentarios de los clientes: Es fundamental obtener y analizar las opiniones de los clientes porque es información valiosa sobre la calidad del producto y ayuda a identificar áreas de mejora.

Con estos puntos claves, se podrá garantizar que se siguen normas estrictas de calidad y seguridad, ajustándose a la normativa pertinente y la mejora continua de la experiencia del cliente para volverla lo más positiva posible, lo que en última instancia contribuye al éxito como start-up.

9. PLAN LEGAL Y JURÍDICO

Con el objetivo de crear una empresa en todos los términos legales en España, es necesario indicar los procesos necesarios para poner en marcha una empresa y las consideraciones necesarias para el correcto proceso y posterior funcionamiento de la misma en términos legales. Debido a que Pulutea planea tener la sede principal de operaciones en Madrid, los procesos y requisitos legales se basarán en la normativa española actual.

9.1. Estructura legal y forma jurídica

La estructura y la forma jurídica de una empresa puede influir significativamente en el éxito y el funcionamiento del negocio. Pulutea optará por la creación de una Sociedad Anónima (SA), que es muy similar a una denominada corporación en los Estados Unidos.

La estructura de SA ofrece protección de responsabilidad limitada a sus accionistas, lo que significa que sus activos personales no correrán peligro en caso de dificultades financieras o insolvencia de la empresa. Esto será un factor crucial para atraer inversores y mitigar el riesgo en el futuro.

Como parte de ello, una SA requiere un capital social mínimo de 60.000 euros, que puede ser desembolsado en efectivo o en aportaciones de especie, como bienes, propiedades o derechos de propiedad intelectual que la empresa tenga a su nombre. Este capital social se divide en acciones, que pueden negociarse libremente en el mercado bursátil, y ello proporciona una mayor flexibilidad a la hora de obtener fondos y transferir la propiedad en el caso de ser necesario.

Para crear una SA, los fundadores deben redactar y firmar los estatutos de creación, donde se debe detallar el nombre de la empresa, el objeto, el capital social, los órganos de gobierno y toda información relevante. Además, será necesario inscribirse en el Registro Mercantil español y obtener un número de identificación fiscal (NIF) emitido por las autoridades fiscales españolas.

Por último, es importante considerar que se deberá cumplir la normativa pertinente, como la Ley española de Protección de Datos y la Ley de Protección de los Consumidores, que establecen requisitos de protección de los

consumidores y de privacidad de los datos cuando se realizan compras y se obtiene información de los clientes. Asimismo, se debe garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la normativa aduanera en caso de importar o exportar mercancías fuera de la Unión Europea, lo cual no abarca la cobertura de Pulutea durante los primeros años de operación, ya que adquiere los productos por un tercero.

En resumen, se constituirá una SA en España debido a que es una estructura jurídica viable para un negocio como Pulutea, ya que ofrece protección de responsabilidad limitada, flexibilidad en la obtención de fondos y una estructura de gobierno clara. Sin embargo, se deberá tener atención en la normativa pertinente y obtener asesoramiento profesional necesario para garantizar el éxito y el cumplimiento de la empresa.

9.2. Requisitos para exportar desde España a la zona DACH

Con el fin de exportar o vender productos desde España a la zona DACH (Alemania, Austria y Suiza), se deben cumplir requisitos específicos para garantizar que los productos cumplen las normas legales y reglamentarias de esos países. Asimismo, obtener certificaciones y documentos necesarios. Algunos requisitos clave a tener en cuenta son:

RC1. Cumplimiento de normativa: Todo lo que se vende en esta zona que será enviado desde España, deberá cumplir con los reglamentos y normas pertinentes, como normas de seguridad alimentaria, requisitos de etiquetado y requisitos de envasado, los cuales pueden ser legalizados en España y podrán ser válidos en la zona DACH, ya que se encuentra dentro de la Unión Europea.

RC2. Certificaciones: Algunos productos, como el té ecológico o de comercio justo, requieren certificaciones específicas como la certificación HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, por sus siglas en inglés) es un sistema de gestión de seguridad alimentaria que se enfoca en identificar, evaluar y controlar los peligros biológicos, químicos y físicos que pueden estar presentes en la cadena de producción de alimentos, la cual sería interesante contar para exportar con mayor garantía a la zona DACH. (TÜVNORD, 2023). Por ello, Pulutea se asegurará de que todo lo vendido a la zona DACH cumple con las

certificaciones necesarias, como Fairtrade International o la certificación ecológica de la Unión Europea. Algunas certificaciones adicionales que pueden ser relevantes para una startup como Pulutea son las siguientes:

- **C1. Rainforest Alliance:** Esta certificación garantiza que el té se cultiva y cosecha utilizando prácticas responsables desde el punto de vista medioambiental y social. También promueve el bienestar de los trabajadores agrícolas y sus comunidades.
- **C2. UTZ:** Al igual que Rainforest Alliance, UTZ también certifica prácticas sostenibles de cultivo de té, pero además incluye directrices para la trazabilidad y la calidad del producto. UTZ no son siglas, es el nombre de la certificación y es un programa de certificación global para el cultivo sostenible de productos agrícolas, como el cacao, el café y el té. Primordialmente, el programa UTZ se enfoca en mejorar las prácticas agrícolas y sociales en la producción de estos cultivos, promoviendo la sostenibilidad en todas las etapas de la cadena de suministro, desde el productor hasta el consumidor.
- **C3. Proyecto Non-GMO (Non Genetically Modify Organism):** Esta certificación garantiza que el té está libre de Organismos Modificados Genéticamente (OMG).
- **C4. ISO 22000:** Esta certificación es una norma internacional para los sistemas de gestión de la seguridad alimentaria. Garantiza que el té se produce, procesa y manipula de forma segura e higiénica, y cumple todos los requisitos normativos pertinentes.

RC3. Documentación: Determinados documentos, como la factura comercial, la lista de empaquetado y el certificado de origen, son necesarios para el despacho, en el caso de ser requerido. Por ello, se deberá garantizar que toda la documentación requerida sea precisa, esté completa y disponible en el momento de comenzar operaciones.

RC4. Aranceles e impuestos: La zona DACH forma parte de la Unión Aduanera de la Unión Europea, que permite la libre circulación de mercancías dentro de la UE. No obstante, algunos productos pueden estar sujetos a aranceles e impuestos dependiendo su procedencia. Por ello, deberá investigar

posteriormente cuando se implementen nuevos productos en la línea ofrecida, con el fin de conocer los aranceles e impuestos que podrían ser aplicables a los nuevos productos.

RC5. Logística: La logística de envío de los pedidos es fundamental para el éxito de la empresa, lo cual incluye el transporte y la entrega. El modelo de negocio es DTC o directo al consumidor, siendo operado por correos locales como envíos comunes.

Estos requisitos claves ayudarán a que Pulutea venda y envíe con éxito zona DACH, ampliar el alcance en el mercado y crecer progresivamente. Es importante obtener asesoramiento de especialistas e investigar los requisitos y normativas específicas de la categoría de nuevos productos o nuevas líneas de productos y el país de destino para garantizar el cumplimiento y evitar posibles problemas legales o financieros que podrían generar pérdidas económicas.

10. PLAN RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

La correcta elaboración de este plan es un componente vital del éxito de cualquier empresa, incluidas las de nueva creación como Pulutea. Forbes (2021) argumenta que la organización empresarial resulta fundamental para cualquier compañía, ya que brinda una estructura que regula el intercambio de información y la adopción de decisiones al interior de la empresa, brindando una perspectiva a los empleados y administradores. Una estructura organizativa sólida garantiza que las personas adecuadas ocupen los puestos precisos, existiendo una jerarquía clara de responsabilidades y rendición de cuentas, inclusive si la jerarquía es plana y no existen jefes. Para conseguir el éxito, Pulutea evaluará sus necesidades de personal actuales y futuras, identificando las aptitudes y experiencia necesarias para cada puesto, para finalmente elaborar descripciones de puestos con salarios acordes con el mercado actual. Por otro lado, la creación de un plan detallado para la formación y el desarrollo de los empleados ayudará a garantizar que los miembros de la plantilla tengan los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar sus funciones con eficacia, siendo una ventaja en las operaciones de Pulutea.

Otra consideración importante es tener control sobre el cumplimiento de las leyes y reglamentos laborales en España. La legislación laboral española (2022) indica que las empresas deben cumplir la normativa relativa a contratos de trabajo, salario mínimo, jornada laboral, vacaciones y procedimientos de despido. El incumplimiento de estas normativas puede traer consigo sanciones y consecuencias legales, que pueden ser perjudiciales para el éxito de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que Pulutea tenga nociones claras sobre las leyes y normativas laborales españolas y asegurarse de que las cumple plenamente y sin complicaciones.

Por último, es esencial crear una cultura empresarial positiva que promueva la colaboración, la innovación y la satisfacción de los empleados. Forbes (2021) sostiene que la creación de una cultura empresarial positiva es crucial para la retención del personal y el incremento de la productividad en la organización. En el futuro, cuando Pulutea requiera más empleados, se brindará una oficina nueva con un entorno de trabajo seguro y acogedor, ofreciendo salarios y prestaciones competitivos y brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos los

colaboradores. Gracias a la cultura organizativa sólida, Pulutea atraerá y retendrá a los mejores talentos y promoverá una imagen positiva y sólida en el mercado. A continuación, se exponen algunas **consideraciones clave** para elaborar un plan de recursos humanos y organización para Pulutea:

CC1. Estructura organizativa: Se determinará una estructura organizativa eficaz y eficiente. Lo cual incluirá el decidir los departamentos y funciones necesarios, así como la jerarquía y la estructura jerárquica.

CC2. Plan de personal: Para poder identificar las funciones, responsabilidades y habilidades necesarias para ejecutar la estrategia empresarial. Para ello, se determinará el número de empleados necesarios, la descripción de sus funciones y el proceso de contratación.

CC3. Reclutamiento y selección: Este proceso debe atraer e identificar a los candidatos más adecuados para los puestos planteados. Existen diversas formas actualmente, desde LinkedIn con un anuncio de empleo, un proceso de preselección de candidatos en línea y un proceso de selección que evalúe las habilidades, conocimientos y experiencia de los candidatos, pudiendo realizarse virtualmente con ayuda de plataformas especializadas en reclutamiento.

CC4. Formación y desarrollo: Para ello se invertirá en los empleados ofreciéndoles las oportunidades de formación y desarrollo necesarias para mejorar sus habilidades, conocimientos y rendimiento. Con este fin, se deberá identificar las necesidades de formación, crear un plan de formación y la evaluación de la eficacia de la formación.

CC5. Gestión del rendimiento: Este sistema debe generar las expectativas de rendimiento claras, proporcionando información periódica a los empleados y recompensando el alto rendimiento. Por ello, se tiene que definir indicadores clave de rendimiento (KPI), así como realizar revisiones periódicas del rendimiento y aportar comentarios y recompensas adecuados.

CC6. Compensación y beneficios: Con este plan se logrará atraer y retener a los mejores talentos, siendo importante considerar el salario adecuado y paquetes de beneficios, como seguro médico, planes de jubilación y vacaciones. Mediante el cumplimiento de este plan se puede garantizar que se cuenta con las personas adecuadas en los puestos adecuados y con una cultura que fomenta el alto rendimiento, el compromiso y la retención. Siendo importante

igualmente supervisar y actualizar continuamente el plan para satisfacer las necesidades cambiantes como una start-up en crecimiento continuo.

10.1. Puestos y remuneraciones

Este plan esbozado servirá de guía a la empresa en sus primeros años de funcionamiento. De igual forma, a medida que la empresa crece y evoluciona será necesario modificar el plan para responder a nuevas necesidades y retos. Sin embargo, contar con una base sólida desde el principio encamina a la empresa hacia el éxito (Bartlett y Ghoshal, 2002).

En las primeras etapas, es crucial que los puestos clave sean cubiertos por profesionales con talento y dedicación que puedan ayudar a establecer la marca y crear una base de clientes fieles, además de brindar la energía suficiente para brindar el impulso hacia crecimiento. Estos puestos pueden incluir un director general, un director de marketing, un director de operaciones y un representante de atención al cliente, entre otros. Cada una de estas funciones desempeña un papel vital en el éxito de la empresa y debe estar compuesta por personas con experiencia y conocimientos, sobre todo en el comienzo de operaciones. Una vez que se identifican estos puestos clave, es esencial definir las responsabilidades laborales, las calificaciones y las habilidades necesarias para cada rol. Al tener descripciones de trabajo y requisitos claros, resulta más fácil atraer y seleccionar a los candidatos adecuados para cada puesto (Bock y Kim, 2002).

A medida que la empresa crece, pueden ser necesarios más puestos, como especialistas en TI para mejorar la plataforma web, personal de almacén para la gestión de envíos y más representantes de atención al cliente para brindar un óptimo servicio al cliente. Estas funciones pueden añadirse gradualmente a medida que crecen las necesidades, y el plan de RRHH debe adaptarse para reflejar estos cambios así mismo. Por lo tanto, es crucial ofrecer un paquete retributivo competitivo que incluya salario, prestaciones y otros beneficios para atraer y retener a los mejores talentos (Gallup, 2021).

Es importante tener en cuenta que el plan de RRHH no es un documento estático, sino una hoja de ruta dinámica que puede ajustarse a medida que evoluciona la empresa. Por ello, es esencial mantenerse al día de cualquier

cambio en las leyes y reglamentos laborales que puedan afectar a las operaciones. A continuación, se detallan los puestos laborales existentes desde el primer año de operaciones y años posteriores:

- **CEO:** Responsable de la estrategia global y la gestión de la empresa. Salario: 24.000 - 30.000 euros. Contratación durante el primer año de operaciones.
- **Director de marketing:** Responsable de crear y aplicar planes de marketing para impulsar las ventas. Salario: 23.000 - 27.000 euros. Contratación durante el primer año de operaciones de operaciones.
- **Representante de atención al cliente:** Responsable de gestionar las consultas, quejas y devoluciones de los clientes. Salario: 22.000 - 27.000 euros. Contratación durante el primer año de operaciones.
- **Coordinador de logística:** Responsable de gestionar el movimiento de mercancías de los proveedores a los clientes. Salario: 21.000 - 27.000 euros. Contratación durante el primer año de operaciones.
- **Desarrollador web:** Responsable de crear y mantener el sitio web de comercio electrónico. Salario: 23.000 - 27.000 euros. Contratación durante el segundo año de operaciones.
- **Creador de contenidos:** Responsable de crear contenidos atractivos e informativos para atraer y educar a los clientes. Salario: 22.000 euros. Contratación durante el segundo año de operaciones.
- **Director de operaciones:** Responsable de supervisar las operaciones diarias, incluida la gestión de inventarios, la tramitación de pedidos y la gestión de almacenes. Salario: 23.000 - 27.000 euros. Contratación durante el segundo año de operaciones.
- **Asistentes de las diversas áreas administrativas:** Responsable de dar soporte a las diversas áreas de la empresa con jefes directos los directores y coordinadores de departamentos. Salario: 22.000 - 24.000 euros. Contratación durante el segundo y tercer año de operaciones.

Desde el segundo año de operaciones, los sueldos irán aumentando según la necesidad y carga laboral de cada departamento, pero manteniendo siempre el presupuesto anual de salarios establecido.

11. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este capítulo se esbozan las proyecciones y estrategias financieras que permitirán a la empresa alcanzar sus metas y objetivos. Al analizar la demanda del mercado y la competencia, prever los ingresos y los gastos y esbozar el plan de financiación e inversión, el Plan Económico y Financiero proporciona una hoja de ruta para el éxito financiero de la empresa. Dicho plan es una herramienta crucial para la toma de decisiones empresariales con conocimiento de causa, atraer inversores y conseguir financiación.

11.1. Plan de inversiones

Las inversiones son el mecanismo de ingreso que servirán para poner en marcha y ayudar el crecimiento de Pulutea. La inversión total necesaria para los tres primeros años se estima en 240.365 euros, contemplada dentro del activo no corriente:106.880 euros incluyendo las existencias:133.485 euros. La financiación se destinará a los siguientes fines:

Tabla 2. Inversiones de Activo no corriente.

Elementos	Valor €	Vida Útil	% Amortización	Cuota Anual de Amortización	Valor residual 3er año
Mob. de Almacenaje	€ 7.000,00	10	10%	€ 700,00	€ 4.900,00
Mobiliario trabajo	€ 5.500,00	10	10%	€ 550,00	€ 3.850,00
Equipo informático	€ 7.500,00	5	20%	€ 1.500,00	€ 3.000,00
Aplicaciones informáticas	€ 86.880,00	4-5	20-25%	€ 19.537,50	€ 28.267,50
Totales	€ 106.880,00			€ 22.287,50	€ 40.017,50

Fuente: Elaboración propia.

Para garantizar la financiación, se buscará inversión de una combinación de fuentes, incluidos inversores privados, inversores de capital riesgo y préstamos bancarios. Asimismo, se ofrecerán participaciones en la empresa a los inversores a cambio de su financiación, con el objetivo de atraer a inversores que compartan la visión de Pulutea y estén comprometidos con el éxito de la misma a largo plazo.

En la Tabla 2, se detallan los montos de inversión por existencias; de los cuales, dentro de la Tabla 3 se explican las cantidades de producto y el costo unitario para tener el monto de la inversión total.

Tabla 3. Inversiones en existencias

Existencias	Inversión	Reposición (anual)
Infusiones diversas	€ 74.400,00	€ 74.400,00
Envases de empaque	€ 15.600,00	€ 15.600,00
Cajas de empaque	€ 13.200,00	€ 13.200,00
Cajas de envío	€ 8.400,00	€ 8.400,00
Tazas con logo	€ 21.800,00	€ 21.800,00
Filtrantes de metal	€ 12.487,50	€ 12.487,50
Filtrantes con diseños	€ 20.562,50	€ 20.562,50
Tetéras con logo y diseño	€ 8.250,00	€ 8.250,00
Total	€ 174.700,00	€ 174.700,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Costos de existencias por unidades

	Costo UN/150gr	Cantidad	Inversión
Infusiones diversas	€ 3,10	24000	€ 74.400,00
Envases de empaque	€ 0,65	24000	€ 15.600,00
Cajas de empaque	€ 0,55	24000	€ 13.200,00
Cajas de envío	€ 0,35	24000	€ 8.400,00
Tazas con logo	€ 4,00	5450	€ 21.800,00
Filtrantes de metal	€ 1,85	6750	€ 12.487,50
Filtrantes con diseños	€ 2,35	8750	€ 20.562,50
Tetéras con logo y diseño	€ 11,00	750	€ 8.250,00
Total			€ 174.700,00

Fuente: Elaboración propia.

11.1.1. Plan de financiación

Para garantizar la financiación, se buscará inversión de una combinación de fuentes, incluidos inversores privados, inversores de capital riesgo y préstamos bancarios. Luego, se prevé destinar el 16,67% de la inversión de los socios que aportan los socios: 50.000 euros y el 83,33% a préstamos bancarios: 250.000 euros. Asimismo, se ofrecerán participaciones en la empresa a los inversores a cambio de su financiación, con el objetivo de atraer a inversores que compartan la visión de Pulutea y estén comprometidos con el éxito de la misma a largo plazo.

Para devolver los préstamos bancarios, se utilizará un plan de amortización, el cual reparte los pagos del préstamo a lo largo del plazo del mismo. A la fecha, se dispone de un préstamo de 250.000 euros de un banco local, con un tipo de interés fijo del 5% anual y un plazo de amortización de 5

años. Por ello, se ha trabajado un plan de amortización, del cual se deducen pagos anuales de 57.743,50 euros a lo largo del plazo del préstamo. Además, se ha establecido un sistema de gestión de inventarios, para gestionar las existencias de forma eficiente y reducir los costes, asociados al exceso y a la falta de existencias. Al optimizar los niveles de inventario y minimizar los residuos, se pretende mejorar la rentabilidad y la tesorería, hechos que permitirán la devolución de los préstamos más rápidamente y la inversión en futuras oportunidades de crecimiento.

Tabla 5. Amortización de préstamo.

AÑOS	ANUALIDAD (a)	INTERESES $i=5\%$	CUOTA DE AMORTIZACIÓN DE CAPITAL	CAPITAL PTE DE AMORTIZAR
1-1-X1	.	.	.	€ 250.000,00
31-12-X1	€ 57.743,50	€ 12.500,00	€ 45.243,50	€ 204.756,50
31-12-X2	€ 57.743,50	€ 10.237,83	€ 47.505,68	€ 157.250,83
31-12-X3	€ 57.743,50	€ 7.862,54	€ 49.880,96	€ 107.369,87
31-12-X4	€ 57.743,50	€ 5.368,49	€ 52.375,01	€ 54.994,86
31-12-X5	€ 57.744,60	€ 2.749,74	€ 54.994,86	€ 0,00

Fuente: Elaboración propia.

11.2. Previsión de ventas

En este capítulo, se esboza el plan de financiación de la startup, Pulutea. Con lo cual, se detallarán diferentes fuentes de financiación que se perseguirán para el aseguramiento del capital necesario para alcanzar los objetivos empresariales. También, se menciona el enfoque para gestionar los recursos financieros y mitigar los riesgos con el fin de garantizar la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Este plan de financiación servirá de modelo para las operaciones financieras y guiará la toma de decisiones a fin de la construcción de una empresa rentable y de éxito.

11.2.1. Proyección de ingresos y costos

En la tabla 5, se resumen los ingresos y costes previstos de Pulutea para los próximos tres años. Del cual, se espera que las previsiones de ingresos aumenten a medida que la empresa crezca y consiga más clientes. Dichas previsiones servirán de guía para la planificación financiera de Pulutea y se

actualizarán cuando sea necesario para reflejar los cambios en las condiciones del mercado y los resultados de la empresa.

Tabla 6. Proyección de ingresos y costos.

Año	Ingresos	Coste de ventas	Beneficio bruto	Gastos de explotación	Beneficio / pérdida neta
1	€529.200,00	€172.735,00	€356.465,00	€257.233,50	€99.231,50
2	€687.960,00	€224.555,50	€463.404,50	€321.685,50	€141.719,00
3	€894.348,00	€314.377,70	€579.970,30	€399.963,10	€180.007,20

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6, se muestra el coste unitario por cada insumo y las cantidades de fabricación. Consecuentemente, en la tabla 7 se coloca el precio de venta de los productos. Dicho procedimiento, se replica para los siguientes dos años mostrado en las tablas 8,9,10,11.

Tabla 7. Proyección de costos año 1.

AÑO 1	Costo UN/150gr	Cantidad	Inversión
Infusiones diversas	€ 4,50	24000	€ 108.000,00
Tazas con logo	€ 4,30	5450	€ 23.435,00
Filtrantes de metal	€ 1,85	6750	€ 12.487,50
Filtrantes con diseños	€ 2,35	8750	€ 20.562,50
Tetéras con logo y diseño	€ 11,00	750	€ 8.250,00
Total			€ 172.735,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Proyección de precio año 1

AÑO 1	Precio UN/150gr	Cantidad	Inversión
Infusiones diversas	€ 11,00	24000	€ 264.000,00
Tazas con logo	€ 16,00	5450	€ 87.200,00
Filtrantes de metal	€ 9,00	6750	€ 60.750,00
Filtrantes con diseños	€ 11,00	8750	€ 96.250,00
Tetéras con logo y diseño	€ 28,00	750	€ 21.000,00
Total			€ 529.200,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Proyección de costos año 2.

AÑO 2	Costo UN/150gr	Cantidad	Inversión
Infusiones diversas	€ 4,50	31200	€ 140.400,00
Tazas con logo	€ 4,30	7085	€ 30.465,50
Filtrantes de metal	€ 1,85	8775	€ 16.233,75
Filtrantes con diseños	€ 2,35	11375	€ 26.731,25
Tetéras con logo y diseño	€ 11,00	975	€ 10.725,00

Total	€ 224.555,50
--------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Proyección de precios año 2.

AÑO 2	Precio UN/150gr	Cantidad	Inversión
Infusiones diversas	€ 11,00	31200	€ 343.200,00
Tazas con logo	€ 16,00	7085	€ 113.360,00
Filtrantes de metal	€ 9,00	8775	€ 78.975,00
Filtrantes con diseños	€ 11,00	11375	€ 125.125,00
Tetéras con logo y diseño	€ 28,00	975	€ 27.300,00
Total			€ 687.960,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Proyección de costos año 3.

AÑO 3	Costo UN/150gr	Cantidad	Inversión
Infusiones diversas	€ 4,50	43680	€ 196.560,00
Tazas con logo	€ 4,30	9919	€ 42.651,70
Filtrantes de metal	€ 1,85	12285	€ 22.727,25
Filtrantes con diseños	€ 2,35	15925	€ 37.423,75
Tetéras con logo y diseño	€ 11,00	1365	€ 15.015,00
Total			€ 314.377,70

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Proyección de precios año 3.

AÑO 3	Precio UN/150gr	Cantidad	Inversión
Infusiones diversas	€ 11,00	40560	€ 446.160,00
Tazas con logo	€ 16,00	9210,5	€ 147.368,00
Filtrantes de metal	€ 9,00	11407,5	€ 102.667,50
Filtrantes con diseños	€ 11,00	14787,5	€ 162.662,50
Tetéras con logo y diseño	€ 28,00	1267,5	€ 35.490,00
Total			€ 894.348,00

Fuente: Elaboración propia.

Las previsiones de ingresos se basan en estudios de mercado y en el crecimiento previsto de la industria del té. El coste de las mercancías vendidas se calcula a partir del coste estimado de los ingredientes del té, el envasado y el envío. El beneficio bruto se calcula restando el coste de los bienes vendidos de los ingresos. Los gastos de explotación incluyen salarios, gastos de marketing, alquiler y servicios públicos. Los beneficios o pérdidas netos se calculan restando los gastos de explotación de los beneficios brutos. Estas previsiones están sujetas a cambios en función de las condiciones del mercado, la competencia y otros factores. Sin embargo, también se espera que el coste de los bienes

vendidos y los gastos de explotación aumenten a medida que la empresa amplíe sus operaciones.

11.3. Presupuesto de tesorería

El siguiente cuadro presenta el presupuesto de tesorería previsto por Pulutea para los próximos tres años. El presupuesto de tesorería es un componente crucial del proceso de planificación financiera de la empresa, ya que le permite anticipar sus entradas y salidas de efectivo en los próximos años. Esta información es esencial para garantizar que Pulutea disponga de efectivo suficiente para cubrir sus gastos, cumplir sus obligaciones financieras e invertir en futuras oportunidades de crecimiento. Las proyecciones se basan en una combinación de estimaciones de ingresos por ventas, gastos de explotación, coste de los bienes vendidos y actividades de financiación. Mediante un estrecho seguimiento de su flujo de caja y la actualización de sus proyecciones según sea necesario, Pulutea puede tomar decisiones informadas para ayudar a asegurar su éxito a largo plazo.

Tabla 13. Presupuesto de tesorería.

Conceptos	Totales x1	Totales x2	Totales x3
VENTAS	€ 529.200,00	€ 687.960,00	€ 894.348,00
COSTOS	€172.735,00	€224.555,50	€314.377,70
Beneficio	€ 356.465,00	€ 463.404,50	€ 579.970,30
Sueldos	€ 90.000,00	€ 120.000,00	€ 155.000,00
Alquiler	€ 1.200,00	€ 1.200,00	€ 1.200,00
Compras	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
Publicidad	€ 1.300,00	€ 4.000,00	€ 6.000,00
Teléfono	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
Agua	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00
Luz	€ 450,00	€ 450,00	€ 450,00
Deuda	€ 57.743,50	€ 57.743,50	€ 57.743,50
Impuestos	€ 105.840,00	€ 137.592,00	€ 178.869,60
PAGOS	€ 257.233,50	€ 321.685,50	€ 399.963,10
SALDO (c-p)	€ 99.231,50	€ 141.719,00	€ 180.007,20
SALDO INIC	€ 50.000,00	€ 149.231,50	€ 290.950,50
DISPONIBLE	€ 149.231,50	€ 290.950,50	€ 440.182,00

Fuente: Elaboración propia.

Estas previsiones están sujetas a cambios en función de las condiciones del mercado y de los resultados de la empresa. Por tanto, es importante que

Pulutea controle de cerca su flujo de caja para asegurarse de que dispone de fondos suficientes para hacer frente a sus obligaciones y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

11.4. Cuenta de resultados provisional

En esta sección, se presentará la cuenta de resultados provisional de Pulutea. Esta cuenta se basa en los ingresos y costes previstos, que se ha comentado anteriormente, la cual ayudará a comprender la rentabilidad de la empresa en sus primeros años de funcionamiento.

Tabla 14. Cuenta de resultado provisional X1

Gastos x1	Importe	Ingresos x1	Importe
Compras material	€ 172.735,00	Ventas *	€ 529.200,00
Sueldos	€ 90.000,00		
Alquileres	€ 1.200,00		
Publicidad	€ 1.300,00		
Gastos fijos	€ 850,00		
Total gastos	€ 93.350,00	Total ingresos	€ 529.200,00
EBITDA	€ 263.115,00		
Amortizaciones	€ 22.287,50		
Resultado de explotación	€ 240.827,50		
BaII	€ 240.827,50		
- Intereses	€ 12.500,00		
BAI	€ 228.327,50		
- Imp. s/beneficio (30%)	€ 68.498,25		
Beneficio Neto	€ 159.829,25		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Cuenta de resultado provisional X2

Gastos x2	Importe	Ingresos x2	Importe
Compras material	€ 224.555,50	Ventas *	€ 687.960,00
Sueldos	€ 120.000,00		
Alquileres	€ 1.200,00		
Publicidad	€ 4.000,00		
Gastos fijos	€ 850,00		
Total gastos	€ 126.050,00	Total ingresos	€ 687.960,00
EBITDA	€ 337.354,50		

Amortizaciones	€ 22.287,50		
Resultado de explotación	€ 315.067,00		
BAIL	€ 315.067,00		
- Intereses	€ 10.237,83		
BAI	€ 304.829,18		
- Imp. s/beneficio (30%)	€ 91.448,75		
Beneficio Neto	€ 213.380,42		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Cuenta de resultado provisional X3

Gastos x3	Importe	Ingresos x3	Importe
Compras material	€ 314.377,70	Ventas *	€ 894.348,00
Sueldos	€ 155.000,00		
Alquileres	€ 1.200,00		
Publicidad	€ 6.000,00		
Gastos fijos	€ 850,00		
Total gastos	€ 416.920,30	Total ingresos	€ 894.348,00
EBITDA	€ 416.920,30		
Amortizaciones	€ 22.287,50		
Resultado de explotación	€ 394.632,80		
BAIL	€ 394.632,80		
- Intereses	€ 7.862,54		
BAI	€ 386.770,26		
- Imp. s/beneficio (30%)	€ 116.031,08		
Beneficio Neto	€ 270.739,18		

Fuente: Elaboración propia.

1. Los ingresos se basan en las ventas previstas de productos de té de Pulutea en la región DACH.
2. El coste de los productos vendidos incluye el coste de compra de los ingredientes del té, el envasado y los gastos de envío.
3. Los gastos de explotación incluyen salarios, alquileres, marketing y otros gastos como material de oficina y servicios públicos.
4. El EBITDA representa los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Mientras que el EBT representa los beneficios antes de impuestos.

5. Los impuestos se calculan sobre la base del tipo impositivo previsto del 30% en España. Los ingresos netos representan los beneficios de la empresa después de impuestos.

Esta cuenta de resultados provisional muestra los ingresos, gastos y beneficios previstos de Pulutea para los tres primeros años de actividad. Como empresa emergente de comercio electrónico en el sector del té, la compañía espera experimentar un fuerte crecimiento a medida que establezca su marca y amplíe su oferta de productos. Por ello, se prevé que los gastos de explotación aumenten con el tiempo a medida que la empresa invierta en marketing y contrate a más empleados para apoyar su crecimiento. Sin embargo, se espera que los sólidos márgenes de beneficio bruto de la empresa le permitan mantener la rentabilidad durante sus primeros años. Por ello, Pulutea podrá tomar decisiones informadas que le ayuden a garantizar su éxito financiero a largo plazo al realizar un constante seguimiento de sus gastos y rendimiento de sus ventas.

11.4.1. *Balance de situación provisional*

Este balance ofrece una vista instantánea de la salud financiera de Pulutea a 31 de diciembre de 2023. El activo circulante incluye efectivo y equivalentes de efectivo, existencias, cuentas por cobrar y gastos pagados por anticipado. La categoría de inmovilizado material incluye mobiliario y enseres, netos de amortización acumulada. La categoría de activos inmateriales incluye el desarrollo de sitios web y las marcas registradas. El pasivo incluye cuentas a pagar, gastos devengados y un préstamo a largo plazo. Los fondos propios incluye el capital social y los beneficios no distribuidos. El balance muestra que el total de activos de la empresa es de 586.535,46, igualando el total de pasivos y fondos propios en el tercer año.

Tabla 17. Balance de situación provisional X1

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Activo No corriente	€84.592,50	Patrimonio neto	€149.231,50
Inmovilizado Material	€ 106.880,00	Capital	€50.000,00
Amortización Acumulada de I.M.	€ 22.287,50	Resultado de ejercicio	€ 99.231,50

		Pasivo No Corriente	€157.250,83
Activo corriente	€279.633,33	Deuda a largo plazo	€ 157.250,83
Existencias	€ 130.401,83	Pasivo Corriente	€57.743,50
Disponible	€ 149.231,50	Deuda a Corto plazo	€ 57.743,50
TOTAL ACTIVO	€364.225,83	TOTAL ESTRUCTURA FINANCIERA	€364.225,83

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Balance de situación provisional X2

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Activo No corriente	€62.305,00	Patrimonio neto	€290.950,50
Inmovilizado Material	€ 106.880,00	Capital	€149.231,50
Amortización Acumulada de I.M.	€ 44.575,00	Resultado de ejercicio	€ 141.719,00
		Pasivo No Corriente	€107.369,87
Activo corriente	€393.758,87	Deuda a largo plazo	€ 107.369,87
Existencias	€ 102.808,37	Pasivo Corriente	€57.743,50
Disponible	€ 290.950,50	Deuda a Corto plazo	€ 57.743,50
TOTAL ACTIVO	€456.063,87	TOTAL ESTRUCTURA FINANCIERA	€456.063,87

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Balance de situación provisional X3

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Activo No corriente	€40.017,50	Patrimonio neto	€470.957,70
Inmovilizado Material	€ 106.880,00	Capital	€290.950,50
Amortización Acumulada de I.M.	€ 66.862,50	Resultado de ejercicio	€ 180.007,20
		Pasivo No Corriente	€54.994,86
Activo corriente	€546.517,96	Deuda a largo plazo	€ 54.994,86
Existencias	€ 106.335,96	Pasivo Corriente	€57.743,50
Disponible	€ 440.182,00	Deuda a Corto plazo	€ 57.743,50
TOTAL ACTIVO	€586.535,46	TOTAL ESTRUCTURA FINANCIERA	€583.696,06

Fuente: Elaboración propia.

11.5. Análisis de viabilidad

El propósito de realizar un análisis de viabilidad es identificar los posibles riesgos, oportunidades y retos asociados a la idea o proyecto empresarial, y determinar si merece la pena invertir tiempo, dinero y recursos. El análisis proporciona información valiosa que ayuda a empresarios e inversores a tomar decisiones con conocimiento de causa y evitar errores costosos. En esta sección, se presentan los resultados del análisis de viabilidad para la startup Pulutea,

evaluados desde distintos ángulos para determinar su viabilidad y potencial de éxito en la región DACH.

Tabla 20. Análisis de viabilidad

Factor	Viabilidad
Demanda del mercado de productos de té naturales	Alta
Disponibilidad de ingredientes de todo el mundo	Alta
Capacidad de abastecerse de ingredientes de forma sostenible y ética	Moderado
Nivel de competencia en el mercado del té en línea	Alta
Potencial de fidelización de clientes y repetición de negocios	Moderado
Rentabilidad del marketing y la publicidad en línea	Alta
Capacidad para garantizar una logística y un transporte fiables y rentables.	Moderado
Disponibilidad de financiación para los costes de puesta en marcha y el inventario inicial	Bajo
Viabilidad general	Moderado

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis indica que, si bien existe una fuerte demanda de productos de té natural y un alto nivel de disponibilidad de ingredientes, también hay importantes retos relacionados con el abastecimiento de ingredientes de forma sostenible y ética, la competencia en un mercado del té en línea saturado, la garantía de un envío y una logística rentables y fiables. El potencial de fidelización de clientes y de repetición de negocios es moderado, y existe un alto nivel de rentabilidad en lo que respecta al marketing y la publicidad en línea. Sin embargo, la disponibilidad de financiación para los costes de puesta en marcha y el inventario inicial es baja. En general, la viabilidad de la tienda de comercio electrónico Pulutea en el sector del té es moderada.

El análisis de viabilidad, el análisis de ratios generales y los análisis VAN, TIR, del punto de equilibrio y de la relación coste-beneficio son componentes interconectados y esenciales del proceso de planificación empresarial de cualquier empresa de nueva creación (Chan y Li, 2018). El análisis de viabilidad proporciona una evaluación exhaustiva de la viabilidad de la idea de negocio e identifica los riesgos y retos potenciales porque examina diversos aspectos como la demanda del mercado, la viabilidad financiera, la viabilidad técnica, la

viabilidad operativa y el impacto social y medioambiental. El análisis de ratios generales evalúa la salud financiera y el rendimiento de la empresa comparando ratios financieros clave con referencias del sector. Estos ratios incluyen ratios de liquidez, ratios de rentabilidad, ratios de eficiencia y ratios de solvencia. Mediante el análisis de dichos ratios, es posible identificar las áreas de fortaleza y debilidad de la empresa a fin de tomar medidas correctivas para mejorar el rendimiento financiero. El análisis VAN, TIR, umbral de rentabilidad y coste-beneficio evalúa la viabilidad financiera de la empresa estimando el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el umbral de rentabilidad y la relación coste-beneficio. Estos cálculos proporcionan información valiosa sobre el rendimiento financiero potencial de la empresa y ayudan a tomar decisiones de inversión con conocimiento de causa (Bragg, 2016).

Combinando los resultados de estos análisis es posible obtener una comprensión global de la viabilidad y los posibles rendimientos financieros de la puesta en marcha de Pulutea. El análisis de viabilidad proporciona una evaluación cualitativa de la idea de negocio, mientras que el análisis de ratios generales y los análisis VAN, TIR, umbral de rentabilidad y coste-beneficio proporcionan una evaluación cuantitativa de su viabilidad financiera (Ho y Shih, 2019). En general, estos análisis ayudan a empresarios e inversores a tomar decisiones informadas sobre la viabilidad y la rentabilidad potencial de la empresa. Además, brindan información valiosa que permite a la empresa mitigar los riesgos, optimizar sus operaciones y maximizar su rendimiento financiero.

11.5.1. *Análisis VAN, TIR, punto de equilibrio*

El VAN tiene un valor de 308,364.80 euros; por tal motivo el proyecto es viable.

$$VAN = -300,000 + \frac{111,731.50}{(1 + 0.05)^1} + \frac{186,962.50}{(1 + 0.05)^2} + \frac{384,763.70}{(1 + 0.05)^3}$$

$$VAN = 308,364.80$$

El valor para la TIR es de 43.25 %; lo cual significa una rentabilidad superior a la mínima planteada; por tanto, se puede continuar con el proyecto.

$$VAN = -300,000 + \frac{111,731.50}{(1 + 0.05)^1} + \frac{186,962.50}{(1 + 0.05)^2} + \frac{384,763.70}{(1 + 0.05)^3}$$

$$TIR = 43.25\%$$

Tabla 21. Cálculo ROA

Ratio Rentabilidad Económica de la inversión (ROI o ROA)			
<i>R. Económica de inversión (ROI o ROA) = BAI / Patrimonio neto</i>			
Año	2023	2024	2025
BAI	€ 195.584,00	€ 267.561,33	€ 344.751,84
Activo total	€314.225,83	€406.063,87	€486.535,46
Ratio Económica de la Inversión (ROI)	0,62	0,66	0,71

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Cálculo ROE

Ratio Rentabilidad Financiera (ROE)			
<i>ROE = B.Netto / Patrimonio neto x 100</i>			
Año	2023	2024	2025
B. Neto	€ 128.158,80	€ 180.126,45	€ 235.822,51
Patrimonio neto	€99.231,50	€240.950,50	€420.957,70
Ratio Rentabilidad Financiera (ROE)	1,29	0,75	0,56

Fuente: Elaboración propia.

La rentabilidad económica (ROA), que precisa la relación entre el beneficio neto y el activo total, mantiene una tendencia positiva a la alza, lo cual indica que la empresa es rentable y se mantiene por encima de los valores estimados promedio del sector. Asimismo, se evidencia una adecuada gestión de los activos de la compañía.

La rentabilidad financiera (ROE), establecida por el cociente de los beneficios netos sobre el patrimonio neto en un intervalo de tres años, los valores se mantienen positivos destacando una buena gestión del capital invertido.

El escenario plantea un ROE>ROA, lo cual resalta un buen apalancamiento de incremento de activos, generando valores ascendentes de ROE.

12. CONCLUSIONES

En conclusión, la startup Pulutea cuenta con un sólido plan de negocio basado en un análisis exhaustivo de la demanda del mercado, la viabilidad técnica, la viabilidad operativa, la viabilidad financiera y el impacto social y medioambiental. El análisis de los ratios generales y los análisis VAN, TIR, rentabilidad y coste-beneficio aportan pruebas cuantitativas de los posibles rendimientos financieros de la empresa, mientras que el análisis de viabilidad proporciona información cualitativa sobre su viabilidad y sus posibles riesgos.

Gracias a la elaboración de diversos análisis, Pulutea tiene un claro camino hacia la rentabilidad, con un sólido modelo de ingresos, precios competitivos y un bajo coste de los bienes vendidos. Su enfoque innovador del sector de las bebidas, centrado en las prácticas sostenibles y el abastecimiento ético, la diferencia de sus competidores y la sitúa en una buena posición para captar la creciente demanda de productos ecológicos y socialmente responsables.

Además, el plan de negocio permitió conocer en detalle los retos y riesgos que conllevan el lanzamiento de un nuevo negocio y para ello, se ha elaborado un plan integral para mitigarlos. La startup tiene un modelo operativo ajustado, centrado en maximizar la eficiencia y minimizar los costes, y una estrategia de crecimiento escalable que aprovecha la tecnología y las asociaciones estratégicas.

En general, la startup Pulutea tiene potencial para convertirse en un negocio rentable y de éxito. Con una propuesta de valor clara, un modelo de ingresos sólido y un equipo dedicado y experimentado, la startup está bien posicionada para captar cuota de mercado y ofrecer un fuerte rendimiento financiero a sus inversores.

13. REFERENCIAS

- Admin_Semper. (2022, 4 noviembre). *Que es ecológico | Beneficios por las que tomar té e infusiones ECO*. Semper Tea | Mayorista y fabricante de Tés e Infusiones para hoteles, restaurantes y bares. <https://sempertea.es/que-es-ecologico-beneficios-tomar-te-eco/>
- Banco de España (2023) - *Publicaciones - Análisis económico e investigación - Proyecciones Macro - Boletín Económico - Informe de proyecciones de la economía española*. <https://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/analisis-economico-e-investigacion/proyecciones-macro/relacionados/boletin-economico/informes-de-proyecciones-de-la-economia-espanola/>
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Building competitive advantage through people [Crear ventajas competitivas a través de las personas]*. *Sloan Management Review*, 43(2), 34-41.
- BBC News Mundo. (2022, 25 noviembre). *Por qué decretaron un racionamiento temporal de huevos en Reino Unido (y qué nos dice de la crisis económica global)*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-63757559>
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). *Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about human resource management practices [Romper los mitos de las recompensas: Un estudio exploratorio de las actitudes sobre la práctica de la gestión de recursos humanos]*. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 219-231.
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (2023). BOE. <https://www.boe.es/>

- Bragg, S. M. (2016). Ratio analysis. In *Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide* [Análisis de ratios. En *Ratios y fórmulas empresariales: Una guía completa*]. *John Wiley & Sons*, 3-22.
- Chan, C. M., & Li, Y. (2018). Feasibility Analysis in Entrepreneurship [Análisis de viabilidad en el espíritu empresarial]. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2(1), 1-9.
- Cisco (2020). *¿Qué es la ciberseguridad?* (2022, 25 marzo). Cisco.
https://www.cisco.com/c/es_mx/products/security/what-is-cybersecurity.html
- CORDIS | *European Commission*. (s. f.-b).
<https://cordis.europa.eu/article/id/89457-feature-stories-germany-a-world-leader-in-technology-engineering-and-innovation/es>
- CORDIS | *European Commission*. (s. f.).
<https://cordis.europa.eu/article/id/89457-feature-stories-germany-a-world-leader-in-technology-engineering-and-innovation/es>
- Crecimiento demográfico en Alemania. (s. f.). DatosMundial.com.
<https://www.datosmundial.com/europa/alemania/crecimiento-poblacional.php>
- Deutsche Welle (www.dw.com). (s. f.-a). *2023 y sus cinco desafíos para la economía global*. DW.COM. <https://www.dw.com/es/2023-y-sus-cinco-desaf%C3%ADos-para-la-econom%C3%ADa-global/a-64265870>
- Deutsche Welle (www.dw.com). (s. f.-b). *La economía alemana creció un 1,9% en 2022*. DW.COM. <https://www.dw.com/es/la-econom%C3%ADa-alemana-creci%C3%B3-un-19-en-2022/a-64376263>

Deutsche Welle (www.dw.com). (s. f.). *Alemania: ministro de Economía pronostica recesión para 2023*. DW.COM.

<https://www.dw.com/es/ministro-de-econom%C3%ADa-alem%C3%A1n-pronostica-recesi%C3%B3n-para-2023/a-63417164>

DIW Berlin. (2021, June 28). Germany's shrinking population: DIW report highlights challenges and opportunities [La población alemana disminuye: Un informe del DIW destaca los retos y las oportunidades]. *DIW Berlin*

eCommerce Market in Germany - Data, Trends, Top Stores |

ecommerceDB.com. (s. f.-b). <https://ecommercedb.com/markets/de/all>

Euromonitor International Bio, Jain, A., Euromonitor International, Rude, J., Euromonitor International, & Grigorijevaite, K. (2018, 9 agosto). *Key Facts: Consumers in the DACH Region*. Euromonitor.

<https://www.euromonitor.com/video/key-facts-consumers-in-the-dach-region>

Forbes. (2021). Why organizational structure is key to any business [Porqué la estructura organizativa es clave para cualquier empresa].

Gallup. (2021). Employee engagement [Compromiso de los empleados]. Obtenido de <https://www.gallup.com/workplace/284180/employee-engagement.aspx>

Germany Economic Snapshot - OECD. (s. f.).

<https://www.oecd.org/economy/germany-economic-snapshot/>

HACCP - Food and hygiene certificate | TÜV NORD. (s. f.). <https://www.tuev-nord.de/en/company/certification/haccp/>

Ho, W. H., & Shih, C. C. (2019). Feasibility Analysis of Small and Medium-Sized Enterprises Based on the Net Present Value Method [Análisis de

viabilidad de pequeñas y medianas empresas basado en el método del valor actual neto]. *Journal of Business Research-Taiwan*, 11(1), 25-41.

Is, S. L. A. (s. f.). ·CIS·Centro de Investigaciones Sociológicas·Avance de resultados del estudio 3389 «Índice de Confianza del Consumidor. Mes de diciembre 2022».

https://www.cis.es/cis/opencms/ES/NoticiasNovedades/InfoCIS/2023/Documentacion_3389ICC.html

IT Digital Media Group. (2022, 15 agosto). *El ecommerce en España creció un 35% en el último año de pandemia*. En cifras | IT Reseller.

<https://www.itreseller.es/en-cifras/2022/08/el-ecommerce-en-espana-crecio-un-35-en-el-ultimo-ano-de-pandemia>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases [Explorando la estrategia empresarial: Texto y casos]*. *Financial Times/Prentice Hall*.

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2023, 13 enero). <https://www.exteriores.gob.es/es/Paginas/index.aspx>

Ministerio de Trabajo y Economía Social (2022). *Legislación y normativa laboral en España*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons. [Generación de modelos de negocio: Manual para visionarios, innovadores y desafiantes]. John Wiley & Sons.

<https://books.google.at/books?hl=es&lr=&id=UzuTAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=+Business+model+generation:+A+handbook+for+visionaries,+game+changers,+and+challengers&ots=yYJQydK81s&sig=NgcqAimitVet3u2DeOKc7IJ2f3E#v=onepage&q=Business%20model%20generation%3A%20A%20handbook%20for%20visionaries%2C%20game%20changers%2C%20and%20challengers&f=false>

AUDIOVIDEO S.A. (2017, 30 abril). Parte de un nuevo estilo de vida: récord de consumo de té en Alemania - Radio América. Radio América.

<https://www.radioamerica.hn/parte-de-un-nuevo-estilo-de-vida-record-de-consumo-de-te-en-alemania/>

S. K. Mourya, & Shalu Gupta. (2015). *E-Commerce*. Alpha Science International Limited.

Statista. (2022, 27 julio). *Gross domestic product of the DACH countries from 2000 to 2027*. <https://www.statista.com/statistics/804560/gdp-of-the-dach-countries/>

Statista. (2022c, noviembre 30). *Startups in Germany - statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/10209/startups-in-germany/>

Statista. (2023, 16 enero). *Investment volume in startups Germany 2015-2022*. <https://www.statista.com/statistics/1332120/start-up-investment-volume-germany/>

Statista. (2023b, enero 16). *Investment volume in startups Germany 2015-2022*. <https://www.statista.com/statistics/1332120/start-up-investment-volume-germany/>

Statista. (s. f.). *Tea - Germany | Statista Market Forecast*. <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/tea/germany>

Team, B. D. P. (2016, 10 abril). *Research and Innovation - BMBF's Data Portal*. Data Portal of Federal Ministry of Education and Research - BMBF. <https://www.datenportal.bmbf.de/portal/en/research.html>

Tecnología verde: un sector con futuro. (s. f.). La actualidad de Alemania. <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/clima-y-energia/tecnologia-verde-un-sector-con-futuro>

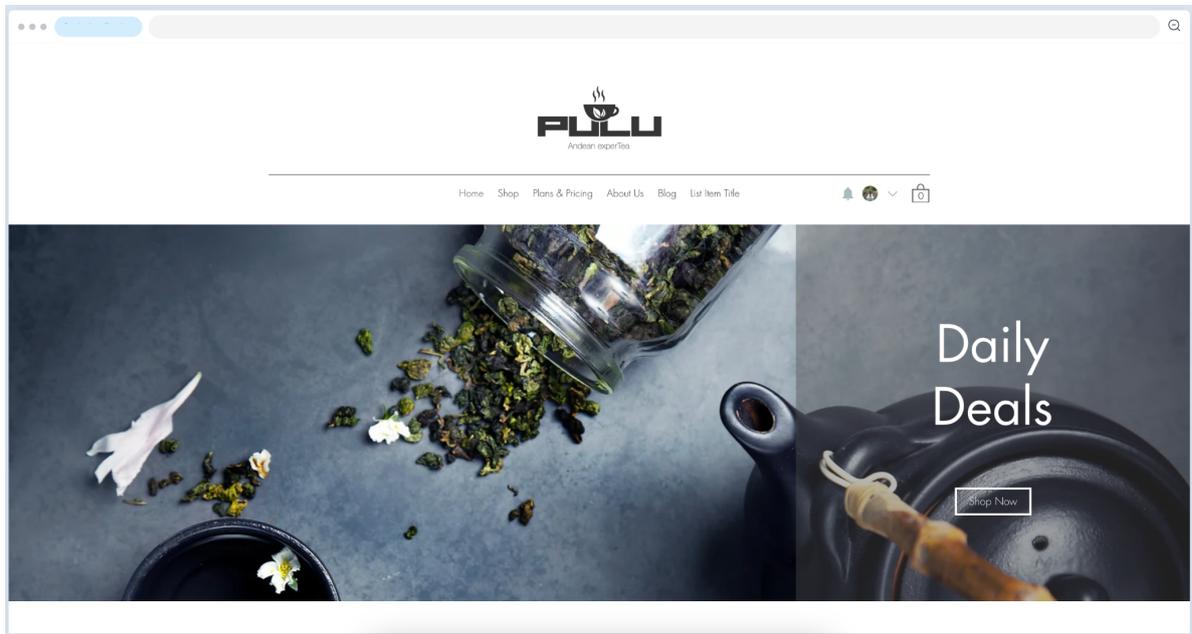
The German Tea Association - Root (en). (s. f.). <https://www.teeverband.de/der-verband-en/>

12 tipos de tés e infusiones herbales y sus increíbles beneficios. (s. f.).

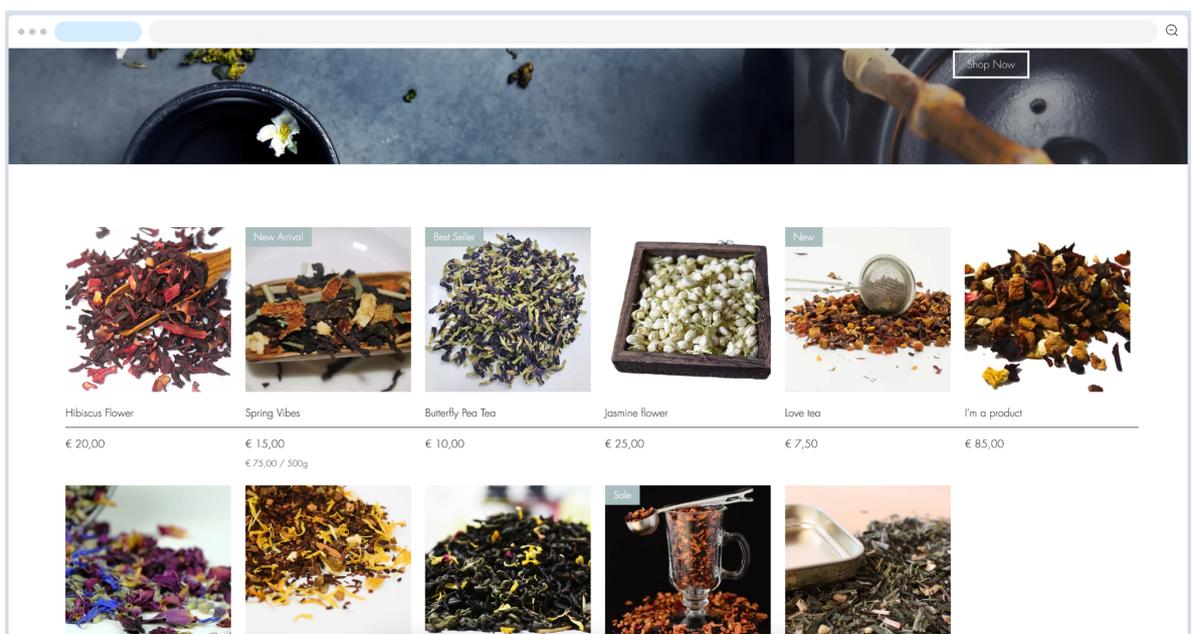
<https://www.metlife.com.mx/vivesaludable/bienestar-fisico/12-tipos-de-tes-e-infusiones-herbales/>

14. ANEXOS

1. Ejemplo: Página web de inicio



2. Ejemplo: Página web de productos.



3. Ejemplo: Lista de productos

Products 11 More Actions ▾ [+ New Product](#)

All products (11) Save View Filter Filter Search...

<input type="checkbox"/>	Name	Type	SKU	Price	Inventory	
<input type="checkbox"/>	 Hibiscus Flower	Physical	364215375135191	€20.00	In stock	⋮
<input type="checkbox"/>	 Spring Vibes 3 variants	Physical	364215376135191	€15.00	Partially out of stock	⋮
<input type="checkbox"/>	 Butterfly Pea Tea 2 variants	Physical	364115376135191	€10.00	In stock	⋮
<input type="checkbox"/>	 Jasmine flower 9 variants	Physical	217537123517253	€25.00	In stock	⋮
<input type="checkbox"/>	 Love tea 2 variants	Physical	366615376135191	€7.50	In stock	⋮

4. Ejemplo: Gestión de inventario de productos

Inventory 13 View Detailed Report >

Filter by: All Filter Filter Search...

<input type="checkbox"/>	Name	SKU	Inventory	
<input type="checkbox"/>	 Spring Vibes 500g	364215376135191	Out of stock ▾	⋮
<input type="checkbox"/>	 Spring Vibes 100g	364215376135191	In stock ▾	⋮
<input type="checkbox"/>	 Spring Vibes 250g	364215376135191	In stock ▾	⋮
<input type="checkbox"/>	 Hibiscus Flower	364215375135191	In stock ▾	⋮
<input type="checkbox"/>	 Butterfly Pea Tea	364115376135191	In stock ▾	⋮

5. Ejemplo: Plan de suscripción



[Home](#) [Shop](#) [Plans & Pricing](#) [About Us](#) [Blog](#) [List Item Title](#)



Choose your pricing plan

<p>Healthy Tea</p> <p>€ 20</p> <p>Every month</p> <p>Select</p>
<p>Hibiscus Tea - 100g</p> <p>Muña Tea - 100g</p>

Let's Chat