

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales

The logo for Hakuna Shop, featuring a stylized 'H' icon followed by the text 'HAKUNA SHOP' in a bold, sans-serif font.

Plan de negocio de la tienda online de la Fundación Hakuna

MEMORIA

Autores: Curto Cormenzana, Javier
Rosal Ayuso, María
Director: Alavedra Ribot, Pere
Convocatoria: Junio 2019



Escola Tècnica Superior
d'Enginyeria Industrial de Barcelona



Resumen

En la actualidad existen numerosas fundaciones que promueven determinados valores y con una serie de fines sociales. Estas Fundaciones, además de las aportaciones de sus socios colaboradores, se ayudan de diversas actividades económicas que ponen en marcha para poder financiar sus proyectos. Es el caso de la Fundación Hakuna (en adelante la *Fundación o Hakuna*), con la que queremos colaborar mediante este TFG.

Los autores del presente trabajo somos miembros activos de la Fundación y estamos implicados en varios de sus proyectos. Recientemente Hakuna ha puesto en marcha una tienda online, con el objetivo de obtener beneficios que permitan financiar sus múltiples proyectos.

La finalidad de este trabajo ha sido analizar el funcionamiento actual de la tienda y elaborar un plan de negocio que le permita mejorar sus rendimientos mediante la retirada de algunos productos del catálogo y la renovación de ciertos artículos, además de la creación de nuevos productos y la reestructuración y optimización de sus métodos de trabajo (gestión de proveedores, personal, canales de venta...).

En las próximas páginas se encontrará un análisis detallado de la tienda actual (cuarto trimestre de 2018) y una propuesta de plan de negocio para el año 2020, así como un exhaustivo estudio del sector que nos ha permitido definir nuestra línea de acción.

El trabajo se dividirá en tres etapas, que nos han permitido llegar a las conclusiones expuestas al final de estas páginas: análisis de la tienda 2018, análisis del entorno y plan de negocio de la nueva tienda, que incluye un plan de recursos humanos, un plan de operaciones, un plan de marketing y un plan financiero.

Primero de todo se ha llevado a cabo un estudio del funcionamiento de la tienda actual, en el que se ha realizado un análisis DAFO que nos ha permitido encontrar numerosos puntos de mejora para plantear posteriormente diversas soluciones que se ponen en práctica en la tercera etapa.

En segundo lugar, se ha realizado un estudio del sector que incluye un análisis PESTEL del entorno y un análisis de los distintos competidores. También se ha analizado la viabilidad del mercado online frente al tradicional para expandir el mercado de la tienda.

Por último, se ha elaborado un plan de negocio en el que el objetivo fijado ha sido obtener unos ingresos de 120.000€ en el año 2020. Partiendo de esta cifra, se ha hecho un plan detallado en el que se prevén las ventas mensuales por producto, según el porcentaje sobre los ingresos anuales establecido para cada mes sobre el total anual fijado, teniendo en cuenta las conclusiones extraídas de la primera y la segunda etapa.

Índice de contenido

| | |
|--|----|
| 1. Prefacio | 11 |
| 1.1. Origen del proyecto | 11 |
| 1.2. Motivación | 12 |
| 2. Introducción | 13 |
| 2.1. Objetivos del proyecto | 13 |
| 2.2. Alcance del proyecto | 13 |
| 3. Tienda online de Hakuna | 14 |
| 3.1. La Fundación | 14 |
| 3.2. Misión, visión y valores..... | 15 |
| 3.3 Nuestra web | 15 |
| 3.3.1. ¿Cómo comprar a través de la página web?..... | 18 |
| 4. Análisis de la tienda 2018 | 21 |
| 4.1. Productos | 21 |
| 4.1.1. Moda..... | 21 |
| 4.1.2. Complementos..... | 22 |
| 4.1.3. Discos..... | 23 |
| 4.1.4. Libros..... | 23 |
| 4.2. Estrategias y canales de venta..... | 25 |
| 4.2.1 Página web: canal de venta principal y más sencillo..... | 25 |
| 4.2.2. Venta física directa en el almacén | 26 |
| 4.2.3. Eventos: venta de merchandising en eventos | 26 |
| 4.2.4. Ventajas e inconvenientes de cada punto de venta | 26 |

| | |
|--|----|
| 4.3. Anàlisis de ventas de Octubre a Diciembre 2018 | 27 |
| 4.3.1 Total de ventas | 27 |
| 4.3.2. Total pedidos | 28 |
| 4.3.3. Productos principales por unidades vendidas | 28 |
| 4.4. Puntos de mejora | 30 |
| 4.4.1. Re-estructuración del equipo | 30 |
| 4.4.2. Re-organización de sistemas de venta en almacén y eventos | 30 |
| 4.4.3. Renovación y actualización de productos | 30 |
| 4.4.4. Plan de marketing y publicidad | 30 |
| 5. Plan de mejora: La tienda 2020 | 31 |
| 5.1. Mantenimiento de productos. | 31 |
| 5.2. Renovación de productos | 31 |
| 5.3. Nuevos productos | 32 |
| 5.4. Nuevas opciones de compra | 33 |
| 6. Anàlisis del mercado y competencia | 34 |
| 6.1. Características del mercado | 34 |
| 6.2. Mercado online | 35 |
| 6.2.1. Ventajas y desventajas mercado online | 37 |
| 6.3. Estructura competitiva del mercado | 39 |
| 6.4. Anàlisis DAFO del negocio | 40 |
| 6.5. Anàlisis del entorno (anàlisis PESTEL) | 42 |
| 6.6. Conclusiones del anàlisis del mercado | 44 |
| 7. Plan de marketing | 45 |

| | |
|--|----|
| 7.1. Consumidores | 45 |
| 7.2. Marketing online | 46 |
| 7.3. Marketing offline | 48 |
| 7.4. Previsión de ventas | 51 |
| 8. Plan de operaciones | 53 |
| 8.1. Diseño de producto | 53 |
| 8.2. Producción de producto..... | 54 |
| 8.3. Servicio de preparación de pedidos..... | 55 |
| 8.4. Servicio de entrega de pedidos | 57 |
| 8.5. Comunicación y marketing | 57 |
| 8.6. Análisis..... | 57 |
| 9. Plan de recursos humanos | 58 |
| 9.1. Tipos de empleados | 58 |
| 9.2. Número de empleados | 62 |
| 10. Plan financiero | 64 |
| 10.1. Análisis de ingresos..... | 64 |
| 10.1.1. Ingresos por ventas | 64 |
| 10.2. Análisis de costes..... | 69 |
| 10.2.1. Costes de producto..... | 69 |
| 10.2.2. Costes de personal | 70 |
| 10.2.3. Costes de marketing | 70 |
| 10.2.4. Costes de logística..... | 71 |
| 10.3. Cuenta de resultados | 73 |

| | |
|--|----|
| 10.3.1. Estimación de resultados para 2020 | 74 |
| 10.4. Constitución de la sociedad..... | 86 |
| 11. Conclusiones | 87 |
| 12. Agradecimientos | 88 |
| 13. Bibliografía..... | 89 |

Índice de ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Página principal de la tienda online..... | 16 |
| Ilustración 2: Diagrama de bloques de página web..... | 17 |
| Ilustración 3: Página web sección Moda | 18 |
| Ilustración 4: Página web White T-Shirt | 18 |
| Ilustración 5: Primer paso antes del pago: información de contacto..... | 19 |
| Ilustración 6: Segundo paso antes del pago: datos de envío | 19 |
| Ilustración 7: Información de pago | 20 |
| Ilustración 8: Camisetas Hakuna | 21 |
| Ilustración 9: Sudaderas Hakuna | 21 |
| Ilustración 10: Pulseras de tela Hakuna..... | 22 |
| Ilustración 11: Pulseras Madre de Hakuna..... | 22 |
| Ilustración 12: Llaveros Hakuna..... | 22 |
| Ilustración 13: Pulseras rosario Hakuna..... | 23 |
| Ilustración 14: Discos Hakuna Group Music..... | 23 |
| Ilustración 15: Colección Manglanitos: Colección Manglanitos | 23 |
| Ilustración 16: Colección Temas Manglano..... | 23 |

| | |
|---|----|
| Ilustración 17: Colección “Santos de” | 24 |
| Ilustración 18: Colección Revolcaderos Hakuna Books | 24 |
| Ilustración 19: Ventas cuarto trimestre 2018 | 27 |
| Ilustración 20: Pedidos diarios cuarto trimestre 2018 | 28 |
| Ilustración 21: Número de unidades vendidas por tipo de producto | 29 |
| Ilustración 22: Renovación de productos: nuevas camisetas y sudaderas | 31 |
| Ilustración 23: Nuevos productos: libretas..... | 32 |
| Ilustración 24: Nuevos productos: Cantimploras | 32 |
| Ilustración 25: Nuevos productos: Escultura y cuadro Madre de Hakuna..... | 32 |
| Ilustración 26: Volumen de negocio del comercio electrónico 2011-2017. CNMC (El País) . | 36 |
| Ilustración 27: Análisis PESTEL..... | 43 |
| Ilustración 28: Redes sociales más utilizadas en la actualidad (2020) | 46 |
| Ilustración 29: Visitas mensuales a las redes sociales de Hakuna | 48 |
| Ilustración 30: Resultados sobre cómo conoce la gente Hakuna | 50 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Lista de productos y precios de la tienda Hakuna | 24 |
| Tabla 2: Ventajas en inconvenientes por canal de venta | 26 |
| Tabla 3: Análisis DAFO de la tienda Hakuna | 41 |
| Tabla 4: Previsión de ventas mensuales 2020 en unidades de producto. | 52 |
| Tabla 5: Cuadro de funciones del personal de la tienda online Hakuna | 63 |
| Tabla 6: Porcentaje de ingresos mensuales previstos sobre el total anual..... | 64 |
| Tabla 7: Previsión de ventas por tipo de producto y precios | 67 |
| Tabla 8: Previsión de ventas por unidad y precio online y “retail” | 68 |

| | |
|---|----|
| Tabla 9: Precio de coste por unidad de producto | 70 |
| Tabla 10: Resumen de costes anuales de marketing..... | 71 |
| Tabla 11: Listado de Zonas geográficas postales y provincias que comprenden | 71 |
| Tabla 12: Precios de envío por zona y peso | 72 |
| Tabla 13: Margen de beneficio por producto y tipo de venta | 74 |
| Tabla 14: Ingresos mensuales por producto (Enero-junio)..... | 75 |
| Tabla 15: Ingreos mensuales por producto (julio-diciembre) y totales..... | 76 |
| Tabla 16: Resumen stock, ventas y costes primer trimestre | 78 |
| Tabla 17: Resumen stock, ventas y costes segundo trimestre..... | 80 |
| Tabla 18..... | 82 |
| Tabla 19: Resumen stock, ventas y costes tercer trimestre | 82 |
| Tabla 20: Resumen stock, ventas y costes cuarto trimestre..... | 84 |

1. Prefacio

La Fundación Hakuna fue creada en el año 2017 por un grupo de universitarios y jóvenes profesionales con el objetivo de promover los siguientes valores: alegría y solidaridad con un estilo fresco, joven y actual, y va dirigida a toda la sociedad pero de forma especial a los jóvenes del mundo de hoy. Para llevar a cabo su misión ha puesto en marcha diversas actividades económicas con un doble objetivo: ayudar en la difusión de dichos valores y sostenerse económicamente para financiar sus múltiples proyectos. Algunos de estos proyectos son: conciertos del grupo de música de Hakuna (*Hakuna Group Music*), proyectos de desarrollo en barrios marginales (*Dando la nota*), programas que fomentan el valor de la mujer (*Tacones Rotos*), voluntariados de verano para universitarios (hemos estado en Brasil, India, Colombia y Kenia)... Una de las formas para generar capacidad económica es la venta de productos de “merchandising”: todo empezó con la venta informal de pulseras con frases inspiradoras, pero poco a poco se han ido añadiendo nuevos productos. Actualmente se venden: pulseras, camisetas, sudaderas, llaveros, libros, CDs y se está estudiando la posibilidad de abrir una línea de arte sagrado.

En septiembre de 2018 se decidió poner en marcha un servicio de venta online de los productos existentes, para facilitar al consumidor la adquisición de productos y dar más salida a los mismos.

Al mismo tiempo, se ha decidido darle una estructura más profesional y empresarial a esta actividad económica de la Fundación, y es ahí donde entramos en el proyecto. El objetivo de este TFG es analizar y replantear el funcionamiento de la tienda online, para optimizar los recursos de que disponemos con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad de las ventas para poder así financiar los distintos proyectos que ha puesto en marcha la Fundación.

1.1. Origen del proyecto

El trabajo de fin de grado que se presenta a continuación nace de nuestra iniciativa de colaborar con la Fundación Hakuna para poner en la calle, en el mundo entero, productos que de alguna manera revelan esta visión joven, fresca y entusiasta de la vida, y generar la capacidad

económica necesaria para respaldar e impulsar el conjunto de proyectos e iniciativas de Hakuna.

Así pues, con este objetivo se empezó a estudiar la idea de crear una sección en la página web para poner a la venta los productos de “merchandising” que se habían estado vendiendo en distintos eventos de la Fundación.

En vistas de mejorar los rendimientos obtenidos en los primeros meses se originó la idea de crear un plan de negocio para la tienda online, analizando su funcionamiento durante estos primeros meses y buscando puntos clave de mejora.

1.2. Motivación

Desde hace unos años hemos tenido la suerte de poder beneficiarnos de algunos proyectos de la Fundación, concretamente de los voluntariados en verano y también durante el curso. Hemos descubierto algo nuevo dentro de nosotros mismos que nos ha hecho salir de nuestro individualismo para luchar por un mundo más justo. Y en nosotros ha surgido también la necesidad de compartir lo que hemos vivido con las personas que nos rodean y con el mundo entero. Desde hace algún tiempo colaboramos con la Fundación en la coordinación de diversas actividades y queremos ayudar en lo que sea necesario para que siga adelante.

Hakuna se ha convertido en una parte muy importante de nuestro quehacer, por lo que lo que nos empuja a emprender este trabajo es poder ayudar en la mejora de la tienda online de Hakuna. Compartimos un mismo ideal y por eso es importante para nosotros realizar un buen plan de negocio de la tienda online para generar mayores ingresos y poder así continuar con sus iniciativas y proyectos.

2. Introducción

Hakuna con sus productos, además de obtener beneficios que le permitan financiar sus proyectos, busca acercarse al público joven, y no tan joven, con un estilo fresco y cercano. No queremos vender un producto cualquiera, con el único objetivo de obtener beneficios, sino que queremos que nuestros productos, de alguna manera, transmitan los valores que promueve la Fundación.

2.1. Objetivos del proyecto

El objetivo principal de este proyecto es la mejora de la tienda online de Hakuna, realizando un estudio profundo de la gestión de la tienda actual para crear una nueva y renovada versión de la tienda online de Hakuna: impulsando la creación de nuevos productos y mejorando o liquidando los ya existentes.

Los objetivos de la tienda online son:

1. Generar mayor rendimiento con la venta de sus productos para generar mayor capacidad económica para Hakuna.
2. Comercializar productos que sigan un estilo que transmita los valores de Hakuna (alegría, frescura, solidaridad, juventud...).

2.2. Alcance del proyecto

Con el presente proyecto se pretende abarcar la realización de un plan de negocio de la tienda online de Hakuna fundamentado desde el análisis del público a que va dirigido, la selección de tipos de producto, la entrega del producto, analizando los aspectos técnicos y económicos de cada proceso.

Para ello, este proyecto incluye un análisis del funcionamiento de la tienda actual y una propuesta de mejora que incluirá: un plan de marketing para dar a conocer la tienda online de Hakuna, un plan de operaciones para estudiar desde la selección hasta la entrega del producto, un plan de recursos humanos para ver las características de las personas que serían necesarias y por último un plan financiero en el que se analizarán los costes y gastos de la tienda.

3. Tienda online de Hakuna

3.1. La Fundación

Hakuna, más allá de una Fundación, es un grupo de amigos, una familia muy grande que comparte un mismo estilo de vida y juntos aprenden a vivir alegremente en actitud de disponibilidad y servicio ante los demás, ante la vida y ante el mundo. Hakuna se encuentra actualmente en 27 ciudades y realiza diferentes actividades, especialmente con universitarios y jóvenes profesionales. Además, ha puesto en marcha varios proyectos:

- **Hakuna Group Music:** grupo de música formado por jóvenes que colaboran con la Fundación. Sus letras y melodías contribuyen en la transmisión de los ideales de Hakuna. Ha dado y sigue dando múltiples conciertos en diferentes puntos de España: Madrid (Joy Eslava), Barcelona (Luz de Gas), Valencia, Murcia, Mallorca...
- **Dando la nota:** proyectos de desarrollo con niños en barrios desfavorecidos. Actualmente el proyecto se centra en la Cañada Real (Madrid), donde varios voluntarios organizan clases de música e instrumentos para niños de la etnia gitana los fines de semana, fomentando la creatividad y la interacción y trabajo en equipo.
- **Tacones Rotos:** un programa que trabaja para la recuperación del valor de la mujer, acabando con los estereotipos y rescatando el verdadero sentido de la belleza.
- **Voluntariados de verano para universitarios:** durante el mes de julio, un grupo de 200 universitarios de entre 18 y 25 años se desplaza a un país en vías de desarrollo para ayudar en lo que haga falta y sobre todo para compartir con ellos culturas y experiencias. En los últimos años hemos estado en Brasil, India, Colombia y Kenia.

Todas estas iniciativas que van naciendo en Hakuna son financiadas principalmente por donativos y por la venta de “merchandising” de su tienda online.

Ante esta situación se nos presenta la oportunidad idónea para hacer un estudio sobre la “renovación” de la tienda online y contribuir con Hakuna para alcanzar nuestro objetivo común: generar capacidad económica para apoyar los distintos proyectos e iniciativas de Hakuna y así poder llegar a más personas.



3.2. Misión, visión y valores

La misión principal de la tienda de Hakuna es dar apoyo económico en los diferentes proyectos e iniciativas de Hakuna así como promover su visibilidad. Con este proyecto se pretende consolidar una fuente de ingresos estable para la Fundación.

A su vez, se persigue como objetivo que, gracias a que el nombre de la tienda pertenece a la marca “Hakuna”, la marca logre estar en el “*top of mind*” y se reconozca como marca joven, dinámica, alegre y con valores. Así pues la visión de la tienda es posicionar a Hakuna como una marca de retail consolidada a nivel internacional.

La tienda de Hakuna quiere contribuir en la divulgación de una serie de valores ligados a la juventud y la solidaridad y aportar así su granito de arena en la construcción de un mundo más justo y agradable. Es por ello que a través de los distintos productos de la tienda se transmite esta filosofía de la marca, ya sea por los mensajes en las pulseras o sudaderas, las letras de sus discos o los libros de Hakuna.

3.3 Nuestra web

La web de la tienda online Hakuna se encuentra integrada en la página web de la Fundación, en el apartado llamado “Shop”. De esta forma, todo aquel que esté interesado en las actividades y proyectos de Hakuna, puede acceder de forma fácil y rápida a la tienda online y ver sus productos. Y viceversa, todo aquel que conozca únicamente los productos de la tienda, pero no conozca la Fundación y los valores que promueve, así como sus múltiples actividades, puede acceder a toda la información acerca de estos y descubrir la filosofía que hay detrás de nuestros productos.

Nuestra web ha sido diseñada mediante la plataforma Shopify, un software que ofrece una serie de servicios incluidos pagos, marketing, envíos y herramientas de fidelización de clientes para simplificar el proceso de gestionar una tienda en línea para pequeños comerciantes.

La página de la tienda se encuentra dividida en cinco bloques, según el tipo de producto:

- Moda
- Complementos
- Biblioteca
- Música
- Arte



Ilustración 1: Página principal de la tienda online

Dentro de cada bloque, se encuentran los diferentes productos del tipo correspondiente, y se pueden añadir al carrito eligiendo las especificaciones deseadas de color y talla, según el producto.

Una vez finalizada la selección de productos, el cliente rellena los datos de envío y de facturación y posteriormente realiza el pago con tarjeta o mediante transferencia bancaria. Una vez efectuado el pago, el equipo de logística recibe el pedido para proceder a su preparación y envío.

El diseño de la página web está muy cuidado, utiliza fotografías de alta calidad y muestra los productos en detalle, para que el consumidor pueda conocer bien el producto que se le ofrece. Todos los productos, además de fotografías, vienen acompañados de una breve descripción que aporta información de interés sobre el producto mostrado.

En el siguiente diagrama se muestra un esquema de la estructura utilizada para la web:

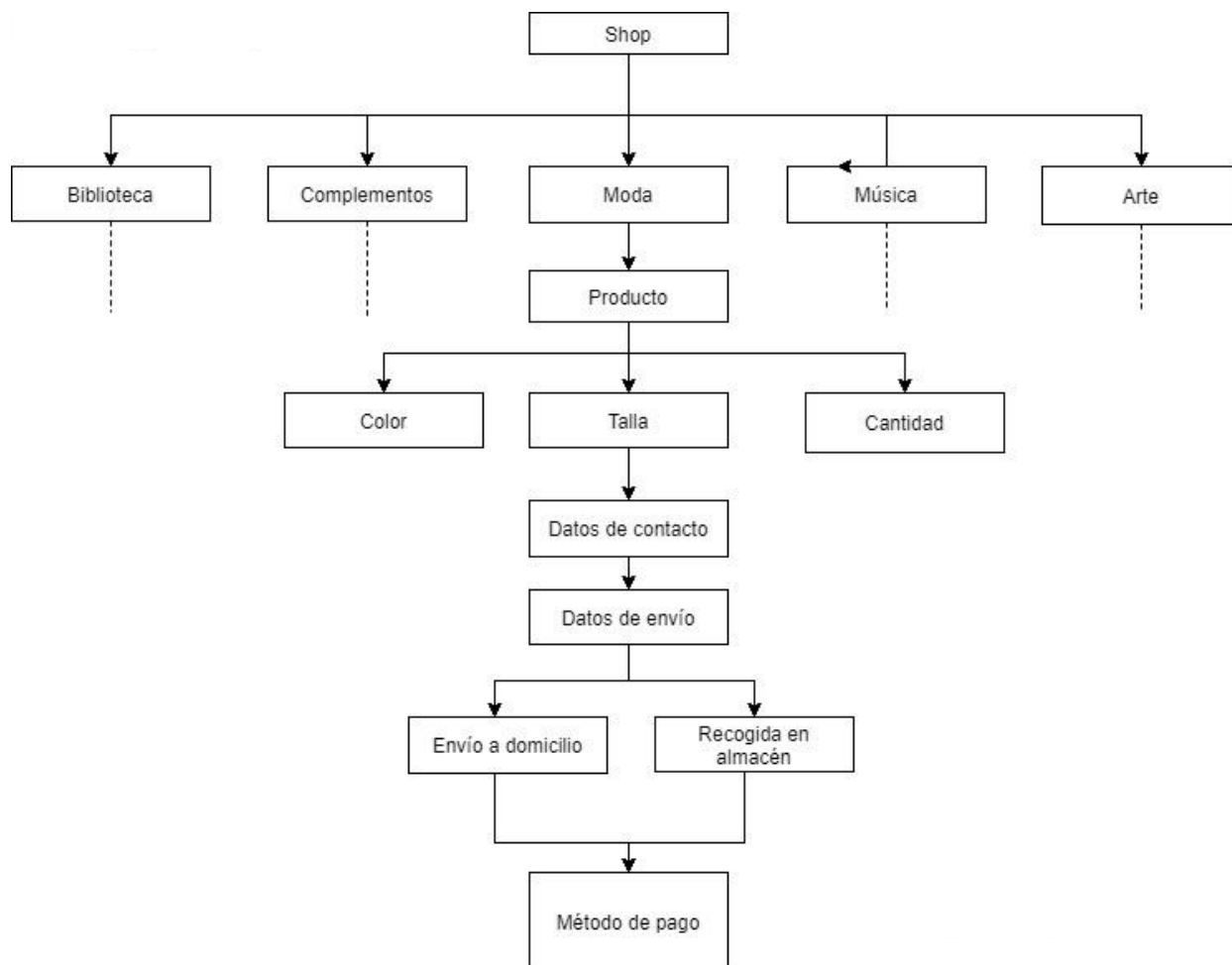


Ilustración 2: Diagrama de bloques de página web

3.3.1. ¿Cómo comprar a través de la página web?

Comprar a través de la página web de Hakuna es muy rápido y sencillo, a continuación se explica en 5 pasos cómo adquirir productos online:

- Paso 1: Seleccionar el producto que se desea comprar en la página web.

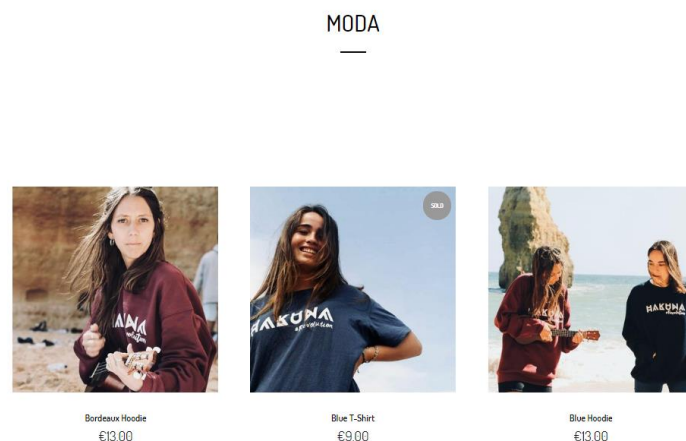


Ilustración 3: Página web sección Moda

- Paso 2: Seleccionar la talla y la cantidad de productos que se quiere comprar para proceder a la compra.

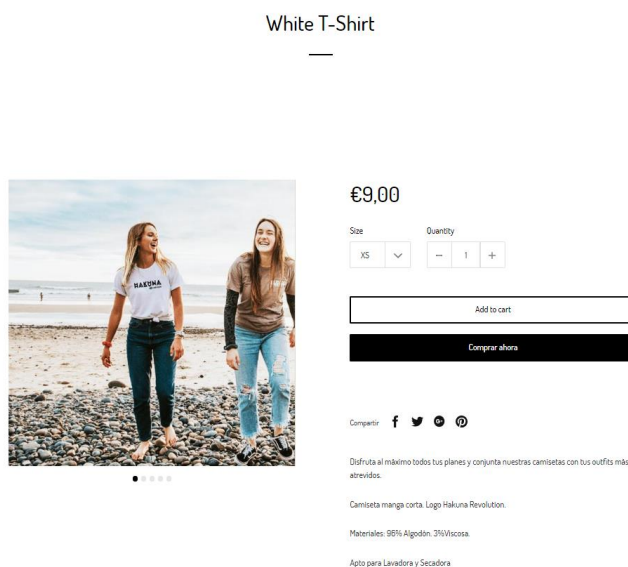


Ilustración 4: Página web White T-Shirt

- Paso 3: Antes de proceder al pago del producto se pide información de contacto del cliente: correo electrónico, nombre, dirección y número de teléfono.

Información > Envío > Pago

Información de contacto

Correo electrónico

Dirección de envío

Nombre Apellidos

Empresa (opcional)

Dirección

Número interior 3, departamento 3, etc.

Ciudad

Pais / Región España Provincia / Estado Provincia / Estado Código postal

Teléfono

Guardar mi información y consultar más rápidamente la próxima vez

Continuar a forma de envío

White T-Shirt XS €9,00

Código de descuento Usar

Subtotal €9,00

Envío Calculado en el siguiente paso

Total €9,00

Ilustración 5: Primer paso antes del pago: información de contacto

- Paso 4: Previo al pago el cliente puede escoger si recoger su pedido en el almacén de Hakuna o recibirlo en su domicilio.

Información > Envío > Pago

Contacto jc@gmail.com Cambiar

Enviar a Avinguda del Carrilet 3, 3, 089 L'Hospitalet de Llobregat, Barcelona, España Cambiar

Envíos

Recoger en nuestro estudio (Calle de los Olivos 11, Madrid) Nos pondremos en contacto contigo. Gratis

Standard Shipping €2,50

< Volver a la información de contacto

Continuar a forma de pago

White T-Shirt XS €9,00

Código de descuento Usar

Subtotal €9,00

Envío Gratis

Total €9,00

Ilustración 6: Segundo paso antes del pago: datos de envío

- Paso 5: Escoger el método de pago, la dirección de facturación e introducir código descuento en caso de que se tenga alguno. Finalmente proceder a al pago.

Información > Envío > Pago

| | | |
|----------|---|---------|
| Contacto | jc@gmail.com | Cambiar |
| Enviar a | Avinguda del Carrilet 3, 3, 089 L'Hospitalet de Llobregat, Barcelona, España | Cambiar |
| Método | Recoger en nuestro estudio (Calle de los Olivos 11, Madrid) Nos pondremos en contacto contigo. - Gratis | Cambiar |

Pago
Todas las transacciones son seguras y están cifradas.

Tarjeta de crédito VISA y más...

Depósito Bancario

Dirección de facturación
Selecciona la dirección que coincida con tu tarjeta o forma de pago.

La misma dirección de envío

Usar una dirección de facturación distinta

< Volver a forma de envío
Pagar ahora

White T-Shirt
XS

€9,00

Usar

| | |
|--------------|--------------|
| Subtotal | €9,00 |
| Envío | Gratis |
| Total | €9,00 |

Ilustración 7: Información de pago

4. Análisis de la tienda 2018

A continuación se realiza un análisis interno de la tienda de Hakuna a día de hoy. Se muestran todos los productos que vende la tienda actualmente junto a sus costes y precios de venta, los puntos de venta que se están usando, así como un análisis de las ventas y de los pedidos actuales. En este apartado también se detallan los puntos de mejora en los que se trabajará de cara al próximo año.

4.1. Productos

Con el objetivo de financiar la grabación del primer disco de Hakuna Group Music, los jóvenes de Hakuna diseñaron algunos productos de merchandising para vender a sus amigos y conocidos. Primero fueron pulseras de tela con frases de sus canciones. Después se empezaron a vender camisetas y, más adelante, los discos. Poco después, se pusieron también a la venta libros escritos por el fundador de Hakuna, José Pedro Manglano. Poco a poco, el catálogo de productos fue creciendo, hasta el día de hoy, pero siempre de forma espontánea y sin previo estudio de mercado.

Actualmente los productos disponibles son los siguientes:

4.1.1. Moda

A. Camisetas:

- a. Azul
- b. Verde
- c. Rosa
- d. Gris
- e. Blanco



Ilustración 8: Camisetas Hakuna

B. Sudaderas

- a. Azul
- b. Verde
- c. Granate



Ilustración 9: Sudaderas Hakuna

4.1.2. Complementos

A. Pulseras de tela

- a. Qué poco es una vida para darla
- b. Qué bien se está cuando se está bien
- c. Mi pobre loco
- d. Que no se pierda ninguno
- e. El mar son gotas
- f. Todos por todos
- g. Escandalosamente alegres
- h. Necesariamente disfrutones
- i. A toda vela vas, quieto del todo
- j. Siempre en pie de guerra
- k. Enemigos del sillón



Ilustración 10: Pulseras de tela Hakuna

B. Pulseras Madre de Hakuna

- a. Grabada
- b. Relieve



Ilustración 11: Pulseras Madre de Hakuna

C. Llaveros

- a. Que no se pierda ninguno
- b. Qué poco es una vida para darla
- c. Hakuna



Ilustración 12: Llaveros Hakuna

D. Rosarios

- a. Lila
- b. Azul
- c. Rosa
- d. Verde
- e. Marrón



Ilustración 13: Pulseras rosario Hakuna

4.1.3. Discos

- 1. Libertad
- 2. Mi Pobre Loco
- 3. Pasión



Ilustración 14: Discos Hakuna Group Music

4.1.4. Libros

A. Manglanitos:

- a. Enero
- b. Febrero
- c. Marzo
- d. Abril
- e. (...)
- f. Diciembre



Ilustración 15: Colección Manglanitos: Colección Manglanitos

B. Temas Manglano:

- a. Revolución cristiana: el mundo está pidiendo un cambio
- b. La Misa, el beso de Dios
- c. Rebeldía: rebeldes con causa
- d. Respeto: Alicia sube al ring
- e. Agradecimiento: dime qué agradeces y te diré cómo eres
- f. Apertura: el arte de la infiltración
- g. Dios en off



Ilustración 16: Colección Temas Manglano

C. Santos de:

- Santos de copas
- Santos de carne
- Santos de Mierda



Il·lustració 17: Colección "Santos de"

D. Hakuna Books

- Movimientos, escuelas de libertad
- El Bautismo, la locura de un Dios carne



Il·lustració 18: Colección Revolcaderos Hakuna Books

| Tipo de producto | | Nombre del producto | Precio de coste (€) | PVP (€) |
|------------------|------------------|--|---------------------|---------|
| Moda | | Camisetas (XS, S, M, L, XL, XXL) | 2,65 | 9 |
| | | Sudaderas (XS, S, M, L, XL, XXL) | 6,74 | 13 |
| Pulseras | | Pulsera Madre de Hakuna relieve | 32,67 | 50 |
| | | Pulsera Madre de Hakuna grabadas pequeña | 5,5 | 15 |
| | | Pulsera Madre de Hakuna grabadas grande | 5,5 | 15 |
| | | Pulseras de tela | 0,21 | 1 |
| | | Rosarios de colores | 1 | 2 |
| Llaveros | | Llaveros | 1,5 | 4 |
| Libros | Santos de | Santos de carne | 8,45 | 15 |
| | | Santos de copas | 8,45 | 15 |
| | | Santos de mierda | 8,12 | 16,9 |
| | Manglanitos | Manglanitos | 0,98 | 1 |
| | Evangelio | Evangelio 209 | 4,95 | 9 |
| | Temas Manglano | Dios en off | 4,95 | 6 |
| | | Apertura: El arte de la infiltración | 4,95 | 6 |
| | | Agradecimiento: dime qué agradeces y te diré como eres | 4,95 | 6 |
| | | Respeto: Alicia sube al ring | 4,95 | 6 |
| | | Rebeldía: rebeldes con causa | 4,95 | 6 |
| | | La Misa: el beso de Dios | 4,95 | 6 |
| | | Revolución cristiana: el mundo está pidiendo un cambio | 4,95 | 6 |
| | Hakuna Books | El Bautismo, un gran sí a la vida | 2 | 4 |
| | | Los Movimientos, escuela de libertad | 2 | 4 |
| Discos | CD Pasión | 8,43 | 15,5 | |
| | CD Mi Pobre Loco | 5,5 | 11 | |

Tabla 1: Lista de productos y precios de la tienda Hakuna

4.2. Estrategias y canales de venta

A continuación explicamos los distintos sistemas de venta utilizados hasta ahora en la tienda Hakuna, especificando los problemas que han surgido en cada uno.

4.2.1 Página web: canal de venta principal y más sencillo.

Desde octubre de 2018, los productos de Hakuna se pueden comprar por internet, a través de la tienda online, mediante la plataforma *shopify*. Este sistema de venta tiene muchas ventajas, ya que todo el proceso está automatizado, lo cual simplifica mucho la gestión de ventas y envíos.

El proceso de venta online es el siguiente:

1. El cliente realiza el pedido a través de la página web.
2. El cliente efectúa el pago del pedido a través de la página web.
3. El equipo de logística recibe el pedido.
4. El equipo de logística prepara el pedido en el almacén.
5. El servicio de mensajería contratado recoge el pedido en el almacén para proceder a su envío.
6. El equipo de logística marca el pedido como “Enviado” en la web.
7. El stock se actualiza automáticamente.

Además de que el proceso es más ordenado, otra de las ventajas de la venta por internet es que se pueden comprar los productos en cualquier momento, sin restricción horaria, y que la propia plataforma genera informes de ventas automáticos muy útiles para ver la rentabilidad del negocio.

Uno de los inconvenientes de la venta a través de la página web es que en ocasiones no se cumplen los plazos de entrega ya que la mayor parte del equipo de ventas de la tienda trabaja de forma voluntaria y no dedican su tiempo exclusivamente a la tienda.

Por ejemplo, el equipo encargado de logística estaba formado por dos voluntarios universitarios que iban al almacén a preparar los pedidos dos veces por semana. Pero en época de exámenes dedicaron menos tiempo a la tienda y no todos los pedidos salían a tiempo como para llegar en el plazo acordado al domicilio del cliente. En los próximos apartados estudiaremos las posibles soluciones a este problema.

4.2.2. Venta física directa en el almacén

Nos hemos encontrado con numerosos casos de clientes que preferían recoger el pedido en el almacén, por ahorrarse los gastos de envío y la espera hasta la recepción del pedido. El principal inconveniente de este sistema de venta es que se debe actualizar el stock manualmente, y eso da lugar a mayor número de errores. También plantearemos distintas soluciones a este problema más adelante.

4.2.3. Eventos: venta de merchandising en eventos

En los numerosos eventos organizados por la Fundación, se aprovecha para vender productos de la tienda Hakuna. En estos eventos se suele vender una gran cantidad de productos, ya que se ofrecen a un público que por lo general comparte los valores promovidos por Hakuna y con gran interés en las actividades de la Fundación, por lo que tienen una gran predisposición a colaborar mediante la compra de sus productos. En este caso, el problema es el mismo que en el caso de la venta en almacén: el descontrol de stock. Son momentos de mucho movimiento y en ocasiones incluso caos, y dado que la responsabilidad vuelve a caer sobre voluntarios con poca formación en el sector, el descontrol es mayor.

4.2.4. Ventajas e inconvenientes de cada punto de venta

En la siguiente tabla se especifican a modo de resumen las ventajas los inconvenientes que la experiencia nos ha mostrado en cada sistema de venta, y cuyas soluciones y posibles mejoras detallaremos en apartados posteriores.

| Canal de venta | Ventajas | Inconvenientes |
|----------------|--|---|
| Online | <ul style="list-style-type: none"> - Fácil control de stock - Gestión automática de datos - Disponibilidad 24/7 - Informes de ventas automatizados | <ul style="list-style-type: none"> - Elevado coste de envío - Incumplimiento de plazos de entrega |
| Almacén | <ul style="list-style-type: none"> - Coste de envío cero - Sin plazos de entrega | <ul style="list-style-type: none"> - Difícil control de stock |
| Eventos | <ul style="list-style-type: none"> - Elevado volumen de ventas | <ul style="list-style-type: none"> - Difícil control de stock |

Tabla 2: Ventajas en inconvenientes por canal de venta

4.3. Análisis de ventas de Octubre a Diciembre 2018

Hemos realizado un pequeño análisis de las ventas online de los productos de la tienda. Nos hemos basado en las ventas totales por día, los pedidos por día y la cantidad de unidades vendidas de cada tipo de producto. De esta forma podemos ver cuáles han sido los productos más vendidos y cómo ha sido la evolución de las ventas a lo largo de los último trimestre de 2018, lo que nos permitirá sacar conclusiones útiles para la mejora de la tienda

4.3.1 Total de ventas

Durante el cuarto trimestre de 2018 se vendieron un total de 7.101,00€ a través de la venta online. El volumen de ventas semanales se podría decir que fue uniforme hasta la segunda quincena de diciembre, en que se produjo un pico importante de ventas, debido a la campaña de Navidad. Lo vemos en el gráfico siguiente:

Total de ventas

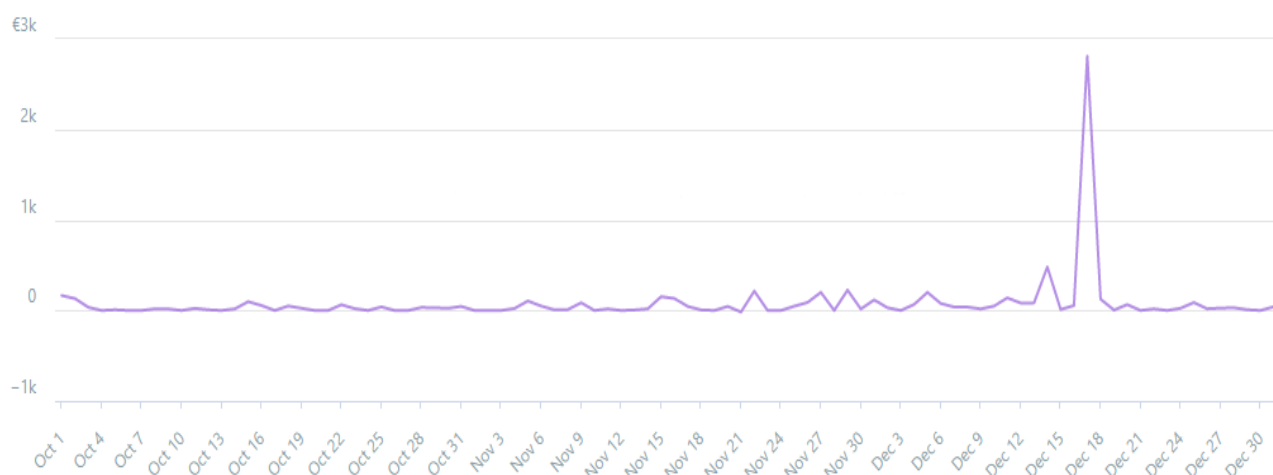


Ilustración 19: Ventas cuarto trimestre 2018

4.3.2. Total pedidos

Además del total de ventas, hemos creído interesante ver también la evolución del número de pedidos a lo largo de los meses analizados. Como se puede observar en el gráfico, el número de pedidos al día se mantiene constante a lo largo de los meses, aumentando de forma considerable en las primeras semanas de diciembre.



Ilustración 20: Pedidos diarios cuarto trimestre 2018

4.3.3. Productos principales por unidades vendidas

Tras analizar las ventas del último trimestre de 2018 se observa que los productos más vendidos, con una diferencia muy considerable respecto al resto, han sido las pulseras de tela, seguidas de Evangelios 2019, Manglanitos, libros de la colección "Santos de" y CDs. Por otro lado, los productos menos vendidos han sido las sudaderas y camisetas.

La siguiente tabla resume las ventas por producto durante el último trimestre de 2018:

| Nombre del producto | Unidades vendidas | Ingresos Totales (€) |
|--|-------------------|----------------------|
| CD Pasión y Via Crucis | 98 | 1.519,00 |
| Camiseta Blanca | 2 | 18,00 |
| Santos de Copas | 24 | 297,51 |
| Llavero Hakuna | 3 | 9,91 |
| Pack "Santos de carne + pulsera de tela" | 1 | 12,40 |
| Pulseras Madre Hakuna Relieve | 1 | 50,00 |
| Manglanitos | 132 | 109,11 |
| Sudadera Azul | 2 | 26,00 |
| Camiseta Azul | 8 | 59,50 |
| Santos de Mierda | 5 | 84,50 |
| Evangelio 2019 | 118 | 1.062,00 |
| Pulseras Madre Hakuna Grabadas | 2 | 24,80 |
| Sudadera gris | 1 | 10,74 |
| Los Movimientos, escuelas de libertad | 7 | 28,00 |
| Pulseras Tela | 281 | 232,21 |
| CD Mi Pobre Loco- Hakuna Group Music | 29 | 319,00 |
| Sudadera Granate | 2 | 23,75 |
| Santos de Carne | 7 | 86,78 |
| Rosarios de colores | 361 | 596,61 |
| Camiseta verde | 3 | 22,33 |
| Camiseta gris | 4 | 29,75 |
| Sudadera verde | 5 | 53,70 |
| CD Libertad- Hakuna Group Music | 26 | 286,00 |

Ilustración 21: Número de unidades vendidas por tipo de producto

4.4. Puntos de mejora

4.4.1. Re-estructuración del equipo

Durante estos meses hemos visto con claridad que uno de los principales problemas de la tienda es la falta de estructuración en el equipo. Es necesario que las responsabilidades estén bien repartidas para que cada uno pueda asumir la suya. Para ello, hemos decidido definir los siguientes roles, que explicaremos con detalle en el próximo apartado:

- Coordinador de la ecommerce
- Coordinador de producto
- Coordinador de comunicación
- Coordinador de finanzas
- Coordinador de logística

4.4.2. Re-organización de sistemas de venta en almacén y eventos

Con la experiencia de los últimos meses, se ha visto que uno de los principales problemas es el descontrol cuando la venta se produce en almacén y en los distintos eventos de la fundación. Uno de nuestros objetivos en este trabajo es definir una estrategia de venta para estos dos canales que permita llevar un control adecuado del stock y de los ingresos, para explotar al máximo estos sistemas de venta.

4.4.3. Renovación y actualización de productos

Teniendo en cuenta las ventas por tipo de producto, hemos llegado a la conclusión de que es necesario renovar algunos tipos de producto, especialmente los productos de moda, ya que las camisetas y sudaderas son las menos vendidas. También estudiaremos la posibilidad de lanzar nuevos productos con mayor salida en el mercado.

4.4.4. Plan de marketing y publicidad

Queremos que todos conozcan nuestros productos y que sean accesibles para cualquiera. Para ello, creemos que es muy importante dar a conocer nuestros productos a través de redes sociales y potenciar nuestra estrategia de comunicación.

5. Plan de mejora: La tienda 2020

Tras analizar la tienda y su rendimiento durante el año 2018 se ha realizado un plan de mejora para los próximos años. En este plan se proponen nuevos productos para la tienda así como una renovación de los que ya se venden actualmente. También será necesario retirar del catálogo algunos productos que han tenido poco éxito. Por último se ofrecerán nuevas opciones de compra a los clientes.

5.1. Mantenimiento de productos.

Varios de los productos comercializados en 2018 continuarán en el catálogo 2020, ya que son productos no diseñados por la tienda y cuyo valor se mantiene con el paso del tiempo debido a que su contenido es principalmente de carácter cultural. Es el caso de los bloques de **Biblioteca y Música**.

En estos dos bloques, se mantendrán los productos ofertados, teniendo en cuenta la posibilidad de ampliar la gama de productos en el futuro.

5.2. Renovación de productos

Los renovación de los productos se centra principalmente en el bloque de **Moda** ya que dichos productos se están quedando anticuados y requieren un replanteamiento de diseño. El equipo de diseño trabajará en el desarrollo de nuevas camisetas y sudaderas, con dibujos y estampados innovadores y formas y colores acordes a las tendencias actuales.



Ilustración 22: Renovación de productos: nuevas camisetas y sudaderas

5.3. Nuevos productos

En la sección de **Complementos**, se retirarán los llaveros y se añadirán cantimploras y libretas con frases inspiradoras (“Toda una vida para darla” y “Necesariamente disfrutones”).

La sección de Arte Sagrado es completamente nueva, y en ella se pondrán a la venta cuadros y esculturas.



Ilustración 23: Nuevos productos: libretas



Ilustración 24: Nuevos productos: Cantimploras



Ilustración 25: Nuevos productos: Escultura y cuadro Madre de Hakuna

5.4. Nuevas opciones de compra

Se incluirá una nueva opción a los métodos de compra: “recogida en almacén” en lugar de envío por Correos. De esta forma, quien lo desee puede adquirir sus productos online y recogerlos en almacén en un horario previamente establecido. Cuando se elija esta opción, el cliente puede decidir si pagar en efectivo en almacén o con tarjeta a través de la web. De esta forma, se pueden recoger los productos en almacén sin descuadrar el stock, que se actualiza de forma automática en la plataforma web al realizarse el pedido y marcarse como “pagado”.

6. Análisis del mercado y competencia

En este análisis se hará un estudio del mercado donde entra la marca Hakuna. Se analizarán las características del mercado desde el punto de vista de los productos y las distintas marcas, así como el mercado online, la aceptación de los clientes potenciales y actuales y otros factores externos que puedan afectar a la tienda online. También realizaremos un análisis DAFO del estado actual de la empresa.

6.1. Características del mercado

Hoy en día el mercado está seccionado según la especialidad de cada marca. Dichas marcas suelen vender productos específicos relacionados directamente con alguna temática: deportes, electrónica, moda,... No obstante, también es muy común encontrar tiendas que vendan distintos tipos de productos de diferentes marcas. La finalidad de estos negocios normalmente es puramente empresarial: expandirse y conseguir una gran facturación y beneficios. Aunque este suele ser el objetivo de toda tienda o marca, Hakuna busca sobretodo poner en la calle, en el mundo entero, productos que de alguna manera revelen una visión joven y entusiasta de la vida.

Por consiguiente, el mercado donde se coloca Hakuna es totalmente distinto puesto que su último fin no es el dinero ni está especializado en ningún sector en concreto. La tienda de Hakuna vende una gran diversidad de productos, desde CD's de su grupo de música, arte (cuadros y esculturas), moda (sudaderas y camisetas), accesorios y libros. La finalidad de la tienda no solo es conseguir el máximo de dinero posible para Hakuna sino que también es

transmitir una serie de ideas y valores a través de sus productos. Así pues la tienda de Hakuna es una idea que va mucho más allá de un propósito empresarial.

La visión a largo plazo de la marca Hakuna es, no obstante, posicionar a Hakuna como una marca consolidada a nivel internacional para poder así llegar al máximo número de personas a través de sus productos.

Los productos de Hakuna se diferencian por transmitir cinco valores de nuestra filosofía y estilo de vida:

- **Escandalosamente alegres:** Un joven que no sonríe no es verdaderamente un joven. Todos los productos buscan transmitir y contagiar alegría ante los demás, ante la vida y ante el mundo.
- **Que no se pierda ninguno:** los productos de Hakuna no son de uso exclusivo. Seas quien seas, vengas de donde vengas, esta marca es para ti. Un estilo de vida que invita a cuantos más mejor.
- **De tú a tú:** Creemos en lo que hacemos y por ello lo sentimos y lo disfrutamos en primera persona, hablando de tú a tú.
- **Impacto:** animados por el Papa Francisco, Hakuna busca hacer lío. Un lío que nos dé un corazón libre, un lío que nos dé solidaridad, un lío que nos dé esperanza. Esto busca transmitir con sus productos.
- **Frescura:** esta marca busca aportar un soplo de aire fresco a la rutina del día a día, apostando siempre por el lado bueno de las cosas, de la vida.

6.2. Mercado online

Las nuevas tecnologías han facilitado la creación de tiendas online, cada vez es más usual ver multitud de páginas web donde las marcas pueden vender sus productos sin necesidad de hacer uso de tiendas físicas. El mercado online en los últimos años se ha evaluado imparable por organismos como la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC).

Las tiendas online y el comercio electrónico han facturado por encima de los 30 mil millones de euros en España durante todo año 2017. El CNMC ha calculado un incremento del 25,7% respecto al año anterior.

Si miramos el volumen de negocio del comercio electrónico durante todos los cuatrimestres de los últimos años en España, vemos que el incremento de este mercado año tras año es enorme:

VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Millones de euros

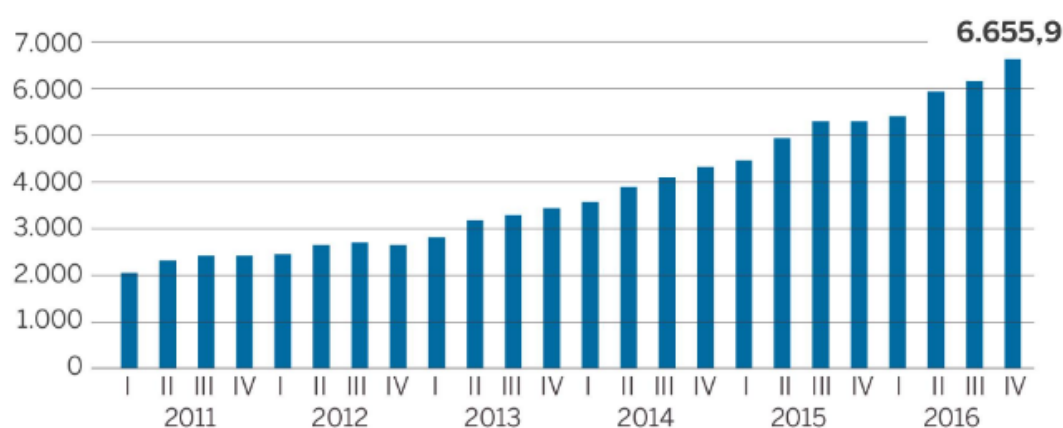


Ilustración 26: Volumen de negocio del comercio electrónico 2011-2017. CNMC (El País)

Esta evolución del mercado online ese debe en gran parte a las grandes ventajas que ofrece tanto a las distintas empresas como a los clientes respecto a la venta a través de tiendas físicas.

6.2.1. Ventajas y desventajas mercado online

El comercio online ofrece grandes ventajas a pequeñas y grandes empresas. Es por eso que cada vez más grandes empresas están haciendo uso de páginas web para vender sus productos. No obstante, también encontramos alguna que otra desventaja a este tipo de ventas.

Las principales ventajas de la venta de productos online para las empresas son:

1. **Prepago:** las empresas primero cobran el pedido y después se envía al cliente.
2. **Reducción de costes fijos:** ahorro de costes estructurales como el alquiler de local, de personal e incluso de papel al convertir los catálogos de papel, las facturas y recibos en formatos electrónicos.
3. **Capacidad de respuesta rápida a las necesidades del mercado:** al ser todo online la comunicación con los clientes es mucho más rápida y eficaz, la empresa puede enviar información a sus clientes, ante cualquier tipo de cambio que ocurra con el producto.
4. **Ampliar el mercado:** el mercado online permite a las distintas empresas ofrecer sus productos o servicios en cualquier mercado del mundo. Superación de las limitaciones geográficas.
5. **Ampliar el horario:** tener una tienda online permite la venta de productos 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año. Los clientes pueden acceder a la tienda online y comprar productos en cualquier momento sin tener que preocuparse por

el horario de los establecimientos, el aparcamiento, la aglomeración de público y la espera para pagar.

- 6. Publicidad y marketing:** una página web funciona como un anuncio permanente para la tienda física y la online. No sólo mejora la imagen de marca, también generará mucho negocio para la tienda offline.
- 7. Mayor claridad y atractividad:** a través de internet es mucho más fácil ofrecer una comparativa clara entre productos, incluyendo características y precios.

Además de tener todas estas ventajas para las empresas, para los clientes también supone una gran ventaja en cuanto a comodidad y tiempo realizar compras online.

Por otro lado, el comercio online también tiene algunas desventajas respecto a la venta en tiendas físicas:

- 1. Competencia:** la competencia online es mucho mayor, ya que cualquiera puede poner en marcha un negocio de comercio electrónico.
- 2. Novedad:** algunos consumidores son reacios a comprar sin ver el producto y que no confían en los pagos online.
- 3. Los gastos de envío:** enviar un producto suele ser caro cuando el volumen de negocio es pequeño, y esto es un gran desventaja para los negocios pequeños.
- 4. Seguridad:** conseguir buena seguridad de la página web puede ser complicado debido a los 'hackers', la empresa debe instalar un buen sistema informático de seguridad.
- 5. Fidelización:** la fidelización del cliente es mucho más difícil y exige una estrategia profesional.

En conclusión, el mercado online es una gran oportunidad para las empresas que están empezando ya que facilita mucho la venta de productos así como las grandes empresas ya consolidadas que pretenden expandirse. No obstante, como en todo negocio, es necesario valorar las ventajas del comercio online y sus contras.

6.3. Estructura competitiva del mercado

El mercado donde se sitúa la tienda de Hakuna lo denominamos *marcas que venden productos con valores*. La mayoría de estas marcas en España venden productos de uso cotidiano y bastante parecidos. En su mayoría estos productos son: camisetas, sudaderas, tazas, pulseras, llaveros,... todos ellos con un mensaje de fondo y una serie de valores que quieren transmitir. Todos estos negocios van destinados a una clientela concreta y no muy extensa.

En cuanto a la manera de vender sus productos encontramos un punto en común en todas estas marcas. La mayoría de estas marcas venden sus productos por internet. Sin embargo, a día de hoy Hakuna vende básicamente de tú a tú a través de las distintas actividades que organiza. Por este motivo, se está estudiando la posibilidad de abrir una tienda online para expandir el mercado al que van dirigidos sus productos.

La tienda de Hakuna se diferencia en la marca. La marca Hakuna intenta transmitir un estilo de vida. Nace de un gran grupo de jóvenes con ganas de cambiar el mundo. A lo largo de los primeros años este grupo ha ido creciendo considerablemente y se han ido creando distintas ramas: un grupo de música, un equipo de organización de voluntariados, una tienda donde vender su 'merchandising', una sección de Hakuna Books, etc. Es por eso que la tienda de Hakuna se diferencia de sus competidores porque lo que vende es mucho más que sus productos, es un modo de vida.

Además, la tienda de Hakuna se distingue por vender no solo sudaderas, camisetas, pulseras y llaveros, también se venden los CD's de su grupo de música, libros de Hakuna Books y arte (cuadros y esculturas). Así pues la diferenciación en los productos de Hakuna respecto a sus competidores se convierte en una gran ventaja.

En resumen, esta tienda se distingue no solo por sus productos que engloban, a diferencia de sus competidores, libros, música y arte, sino también por todo lo que hay detrás de sus productos y lo que significan.

6.4. Análisis DAFO del negocio

El análisis DAFO es un estudio del negocio actual estructurado en forma de matriz y dividido en cuatro cuadrantes:

- 1. Debilidades:** es la parte del análisis interno del negocio en el que se estudian aquellos factores que limitan el rendimiento y crecimiento de la empresa.
- 2. Amenazas:** son factores externos, relacionados con el entorno y la competencia que puede dificultar a la empresa lograr sus objetivos.
- 3. Fortalezas:** conjunto de factores internos que suponen para la empresa una ventaja competitiva y que permite sacar un mayor rendimiento a las oportunidades.
- 4. Oportunidades:** es una parte del análisis externo del negocio que estudia aquellos factores externos que puedan suponer una ventaja competitiva.

Este análisis nos permite tener una visión global del estado actual de la empresa y su posición competitiva en el sector.

La realización de este estudio nos permitirá organizar una estrategia en la que aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa siendo conscientes de las debilidades y amenazas actuales del negocio.

A continuació se mostra el anàlisi DAFO de la tienda de Hakuna:

| <u>DEBILIDADES</u> | <u>FORTALEZAS</u> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Poca capacidad de promoción - Plantilla reducida - Imagen de novatos - Falta de experiencia empresarial - Liderazgo de la tienda - Problemas operativos internos - Falta de algunas habilidades - Ventas mensuales escasas | <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad operativa - Buena imagen ante clientes - Relación con proveedores - Equipo de trabajo motivado - Originalidad de productos (libros) - Objetivo común - Bajo coste de trabajadores - Presencia en la redes sociales |
| <u>AMENAZAS</u> | <u>OPORTUNIDADES</u> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Poca capacidad de inversión - Entrada de nuevos competidores - Poca conciencia social - Poco control del stock - Abaratamiento de los precios del mercado | <ul style="list-style-type: none"> - Demanda creciente - Facilidad de conectar con las personas - Los competidores no nacen de un grupo que crece - Nuevos canales de venta - Diversificación de productos relacionados - Plazos de entrega cortos |

Tabla 3: Anàlisi DAFO de la tienda Hakuna

Tras realizar el anàlisi DAFO de la tienda de Hakuna vemos que al ser un nuevo negocio tenemos las principales desventajas de una empresa novata, sin embargo observamos que con las fortalezas internas y las oportunidades externas que nos ofrece el mercado, la tienda de Hakuna tiene posibilidades de mejorar su rendimiento y crecer rápidamente. Una buena estrategia a seguir tras ver este estudio es abrir la tienda a las oportunidades que ofrece el mercado online.

6.5. Análisis del entorno (análisis PESTEL)

Para analizar el entorno macroeconómico e identificar las oportunidades y amenazas de la empresa se realiza un análisis PESTEL. Esta herramienta de análisis estratégica nos permite reconocer todos aquellos factores externos que pueden afectar al negocio. Aunque no tengamos influencia sobre estos factores, conocer esta información nos permitirá aminorar los efectos de las amenazas e incrementar los efectos de las oportunidades.

En el análisis PESTEL se estudian los siguientes factores:

- **Políticos:** La situación política de España es compleja como en toda democracia; que ha vivido la dura experiencia de pérdida de nivel de vida de las clases más desfavorecidas de la Sociedad; que tras unas elecciones que no han dejado indiferente a nadie y en la que no se han obtenido unos resultados claros. No obstante, se cree que la situación política del país no afecta a la tienda online de Hakuna puesto que los productos que se venden no se posicionan políticamente.
- **Económicos:** Pese a la crisis económica en la que el país sigue sumergido y de la que aún se está saliendo, el mercado online ha sabido evolucionar y está en constante crecimiento. En este sentido es un mercado que se ha visto menos afectado por la crisis. A pesar de esto, se tiene que tener en cuenta el entorno económico actual a la hora de fijar los precios para hacerlos más accesibles a la gente.
- **Socioculturales:** Las personas de hoy en día se están empezando a acostumbrar a la compra online por las muchas ventajas que ello supone. Sin embargo, el tipo de productos es poco atractivo para mucha gente ya que la sociedad actual no suele ver más allá del producto.
- **Tecnológicos:** La constante evolución tecnológica es más que evidente en todo el mundo. Este hecho favorece la creación de una tienda online y lo hace más accesible a la gente.
- **Ecológicos:** La creación de una tienda online no genera ningún tipo de impacto negativo hacia el medio ambiente. Es un sistema completamente ecológico. Únicamente se generaría consumo energético en la creación de los productos que se venden.

- **Legales:** La Fundación deberá cumplir con todos los requisitos legales y administrativos para ello. También deberá tener en cuenta que, al utilizar un método de pago mediante internet, será necesario prestar atención a la ley de privacidad de los datos de pagos.



Ilustración 27: Análisis PESTEL

6.6. Conclusiones del análisis del mercado

El mercado donde se coloca la tienda de Hakuna es un mercado hoy pequeño y bastante nuevo; pero con mucho potencial ya que no se debe olvidar la capacidad de ventas on-line a toda la población de habla castellana del continente americano. Hemos analizado la forma de trabajar de los principales competidores y venden generalmente por internet, un mercado que, tras estudiarlo en profundidad, hemos observado que ofrece grandes ventajas y que está en alza. Por ello, sería muy interesante ampliar el comercio vía online para llegar a un mayor número de clientes.

Tras analizar los productos que venden las distintas marcas, hemos podido ver que la tienda de Hakuna tiene una serie de ventajas competitivas respecto al resto ya que ofrece una mayor variedad de productos, vende físicamente en algunos eventos y detrás de sus productos hay mucho más que una marca.

Por último, el análisis de la tienda actual nos ha permitido observar claramente dónde se encuentra la empresa para realizar una estrategia competitiva de mercado aprovechando sus fortalezas y oportunidades.

7. Plan de marketing

A continuación se realiza un análisis de los principales consumidores potenciales de la marca para iniciar un plan de marketing enfocado a dicha clientela. Este plan tiene como objetivo atraer a más clientes y vender más productos. Para ello, realizaremos un plan de marketing online en el que se incluirán los distintos canales online: redes sociales, página web, anuncios online y mails; y otro offline: boca-oreja, televisión y radio. En este punto también se incluirá una previsión de ventas para los próximos años.

7.1. Consumidores

Los productos de la tienda de Hakuna inicialmente van dirigidos a todo tipo de personas ya que no son de uso exclusivo. Puesto que es una marca nueva a día de hoy los consumidores principales son los miembros o conocedores del grupo Hakuna principalmente en España y en su mayoría gente joven. A medida que avance el tiempo, se pretende extender el negocio a otros países de Europa donde se está empezando a conocer la marca.

Así pues las características de nuestro primer objetivo cliente son:

1. **Edad: 16-35 años.** La mayoría de nuestros primeros clientes se sitúa en esa franja de edad puesto que muchos de los miembros de Hakuna son jóvenes. La marca se ha promovido de boca a boca entre la juventud y por eso este grupo se convierte en nuestro primer cliente objetivo.
2. **Localización: España.** Hakuna nació en Madrid y se ha ido extendiendo por España. A día de hoy se encuentra en más de 20 ciudades españolas. Nuestro cliente objetivo pues serian esas ciudades en las que ya se conoce la marca pues con la tienda online se facilita la expansión del mercado fuera de Madrid y nos permite llegar al resto de España.
3. **Género: Masculino y femenino.** No hay ninguna restricción de género para el uso de los productos que ofrecemos. La mayoría de lo que se vende en la tienda de Hakuna son productos unisex.

4. **Ingresos mensuales: 100-2000€ mensuales.** Como nuestro cliente objetivo son en su mayoría los jóvenes, los ingresos mensuales de estos no es muy elevada puesto que muchos estudian o son jóvenes profesionales con salarios no muy elevados.
5. **Ocupación: Irrelevante.** Al ser muchos de nuestros consumidores jóvenes, la gran mayoría serán estudiantes o jóvenes recién graduados, se cree que no es relevante la ocupación del cliente, el producto es accesible a todos.

7.2. Marketing online

El marketing online tiene muchas ventajas para hacer publicidad de la tienda online de hakuna y tiene un gran alcance tanto a nivel nacional como internacional. Por este motivo se cree que es muy importante tener presencia y estar actualizados en todos los posibles portales que puedan dar a conocer la marca de Hakuna.

Se han dividido los distintos sitios de marketing online en tres vías:

- **Redes sociales:** A día de hoy donde la tecnología es accesible para la mayoría de personas, las redes sociales tienen una gran influencia sobre la sociedad y son unas plataformas muy visitadas por un gran número de personas, por este motivo se cree muy conveniente que la marca esté presente en las principales redes sociales para darse a conocer y para hacerla más accesible a la gente. Para ello se ha estudiado cuáles son las redes sociales más utilizadas por los usuarios de internet y tener presencia en ellas.

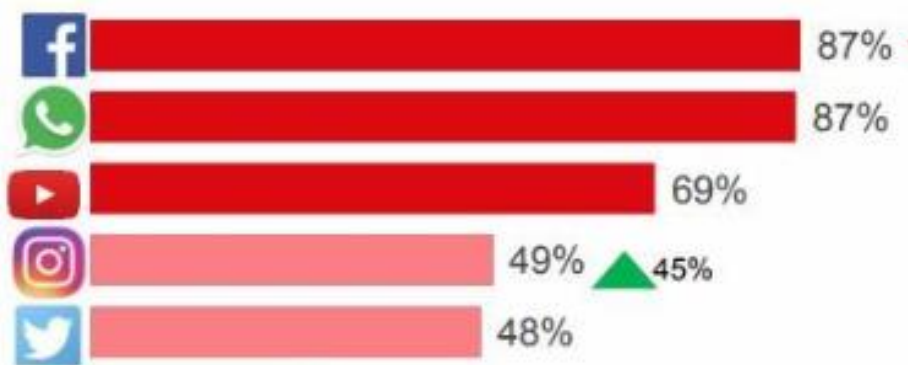


Ilustración 28: Redes sociales más utilizadas en la actualidad (2020)

El gráfico anterior muestra que el 87% de los usuarios han usado Facebook, la red social más utilizada, que juntamente con whatsapp lideran la clasificación. En el top 5 también se encuentran YouTube, Instagram y Twitter.

Hakuna tiene actualmente presencia en dos de las principales redes sociales: Facebook e Instagram. Estas redes sociales se usan para dar a conocer la marca y para informar de las actividades que el grupo realiza. También tienen acceso directo a la página web de la tienda online. Estas cuentas deben estar en constante actualización y deben realizar también un servicio de atención al cliente capaz de solucionar cualquier problema o duda de los clientes. Actualmente Hakuna tiene en instagram 9.394 seguidores y 3.734 en Facebook.

A día de hoy no se tiene una cuenta en Twitter se está estudiando la posibilidad de empezar en esta red social puesto que es de las más utilizadas por la gente. Sin embargo, se espera a posicionar las cuentas de Facebook e Instagram en mejores situaciones para posteriormente darse a conocer en Twitter.

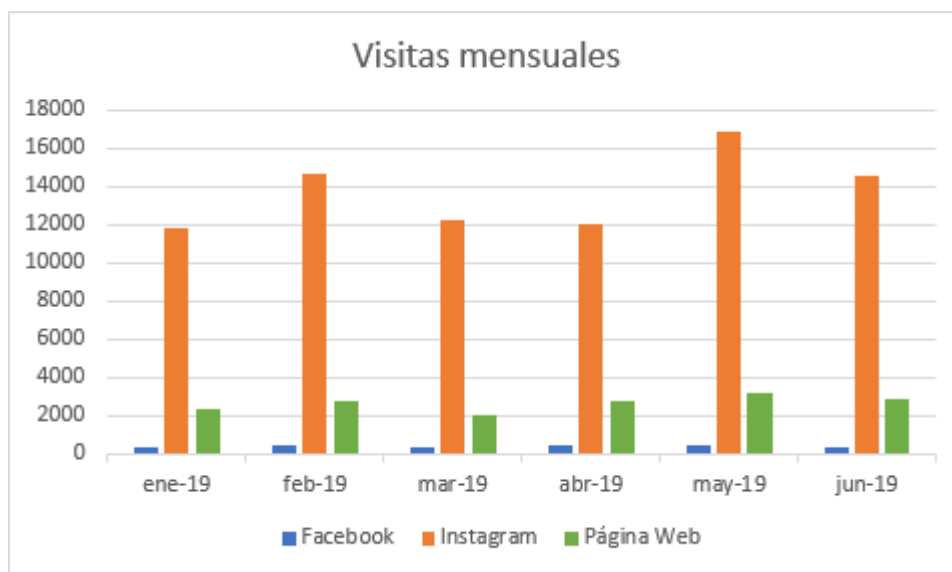
- **Mail:** Hakuna tiene una gran lista de contactos vía mail ya que para la mayoría de actividades que se realizan dentro de Hakuna se pide el mail. Esta lista de mails actualmente contiene más de 3500 mails y se usa no solo para avisar de las novedades dentro de Hakuna sino también para publicitar los productos de la tienda.

También se puede utilizar esta gran lista de conocedores de Hakuna para mandar periódicamente notificaciones sobre las actualizaciones de los productos de la tienda así como de descuentos.

- **Página web:** La página web de Hakuna no solo es un punto de publicidad en internet es un portal que representa y transmite los valores de Hakuna. La página web es accesible 24 h al día lo que le permite ser visitada cuando al cliente le convenga. La web tiene que ofrecer una versión móvil ya que muchos clientes acceden a la web desde sus dispositivos móviles.

La página web de Hakuna tiene además acceso directo a la tienda online de Hakuna por lo que es el sitio web más cercano a la tienda.

A continuació se mostra un gràfic amb les visites mensuals dels usuaris als diferents canals online de la botiga online Hakuna.



Il·lustració 29: Visitas mensuales a las redes sociales de Hakuna

Actualment la via online que més fa conèixer la botiga online de Hakuna és Instagram. En aquesta xarxa social s'obtenen una mitjana de 14.000 visites mensuals, seguit de la seva pàgina web, des de la qual és possible comprar productes, i Facebook.

7.3. Marketing offline

El marketing offline inclou el marketing boca a boca, la televisió i la ràdio. Tot i que el marketing online té un major abast, Hakuna es fa conèixer de manera offline a base de parlar amb altres persones 'de tu a tu'.

Les principals canals de difusió offline que s'utilitzaran són:

- **Televisió:** La televisió és un canal molt important per donar-se a conèixer. La marca Hakuna ha aparegut en diferents canals televisius. Tot i que no es fa publicitat de la botiga de Hakuna al promocionar i donar a conèixer la marca, es considera que s'està fent publicitat subliminal de la botiga online de Hakuna.

- **Radio:** Hakuna también se ha dado a conocer en cadenas de radio explicando el origen de este grupo y los distintos valores que sigue. Nuevamente vemos en la radio otra importante vía para dar a conocer la marca de Hakuna y de manera subliminal publicitar la tienda de Hakuna.
- **Boca-oreja:** La publicidad boca-oreja es una de las vías más importantes que utiliza Hakuna para darse a conocer. Mucha gente conoce Hakuna por las distintas actividades que ofrece en sus ciudades: horas santas, voluntariados, escapadas, etc.

Del mismo modo también se hace publicidad de los productos en estas actividades donde suelen haber stands con los productos ofreciendo a los clientes la posibilidad de comprar. Algunos productos de la tienda se dan a conocer con la gente que lleva el merchandising de Hakuna en su día a día haciendo así publicidad.

Otros productos como por ejemplo los libros de Hakuna Books se promocionan en actos de presentación o conferencias de su autor José Pedro Manglano.

A continuació se mostren los resultados de una encuesta realizada a los clientes de la tienda online sobre como conocieron Hakuna:

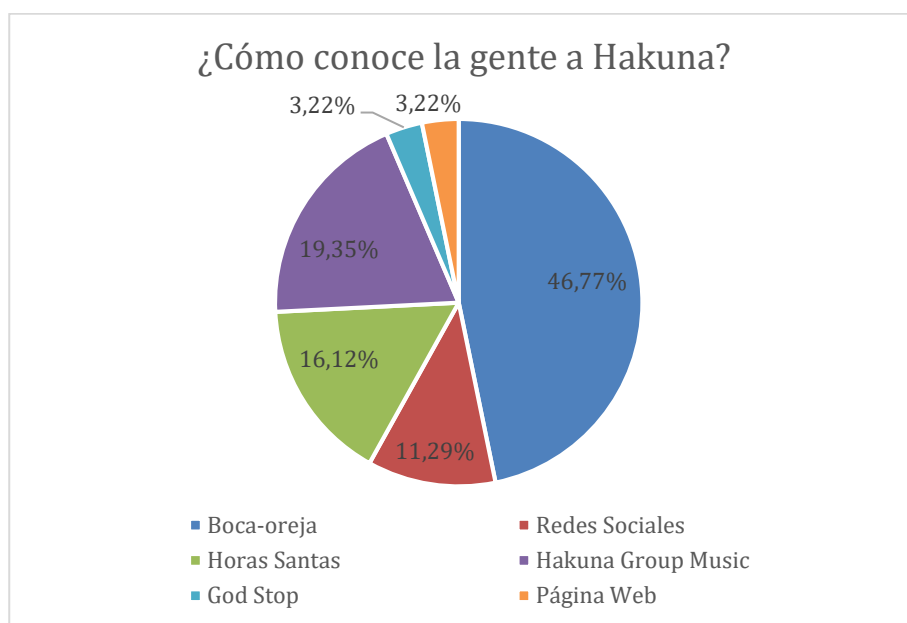


Ilustración 30: Resultados sobre cómo conoce la gente Hakuna

En la encuesta realizada se observa la importancia del canal de difusión boca-oreja. Casi un 47% de los encuestados conocen la marca Hakuna a través de otras personas, cerca del 20% debido a los CD's de Hakuna Group music y un 16% a través de las Horas Santas organizadas por Hakuna. En cuanto al marketing online, los resultados son bajos. Unicamente el 11 conoce Hakuna a través de las redes sociales mientras solo un 3% lo hace por su página web.

7.4. Previsión de ventas

De acuerdo con esta previsión del tanto por ciento de ventas a lo largo de los meses, hemos realizado una previsión de ventas por unidades de producto, que se muestra en la tabla a continuación. En el análisis de la tienda 2018 explicado en el apartado 4, vimos que los productos más vendidos fueron, en este orden: las pulseras de tela, Evangelios 2019, Manglanitos, libros de la colección “Santos de” y CDs. De acuerdo con este análisis, en nuestra previsión para 2020 se prevé que los productos más vendidos sean de nuevo las pulseras de tela (con nuevos diseños y frases) y los rosarios de colores, Manglanitos, libros de la colección Temas Manglano y CDs. Los libros de la Colección “Santos de” seguirían vendiéndose bien pero disminuyendo su volumen de ventas respecto al año pasado, ya que son libros con un coste mayor que el resto y que tuvieron éxito en el mercado debido a la novedad de su estilo y contenido. También se prevé que la venta de camisetas y sudaderas aumente considerablemente, ya que son la gran apuesta de la tienda para esta temporada y se está invirtiendo mucho tiempo y esfuerzo en crear diseños actuales y atractivos para prendas de alta calidad. En la tabla siguiente aparecen en verde los productos nuevos (completamente nuevos o con un nuevo diseño).

| Units | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | TOTAL |
|-------|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------|
| TOTAL | Camiseta básica | 13 | 17 | 13 | 29 | 53 | 53 | 43 | 38 | 80 | 93 | 104 | 127 | 664 |
| | Camiseta HGM | 2 | 3 | 2 | 5 | 9 | 9 | 8 | 7 | 14 | 16 | 18 | 22 | 117 |
| | Sudadera sin capucha | 9 | 12 | 9 | 20 | 37 | 37 | 30 | 27 | 55 | 64 | 72 | 88 | 460 |
| | Pulsera Madre HKN Relieve | 1 | 2 | 1 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 7 | 9 | 10 | 12 | 62 |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Mediana | 3 | 4 | 3 | 6 | 12 | 12 | 10 | 9 | 18 | 21 | 24 | 29 | 150 |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Grande | 2 | 3 | 2 | 5 | 9 | 9 | 7 | 7 | 13 | 16 | 18 | 21 | 112 |
| | Pulseras tela | 60 | 78 | 60 | 128 | 239 | 239 | 194 | 173 | 358 | 418 | 469 | 571 | 2987 |
| | Rosario colores | 40 | 52 | 40 | 86 | 159 | 159 | 129 | 115 | 239 | 279 | 313 | 380 | 1991 |
| | Llavero | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 6 | 7 | 8 | 10 | 50 |
| | Cantimplora | 4 | 5 | 4 | 8 | 15 | 15 | 12 | 11 | 22 | 26 | 29 | 36 | 187 |
| | Libreta | 6 | 8 | 6 | 13 | 24 | 24 | 19 | 17 | 36 | 42 | 47 | 57 | 299 |
| | Santos de copas | 4 | 5 | 4 | 8 | 14 | 14 | 11 | 10 | 21 | 25 | 28 | 34 | 177 |
| | Santos de carne | 4 | 5 | 4 | 8 | 14 | 14 | 11 | 10 | 21 | 25 | 28 | 34 | 177 |
| | Santos de mierda | 4 | 5 | 4 | 8 | 14 | 14 | 11 | 10 | 21 | 25 | 28 | 34 | 177 |
| | Manglanitos | 22 | 29 | 22 | 48 | 90 | 90 | 73 | 65 | 134 | 157 | 176 | 214 | 1120 |
| | Evangelio | 12 | 16 | 12 | 26 | 48 | 48 | 39 | 35 | 72 | 84 | 95 | 115 | 603 |
| | Temas Manglano | 15 | 19 | 15 | 32 | 60 | 60 | 49 | 43 | 90 | 105 | 117 | 143 | 747 |
| | Colección revolcaderos | 7 | 10 | 7 | 16 | 30 | 30 | 24 | 22 | 45 | 52 | 59 | 71 | 373 |
| | Custodia madera | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| | Custodia Madre Hakuna | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| | Cuadro Madre de Hakuna | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| | Escultura pequeña Madre Hakuna | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 5 | 6 | 31 |
| | Cartón pluma Madre HKN | 4 | 5 | 4 | 9 | 16 | 16 | 13 | 12 | 24 | 28 | 31 | 38 | 199 |
| | CD-Pasión | 9 | 12 | 9 | 20 | 37 | 37 | 30 | 27 | 56 | 65 | 73 | 89 | 467 |
| | CD-Mi pobre Loco | 4 | 5 | 4 | 9 | 16 | 16 | 13 | 12 | 24 | 29 | 32 | 39 | 204 |
| | CD-Libertad | 4 | 5 | 4 | 9 | 16 | 16 | 13 | 12 | 24 | 29 | 32 | 39 | 204 |
| TOTAL | 232 | 301 | 232 | 498 | 927 | 927 | 753 | 672 | 1390 | 1622 | 1819 | 2212 | 11584 | |

Tabla 4: Previsión de ventas mensuales 2020 en unidades de producto.

8. Plan de operaciones

El plan de operaciones se podría dividir en dos partes, según el tipo de operación realizada y de la fase del proceso en que se realice. Por una parte, están las actividades relacionadas con el diseño de los productos. Por otro lado, las actividades de producción de los productos diseñados. Y por último, las actividades relacionadas con la venta y envío de los pedidos de productos, incluyendo el servicio post-venta de cambios, devoluciones y/o reclamaciones de cualquier tipo. Estos procesos son iterativos, es decir, que se repiten una y otra vez y pueden realizarse simultáneamente: mientras determinados productos se encuentran disponibles en la web, el equipo de diseño trabaja en la mejora de dichos productos y en la creación de productos nuevos, teniendo en cuenta los análisis de las ventas. Paralelamente, los equipos de comunicación y marketing trabajan alineados con el resto de equipos, y el encargado de 'análisis' estudia el impacto de las acciones realizadas (en el próximo apartado se explica la función del encargado de 'análisis')

8.1. Diseño de producto

Los coordinadores de la tienda online de Hakuna deciden qué productos se desea producir, y pasan la información al equipo de diseño de Hakuna, para que empiece a trabajar y presente una propuesta. Una vez trabajada la propuesta, se presenta al equipo de coordinadores para que la aprueben. Este proceso puede repetirse varias veces hasta dar con la propuesta definitiva.

En Hakuna tenemos varias líneas de productos:

- Moda
- Accesorios
- Biblioteca
- Arte
- Música

En el caso de Biblioteca y Música, el equipo de diseño no interviene, ya que se trata de libros y discos producidos por la Editorial Hakuna Books, en el caso de productos de Biblioteca, y por

Hakuna Group Music, en el caso de productos de Música. En estos casos, la tienda online se limita a decidir qué productos quiere comercializar.

En cambio, en el caso de productos de Moda, Accesorios y Arte, el equipo de diseño tiene un papel esencial. Por ejemplo: el equipo de coordinadores de la tienda comunica al equipo de diseño que desean comercializar camisetas y sudaderas unisex. Entonces, el equipo de diseño se reúne y empiezan a trabajar para elaborar una propuesta:

- Forma de las camisetas/sudaderas
- Colores de las camisetas/sudaderas
- Dibujos o estampados de las camisetas/sudaderas
- Frases inspiradoras que acompañen a los dibujos y estampados de las camisetas/sudaderas

Una vez hecha la propuesta, se presenta al equipo de coordinadores, que puede plantear posibles modificaciones en cualquiera de los 5 elementos de la propuesta. Entonces, el equipo de diseño se reúne de nuevo para presentar una nueva propuesta. Y así sucesivamente hasta que se da con los productos definitivos.

8.2. Producción de producto

Una vez aprobada la propuesta del equipo de diseño por parte del equipo de coordinadores, se pasa el diseño al equipo de producción, que se encargará de buscar proveedores y de valorar la viabilidad de producción. Una vez contrastados los distintos proveedores, se presentará al equipo de coordinación un resumen de las diferentes opciones de producción, especificando precios según calidad y número de unidades producidas. El equipo de coordinadores estudiará la propuesta y tomará una decisión al respecto.

Por ejemplo, en el caso de las camisetas y sudaderas expuesto en el apartado anterior, el equipo de producción presentaría al equipo de coordinadores un desglose de las diferentes opciones, especificando el coste de producción de cada unidad según:

- Número de unidades del pedido

- Tejido de las camisetas/sudaderas
- Tipo de estampado: serigrafiado/bordado

Es posible que la producción de los productos propuestos al equipo de producción por el equipo de diseño no sea posible por motivos técnicos o económicos. En tal caso, se comunicará al equipo de coordinadores, que a su vez se lo comunicarán al equipo de diseño para que elaboren una nueva propuesta que se ajuste a los requisitos de producción.

8.3. Servicio de preparación de pedidos

Los productos encargados a proveedores llegan al almacén en el tiempo acordado, donde el coordinador de logística se encarga de recibirlos y colocarlos en el lugar correspondiente, y de contabilizarlos en el stock.

Los pedidos de los clientes realizados a través de la página web se preparan en el almacén y se envían al domicilio indicado por el cliente en un plazo máximo total determinado. Este plazo incluye el tiempo de preparación del pedido y el tiempo de envío. Actualmente, el tiempo total transcurrido desde que se efectúa el pago del pedido hasta que el cliente recibe los productos puede ser de hasta 1 semana. Nuestro objetivo es reducir este plazo y que el cliente reciba su pedido en un plazo máximo de 4 días laborables. Tal y como hemos explicado en apartados anteriores, el proceso de venta de la tienda online es el siguiente:

1. El cliente realiza el pedido a través de la página web.
2. El cliente efectúa el pago del pedido a través de la página web.
3. El equipo de logística recibe el pedido.
4. El equipo de logística prepara el pedido en el almacén.
5. El servicio de mensajería contratado recoge el pedido en el almacén para proceder a su envío.
6. El equipo de logística marca el pedido como “Enviado” en la web.
7. El stock se actualiza automáticamente.

Los servicios de transporte (servicio de mensajería) están subcontratados a Correos, por lo que no podemos reducir el tiempo de envío. Por tanto, debemos centrarnos en minimizar el

tiempo de preparación de los pedidos. Este servicio lo realizan voluntarios afines a Hakuna, habitualmente universitarios que estudian en la zona cercana al almacén. En los últimos meses, hemos contado con el trabajo de dos voluntarios, que iban al almacén dos veces por semana a preparar los pedidos pendientes. El problema aparecía cuando alguno de los 2 no podía, debido a un examen o a un cambio de horario de clases. Para solucionar este tipo de contratiempos, hemos decidido reforzar el equipo e incluir a dos voluntarios más, que se comprometan a ir al almacén otros dos días por semana. Además, vamos a crear un equipo de apoyo: 3 personas a las que formaremos para que conozcan el proceso de preparación de los pedidos y los trámites a realizar (es un proceso muy sencillo), que no tengan un compromiso fijo de ir una vez por semana, pero que puedan estar disponibles en caso de emergencia. El cartero recoge los paquetes en el almacén los lunes, miércoles y viernes, para proceder a su envío. Todos los voluntarios estarían coordinados por el coordinador de logística. El **equipo logístico** quedaría definido de esta manera:

- Coordinador de logística: se encarga de asegurar que todos los pedidos salen a tiempo para su entrega a cliente dentro del plazo establecido. Coordina y está en comunicación con todos los voluntarios. Debe estar al corriente de todas las operaciones logísticas.
- Voluntario 1: va al almacén durante dos horas todos los **lunes** y prepara los pedidos realizados a partir del último envío y se los entrega al cartero.
- Voluntario 2: va al almacén durante dos horas todos los **miércoles** y prepara los pedidos realizados a partir del último envío y se los entrega al cartero.
- Voluntario 3: va al almacén durante dos horas todos los **jueves** y prepara los pedidos realizados a partir del último envío.
- Voluntario 4: va al almacén durante dos horas todos los **viernes** y prepara los pedidos realizados a partir del último envío y se los entrega al cartero.
- Voluntarios de apoyo (3): solo en caso de emergencia, no tienen día asignado

De esta forma, aseguraríamos que el pedido estuviese preparado y listo para el envío en un plazo máximo de 24-48h.

8.4. Servicio de entrega de pedidos

El servicio de entrega de los pedidos está subcontratado a la empresa Correos. El cartero pasa por el almacén los lunes, miércoles y viernes a recoger los pedidos preparados por el equipo logístico, y la red de mensajería se encarga de hacérselos llegar al cliente en un plazo máximo de 24-48h. Las tarifas de envío aplicadas se muestran en las tablas del apartado 10.2.4. Vemos que el precio depende del peso del paquete enviado. Nuestros envíos suelen pesar entre 100 gr. y 1kg, por lo que el coste de envío oscila entre 1,50€ y 4€. Este coste es asumido por el cliente si su pedido es de menos de 15€. En caso contrario, la tienda online correrá con los gastos de envío, apareciendo en la web como envío gratuito.

8.5. Comunicación y marketing

De forma paralela a los equipos de diseño, producción y logística, el equipo de comunicación y marketing trabaja para dar a conocer los productos de la tienda online y planifica campañas de lanzamiento y promoción. Estas campañas se planifican teniendo en cuenta los datos disponibles sobre ventas a través de la web y la situación sociocultural del momento.

8.6. Análisis

También de forma paralela a los procesos anteriormente explicados, el encargado de análisis se encarga de estudiar de forma periódica los resultados obtenidos, fruto del lanzamiento de nuevos productos y de las campañas publicitarias realizadas. Debe tener toda la información sobre ventas:

- Qué productos son los más vendidos
- Qué productos son los menos vendidos
- Cuál ha sido la evolución en las ventas de cada producto a lo largo de los meses
- Impacto de las campañas realizadas

9. Plan de recursos humanos

9.1. Tipos de empleados

Tal y como hemos mencionado anteriormente, Hakuna funciona y sale adelante gracias al trabajo desinteresado de un elevado número de voluntarios. La mayoría de estos voluntarios son universitarios o jóvenes profesionales que han participado en diferentes actividades de Hakuna y quieren colaborar con su trabajo y su tiempo en la Fundación.

La estructura organizativa se basa en muchos voluntarios que dedican a la tienda una pequeña parte de su tiempo, lo que les permite continuar con su día a día (ir a la universidad y estudiar en el caso de los universitarios o trabajar en el caso de jóvenes profesionales) en lugar de pocos empleados dedicados a tiempo completo. A nivel organizativo, esta estructura puede tener sus inconvenientes, tales como la falta de estabilidad o la disponibilidad limitada de los voluntarios, pero nuestra experiencia es que los voluntarios tienen una actitud muy comprometida y no fallan salvo en caso de causa mayor. Desde el punto de vista económico, este sistema es muy ventajoso.

Nuestro equipo estaría estructurado de la siguiente manera:

- **Coordinador de la ecommerce:** se ocupa de que la página web funcione correctamente en todos los ámbitos.
 - Estructura: diseño web y métodos de pago
 - Actualización: subir la ficha y la información de nuevos productos.
 - Seguimiento: optimizar estructura web en base a análisis.
 - Atención al cliente: responder y atender las peticiones, quejas y sugerencias de los clientes.

- **Coordinador de producto:** se responsabiliza del portfolio, diseño, creación y producción de todos los productos comercializados a través de la web.

- **Portfolio:** se trata de definir las líneas de productos de forma que mantengan una unidad y coherencia con el resto de líneas y que estén en consonancia y ayuden a transmitir los valores de Hakuna.
 - Optimizar líneas de producto
 - Estrategia de precios
 - Estrategia/directrices de naming

- **Diseño:** en Hakuna contamos con un equipo de diseño, que será también el encargado de diseñar los productos concretos para la tienda online, siguiendo las directrices marcadas en el Portfolio.
 - Diseño de producto
 - Diseño de packaging

- **Producción:** una vez hecho un primer diseño del producto a comercializar, se realiza una búsqueda de proveedores que puedan fabricar el producto a un precio competitivo. Después se valorará la viabilidad de producir dicho producto y se definirá el número de unidades a producir, teniendo en cuenta el aspecto económico y la previsión de ventas.
 - Proveedores de producto
 - Proveedores de packaging

- **Creación:** una vez tomada la decisión de incorporar a la tienda un determinado producto, se procederá a su producción, lanzamiento, promoción y comercialización a través de la web.
 - Nombre de producto
 - Fotos del producto
 - Precio de producto
 - Envío a web y redes sociales

- **Coordinador de comunicació:** se encarga de dar a conocer la tienda online de Hakuna al público en general y a los potenciales clientes. Debe mantener viva la actividad en los diversos soportes.
 - Branding
 - Marketing
 - Posicionamiento de la marca
 - Manual de marca de la web
 - Campañas
 - Calendario campañas
 - Idear campañas en base a analíticas
 - Desarrollo de campañas
 - Selección de soportes
 - Seguimiento del funcionamiento de las campañas
 - Análisis del impacto de las campañas
 - Diseño
 - Diseño de elementos de publicidad tanto online como offline que se utilizarán en las campañas de marketing: carteles, flyers, videos promocionales...
 - Soportes
 - Promoción en la web de Hakuna
 - Prensa y medios de comunicación
 - Newsletter
 - Redes sociales
 - Estrategia *social media* (definir periodicidad)
 - Generar contenido de publicaciones
 - Alineamiento con Campañas
 - Responder a usuarios

- **Coordinador de finanzas:** responsable de llevar al día y con orden la contabilidad, y de que exista una perfecta trazabilidad entre ingresos, costes y el subsecuente beneficio.
 - Modelo de ingresos y costes
 - Pago a proveedores
 - Control de cambios y devoluciones

- **Coordinador de logística:** se responsabiliza de todo el movimiento de material (entrada y salida) relacionado con la tienda, así como del control del inventario, recogida, entrega y reposición. Se encarga de que los pedidos se preparen y salgan de forma que lleguen al cliente en el plazo establecido.
 - Entradas
 - Gestionar el almacén de stock
 - Control de inventario
 - Reposición de existencias
 - Salidas
 - Análisis y selección de opciones de mensajería
 - Identificación de entrada de pedidos/devoluciones
 - Preparar pedidos/devoluciones
 - Entrega de pedidos/devoluciones a mensajero

- **Coordinador de análisis:** se encarga de analizar los resultados obtenidos en relación a las acciones realizadas para medir su impacto
 - Análisis diseño web y métodos de pago
 - Análisis del impacto de las campañas

9.2. Número de empleados

Tal y como hemos mencionado anteriormente, la mayor parte de las personas que trabajan en Hakuna lo hacen de forma altruista como voluntarios, es decir, sin cobrar por las horas dedicadas a cubrir las necesidades de la Fundación.

Solo hay tres personas contratadas a jornada completa con un salario fijo. La función principal de estas tres personas es coordinar los equipos de voluntarios encargados de sacar adelante las distintas actividades y proyectos, asegurándose de que todo funciona correctamente y solucionando los diversos problemas que van surgiendo. Uno de ellos es el Director general de la Fundación, que hará la función de Coordinador General de la tienda online Hakuna. Otro de ellos es el Director de Comunicación de la Fundación y se encarga de gestionar y coordinar todos los equipos relacionados con la comunicación en todos los proyectos, actividades y eventos que promueve Hakuna: equipo de diseño de carteles y comunicaciones, equipo de comunicación y difusión por redes sociales, equipo de prensa... Varios de estos equipos colaborarán con la tienda online y se harán cargo de algunas áreas relacionadas con sus capacidades y su trabajo habitual en la Fundación.

Resumiendo lo comentado en apartados anteriores, el cuadro de funciones quedaría distribuido de la siguiente manera:

| | | | |
|--|--|---------------------------------|-------------------------|
| Coordinador general | Coordinador ecommerce (Voluntario A) | Diseño | Equipo de diseño HKN |
| | | Atención al cliente | Voluntario 1 |
| | | Actualización web | Voluntario 2 |
| | Coordinador producto (Voluntario B) | Diseño | Equipo diseño HKN |
| | | Producción | Voluntario 3 |
| | | Creación | Voluntario 4 |
| | Coordinador Comunicación (Voluntario C) | Marketing (campañas) | Equipo comunicación HKN |
| | | Diseño | Equipo diseño HKN |
| | | Redes sociales | Voluntario 5 |
| | | Prensa y medios de comunicación | Equipo prensa HKN |
| | Coordinador Finanzas (Voluntario D) | Newsletter | Voluntario 6 |
| | | Coordinador de finanzas | Voluntario D |
| | Coordinador Logística (Voluntario E) | Lunes | Voluntario 8 |
| | | Martes | Voluntario 9 |
| | | Jueves | Voluntario 10 |
| | | Viernes | Voluntario 11 |
| | | Apoyo | Voluntario 12 |
| | | | Voluntario 13 |
| | Voluntario 14 | | |
| Coordinador análisis (Voluntario F) | Coordinador de análisis | Voluntario F | |

Tabla 5: Cuadro de funciones del personal de la tienda online Hakuna

Tal y como se puede apreciar en la tabla, para mantener el correcto funcionamiento de la tienda online Hakuna, son necesarios un total de 19 voluntarios que dediquen unas 3 o 4 horas semanales a la tienda, dependiendo del tipo de trabajo realizado.

10. Plan financiero

Hemos realizado una previsión de ventas para el próximo año, estableciendo unos ingresos objetivo e iterando hasta que juzgamos que el resultado obtenido era viable.

10.1. Análisis de ingresos

Nuestros ingresos proceden de la venta online y de la venta que hemos denominado “retail”, que consiste en la venta física de productos en distintos eventos promovidos por la Fundación: los organizadores del evento pueden comprar a la tienda online los productos con un descuento del 20%, para así venderlos al público que asiste al evento. Nuestra previsión contempla que el 70% de los ingresos procede de la venta online, mientras que el 30% restante procede de la venta “retail”.

10.1.1. Ingresos por ventas

De acuerdo con esta hipótesis, se prevé que en el año 2020 el % de ingresos respecto el total de ingresos anuales evolucione según la tabla que se muestra a continuación:

| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | TOTAL |
|--------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Online | 2,0% | 2,0% | 2,0% | 4,0% | 8,0% | 8,0% | 5,0% | 4,0% | 12,0% | 14,0% | 16,0% | 23,0% | 100,0% |
| Retail | 2,0% | 4,0% | 2,0% | 5,0% | 8,0% | 8,0% | 10,0% | 10,0% | 12,0% | 14,0% | 15,0% | 10,0% | 100,0% |

Tabla 6: Porcentaje de ingresos mensuales previstos sobre el total anual

Como se puede observar en la tabla, el % de ingresos por venta online va aumentando a medida que pasan los meses, disminuye en los meses de julio y agosto ya que estos meses de verano son los que tienen menor actividad en la tienda: el equipo de voluntarios que ayudan a sacar adelante la tienda se encuentra más disperso debido a la época de vacaciones y a que en muchos casos centran sus esfuerzos en organizar y participar en otras actividades de la Fundación (voluntariados de verano para universitarios...). Se prevé hacer una campaña promocional en septiembre y una campaña de Navidad en diciembre, gracias a la cual esperamos que se produzca de nuevo, como ocurrió en 2018, un pico en los ingresos.

Por otro lado, el % de ingresos por venta “retail” sigue una evolución diferente, ya que se tienen en cuenta los eventos previstos de la Fundación:

- Eventos de fin de semana con afluencia de unas 100 personas cada uno en febrero y en abril.
- Temporada de Bautizos y Primeras Comuniones en mayo y junio.
- Escapadas (viajes organizados por la Fundación con distintos objetivos, como por ejemplo voluntariado en países en vías de desarrollo).
 - 1 mes en julio con la participación de 400 personas
 - 10 días en agosto con 300 personas
- Concierto de Hakuna Group Music en septiembre al que se espera que asistan unas 1000 personas
- Encuentro de todos los que colaboran o están interesados en las actividades de la Fundación en noviembre en Roma.

Además de la previsión cronológica del tanto por ciento de los ingresos que se ingresará cada mes, hemos realizado un desglose por tipo de producto y posteriormente por producto en el cual hemos fijado qué tanto por ciento de los ingresos corresponderán a las ventas de los diferentes productos del catálogo, teniendo en cuenta el precio de venta al público de cada uno de los distintos productos (por ejemplo, los productos pertenecientes a la sección “Arte” son mucho más caros que los “Accesorios” y, aunque se venda una cantidad mucho menor de productos de “Arte” que de “Accesorios” el beneficio que reportarán las ventas de los primeros será mucho mayor que el de los segundos). La asignación de porcentajes por tipo de producto ha sido la siguiente:

- Moda: 21%
- Accesorios: 18%
- Biblioteca: 19%
- Arte: 31%
- Música: 10%

Tal y como hemos mencionado anteriormente, la tienda online vende sus productos a los organizadores de los distintos eventos de la Fundación con un 20% de descuento (columna *Hakuna* de la tabla a continuación), para que puedan vender allí los productos con un pequeño rendimiento que puede ayudar a cubrir los gastos del evento. En la siguiente tabla se muestran los precios de venta establecidos para cada producto:

| | | | Precios | | |
|----------|----------|------------------------------------|-----------------|------------|------------|
| | | % / Ingresos | PVP | Hakuna | |
| 21 % | M | Camiseta básica | 10,0% | € 18,00 | € 14,40 |
| | O | Camiseta HGM | 1,6% | € 16,00 | € 12,80 |
| | A | Sudadera sin capucha | 10,0% | € 25,95 | € 20,76 |
| 18 % | A | Pulsera Madre HKN Relieve | 3,1% | € 59,95 | € 47,96 |
| | C | Pulsera Madre HKN Grabadas Mediana | 1,9% | € 14,95 | € 11,96 |
| | C | Pulsera Madre HKN Grabadas Grande | 1,9% | € 19,95 | € 15,96 |
| | S | Pulseras tela | 3,7% | € 1,50 | € 1,20 |
| | O | Rosario colores | 5,0% | € 3,00 | € 2,40 |
| | O | Llavero | 0,1% | € 3,00 | € 2,40 |
| | S | Cantimplora | 1,2% | € 8,00 | € 6,40 |
| | | Libreta | 1,2% | € 5,00 | € 4,00 |
| | 19 % | B | Santos de copas | 2,5% | € 16,90 |
| B | | Santos de carne | 2,5% | € 16,90 | € 13,52 |
| L | | Santos de mierda | 2,5% | € 16,90 | € 13,52 |
| O | | Manglanitos | 1,9% | € 2,00 | € 1,60 |
| E | | Evangelio | 5,0% | € 9,90 | € 7,92 |
| C | | Temas Manglano | 3,7% | € 6,00 | € 4,80 |
| A | | Colección revolcaderos | 1,2% | € 4,00 | € 3,20 |
| 31 % | A | Custodia madera | 1,2% | € 350,00 | € 280,00 |
| | R | Custodia Madre Hakuna | 16,2% | € 3.900,00 | € 3.120,00 |
| | T | Cuadro Madre de Hakuna | 3,7% | € 250,00 | € 200,00 |
| | E | Escultura pequeña Madre Hakuna | 7,5% | € 290,00 | € 232,00 |

| | | | | |
|---------------------------------------|------------------------------|------|---------|---------|
| 10 % M Ú S I C A | Cartón pluma Madre de Hakuna | 2,5% | € 20,00 | € 16,00 |
| | CD-Pasión | 6,2% | € 16,00 | € 12,80 |
| | CD-Mi pobre Loco | 1,9% | € 11,00 | € 8,80 |
| | CD-Libertad | 1,9% | € 11,00 | € 8,80 |
| | | 100% | | |

Tabla 7: Previsión de ventas por tipo de producto y precios

De acuerdo con estas hipótesis, la previsión de ingresos totales por producto para 2020 se muestra en la siguiente tabla. Como se puede comprobar, alcanzamos la cifra objetivo de 120.000€ de ingresos totales anuales.

| | Online | | Retail | | TOTAL | |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Ingresos 2020 | Unidades 2020 | Ingresos 2020 | Unidades 2020 | Ingresos 2020 | Unidades 2020 |
| Camiseta básica | € 8.363 | 465 | € 3.584 | 199 | € 11.948 | 664 |
| Camiseta HGM | € 1.307 | 82 | € 560 | 35 | € 1.867 | 117 |
| Sudadera sin capucha | € 8.363 | 322 | € 3.584 | 138 | € 11.948 | 460 |
| Pulsera Madre HKN Relieve | € 2.614 | 44 | € 1.120 | 19 | € 3.734 | 62 |
| Pulsera Madre HKN Grabadas Mediana | € 1.568 | 105 | € 672 | 45 | € 2.240 | 150 |
| Pulsera Madre HKN Grabadas Grande | € 1.568 | 79 | € 672 | 34 | € 2.240 | 112 |
| Pulseras tela | € 3.136 | 2.091 | € 1.344 | 896 | € 4.480 | 2.987 |
| Rosario colores | € 4.182 | 1.394 | € 1.792 | 597 | € 5.974 | 1.991 |
| Llavero | € 105 | 35 | € 45 | 15 | € 149 | 50 |
| Cantimplora | € 1.045 | 131 | € 448 | 56 | € 1.493 | 187 |
| Libreta | € 1.045 | 209 | € 448 | 90 | € 1.493 | 299 |
| Santos de copas | € 2.091 | 124 | € 896 | 53 | € 2.987 | 177 |
| Santos de carne | € 2.091 | 124 | € 896 | 53 | € 2.987 | 177 |
| Santos de mierda | € 2.091 | 124 | € 896 | 53 | € 2.987 | 177 |
| Manglanitos | € 1.568 | 784 | € 672 | 336 | € 2.240 | 1.120 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|------------------|---------------|
| Evangelio | € 4.182 | 422 | € 1.792 | 181 | € 5.974 | 603 |
| Temas Manglano | € 3.136 | 523 | € 1.344 | 224 | € 4.480 | 747 |
| Colección revolcaderos | € 1.045 | 261 | € 448 | 112 | € 1.493 | 373 |
| Custodia madera | € 1.045 | 3 | € 448 | 1 | € 1.493 | 4 |
| Custodia Madre Hakuna | € 13.591 | 3 | € 5.825 | 1 | € 19.415 | 5 |
| Cuadro Madre de Hakuna | € 3.136 | 13 | € 1.344 | 5 | € 4.480 | 18 |
| Escultura pequeña Madre Hakuna | € 6.273 | 22 | € 2.688 | 9 | € 8.961 | 31 |
| Cartón pluma Madre de Hakuna | € 2.091 | 105 | € 896 | 45 | € 2.987 | 149 |
| CD-Pasión | € 5.227 | 327 | € 2.240 | 140 | € 7.467 | 467 |
| CD-Mi pobre Loco | € 1.568 | 143 | € 672 | 61 | € 2.240 | 204 |
| CD-Libertad | € 1.568 | 143 | € 672 | 61 | € 2.240 | 204 |
| | € 84.000 | 8.074 | € 36.000 | 3.460 | € 120.000 | 11.534 |

Tabla 8: Previsión de ventas por producto y tipo de venta online o "retail"

10.2. Análisis de costes

Como hemos ido explicando a lo largo de todo el trabajo, la estructura de costes de la tienda Hakuna es algo peculiar, debido en parte a que el personal y la mano de obra no son profesionales asalariados, sino voluntarios que comparten los ideales y fines de la Fundación y desean colaborar en su crecimiento.

10.2.1. Costes de producto

Después de analizar distintos proveedores y de contrastarlos con aquellos con los que hemos trabajado hasta ahora, hemos llegado a la conclusión de que los que mejor relación calidad-precio nos ofrecían eran los siguientes:

- Camisetas y sudaderas: Seditex
- Pulseras de tela: Dofi, S. L.
- Rosarios de colores: confeccionados por un voluntario
- Llaveros, cantimploras, y libretas: *todoparaelcole.com*
- Libros: sea cual sea la editorial, nos hacen un 50% de descuento sobre el PVP.
- Arte: Talleres M.M.E.
- CDs: Rock FM

Finalmente, el precio de coste de cada producto se resume en la siguiente tabla:

| | Coste |
|------------------------------------|---------|
| Camiseta básica | € 7,00 |
| Camiseta HGM | € 3,60 |
| Sudadera sin capucha | € 6,74 |
| Pulsera Madre HKN Relieve | € 32,67 |
| Pulsera Madre HKN Grabadas Mediana | € 5,50 |
| Pulsera Madre HKN Grabadas Grande | € 7,90 |
| Pulseras tela | € 0,21 |
| Rosario colores | € 0,50 |
| Llavero | € 1,50 |
| Cantimplora | € 2,60 |
| Libreta | € 0,97 |
| Santos de copas | € 8,45 |
| Santos de carne | € 8,45 |
| Santos de mierda | € 8,45 |

| | | |
|--------------------------------|---|----------|
| Manglanitos | € | 0,98 |
| Evangelio | € | 4,95 |
| Temas Manglano | € | 3,00 |
| Colección revolcaderos | € | 2,00 |
| Custodia madera | € | 100,00 |
| Custodia Madre Hakuna | € | 1.230,00 |
| Cuadro Madre de Hakuna | € | 100,00 |
| Escultura pequeña Madre Hakuna | € | 60,00 |
| Cartón pluma Madre de Hakuna | € | 6,23 |
| CD-Pasión | € | 8,43 |
| CD-Mi pobre Loco | € | 5,50 |
| CD-Libertad | € | 5,50 |

Tabla 9: Precio de coste por unidad de producto

10.2.2. Costes de personal

Tal y como hemos mencionado, los costes de personal son nulos debido a que todos los que trabajan en la tienda lo hacen como voluntarios.

10.2.3. Costes de marketing

Los costes de marketing son los derivados del mantenimiento de la página web, de la base de datos de clientes y del sistema de contabilidad ERP.

La web de la tienda se encuentra en la misma página web de la Fundación. Se utiliza la plataforma *Shopify*, una plataforma *ecommerce* muy versátil, con un coste de **70€/mes**.

Para la base de datos, utilizamos la plataforma *Mailchimp*, que permite gestionar un gran número de contactos para que estén organizados en listas con distintos filtros, que permiten enviar correos electrónicos a públicos muy variados según el tipo de información contenida en el mail. Actualmente el coste de Mailchimp es de **53,94€/mes**, y aumenta conforme se amplía el número de contactos registrados. Actualmente contamos con unos 3.000 contactos de distintas edades (entre 16 y 70 años, la mayoría jóvenes) y de distintas poblaciones españolas.

Para el sistema ERP utilizamos la plataforma *Holded*, un sistema de gestión empresarial que automatiza la contabilidad de la tienda. Nos cobra **150€/mes**.

| Plataforma | Coste |
|---------------------------|----------------------|
| Shopify (Página web) | 840€/año |
| Mailchimp (base de datos) | 647,28€/año |
| Holded (contabilidad) | 1.800€/año |
| TOTAL | 3.287,28€/año |

Tabla 10: Resumen de costes anuales de marketing

10.2.4. Costes de logística

Los gastos de almacén los cubre un benefactor de la Fundación, que ha cedido a la tienda un local de 30 m² para que haga la función de almacén, y que es suficiente para cubrir nuestras necesidades de almacenamiento de stock.

En cuanto al transporte de pedidos desde el almacén hasta la dirección de envío facilitada por el cliente, tenemos un contrato con la Agencia de transporte Correos, cuyas tarifas se resumen en la tabla a continuación:

| Listado de Zonas geográficas postales y provincias que comprenden | |
|---|---|
| Zona 1 | A Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra, Ávila, Burgos, Palencia, Salamanca, Segovia, Valladolid, Zamora, Asturias y León |
| Zona 2 | Álava, Guipúzcoa, La Rioja, Navarra, Vizcaya, Huesca, Soria, Teruel, Zaragoza y Cantabria |
| Zona 3 | Barcelona, Girona, Lleida y Tarragona |
| Zona 4 | Madrid, Guadalajara, Albacete, Badajoz, Cáceres, Ciudad Real, Cuenca y Toledo |
| Zona 5 | Valencia, Alicante, Castellón, Murcia y Baleares |
| Zona 6 | Cádiz, Ceuta, Córdoba, Huelva, Sevilla, Almería, Granada, Jaén, Málaga y Melilla |
| Zona 7 | Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas |

Tabla 11: Listado de Zonas geográficas postales y provincias que comprenden

El precio de los paquetes varía según la zona a la que se envíen. Las tarifas acordadas corresponderían a un 50% de los precios que se muestran en la siguiente tabla (precio en €). Se prevé que nuestros envíos no superen los 5 kg y que el 80% de ellos sea de menos de 1kg. Por tanto, nuestros precios por paquete oscilarían generalmente entre los 1,10€ y los 3,85€, pudiendo llegar en casos puntuales a los 5,55€.

| Àmbito | Zona 1 | | Zona 2 | | Zona 3 | | Zona 4 | | Zona 5 | |
|---------------|--------|---------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
| | Envíos | Precio | Envíos | Precio | Envíos | Precio | Envíos | Precio | Envíos | Precio |
| 0-250 g | 1800 | 2,20000 | 1800 | 2,55000 | 1800 | 2,55000 | 1800 | 3,74000 | 900 | 7,69000 |
| 251-500 g | 600 | 2,20000 | 600 | 2,55000 | 600 | 2,55000 | 600 | 3,74000 | 300 | 7,69000 |
| 501-1000 g | 300 | 2,20000 | 300 | 2,55000 | 300 | 2,55000 | 300 | 3,74000 | 150 | 7,69000 |
| 1001-2000 g | 180 | 2,47000 | 180 | 2,67000 | 180 | 2,93000 | 180 | 3,74000 | 90 | 7,80000 |
| 2001-3000 g | 180 | 2,68000 | 180 | 2,73000 | 180 | 3,15000 | 180 | 3,89000 | 90 | 9,91000 |
| 3001-4000 g | 120 | 2,73000 | 120 | 2,79000 | 120 | 3,36000 | 120 | 4,43000 | 60 | 10,29000 |
| 4001-5000 g | 120 | 2,80000 | 120 | 2,85000 | 120 | 3,52000 | 120 | 4,97000 | 60 | 11,09000 |
| 5001-6000 g | 120 | 4,03000 | 120 | 4,05000 | 120 | 4,35000 | 120 | 6,03000 | 60 | 18,26000 |
| 6001-7000 g | 120 | 4,03000 | 120 | 4,05000 | 120 | 4,35000 | 120 | 6,03000 | 60 | 18,26000 |
| 7001-8000 g | 120 | 4,03000 | 120 | 4,05000 | 120 | 4,35000 | 120 | 6,03000 | 60 | 18,26000 |
| 8001-9000 g | 120 | 4,03000 | 120 | 4,05000 | 120 | 4,35000 | 120 | 6,03000 | 60 | 18,26000 |
| 9001-10000 g | 120 | 4,03000 | 120 | 4,05000 | 120 | 4,35000 | 120 | 6,03000 | 60 | 18,26000 |
| 10001-11000 g | 120 | 4,89000 | 120 | 5,20000 | 120 | 5,24000 | 120 | 8,17000 | 60 | 27,86000 |
| 11001-12000 g | 120 | 4,89000 | 120 | 5,20000 | 120 | 5,24000 | 120 | 8,17000 | 60 | 27,86000 |
| 12001-13000 g | 120 | 4,89000 | 120 | 5,20000 | 120 | 5,24000 | 120 | 8,17000 | 60 | 27,86000 |
| 13001-14000 g | 120 | 4,89000 | 120 | 5,20000 | 120 | 5,24000 | 120 | 8,17000 | 60 | 27,86000 |
| 14001-15000 g | 120 | 4,89000 | 120 | 5,20000 | 120 | 5,24000 | 120 | 8,17000 | 60 | 27,86000 |
| 15001-16000 g | 120 | 5,79000 | 120 | 6,10000 | 120 | 6,37000 | 120 | 9,87000 | 60 | 29,48000 |
| 16001-17000 g | 120 | 5,99000 | 120 | 6,36000 | 120 | 6,66000 | 120 | 10,38000 | 60 | 31,59000 |
| 17001-18000 g | 120 | 6,18000 | 120 | 6,62000 | 120 | 6,94000 | 120 | 10,88000 | 60 | 33,70000 |
| 18001-19000 g | 120 | 6,38000 | 120 | 6,87000 | 120 | 7,22000 | 120 | 11,38000 | 60 | 35,81000 |
| 19001-20000 g | 120 | 6,57000 | 120 | 7,13000 | 120 | 7,51000 | 120 | 11,89000 | 60 | 37,91000 |
| 20001-21000 g | 120 | 6,99000 | 120 | 7,57000 | 120 | 7,99000 | 120 | 12,79000 | 60 | 40,06000 |
| 21001-22000 g | 120 | 7,20000 | 120 | 7,84000 | 120 | 8,28000 | 120 | 13,31000 | 60 | 42,17000 |
| 22001-23000 g | 120 | 7,40000 | 120 | 8,10000 | 120 | 8,57000 | 120 | 13,83000 | 60 | 44,28000 |
| 23001-24000 g | 120 | 7,60000 | 120 | 8,36000 | 120 | 8,86000 | 120 | 14,35000 | 60 | 46,39000 |
| 24001-25000 g | 120 | 7,80000 | 120 | 8,62000 | 120 | 9,15000 | 120 | 14,88000 | 60 | 48,50000 |
| 25001-26000 g | 60 | 8,19000 | 60 | 9,04000 | 60 | 9,62000 | 60 | 15,71000 | 30 | 50,64000 |
| 26001-27000 g | 60 | 8,40000 | 60 | 9,31000 | 60 | 9,92000 | 60 | 16,24000 | 30 | 52,75000 |
| 27001-28000 g | 60 | 8,61000 | 60 | 9,58000 | 60 | 10,22000 | 60 | 16,77000 | 30 | 54,86000 |
| 28001-29000 g | 60 | 8,81000 | 60 | 9,85000 | 60 | 10,51000 | 60 | 17,31000 | 30 | 56,98000 |
| 29001-30000 g | 60 | 9,02000 | 60 | 10,11000 | 60 | 10,81000 | 60 | 17,84000 | 30 | 59,09000 |

Tabla 12: Precios de envío por zona y peso

En cuanto a los costes de **packaging**, cada pedido se sirve en una bolsa corporativa de Hakuna y cada producto en una pequeña bolsa de plástico transparente. Cada bolsa corporativa tiene un coste de 0,10€ y cada bolsita de plástico de 0,01€. Hemos establecido que la cantidad media desembolsada por el cliente en cada pedido tramitado es de 20€. Por tanto, estableciendo que se cumple la previsión de ingresos anuales de 120.000€ y que hemos establecido como media que el cliente desembolsa 20€ por pedido tramitado, la previsión de pedidos que se realizarán durante todo el ejercicio 2020 es de 6.000 pedidos, de los cuales 4.200 serán pedidos online y 1.800 pedidos retail. También se prevé que el número de productos vendidos sea de 12.452 productos. Por tanto, el coste total anual en **packaging** sería de:

$$\text{Coste de packaging: } 0,10 \times 6.000,00 + 0,01 \times 12.452,00 = \mathbf{724,52€}.$$

Suponiendo que de media el coste de envío es de 3€, el coste de transporte total para 2020 sería de:

$$\text{Coste de transporte: } 4.200 \times 3 = \mathbf{12.600,00€}.$$

El coste logístico total para el año 2020 sería de:

$$\text{Coste logístico total: } 724,52 + 12.600 = \mathbf{13.324,52€/año}.$$

10.3. Cuenta de resultados

Teniendo en cuenta los costes analizados en anteriores apartados y los precios de venta establecidos para cada producto, trabajamos con los márgenes que se detallan en la siguiente tabla por colores. Por orden de intensidad, los tonos rojos se corresponden con los márgenes más pequeños, los tonos amarillos denotan margen intermedio y los tonos verdes los márgenes más grandes:

| | | Margin | |
|------------|------------------------------------|--------|--------|
| | | Online | RETAIL |
| MODA | Camiseta básica | 61% | 51% |
| | Camiseta HGM | 78% | 72% |
| | Sudadera sin capucha | 74% | 68% |
| ACCESORIOS | Pulsera Madre HKN Relieve | 46% | 32% |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Mediana | 63% | 54% |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Grande | 60% | 51% |
| | Pulseras tela | 86% | 83% |
| | Rosario colores | 83% | 79% |
| | Llavero | 50% | 38% |
| | Cantimplora | 68% | 59% |
| | Libreta | 81% | 76% |
| BIBLIOTECA | Santos de copas | 50% | 38% |
| | Santos de carne | 50% | 38% |
| | Santos de mierda | 50% | 38% |
| | Manglanitos | 51% | 39% |
| | Evangelio | 50% | 38% |
| | Temas Manglano | 50% | 38% |

| | | | |
|--------|--------------------------------|-----|-----|
| | Colección revolvederos | 50% | 38% |
| ARTE | Custodia madera | 71% | 64% |
| | Custodia Madre Hakuna | 68% | 61% |
| | Cuadro Madre de Hakuna | 60% | 50% |
| | Escultura pequeña Madre Hakuna | 79% | 74% |
| | Cartón pluma Madre de Hakuna | 58% | 48% |
| MÚSICA | CD-Pasión | 47% | 34% |
| | CD-Mi pobre Loco | 50% | 38% |
| | CD-Libertad | 50% | 38% |

Tabla 13: Margen de beneficio por producto y tipo de venta

Los mayores márgenes se obtienen con la venta online de pulseras de tela, libretas, camisetas y sudaderas.

10.3.1. Estimación de resultados para 2020

Si alcanzamos la previsión de ingresos de 120.000€ supuesta para 2020, y teniendo en cuenta los costes analizados y el precio de venta al público de cada producto, la cuenta de resultados sería la que presentamos a continuación.

Las siguientes tablas muestran los ingresos mensuales por la venta de productos:

| Revenue | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Camiseta básica | € 238,95 | € 310,64 | € 238,95 | € 513,75 | € 955,82 | € 955,82 |
| Camiseta HGM | € 37,34 | € 48,54 | € 37,34 | € 80,27 | € 149,35 | € 149,35 |
| Sudadera sin capucha | € 238,95 | € 310,64 | € 238,95 | € 513,75 | € 955,82 | € 955,82 |
| Pulsera Madre HKN Relieve | € 74,67 | € 97,08 | € 74,67 | € 160,55 | € 298,69 | € 298,69 |
| Pulsera Madre HKN Grab Mediana | € 44,80 | € 58,25 | € 44,80 | € 96,33 | € 179,22 | € 179,22 |
| Pulsera Madre HKN Grab Grande | € 44,80 | € 58,25 | € 44,80 | € 96,33 | € 179,22 | € 179,22 |
| Pulseras tela | € 89,61 | € 116,49 | € 89,61 | € 192,66 | € 358,43 | € 358,43 |
| Rosario colores | € 119,48 | € 155,32 | € 119,48 | € 256,88 | € 477,91 | € 477,91 |
| Llavero | € 2,99 | € 3,88 | € 2,99 | € 6,42 | € 11,95 | € 11,95 |
| Cantimplora | € 29,87 | € 38,83 | € 29,87 | € 64,22 | € 119,48 | € 119,48 |
| Libreta | € 29,87 | € 38,83 | € 29,87 | € 64,22 | € 119,48 | € 119,48 |
| Santos de copas | € 59,74 | € 77,66 | € 59,74 | € 128,44 | € 238,95 | € 238,95 |
| Santos de carne | € 59,74 | € 77,66 | € 59,74 | € 128,44 | € 238,95 | € 238,95 |
| Santos de mierda | € 59,74 | € 77,66 | € 59,74 | € 128,44 | € 238,95 | € 238,95 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Manglanitos | € 44,80 | € 58,25 | € 44,80 | € 96,33 | € 179,22 | € 179,22 |
| Evangelio | € 119,48 | € 155,32 | € 119,48 | € 256,88 | € 477,91 | € 477,91 |
| Temas Manglano | € 89,61 | € 116,49 | € 89,61 | € 192,66 | € 358,43 | € 358,43 |
| Colección revolcaderos | € 29,87 | € 38,83 | € 29,87 | € 64,22 | € 119,48 | € 119,48 |
| Custodia madera | € 29,87 | € 38,83 | € 29,87 | € 64,22 | € 119,48 | € 119,48 |
| Custodia Madre Hakuna | € 388,30 | € 504,79 | € 388,30 | € 834,85 | € 1.553,20 | € 1.553,20 |
| Cuadro Madre de Hakuna | € 89,61 | € 116,49 | € 89,61 | € 192,66 | € 358,43 | € 358,43 |
| Escultura pequeña Madre Hakuna | € 179,22 | € 232,98 | € 179,22 | € 385,31 | € 716,86 | € 716,86 |
| Cartón pluma Madre de Hakuna | € 59,74 | € 77,66 | € 59,74 | € 128,44 | € 238,95 | € 238,95 |
| CD-Pasión | € 149,35 | € 194,15 | € 149,35 | € 321,10 | € 597,39 | € 597,39 |
| CD-Mi pobre Loco | € 44,80 | € 58,25 | € 44,80 | € 96,33 | € 179,22 | € 179,22 |
| CD-Libertad | € 44,80 | € 58,25 | € 44,80 | € 96,33 | € 179,22 | € 179,22 |
| TOTAL | € 2.400,00 | € 3.120,00 | € 2.400,00 | € 5.160,00 | € 9.600,00 | € 9.600,00 |

Tabla 14: Ingresos mensuales por producto (Enero-junio)

| Revenue | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | TOTAL |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| Camiseta básica | € 776,60 | € 692,97 | € 1.433,73 | € 1.672,68 | € 1.875,79 | € 2.282,02 | € 11.947,73 |
| Camiseta HGM | € 121,34 | € 108,28 | € 224,02 | € 261,36 | € 293,09 | € 356,57 | € 1.866,83 |
| Sudadera sin capucha | € 776,60 | € 692,97 | € 1.433,73 | € 1.672,68 | € 1.875,79 | € 2.282,02 | € 11.947,73 |
| Pulsera Madre HKN Relieve | € 242,69 | € 216,55 | € 448,04 | € 522,71 | € 586,19 | € 713,13 | € 3.733,67 |
| Pulsera Madre HKN Grab Mediana | € 145,61 | € 129,93 | € 268,82 | € 313,63 | € 351,71 | € 427,88 | € 2.240,20 |
| Pulsera Madre HKN Grab Grande | € 145,61 | € 129,93 | € 268,82 | € 313,63 | € 351,71 | € 427,88 | € 2.240,20 |
| Pulseras tela | € 291,23 | € 259,86 | € 537,65 | € 627,26 | € 703,42 | € 855,76 | € 4.480,40 |
| Rosario colores | € 388,30 | € 346,48 | € 716,86 | € 836,34 | € 937,90 | € 1.141,01 | € 5.973,86 |
| Llavero | € 9,71 | € 8,66 | € 17,92 | € 20,91 | € 23,45 | € 28,53 | € 149,35 |
| Cantimplora | € 97,08 | € 86,62 | € 179,22 | € 209,09 | € 234,47 | € 285,25 | € 1.493,47 |
| Libreta | € 97,08 | € 86,62 | € 179,22 | € 209,09 | € 234,47 | € 285,25 | € 1.493,47 |
| Santos de copas | € 194,15 | € 173,24 | € 358,43 | € 418,17 | € 468,95 | € 570,50 | € 2.986,93 |
| Santos de carne | € 194,15 | € 173,24 | € 358,43 | € 418,17 | € 468,95 | € 570,50 | € 2.986,93 |
| Santos de mierda | € 194,15 | € 173,24 | € 358,43 | € 418,17 | € 468,95 | € 570,50 | € 2.986,93 |
| Manglanitos | € 145,61 | € 129,93 | € 268,82 | € 313,63 | € 351,71 | € 427,88 | € 2.240,20 |
| Evangelio | € 388,30 | € 346,48 | € 716,86 | € 836,34 | € 937,90 | € 1.141,01 | € 5.973,86 |
| Temas Manglano | € 291,23 | € 259,86 | € 537,65 | € 627,26 | € 703,42 | € 855,76 | € 4.480,40 |
| Colección revolcaderos | € 97,08 | € 86,62 | € 179,22 | € 209,09 | € 234,47 | € 285,25 | € 1.493,47 |
| Custodia madera | € 97,08 | € 86,62 | € 179,22 | € 209,09 | € 234,47 | € 285,25 | € 1.493,47 |
| Custodia Madre Hakuna | € 1.261,98 | € 1.126,07 | € 2.329,81 | € 2.718,11 | € 3.048,16 | € 3.708,28 | € 19.415,06 |
| Cuadro Madre de Hakuna | € 291,23 | € 259,86 | € 537,65 | € 627,26 | € 703,42 | € 855,76 | € 4.480,40 |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Escultura pequeña Madre Hakuna | € 582,45 | € 519,73 | € 1.075,30 | € 1.254,51 | € 1.406,85 | € 1.711,51 | € 8.960,80 |
| Cartón pluma Madre de Hakuna | € 194,15 | € 173,24 | € 358,43 | € 418,17 | € 468,95 | € 570,50 | € 2.986,93 |
| CD-Pasión | € 485,38 | € 433,11 | € 896,08 | € 1.045,43 | € 1.172,37 | € 1.426,26 | € 7.467,33 |
| CD-Mi pobre Loco | € 145,61 | € 129,93 | € 268,82 | € 313,63 | € 351,71 | € 427,88 | € 2.240,20 |
| CD-Libertad | € 145,61 | € 129,93 | € 268,82 | € 313,63 | € 351,71 | € 427,88 | € 2.240,20 |
| TOTAL | € 7.800,00 | € 6.960,00 | € 14.400,00 | € 16.800,00 | € 18.840,00 | € 22.920,00 | € 120.000,00 |

Tabla 15: Ingresos mensuales por producto (julio-diciembre) y totales

Procedemos a hacer un análisis trimestral de ingresos y gastos, para ver si es sostenible el funcionamiento de la tienda con la inversión inicial establecida de 6.000€, además del excedente de las ventas de 2018 de 7.101,00€. Para empezar, teniendo en cuenta la previsión de ventas, procedemos a calcular el stock necesario para abastecer el almacén de productos durante los 3 primeros meses, enero, febrero y marzo.

Para ello deberemos tener en cuenta que para asegurar el precio unitario establecido para ciertos productos, es necesario hacer un pedido mínimo. Es el caso de:

- Camiseta básica: pedido mínimo de 200 unidades.
- Camiseta HGM: pedido mínimo de 200 unidades.
- Sudadera sin capucha: pedido mínimo de 150 unidades.
- Pulseras tela: pedido mínimo de 1000 unidades.
- Cantimplora: pedido mínimo de 50 unidades.
- Libreta: pedido mínimo de 100 unidades.

Por otro lado, para algunos de los productos tenemos cierta cantidad de stock, excedente de la anterior tienda, y que se van a seguir comercializando. Es el caso de:

- Pulseras tela: 1500 unidades en stock.
- Llavero: 63 unidades en stock.
- CDs
 - o Pasión: 523 unidades en stock.
 - o Mi Pobre Loco: 257 unidades en stock.
 - o Libertad: 221 unidades en stock.

Para este primer año y debido a las dimensiones limitadas del almacén, se ha decidido correr un mínimo riesgo y funcionar con varios pedidos pequeños, en lugar de uno muy grande, a pesar de que esto encarece ligeramente el coste de producción. A principio de cada trimestre se revisará el stock y se harán los pedidos convenientes para asegurar el buen servicio de la tienda en los próximos 3 meses, de acuerdo a las previsiones trimestrales de venta.

Las tablas siguientes se estructuran de esta manera:

- Primera Columna (*Units*): nombre del producto.
- Segunda columna (*Stock TRIM*): unidades en almacén al comienzo del trimestre.
- Tercera columna (*Pedido TRIM*): pedido efectuado al comienzo del trimestre para poder servir los pedidos previstos.
- Cuarta columna (*Ventas TRIM*): número de unidades vendidas a lo largo del trimestre de dicho producto.
- Quinta columna (*Costes TRIM*): costes de producción del trimestre estudiado.

Primer trimestre

| | Units | Stock TRIM 1 | Pedido TRIM 1 | Ventas TRIM 1 | Costes TRIM 1 |
|--------------|------------------------------------|--------------|---------------|-------------------|---------------|
| TOTAL | Camiseta básica | 0 | 200 | 48 | € 1.400,00 |
| | Camiseta HGM | 0 | 200 | 8 | € 720,00 |
| | Sudadera sin capucha | 0 | 150 | 33 | € 1.011,00 |
| | Pulsera Madre HKN Relieve | 0 | 4 | 4 | € 130,68 |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Mediana | 0 | 11 | 11 | € 60,50 |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Grande | 0 | 8 | 8 | € 63,20 |
| | Pulseras tela | 1500 | 0 | 215 | € - |
| | Rosario colores | 0 | 143 | 143 | € 71,50 |
| | Llavero | 63 | 0 | 4 | € - |
| | Cantimplora | 0 | 50 | 13 | € 130,00 |
| | Libreta | 0 | 100 | 22 | € 97,00 |
| | Santos de copas | 0 | 13 | 13 | € 109,85 |
| | Santos de carne | 0 | 13 | 13 | € 109,85 |
| | Santos de mierda | 0 | 13 | 13 | € 109,85 |
| | Manglanitos | 0 | 81 | 81 | € 79,38 |
| | Evangelio | 0 | 43 | 43 | € 212,85 |
| | Temas Manglano | 0 | 54 | 54 | € 162,00 |
| | Colección revolcaderos | 0 | 27 | 27 | € 54,00 |
| | Custodia madera | 0 | 0 | 0 | € - |
| | Custodia Madre Hakuna | 0 | 0 | 0 | € - |
| | Cuadro Madre de Hakuna | 0 | 1 | 1 | € 100,00 |
| | Escultura pequeña Madre Hakuna | 0 | 2 | 2 | € 120,00 |
| | Cartón pluma Madre de Hakuna | 0 | 14 | 14 | € 87,22 |
| | CD-Pasión | 523 | 0 | 34 | € - |
| | CD-Mi pobre Loco | 257 | 0 | 15 | € - |
| | CD-Libertad | 221 | 0 | 15 | € - |
| TOTAL | | | 834 | € 4.828,88 | |

Tabla 16: Resumen stock, ventas y costes primer trimestre

Como puede observarse en la tabla, los gastos de producción en el primer trimestre ascienden a 4.828,88€. A estos gastos de producción se debe añadir el coste logístico, que incluye transporte y *packaging*. Se calcula que en este primer trimestre se realicen 252 pedidos online y 108 compras *retail* (calculado teniendo en cuenta que el desembolso medio del cliente en cada compra online tramitada es de 20€). El número total de productos es de 834. Por tanto, el coste de *packaging* ascendería a:

$$\text{Coste de } \textit{packaging}: 834 \times 0,01 + 0,10 \times 360 = \mathbf{44,34€}$$

El coste de transporte, tomando la media de coste de envío de 3,00€ sería de:

$$\text{Coste de transporte: } 3 \times 252 = 756\text{€}$$

El coste trimestral de plataformas digitales es de **821,82€/trim**, obtenida al sumar el coste mensual de cada una de las tres plataformas utilizadas y multiplicarlo por 3.

Por tanto, los gastos totales del primer trimestre se obtienen sumando el coste de producción, el coste de plataformas y el coste logístico, sabiendo que el coste logístico es el resultado de la suma del coste de transporte y el coste de *packaging*:

$$\text{Gastos totales TRIM 1: } 4.828,88 + 821,82\text{€} + 44,34 + 756 = 6.451,04\text{€}$$

Como se ha visto en el apartado 4.3.1., contamos con 7.101,00€ procedente de las ventas del último trimestre de 2018. Además, la Fundación ha decidido invertir 6.000,00€ de sus fondos para impulsar la iniciativa de la tienda Hakuna. En total dispondríamos de **13.101,00€** con lo que cubriríamos el gasto inicial de 6772,38€ al empezar el primer trimestre 2020.

Al terminar el primer trimestre se prevé haber ingresado **7.920,00€** por la venta de los productos especificados en la tabla anterior. El balance del primer trimestre quedaría así:

$$\text{Balance TRIM 1: } 13.101,00 - 6.451,04 + 7.920,00 = +14.569,96\text{€}$$

Segundo trimestre:

| | Units | Stock TRIM 2 | Pedido TRIM 2 | Ventas TRIM 2 | Costes TRIM 2 |
|--------------|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| TOTAL | Camiseta básica | 152 | 0 | 145 | € 1.016,39 |
| | Camiseta HGM | 192 | 0 | 26 | € 91,88 |
| | Sudadera sin capucha | 117 | 0 | 101 | € 678,82 |
| | Pulsera Madre HKN Relieve | 0 | 14 | 14 | € 445,09 |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Mediana | 0 | 33 | 33 | € 180,28 |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Grande | 0 | 25 | 25 | € 194,05 |
| | Pulseras tela | 1285 | 0 | 653 | € 137,21 |
| | Rosario colores | 0 | 436 | 436 | € 217,80 |
| | Llavero | 59 | 0 | 11 | € 16,33 |
| | Cantimplora | 37 | 4 | 41 | € 106,18 |
| | Libreta | 78 | 0 | 65 | € 63,38 |
| | Santos de copas | 0 | 38 | 39 | € 326,70 |
| | Santos de carne | 0 | 38 | 39 | € 326,70 |
| | Santos de mierda | 0 | 38 | 39 | € 326,70 |
| | Manglanitos | 0 | 245 | 245 | € 240,12 |
| | Evangelio | 0 | 132 | 132 | € 653,39 |
| | Temas Manglano | 0 | 163 | 163 | € 490,04 |
| | Colección revolcaderos | 0 | 82 | 82 | € 163,35 |
| | Custodia madera | 0 | 1 | 1 | € 93,34 |
| | Custodia Madre Hakuna | 0 | 1 | 1 | € 1.339,45 |
| | Cuadro Madre de Hakuna | 0 | 4 | 4 | € 392,03 |
| | Escultura pequeña Madre Hakuna | 0 | 7 | 7 | € 405,55 |
| | Cartón pluma Madre de Hakuna | 0 | 44 | 44 | € 271,38 |
| | CD-Pasión | 489 | 0 | 102 | € 860,64 |
| | CD-Mi pobre Loco | 242 | 0 | 45 | € 245,02 |
| CD-Libertad | 206 | 0 | 45 | € 245,02 | |
| TOTAL | | | | € 9.526,84 | |

Tabla 17: Resumen stock, ventas y costes segundo trimestre

Como puede observarse en la tabla, los gastos de producción en el segundo trimestre ascienden a 9.526,84€. Se calcula, siguiendo la misma metodología que en el trimestre anterior, que en este primer trimestre se realicen 840 pedidos online y 360 compras *retail*. El número total de productos es de 2.534,00€. Por tanto, el coste de *packaging* ascendería a:

$$\text{Coste de } \textit{packaging}: 2.534,00 \times 0,01 + 1.200 \times 0,10 = \mathbf{145,34€}$$

El coste de transporte, tomando la media de coste de envío de 3,00€ sería de:

$$\text{Coste de transporte: } 3 \times 840 = \mathbf{2.520,00\text{€}}$$

El coste trimestral de plataformas digitales es de **821,82€/trim.**

Por tanto, los gastos totales del primer trimestre se obtienen sumando el coste de producción, el coste de plataformas y el coste logístico:

$$\text{Gastos totales TRIM 2: } 9.526,84 + 821,82 + 132,00 + 2.520,00 = \mathbf{13.000,66\text{€}}$$

Como se ha visto en el apartado anterior, contamos con +14.569,96€ de excedente tras el primer trimestre de 2020, suficiente para cubrir el desembolso inicial del segundo trimestre.

Al terminar el segundo trimestre se prevé haber ingresado **24.360,00€** por la venta de los productos especificados en la tabla anterior. El balance del segundo trimestre quedaría así:

$$\text{Balance TRIM 2: } 14.569,96 - 13.000,66 + 24.360,00\text{€} = \mathbf{+25.929,30\text{€}}$$

Tercer trimestre

| Tabla 18 | | Units | Stock TRIM 3 | Pedido TRIM 3 | Ventas TRIM 3 | Costes TRIM 3 |
|------------------|------------------------------------|-------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| TOTAL | Camiseta básica | 7 | 200 | 177 | € 1.240,57 | |
| | Camiseta HGM | 166 | 0 | 31 | € 112,15 | |
| | Sudadera sin capucha | 16 | 150 | 123 | € 828,55 | |
| | Pulsera Madre HKN Relieve | 0 | 17 | 17 | € 543,26 | |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Mediana | 0 | 40 | 40 | € 220,05 | |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Grande | 0 | 30 | 30 | € 236,85 | |
| | Pulseras tela | 632 | 166 | 798 | € 167,48 | |
| | Rosario colores | 0 | 532 | 532 | € 265,84 | |
| | Llavero | 49 | 0 | 13 | € 19,94 | |
| | Cantimplora | 0 | 50 | 50 | € 129,60 | |
| | Libreta | 13 | 100 | 80 | € 77,36 | |
| | Santos de copas | 0 | 47 | 47 | € 398,76 | |
| | Santos de carne | 0 | 47 | 47 | € 398,76 | |
| | Santos de mierda | 0 | 47 | 47 | € 398,76 | |
| | Manglanitos | 0 | 299 | 299 | € 293,09 | |
| | Evangelio | 0 | 161 | 161 | € 797,51 | |
| | Temas Manglano | 0 | 199 | 199 | € 598,13 | |
| | Colección revolcaderos | 0 | 100 | 100 | € 199,38 | |
| | Custodia madera | 0 | 1 | 1 | € 113,93 | |
| | Custodia Madre Hakuna | 0 | 1 | 1 | € 1.634,90 | |
| | Cuadro Madre de Hakuna | 0 | 5 | 5 | € 478,51 | |
| | Escultura pequeña Madre Hakuna | 0 | 8 | 8 | € 495,01 | |
| | Cartón pluma Madre de Hakuna | 0 | 53 | 53 | € 331,23 | |
| | CD-Pasión | 387 | 0 | 125 | € 1.050,47 | |
| CD-Mi pobre Loco | 198 | 0 | 54 | € 299,07 | | |
| CD-Libertad | 162 | 0 | 54 | € 299,07 | | |
| TOTAL | | | | | € 11.628,19 | |

Tabla 19: Resumen stock, ventas y costes tercer trimestre

Como puede observarse en la tabla, los gastos de producción en el tercer trimestre ascienden a 11.628,19€. Se calcula, siguiendo la misma metodología que en los trimestres anteriores, que en este tercer trimestre se realicen 882 pedidos online y 378 compras *retail*. El número total de productos es de 3.093. Por tanto, el coste de *packaging* ascendería a:

$$\text{Coste de } \textit{packaging}: 1.260 \times 0,10 + 0,01 \times 3.093 = \mathbf{156,93€}$$

El coste de transporte, tomando la media de coste de envío de 3,00€ sería de:

$$\text{Coste de transporte: } 3 \times 882 = \mathbf{2.646,00\text{€}}$$

El coste trimestral de plataformas digitales es de **821,82€/trim.**

Por tanto, los gastos totales del tercer trimestre se obtienen sumando el coste de producción, el coste de plataformas y el coste logístico:

$$\text{Gastos totales TRIM 3: } 11.628,19 + 821,82 + 156,93 + 2.646,00 = \mathbf{15.232,94\text{€}}$$

Como se ha visto en el apartado anterior, contamos con +25.929,30€ de excedente tras el segundo trimestre de 2020, suficiente para cubrir el desembolso inicial del tercer trimestre.

Al terminar el tercer trimestre se prevé haber ingresado **29.160,00€** por la venta de los productos especificados en la tabla anterior. El balance del tercer trimestre quedaría así:

$$\text{Balance TRIM 3: } 25.929,30 - 15.232,94 + 29.160,00\text{€} = \mathbf{+39.856,36\text{€}}$$

Cuarto trimestre

| Units | | Stock TRIM 4 | Pedido TRIM 4 | Ventas TRIM 4 | Costes TRIM 4 | Stock final | TOTAL |
|------------------|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------|
| TOTAL | Camiseta básica | 30 | 314 | 343 | € 2.403,32 | 0 | 714 |
| | Camiseta HGM | 135 | 0 | 60 | € 217,26 | 75 | 125 |
| | Sudadera sin capucha | 43 | 195 | 238 | € 1.605,12 | 0 | 495 |
| | Pulsera Madre HKN Relieve | 0 | 32 | 32 | € 1.052,44 | 0 | 67 |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Mediana | 0 | 78 | 78 | € 426,29 | 0 | 161 |
| | Pulsera Madre HKN Grabadas Grande | 0 | 58 | 58 | € 458,85 | 0 | 121 |
| | Pulseras tela | 0 | 1545 | 1545 | € 324,45 | 0 | 3211 |
| | Rosario colores | 0 | 1030 | 1030 | € 515,00 | 0 | 2141 |
| | Llavero | 35 | 0 | 26 | € 38,62 | 9 | 54 |
| | Cantimplora | 0 | 97 | 97 | € 251,06 | 0 | 201 |
| | Libreta | 33 | 121 | 154 | € 149,86 | 0 | 321 |
| | Santos de copas | 0 | 91 | 91 | € 772,50 | 0 | 190 |
| | Santos de carne | 0 | 91 | 91 | € 772,50 | 0 | 190 |
| | Santos de mierda | 0 | 91 | 91 | € 772,50 | 0 | 190 |
| | Manglanitos | 0 | 579 | 579 | € 567,78 | 0 | 1204 |
| | Evangelio | 0 | 312 | 312 | € 1.544,99 | 0 | 649 |
| | Temas Manglano | 0 | 386 | 386 | € 1.158,74 | 0 | 803 |
| | Colección revolcaderos | 0 | 193 | 193 | € 386,25 | 0 | 401 |
| | Custodia madera | 0 | 2 | 2 | € 220,71 | 0 | 5 |
| | Custodia Madre Hakuna | 0 | 3 | 3 | € 3.167,23 | 0 | 5 |
| | Cuadro Madre de Hakuna | 0 | 9 | 9 | € 926,99 | 0 | 19 |
| | Escultura pequeña Madre Hakuna | 0 | 16 | 16 | € 958,96 | 0 | 33 |
| | Cartón pluma Madre de Hakuna | 0 | 103 | 103 | € 641,69 | 0 | 214 |
| CD-Pasión | 263 | 0 | 241 | € 2.035,04 | 21 | 502 | |
| CD-Mi pobre Loco | 143 | 0 | 105 | € 579,37 | 38 | 219 | |
| CD-Libertad | 107 | 0 | 105 | € 579,37 | 2 | 219 | |
| TOTAL | | | | | € 22.526,90 | | |

Tabla 20: Resumen stock, ventas y costes cuarto trimestre

Como puede observarse en la tabla, los gastos de producción en el cuarto trimestre ascienden a 11.628,19€. Se calcula, siguiendo la misma metodología que en los trimestres anteriores, que en este cuarto trimestre se realicen 2.226 pedidos online y 3.180 compras *retail*. El número total de productos es de 5.406. Por tanto, el coste de *packaging* ascendería a:

$$\text{Coste de } \textit{packaging}: 5.406 \times 0,10 + 5.992,00 \times 0,01 = \mathbf{600,52€}$$

El coste de transporte, tomando la media de coste de envío de 3,00€ sería de:

$$\text{Coste de transporte: } 3 \times 2.226 = \mathbf{6.678,00\text{€}}$$

El coste trimestral de plataformas digitales es de **821,82€/trim.**

Por tanto, los gastos totales del primer trimestre se obtienen sumando el coste de producción, el coste de plataformas y el coste logístico:

$$\text{Gastos totales TRIM 4: } 11.628,19 + 821,82 + 600,52 + 6.678,00 = \mathbf{19.728,53\text{€}}$$

Como se ha visto en el apartado anterior, contamos con +39.856,36€ de excedente tras el tercer trimestre de 2020, suficiente para cubrir el desembolso inicial del cuarto trimestre.

Al terminar el cuarto trimestre se prevé haber ingresado 58.560,00€ por la venta de los productos especificados en la tabla anterior. El balance del cuarto trimestre quedaría así:

$$\text{Balance TRIM 4: } 39.856,36 - 19.728,53 + 58.560,00 = \mathbf{+78.687,83\text{€}}$$

Esta última cifra de 78.687,83€, resultado del balance del cuarto trimestre, se correspondería con el beneficio bruto obtenido al terminar el ejercicio 2020.

10.4. Constitución de la sociedad

Como ya hemos explicado en apartados anteriores, la tienda Hakuna es una de las actividades económicas de la Fundación Hakuna, que esta ha puesto en marcha para que la Fundación pueda sostenerse económicamente y alcanzar sus fines.

En septiembre de 2018 se dio de alta la “venta de productos” como actividad económica de la Fundación en el formulario 036.

11. Conclusiones

El desarrollo de este proyecto evidencia la gran oportunidad que se le presenta a la tienda de Hakuna para crecer y expandirse en el mercado online. Mejorando sus puntos débiles y apoyándose en sus fortalezas, la tienda de Hakuna pretende hacerse un hueco dentro de este sector en constante crecimiento.

El trabajo de investigación llevado a cabo sobre los competidores en el sector, juntamente con el profundo análisis tanto interno como externo de la tienda online de Hakuna, ha permitido fundamentar el plan de negocio de la tienda. Cumpliendo además con uno de los objetivos secundarios que se establecieron al inicio del proyecto sobre la oportunidad que supondría la expansión online de la tienda.

El objetivo principal del proyecto era estudiar de forma objetiva el sector donde se sitúa la tienda de Hakuna y analizar la tienda actual, con la finalidad de rediseñar un plan de negocio que mejorara su rendimiento. Tras el estudio del funcionamiento y los ingresos de la tienda el año 2018 se confirma la necesidad de un nuevo plan de negocio que impulse los ingresos y aumente el número de clientes, así como una reestructuración de personal con el plan de recursos humanos. A partir de la realización de un análisis de las debilidades y fortalezas de la tienda actual, y de los parámetros externos que afectan a la Fundación se ha diseñado un plan de negocio que proporcionará a la Fundación unos ingresos de 120.000€ en el año 2020 y donde se prevé un mayor crecimiento durante los años posteriores. De este modo se cumpliría el objetivo de generar mayor capacidad económica para Hakuna.

En vista de los resultados obtenidos tanto en los análisis actuales y en las previsiones futuras a raíz del nuevo plan de negocio, a partir en Enero de 2020, se pondrá en marcha este *Business Plan*, que nos permitirá obtener un beneficio bruto de 78.687,83€ que se destinará a financiar los diversos proyectos que se han puesto en marcha desde la Fundación.

12. Agradecimientos

En primer lugar queremos expresar nuestro agradecimiento al profesor Pere Alavedra Ribot, que nos ha dirigido y aconsejado en la elaboración de este trabajo. Su ayuda ha sido imprescindible para nosotros.

En segundo lugar nos gustaría agradecer a la Fundación Hakuna su incansable trabajo en la promoción de los valores que la definen y su apoyo durante el desarrollo de nuestro trabajo.

Por último, queremos dar las gracias de forma especial a la ETSEIB y a todo el equipo que hace posible que año tras año tantos estudiantes podamos beneficiarnos de su alto nivel de enseñanza, el cual nos brinda una inestimable preparación para nuestro futuro en el mundo laboral.

13. Bibliografía

- [1] **Venta online. Ventajas e inconvenientes.**
<https://www.multiplicalia.com/ventajas-del-ecommerce-o-venta-online/>
- [2] **Estadísticas comercio online.**
https://elpais.com/economia/2017/07/07/actualidad/1499416566_148415.html
- [3] **Ecommerce. Ventajas e inconvenientes.**
<https://www.actualidadecommerce.com/ventajas-y-desventajas-del-ecommerce-frente-al-comercio-tradicional/>
- [4] **Marketing theories – PESTEL analysis.**
<https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>
- [5] **Guía para creación de empresas. Plan de recursos humanos.**
<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=9>
- [6] **Análisis DAFO. ¿Cómo hacer un análisis DAFO?**
<https://escuela.marketingandweb.es/como-hacer-un-analisis-dafo/>
- [7] **Tienda online de Hakuna.**
<https://behakuna.com/pages/shop>
- [8] **Plan económico y Financiero.**
<http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/plan-economico-y-financiero>
- [9] **Digital marketing.**
<https://www.cyberclick.es/numericalblogen/how-to-start-an-effective-digital-marketing-plan>
- [10] **Previsión y plan de ventas.**

<https://www.ivc.es/blog/plan-ventas-ejemplo-y-pasos-elaboracion>

[11] **Trissa strategy consulting.**

<http://www.trissa.com.mx/conocimiento.pl>

[12] **Elección de personal. Plan de RRHH.**

<https://factorialhr.es/blog/crear-plan-anual-recursos-humanos/>

[13] **Análisis de mercado. Análisis de competidores.**

<https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a76681/como-hacer-un-estudio-de-mercado/>

[14] **Sistemas de comunicación. Comunicación externa de la tienda.**

<https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-comunicacion-externa-en-la-empresa.html>

[15] **People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0, Second Edition. Bill Curtis Bill Hefley Sally Miller July 2009.**

[16] **Creacion y funcionamiento de la tienda online.**

<https://www.shopify.es/online>

[17] **Software creación de empresas online.**

<https://www.holded.com/es>

[18] **Website design services**

<https://www.webfx.com/websitedesign.htm>

[19] **Soluciones logísticas. Envíos.**

https://www.correos.es/ss/Satellite/site/servicio-distribucion_envios-logistica_soluciones_empresariales/detalle_de_servicio-sidioma=es_ES