



ICAI - ICADE

MODELO Y PLAN DE NEGOCIO: twenty-three

Clave: 201707309

Alumno: Teresa Domingo Górriz

Director: Antonio Rúa Vieites

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.....	7
1.1 Resumen ejecutivo del proyecto.....	7
1.2 Orígenes de la idea	8
1.3 Objetivo	9
1.4 Metodología.....	10
2. IDEA DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO.....	11
2.1 Origen del problema y necesidad de la idea de negocio	11
2.1.1 Misión.....	13
2.1.2 Visión.....	13
2.2 Análisis DAFO	13
2.2.1 Análisis interno (Fortalezas y Debilidades).....	14
2.2.2 Análisis externo (Oportunidades y Amenazas).....	14
2.3 Análisis Porter	16
2.3.1 Poder de negociación de los clientes	16
2.3.2 Amenaza de los nuevos entrantes.....	17
2.3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	18
2.3.4 Amenaza de productos sustitutos	19
2.3.5 Rivalidad entre las empresas/competidores	19
2.4 Análisis PESTEL	20
2.4.1 Factor político.....	20
2.4.2 Factor económico	21
2.4.3 Factor sociocultural	23
2.4.4 Factor tecnológico	24
2.4.5 Factor ambiental.....	25
2.4.6 Factor legal	26
3. PLAN DE MARKETING.....	27
3.1 Análisis del mercado.....	27
3.2 Análisis y segmentación de clientes	28
Clúster 1 – 48% de la muestra encuestada.....	29
Clúster 2 – 27% de la muestra encuestada.....	31
Clúster 3 – 5% de la muestra encuestada.....	33

Clúster 4 – 20% de la muestra encuestada.....	35
3.3 Análisis de la competencia.....	38
3.4 Definición del producto. Marca. Posicionamiento.....	39
3.5 Plan de distribución.....	39
3.6 Plan de promoción/comunicación.....	40
3.7 Determinación del precio de venta.....	41
3.8 Previsión de ventas.....	41
4. PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS. LOCALIZACIÓN.....	43
4.1 Ubicación. Criterios de elección de oficinas y centros de trabajo.....	43
4.2 Plan de compras.....	43
4.3 Proceso de fabricación y de entrega del producto.....	44
4.3.1 Proceso de fabricación.....	45
4.3.2 Entrega de productos.....	46
4.4 Tecnología aplicada.....	48
4.5 Capacidad de producción.....	48
4.6 Gestión de stock/existencias.....	48
4.7 Proveedores y aprovisionamiento.....	49
4.8 Estrategias de crecimiento.....	49
5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH.....	50
5.1 Socios.....	50
5.2 Organización.....	51
5.3 Plan de contratación/selección.....	52
5.4 Política retributiva. Costes salariales.....	52
5.5 Política de formación/desarrollo.....	53
5.6 Dimensionamiento de plantilla a medio plazo. Evolución futura prevista.....	53
6. ÁREA JURÍDICO–FISCAL.....	55
6.1 Forma jurídica.....	55
6.2 Obligaciones fiscales.....	56
6.2.1 Desde la constitución de la Sociedad.....	57
6.2.2 Desde el alta de la actividad económica.....	57
6.3 Obligaciones laborales.....	58

6.4 Permisos, licencias. Trámites administrativos generales	58
6.4.1 Proceso de constitución para la adopción de personalidad jurídica	59
6.4.2 Trámites para la puesta en marcha	59
7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	62
7.1 Plan de inversiones iniciales	62
7.2 Plan de financiación.....	63
7.3 Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores	63
7.3.1 Cobro a clientes	63
7.3.2 Pago a proveedores.....	63
7.4 Presupuesto de tesorería.....	64
7.5 Previsión de la cuenta de resultados.....	64
7.5.1 Escenarios.....	64
7.5.2 Ingresos	65
7.5.3 Gastos.....	65
7.5.4 Cuenta de resultados.....	68
7.6 Balance de situación	69
7.7 Punto de equilibrio	70
8. CALENDARIO Y EJECUCIÓN.....	71
8.1 Planificación de las actividades de creación de la empresa	71
8.2 Inversiones y gastos: hitos clave	74
8.3 Planificación del punto cero.....	75
8.4 Planificación de las operaciones	75
9. CONCLUSIONES.....	76
10. BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	81
ANEXO I: RESULTADOS DE LA ENCUESTA	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis DAFO (Elaboración propia)	16
Tabla 2. Precio de venta artículos (Elaboración propia).....	41
Tabla 3. Estimación de compradores - Año 1 (Elaboración propia)	42
Tabla 4. Costes tejidos.....	44
Tabla 5. Coste por unidad de producción	45
Tabla 6. Gastos de envío de paquetes.....	47
Tabla 7. Salarios (Elaboración propia)	53
Tabla 8. Presupuesto tesorería (Elaboración propia).....	64
Tabla 9. Previsión de ingresos anuales (Elaboración propia)	65
Tabla 10. Previsión de ventas e ingresos anuales (Elaboración propia).....	65
Tabla 11. Previsión de gastos de producción anuales (Elaboración propia)	66
Tabla 12. Previsión de gastos de distribución anuales (Elaboración propia)	66
Tabla 13. Coste de ventas anual (Elaboración propia)	67
Tabla 14. Gastos totales del primer año (Elaboración propia).....	67
Tabla 15. Cuenta de resultados - Escenario Pesimista (Elaboración propia).....	68
Tabla 16. Cuenta de resultados - Escenario Normal (Elaboración propia).....	69
Tabla 17. Cuenta de resultados - Escenario Optimista (Elaboración propia)	69
Tabla 18. Balance de situación estimado (Elaboración propia).....	70
Tabla 19. Punto de equilibrio (Elaboración propia).....	70
Tabla 20. Coste del primer pedido de tejidos (Elaboración propia).....	72
Tabla 21. Coste de producción de primeras prendas (Elaboración propia)	72
Tabla 22. Inversión inicial (Elaboración propia)	74

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter (Diccionario de Marketing, 2021) ...	16
Ilustración 2. Resultados encuesta por clusters (Elaboración propia)	29
Ilustración 3. Características sociológicas Cluster 1 (Elaboración propia).....	30
Ilustración 4. Comportamiento de compras Cluster 1 (Elaboración propia).....	31
Ilustración 5. Prácticas moda sostenible Cluster 1 (Elaboración propia)	31
Ilustración 6. Características sociológicas Cluster 2 (Elaboración propia).....	32
Ilustración 7. Comportamiento de compras Cluster 2 (Elaboración propia).....	33
Ilustración 8. Prácticas moda sostenible Cluster 2 (Elaboración propia)	33
Ilustración 9. Características sociológicas Cluster 3 (Elaboración propia).....	34
Ilustración 10. Comportamiento de compras Cluster 3 (Elaboración propia).....	35
Ilustración 11. Prácticas moda sostenible Cluster 3 (Elaboración propia)	35
Ilustración 12. Características sociológicas Cluster 4 (Elaboración propia)	36
Ilustración 13. Comportamiento de compras Cluster 4 (Elaboración propia).....	37
Ilustración 14. Prácticas moda sostenible Cluster 4 (Elaboración propia)	37
Ilustración 15. Proceso de un pedido (Elaboración propia)	40
Ilustración 16. Etiqueta (Elaboración propia).....	45
Ilustración 17. Caja packaging (Elaboración propia)	47
Ilustración 18. Organigrama de la organización (Elaboración propia)	51
Ilustración 19. Diagrama de Gantt (Elaboración propia).....	74

1. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

1.1 Resumen ejecutivo del proyecto

Este proyecto es fruto de la voluntad de sus creadores de generar una idea de negocio orientada a la sostenibilidad, que pretende producir un impacto lo más grande posible en la sociedad con la ayuda de todas aquellas personas que formen parte de ella. El modelo de negocio que se presenta a continuación consiste en una marca de moda sostenible, denominada *twenty-three*, impulsada por cuatro socios, todos ellos miembros de una misma familia, especializados cada uno en un área distinta y con un fin principal: crear una marca que diseñe y produzca prendas de ropa mediante procesos y materiales sostenibles, que sean vendidos al público a través de su página web.

Para ello, el primer paso será diseñar los modelos que van a ser ofertados al público y este diseño será realizado por dos de las socias de la empresa, con la ayuda del taller de confección contratado cuando sea necesario. Una vez diseñadas las prendas, las telas necesarias para su producción serán encargadas a los proveedores que se seleccionen, de manera que se puedan confeccionar dichas prendas en el taller elegido. Una vez que las prendas hayan sido fabricadas, estas se publicaran en la página web de manera que todos aquellos clientes interesados en nuestra marca puedan ver los productos que ofrecemos y comprarlos, si lo desean, de manera *online*.

Una de las características que cabe resaltar del negocio y que resulta clave para que el mismo sea sostenible, es que la producción de nuestras prendas se realiza *on-demand*, es decir, no se producirá una prenda en los talleres hasta que esta no haya sido demandada por un cliente con el objetivo de evitar la sobreproducción de prendas que nunca lleguen a ser vendidas.

Para continuar, una vez realizado un pedido, la prenda será producida en el taller de confección y de ahí será enviada al domicilio de la familia impulsora de la marca, desde donde prepararán su envío al cliente final. Cabe destacar que este envío se realizará mediante una compañía que fomenta un transporte sostenible y se realizará la entrega

de los productos en unas taquillas próximas a sus domicilios para optimizar el transporte, motivando una entrega *eco-friendly*.

La marca será promocionada a través de redes sociales, haciendo uso principalmente de Instagram para poder llegar al mayor número de personas posible. Para ello, nos pondremos en contacto con agencias de *influencers* que nos permitan realizar una campaña de promoción. Además, contaremos con una cuenta de Instagram desde la que realizaremos publicaciones anunciando novedades.

En resumen, el objetivo principal de este proyecto es crear una marca de moda que potencie la voluntad de colaborar por un mundo sostenible y apueste por prendas duraderas y de calidad, disminuyendo la necesidad de recurrir al conocido *fast-fashion* y creando un impacto en la sociedad.

1.2 Orígenes de la idea

La idea de realizar este proyecto surge ante la problemática del impacto ambiental que genera la industria textil en nuestro planeta. Si bien es verdad que ya hay muchos sectores y empresas que han dado un giro a sus negocios para enfocarse hacia unas prácticas sostenibles que desarrollen productos y servicios comprometidos con el medioambiente, la industria de la moda sigue siendo una de las más contaminantes del mundo ya que el impacto ambiental de la misma se extiende en todo el ciclo de vida de las prendas, desde su producción, distribución y exhibición hasta la adquisición, los procesos de cuidado y lavado y finalmente, su desecho. Además, la tendencia generalizada del *fast-fashion*, consistente en moda rápida y cambiante, con grandes producciones, precios bajos y alta rotación de colecciones, tiene un alto impacto en el medioambiente y es insostenible desde una perspectiva ambiental y social.

Así, la conciencia por la problemática ambiental está creciendo a pasos agigantados y obliga al sector textil a adaptarse a los nuevos requerimientos de la sociedad, por lo que existe una necesidad de poner solución a este problema y buscar la forma de producir moda reduciendo el impacto negativo que esto causa en el medio natural. Es por ello por lo que la creación de un negocio de moda sostenible representa no solo una

oportunidad para nosotros sino una necesidad para el planeta, utilizando un proceso de producción respetuoso con el medio ambiente, así como creando prendas destinadas a tener una larga vida, priorizando su reutilización y, por tanto, disminuyendo la necesidad de comprar ropa de forma reiterada.

1.3 Objetivo

El objetivo de este negocio es crear una marca de moda sostenible que persiga que todo el ciclo de vida del producto sea respetuoso con el planeta, sin dejar a un lado el cuidado del diseño de las prendas, creando prendas especiales y únicas, que no pasen de moda, destinadas a tener una larga vida en el armario de quien las compre.

Por ello, con el fin de desarrollar este plan de negocios es necesario llevar a cabo una serie de actividades que nos permitan construir una base sólida para la ejecución del negocio. Así, los objetivos que se persiguen son los que se definen a continuación:

- ◆ Realizar un análisis del mercado para analizar la viabilidad de la creación de la marca, desarrollando un análisis de sus fortalezas y debilidades, así como un estudio del entorno y de los competidores.
- ◆ Elaborar un plan de marketing, partiendo de la detección de los usuarios potenciales mediante una encuesta y segmentándolos en grupos.
- ◆ Llevar a cabo un plan de producción en el que se defina la forma en la que se va a desarrollar el proceso productivo de nuestros productos, así como la gestión del stock y los proveedores, orientado siempre hacia una práctica sostenible.
- ◆ Elaborar un plan de organización donde se definan las bases de la formación y composición de la empresa.
- ◆ Realizar un plan económico que nos permita definir la situación financiera esperada del negocio, así como la estimación de un escenario pesimista y otro optimista del mismo para abordar las distintas posibilidades.

1.4 Metodología

Para comenzar, es necesario hacer una revisión exhaustiva de la literatura que nos permita comprender de manera profunda el problema y la situación actual del mercado en el que queremos entrar. Para ello, se hará un análisis del entorno para conocer las verdaderas raíces del problema e identificar las posibles debilidades y fortalezas que tendrá nuestro negocio. Además, será preciso identificar los competidores, para lo cual se investigará sobre las nuevas empresas que están entrando en el mercado nacional de la moda sostenible, así como los giros que estén dando compañías ya existentes hacia este movimiento

Por otro lado, es de vital importancia identificar el mercado al que debemos dirigirnos, por lo que se realizará una encuesta para conocer cuál es el sentimiento de los consumidores hacia esta filosofía y, por tanto, su comportamiento. La encuesta será distribuida por redes sociales y mensajería instantánea a personas de diferentes edades, grupos sociales y características, para obtener una muestra lo más grande y generalizada posible de la población y así poder tener una idea real de aquello a lo que nos enfrentamos. De esta forma, con distintas técnicas de análisis buscaremos encontrar los tipos de clientes potenciales a los que dirigirnos para así poder definir nuestra estrategia y las bases del negocio que queremos establecer.

Todo lo anterior se irá recogiendo a lo largo de estas páginas para poder tener una visión lo más completa y realista posible del mercado y definir correctamente nuestro plan de negocios, con una visión actualizada de la situación actual.

2. IDEA DE NEGOCIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO

En este capítulo vamos a presentar cuál es nuestra idea de negocio, comenzando por explicar el problema que queremos ayudar a resolver para posteriormente poder realizar un análisis tanto interno como externo de todos los factores que pueden afectar a nuestro mercado y poder facilitar la toma de decisiones. Para ello, tres análisis distintos serán llevados a cabo. El primero será el **análisis DAFO**, al cual le sigue el **análisis PESTEL** y finalizaremos con un **análisis de Porter**.

2.1 Origen del problema y necesidad de la idea de negocio

Es conocido por todos que el hombre, a lo largo de su vida, va dejando una huella en el territorio en el que vive. Este hecho ha ocurrido siempre, pero desde la expansión de los procesos industriales esta huella ha crecido de manera exponencial y de forma negativa. En 1992 tuvo lugar la Cumbre de Río y desde entonces, la Organización de Naciones Unidas (ONU) ha defendido que el ser humano y la naturaleza son elementos indispensables para un desarrollo sostenible. En esa cumbre, los países miembros se comprometieron a regular y reducir el **impacto negativo del crecimiento industrial** sobre la Tierra. Sin embargo, 30 años después, la situación en la que nos encontramos no deja de ser alarmante.

Si bien es cierto que los procesos industriales han sido clave para el desarrollo de la sociedad y la construcción del mundo en el que vivimos, estas prácticas han causado y siguen causando una serie de daños irreversibles para el medioambiente. Las principales consecuencias que la actividad industrial tiene en nuestro planeta son estas (CEUPE Magazine):

- ◆ **Contaminación:** tanto los residuos de los procesos de fabricación como los gases que estos emiten en la producción afectan de manera muy grave a la calidad del aire y del agua, entre otras cosas, provocando contaminación atmosférica, del aire, o hídrica entre otras.
- ◆ **Agotamiento de recursos:** los recursos naturales no son infinitos y aunque muchos de ellos son renovables, la velocidad a la que los consumimos hace que

no sea suficiente el tiempo que tiene la naturaleza para reponerlos. Por otro lado, es todavía peor la situación de los recursos no renovables como el gas o el petróleo, cuyo uso intensivo conduce a su agotamiento.

- ◆ **Deforestación y desastres climatológicos:** la tala indiscriminada de bosques genera un aumento en la frecuencia y en las consecuencias de las inundaciones. Además, el hecho de que haya superpoblación hace que haya un crecimiento urbano no planificado que lleva a muchas personas a vivir en zonas poco habitables donde el riesgo de sufrir daños debido al clima es mayor, incluso llegando a tener condiciones higiénicas peligrosas para su salud.
- ◆ **Extinción de especies:** las consecuencias citadas hasta ahora llevan irremediablemente a la generación de paisajes en los que cada vez menos especies pueden subsistir, provocando la desaparición de muchas especies de flora y fauna a lo largo del planeta.

Con el objetivo de proteger el medioambiente se han creado iniciativas como el Pacto Mundial, que permite a las empresas participar activamente en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) planteados por la ONU. La idea de estos 17 ODS es funcionar como una guía para que las empresas de las industrias más contaminantes del planeta planifiquen su transformación hacia un modelo respetuoso con el medio. Es aquí donde queremos destacar el hecho del que **el sector de la moda**, por detrás del sector energético y seguido del de la alimentación, **es el segundo más contaminante del planeta** (Dávalos, 2022).

La razón principal por la que la industria textil genera un impacto ambiental tan grande es lo que se conoce como *fast-fashion*. El ***fast-fashion*** es una práctica que consiste en la producción masiva de ropa, sujeta a tendencias periódicas, que provoca la renovación constante de las prendas, dejando a un lado el consumo responsable y la preservación de las mismas. Esta enorme producción de ropa genera miles de toneladas de emisiones de CO₂ al año y requiere una cantidad muy elevada de agua y productos químicos en sus procesos. Además, debido a la creciente demanda del comercio

electrónico, las emisiones asociadas al transporte y a la distribución de ropa en domicilios se han multiplicado en los últimos años.

El **desarrollo sostenible** representa la transición de la sociedad actual a una sociedad más respetuosa con el medioambiente. Es un modelo de desarrollo cuyo objetivo es garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, la preservación del medio y el bienestar social.

En este apartado, es fundamental la concienciación social y el fomento del consumo responsable. Para ello, además de apostar por modelos de producción y materias primas sostenibles, es necesaria la contribución de los consumidores para dirigir el sector hacia un modelo responsable, incentivando prácticas como la reparación de las prendas o calzado dañados, la compra de ropa fabricada con materiales ecológicos y duraderos o el fomento de mercados de segunda mano.

2.1.1 Misión

Es por todo lo anterior por lo que vemos la **necesidad de elaborar una idea de negocio** que esté dirigida a la consecución de estas prácticas con una **misión** clara, la elaboración de prendas de calidad, elaboradas con materias primas ecológicas y mediante procesos de producción sostenibles, orientadas a un consumo responsable y de larga duración y apuntando hacia un cambio en el pensamiento de los consumidores.

2.1.2 Visión

La **visión** de *twenty-three* consiste en dejar de consumir los recursos naturales del planeta sin control, concienciándonos de que son limitados y de que es preciso hacer un uso cuidadoso de ellos para evitar su desaparición.

2.2 Análisis DAFO

Vamos a comenzar con la ejecución de un **análisis DAFO**, cuyas siglas se corresponden con las iniciales de ‘Debilidades’, ‘Amenazas’, ‘Fortalezas’ y ‘Oportunidades’. El DAFO es una herramienta de estudio de la situación de una empresa que permite analizar sus características internas y su situación externa.

2.2.1 Análisis interno (Fortalezas y Debilidades)

Son las dimensiones internas de la empresa sobre las que tiene control. Así, es importante conocer las fortalezas de una empresa para potenciarlas y obtener de ellas el mayor beneficio posible, así como las debilidades, para tratar de reconducirlas y mitigar sus consecuencias.

Fortalezas

- Apuesta por combatir el cambio climático y respetar el planeta en una época en la que la tendencia de la población es cambiar sus hábitos hacia prácticas que cuiden el medioambiente.
- Producto *made in Spain* para vender en España puede aportar confianza a los compradores.
- Creación de prendas exclusivas de alta calidad destinadas a tener una larga duración en el tiempo.
- Fomento de la moda circular, buscando la reutilización de las prendas o su reciclaje, disminuyendo la contaminación por los desechos de las prendas.
- Reducción de costes de alquiler y mantenimiento de un local al tratarse de un negocio online.

Debilidades

- La moda sostenible implica procesos de producción y materiales especiales, así como una mano de obra especializada que aumenta los costes del producto final.
- No existe una imagen de marca, por lo que puede ser un proceso difícil y largo crear una posición en el mercado.
- Necesidad de financiación debido a los altos costes que conlleva emprender un nuevo negocio.

2.2.2 Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)

Es importante tener en cuenta todos los factores externos sobre los que la empresa no tiene control y que pueden afectar al funcionamiento de la misma. Aquí,

diferenciaremos entre las oportunidades que trataremos de perseguir y las amenazas que afectarían negativamente y, por tanto, intentaremos evitar. En la *Tabla 1* se muestra a modo resumen el resultado obtenido.

Oportunidades

- Aprovechamiento del auge tecnológico para atraer al cliente por medio de la página web y facilitar y agilizar su compra mediante la venta online.
- Hacer uso de las redes sociales para publicitar nuestra marca, pudiendo llegar a un gran número de personas mediante la colaboración con *influencers*.
- Existencia de políticas y leyes que apoyan el desarrollo sostenible.
- Posibilidad de obtener ayudas económicas para emprendedores por parte del Gobierno o de otras asociaciones que promuevan prácticas más verdes.
- En caso de que consigamos un buen posicionamiento en España, no se cierran las puertas a la posibilidad de expansión internacional en el futuro.

Amenazas

- Existen marcas más grandes con mayor cuota de mercado y una clientela afianzada que, si se lanzaran a un negocio sostenible, podrían permitirse establecer precios menores.
- Posible aparición de nuevas tendencias, materiales o productos más baratos.
- Barreras de entrada que dificulten nuestro posicionamiento en el mercado.
- Actualmente España atraviesa un periodo de recesión económica e inflación que puede hacer que las personas aumenten su ahorro.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Apuesta por respetar el planeta • Producto <i>made in Spain</i> • Prendas de larga duración • Fomento de la moda circular • Reducción de costes con negocio online 	<ul style="list-style-type: none"> • Auge tecnológico para venta online • Redes sociales para marketing • Políticas y leyes que lo apoyan • Ayudas económicas • Expansión internacional en el futuro

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Altos costes • No existe una imagen de marca • Necesidad de financiación 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcas más grandes • Posibles nuevos materiales más baratos en el futuro • Barreras de entrada • Periodo de inflación

Tabla 1. Análisis DAFO (Elaboración propia)

2.3 Análisis Porter

El **análisis de las cinco fuerzas de Porter** es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio, analizando el entorno específico. En la *Ilustración 1* se muestra un esquema de la idea.



Ilustración 1. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter (Diccionario de Marketing, 2021)

2.3.1 Poder de negociación de los clientes

El sector textil posee un número muy elevado de clientes y es por ello por lo que cambios en sus estilos de vida y costumbres, las tendencias que siguen o sus gustos afectan de forma directa a las prendas que desean adquirir en cada momento. Debido a esta razón, la industria de la moda debe adaptarse constantemente para lograr atender las demandas de la población, por lo que el poder de negociación de los clientes es elevado.

El hecho de que haya clientes poderosos puede reducir el beneficio potencial que espera una industria ya que las decisiones que tomen estos clientes o las presiones que puedan ejercer para conseguir lo que ellos quieren en temas como la calidad de los productos, su diseño o el precio que están dispuestos a pagar por ellos, van a afectar al comportamiento de la empresa y de sus competidores. Así, la empresa no solo deberá adaptarse a las demandas del cliente, sino que también deberá prestar atención a las acciones de sus competidores ya que pueden influir en su desarrollo.

En el caso concreto de la moda sostenible, al tratarse de un concepto relativamente reciente, podemos decir que el número de compradores en España es todavía reducido (Juárez, 2020), aunque gracias a la aparición de nuevas marcas y otras iniciativas que la fomentan, está comenzando a crecer (Ferrer, 2021). Aquí es importante conocer que el consumidor de moda sostenible, concienciado con el medio ambiente y con las buenas prácticas en el entorno laboral que esta implica, está interesado en conocer la procedencia de cada prenda que va a comprar, por lo que cobra especial importancia la trazabilidad del producto, exigida por el propio cliente (Asensio, 2021). Por ello, nos comprometemos a ofrecer una información real y actualizada sobre la trazabilidad del producto para poder aumentar la satisfacción del cliente.

2.3.2 Amenaza de los nuevos entrantes

Desde este punto de vista debemos tener en cuenta aquellas nuevas empresas que, como la nuestra, quieren entrar a competir en esta industria. Si bien es cierto que emprender no es fácil, nos encontramos en un buen momento para apostar por un negocio sostenible.

Esto es fácil verlo en redes sociales como Instagram donde desde los propios perfiles de las tiendas como desde los perfiles de algunos *influencers*, observamos cómo nuevas marcas de producción sostenible están creando su lugar en el mercado. Entre ellas podemos encontrar firmas con alcance nacional como María de la Orden Studio con casi 200.000 seguidores en Instagram o Malababa, con 130.000, hasta la marca de moda sostenible española por excelencia, Ecoalf, que ya cuenta con una fuerte presencia internacional, llegando a países como Alemania o Japón.

Por otro lado, como consecuencia del desarrollo tecnológico y del aumento de la venta online, hoy en día resulta más fácil para cualquier persona que quiera emprender poder enviar sus prendas desde su propia casa sin la necesidad de contar con un local de venta y, por lo tanto, sin tener que contar los gastos que ello conlleva, razón que puede animar a la gente a lanzarse en esta aventura. Sin embargo, no debemos dejar atrás la enorme inversión inicial que requiere.

2.3.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores existentes en la industria van a influir en el precio final de nuestros productos, así como en nuestra capacidad de acceso a los recursos. Es por ello por lo que una buena elección de los proveedores será fundamental a la hora de buscar la mayor rentabilidad posible. En el caso de que los proveedores fueran muy poderosos y, por tanto, sus decisiones pudieran influir en nuestras operaciones (cambiando los precios o la calidad de los productos, por ejemplo), pondríamos en riesgo la rentabilidad adquirida con nuestra marca y, por consiguiente, nuestra subsistencia.

Así, aunque en el sector textil el número de proveedores existentes es innumerable, en la industria de la moda sostenible este número se reduce considerablemente, haciendo su poder de negociación alto ya que cuentan con un mayor dominio del mercado. Además, hechos como la mejora de la calidad de sus productos y, por tanto, el aumento de la satisfacción del cliente, pueden hacer aumentar su poder de negociación, obteniendo un mayor control sobre los precios establecidos, lo cual influiría de forma directa en los costes de nuestra marca.

Para poder controlar este problema, buscaremos construir alianzas o acuerdos con los proveedores que nos permitan sobrevivir a este poder de negociación y de cara al futuro, en caso de que tuviéramos un gran crecimiento, podríamos valorar la opción de fabricar nuestras propias materias primas para nuestros productos buscando eliminar la dependencia de las decisiones de los proveedores.

2.3.4 Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos es un riesgo al que toda empresa se enfrenta día a día ya que puede hacerle perder su ventaja competitiva y, por tanto, ser reemplazada por otras empresas que ofrezcan un producto similar.

En nuestra industria, podríamos tomar como producto sustitutivo la ropa ‘no sostenible’ que hemos estado comprando hasta ahora, ya que funcionalmente cubre las mismas necesidades que las prendas sostenibles que vamos a producir. Sin embargo, al estar nuestra marca orientada hacia un público que prioriza la sostenibilidad y que está comprometido con adquirir prendas *eco-friendly*, a día de hoy no existe otro tipo de producto que pueda cubrir nuestras mismas necesidades de una manera respetuosa con el medioambiente.

Por otro lado, el riesgo que podemos encontrar es el desarrollo de nuevas materias primas o procesos de producción sostenibles y más económicos que puedan dejar atrás a nuestro producto, pues el principal problema de la moda sostenible que conocemos hoy en día son sus elevados precios. De cara a hacer frente a esta amenaza, vamos a estar en constante búsqueda de información para poder conocer todas las novedades que brinde el mercado y tener la capacidad de adaptarnos o reinventarnos en caso de que nuestro producto pueda estar en riesgo.

2.3.5 Rivalidad entre las empresas/competidores

Esta quinta fuerza del análisis de Porter evalúa la competitividad de las empresas que participan en la industria estudiada y es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. Así, se analiza la presión que ejercen entre ellas y que afecta al sector y, por tanto, afectará a nuestra rentabilidad. Por ejemplo, en caso de que la rivalidad sea muy elevada, si no sabemos marcar una diferencia con respecto al resto va a ser difícil generar una ventaja competitiva que nos lleve a obtener un beneficio significativo.

En el mundo de la moda sostenible apreciamos un sector relativamente nuevo en el que todavía no hay muchas empresas que gocen de cuotas de mercado muy grandes pues al vender productos más caros y al ser un sector reciente, el proceso de

adquirir una clientela fiel conlleva tiempo. Sin embargo, es posible que en los próximos años el auge por la sostenibilidad y el cuidado del planeta se vea reflejado en un aumento de la voluntad de las personas por formar parte de él o quizás, de ayudas a emprendedores que decidan colaborar con ello, por lo que cabe la posibilidad de que, de cara al futuro, el número de empresas dedicando su actividad a este sector aumente de forma considerable.

Es por ello por lo que creemos que estamos en un buen momento para lanzar nuestro negocio ya que, sin haber un gran número de competidores, es posible comenzar a obtener consumidores fieles que permanezcan en nuestra marca aun cuando otras surjan más tarde, adquiriendo así cuota de mercado permanente de cara al futuro.

2.4 Análisis PESTEL

El **análisis PESTEL** es un análisis del entorno general, utilizado como instrumento descriptivo para conocer el contexto de una empresa. En concreto, busca profundizar en los elementos externos que rodean a un negocio.

Los factores que se analizan son los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales, cuyas iniciales en inglés dan el nombre al análisis. Cabe destacar que, aunque no están las puertas cerradas a posibles expansiones internacionales en el futuro, inicialmente nuestra labor va dirigida al mercado español, centrandó tanto la producción como la distribución en el ámbito nacional, por lo que es España el país para el cual vamos a analizar las dimensiones citadas previamente.

2.4.1 Factor político

Para comenzar, al analizar el entorno político debemos conocer cuáles son las políticas españolas para el sector, además de la estabilidad gubernamental y los cambios que puedan surgir en acuerdos internacionales.

En cuanto a las políticas del país, podemos decir que España es un país que apuesta por el compromiso con el medioambiente y por dar un giro hacia un mundo

más sostenible. Es por ello por lo que el Grupo Interministerial, que cuenta con representantes de la mayoría de los Ministerios, en 2007 elabora la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (Grupo Interministerial, 2007), un documento que recoge la estrategia nacional de desarrollo sostenible como un conjunto de reflexiones y acciones para alcanzar objetivos económicos, ambientales y sociales de forma equilibrada e integradora. Además, al ser miembro de la ONU, España es uno de los países comprometidos con el cumplimiento de la Agenda 2030 y con ello de los 17 ODS que hemos mencionado en capítulos anteriores.

Por otro lado, a pesar de que en los últimos meses la crispación entre los partidos políticos españoles se ha agravado debido a diferentes conflictos, no creemos que este sea un factor que pueda afectar de manera determinante a nuestro negocio ya que creemos que el fomento de la sostenibilidad sería una prioridad cualquiera que fuese el partido gobernante.

Por último, existen una serie de incentivos y ayudas a emprendedores que tanto el Gobierno de España como la Comunidad de Madrid ofrecen a sus residentes, por lo que podríamos solicitarlas para poder beneficiarnos de ellas y así facilitar el inicio de nuestro negocio. Por ejemplo, las ‘Ayudas a trabajadores que constituyan por cuenta propia’ que ofrece la Comunidad de Madrid (Comunidad de Madrid, 2022) o las ayudas ICO que proporciona el Gobierno de España (ICO.es, 2022).

2.4.2 Factor económico

A la hora de analizar la dimensión económica, se debe prestar atención a posibles cambios en la normativa fiscal, crisis económicas, la inflación, los tipos de cambio y los tipos de interés y también a factores como la tasa de desempleo de un país, que siendo factores externos pueden afectar al funcionamiento de una empresa. La situación económica de un país resulta de extrema importancia a la hora de evaluar un modelo de negocio, no solo para tener una visión de la situación actual sino también para conocer o poder prever cuál va a ser el comportamiento de cara al futuro.

Teniendo esto en cuenta, vamos a comenzar por evaluar la situación española con respecto a su **Producto Interior Bruto (PIB)**. España cerró el segundo trimestre de 2022 con una subida del 1,5% del PIB con respecto al trimestre anterior, representando este un total de 323.810 millones de euros, situándose España como la economía número 14 en el ranking del PIB trimestral, de entre 53 países analizados (Expansión, 2022).

Además, **el PIB per cápita** en España del segundo trimestre de 2022 es de 6.827€, 641€ mayor que el del mismo trimestre del año anterior. En este caso España se encontraría en el puesto 26, por lo que sus habitantes tendrían un nivel de riqueza más bien bajo en relación a los 53 países con los que se le compara.

Por otro lado, si prestamos atención al **Índice de Precios de Consumo (IPC)** que mide la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población, en septiembre de 2022 en España fue del 9%, situándose 5 puntos por encima del mismo mes un año antes. Esto implica que la inflación en España está al alza, aunque se estima que a partir de 2023 comience a moderarse progresivamente hasta disminuir hacia valores menos alarmantes (Datosmacro.com, 2022).

Por último, la **tasa de desempleo** en España en agosto de 2022 fue de un 12,4% (Datosmacro.com, 2022) y aunque esta ha ido disminuyendo progresivamente desde el 14,2% existente en septiembre de 2021, de los 38 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), España ocupa el puesto número uno de los países según su tasa de paro, lo cual resulta un dato preocupante. Además, en el caso del paro juvenil, el porcentaje de desempleados menores de 25 años es del 26,6%, es decir, más de un cuarto de las personas por debajo de 25 años que están en condiciones de trabajar, se encuentran en una situación de desempleo.

Cabe destacar que debido a ciertos factores como las consecuencias fruto de la pandemia del Covid-19 o la situación bélica que durante este año 2022 está teniendo lugar entre Rusia y Ucrania, se augura que la economía española, así como la de otros

muchos países en el mundo, va a atravesar un periodo de recesión que traerá consecuencias negativas para sus habitantes.

Sin embargo, a pesar de que los datos anteriores son una razón de preocupación para el país y pueden llevar al aumento del ahorro de las familias con su consiguiente reducción del consumo, sabemos que la industria de la moda en España representa un 2,8% del PIB total del país y abarca el 4% del mercado laboral español, según el Informe Económico de la Moda en España (Modaes.es, 2021). Por ello, creemos que, a pesar de ser una situación complicada, siempre hay lugar para oportunidades dedicando trabajo y esfuerzo para conseguir un producto que cree valor para el cliente.

2.4.3 Factor sociocultural

Dentro del análisis PESTEL, el factor sociocultural es una dimensión clave que se debe analizar a la hora de conocer el entorno exterior al que nos enfrentamos. Para ello, es preciso realizar una valoración de los patrones culturales, valores compartidos, movimientos geográficos de los consumidores y cambios en sus hábitos de consumo.

Entre las diferentes generaciones, son las más recientes las que han crecido con la tecnología y los últimos avances en este sector en sus manos. Además, son ellos los principales responsables de orientar la Tierra hacia un planeta más sostenible ya que son y serán los líderes del futuro, por lo que es importante que estén comprometidos con prácticas que cuiden el planeta. Por ello, son los encargados de instaurar en la sociedad nuevas prácticas que combinen tecnología con sostenibilidad.

Es en parte debido a estos dos hechos por lo que la industria de la moda sostenible tiene cabida para triunfar en este país, más si está destinada a las generaciones más jóvenes, dispuestas a ejecutar prácticas que respeten el medio y aprovechando simultáneamente las facilidades que la tecnología les pueda brindar. Por esta razón, nuestro negocio se centrará en una tienda online basada en una página web.

2.4.4 Factor tecnológico

Desde el punto de vista tecnológico cabe analizar diferentes factores que pueden afectar al curso de la acción de la empresa. Para ello, es importante conocer datos como el coste del acceso a la tecnología, las inversiones en I+D y las actualizaciones tecnológicas existentes.

Es cierto que a raíz de la pandemia originada por el Covid-19, el uso de la tecnología y de los desarrollos tecnológicos ha crecido sustancialmente (Gispert, 2021). Además, es indudable que esta tendencia está en alza y que queda mucho por descubrir en este ámbito ya que ha llegado para quedarse.

Por esta razón es clave para nosotros crear una página web que esté no solo a la altura de los productos de alta calidad que vamos a ofrecer sino también, a la altura de lo que estén buscando nuestros clientes. Para ello, habrá que hacer un estudio en profundidad de todas las opciones posibles, así como evaluar la opción de contratar a desarrolladores que permitan potenciar la idea de nuestro negocio ya que nuestra página debe ser nuestro mejor escaparate.

Además, debemos invertir en que la página funcione de forma correcta, ininterrumpida y con un porcentaje de fallos prácticamente nulo de cara a mejorar la experiencia del cliente.

Por otro lado, nos gustaría aprovecharnos de las ventajas que la tecnología nos puede aportar en el proceso productivo y de distribución, alcanzando un trabajo óptimo con prácticas sostenibles y avances de última generación ya que cada vez son más las empresas de la industria textil que, con la ayuda de la tecnología, están alcanzando un mundo más verde.

En definitiva, en nuestra sociedad la tecnología se encuentra a la orden del día y ser pionero en este mundo puede ofrecer cierta ventaja competitiva a las empresas que les permita diferenciarse de sus competidores.

2.4.5 Factor ambiental

Otra de las dimensiones clave que debemos analizar en nuestro entorno exterior es el factor ambiental, o ecológico, y todo lo que este conlleva. Esta dimensión tiene que ver con todos los aspectos relacionados con la preservación del medioambiente, desde la contaminación que puede emitir la actividad empresarial y el uso de los recursos naturales hasta la gestión de los residuos.

Para ello, a nivel general y según hemos explicado, la UE se compromete a reducir sus emisiones de gases contaminantes de cara a los próximos años y promueve que es imprescindible adaptarse a las adversidades del cambio climático de cara a reducir sus ya visibles efectos y anticipar futuros impactos ambientales.

Además, existe en España la Estrategia de Cambio Climático y Energía Limpia (MITECO.es, 2007) que busca disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero. Asimismo, en el artículo 45 de la Constitución Española, se recoge el derecho a que todos los ciudadanos puedan disfrutar de un medioambiente adecuado para el desarrollo de la persona y el deber de conservación de este.

En este sentido, de acuerdo con las tendencias ambientales que vivimos en el mundo de hoy en día, no hay duda de que el progreso hacia un mundo más sostenible es un objetivo primordial en nuestra sociedad y es por ello por lo que la industria de la moda debe comenzar a adaptarse hacia la sostenibilidad, invertir en descarbonización y aumentar la transparencia en materia de abastecimiento.

Por ello creemos que nuestra marca tiene mucho potencial de crecimiento de cara a los próximos años en nuestro país y, además, confiamos en que el hecho de que comiencen a crearse marcas como la nuestra, puede incentivar a otras ya existentes a dar un giro en sus valores y prácticas, orientándose hacia otros más respetuosos con el medio.

2.4.6 Factor legal

Para finalizar un análisis PESTEL, no podemos dejar atrás el factor legal. En él, se incluyen leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación, desde las normativas que regulen el empleo hasta aquellas en materia de seguridad laboral, propiedad intelectual, protección al consumidor y/o consumo de energía.

En este caso, debemos asegurarnos de que nuestra marca cumple con las leyes establecidas en materia de producción, emisiones, distribución y, además, en lo correspondiente a la apertura de un negocio online en España. También, es necesario conocer aspectos como leyes contra la discriminación, leyes a favor de la protección de los datos y la privacidad o leyes antimonopolio, por ejemplo.

Además, será imprescindible cumplir con todas aquellas obligaciones fiscales y tributarias impuestas por el Gobierno como puede ser el agravante a los productos por el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), así como todas aquellas leyes dirigidas concretamente a la industria textil y todo lo que tenga que ver con su correspondiente impacto en el medio ambiente. Esto queda explicado en *6.2 Obligaciones fiscales*.

3. PLAN DE MARKETING

En el mundo de hoy en día, toda empresa tiene la necesidad de elaborar un buen plan de marketing que le conduzca hacia el éxito y le guíe a través de una serie de pasos sin seguir un camino sin rumbo, estableciendo unos objetivos claros. Así, el **plan de marketing** recoge los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing que se desea conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para poder llevarlo a cabo.

3.1 Análisis del mercado

Como el objetivo es implementar nuestro negocio en el mercado español, vamos a hacer un análisis del sector de la moda teniendo en cuenta únicamente la actividad en España.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), los españoles gastan en total alrededor de 21 billones de euros al año en ropa y aproximadamente 6,5 billones de euros en calzado, con una media en 2021 de 1.156€ por hogar (Pérez, 2022), siendo este un 4% de su gasto total en ese año. Sin embargo, estas cifras pertenecen a un periodo de recuperación después de la pandemia del coronavirus siendo el gasto de ropa y calzado en 2021 casi un 20% menor que en 2019. Así, según las estimaciones recogidas en el informe 'Sector de la moda' publicado por EAE Business School (Valoira, 2022) **se espera que el gasto de los consumidores en ropa y calzado incremente un 5,5% en todo el año 2022, un 3,5% en 2024 y un 1,9% en 2025, concluyendo así con la recuperación** (Parra, 2022).

Además, aunque el volumen de la **compra online** se ha moderado con respecto a su disparado crecimiento durante la pandemia, **no deja de consolidarse y ha pasado a ser la preferencia de un porcentaje elevado de españoles**. En concreto, mientras que en 2019 el gasto online en moda en España no llegaba a los 5 billones de euros, en 2020 rondaba los 7,5 billones y en 2021 superó los 9 billones, teniendo unas expectativas mayores de 10 billones para 2022 y por encima de 15 billones en 2025 (Orús, 2022).

Los dos puntos mencionados añadidos al hecho de **que la moda ecológica está creciendo en nuestro país**, con la Asociación de Moda Sostenible de España (AMSE) reuniendo en 2021 más de 130 marcas, sin contar las que no están asociadas a este colectivo, nos llevan a pensar que hay lugar para nuestra idea en este mercado y, por tanto, el siguiente paso es analizar los clientes a los que queremos enfocarla.

3.2 Análisis y segmentación de clientes

Con el objetivo de conocer la penetración que tendría nuestra marca en el mercado, así como la necesidad que realmente la moda sostenible genera en la población y el tipo de clientes con los que mejor encajaríamos, hemos realizado una encuesta para analizarla y tratar de sacar el mayor partido a nuestro negocio. Una vez recopilados los datos, se ha realizado un análisis cuantitativo y se han derivado una serie de conclusiones. La encuesta cuenta con un total de 21 preguntas, algunas de ellas de respuesta abierta y otras de respuesta cerrada y que tienen que ver con cuatro ámbitos principales entre los que distinguimos una serie de preguntas personales, otras relacionadas con los hábitos de consumo en moda de los encuestados, otras con sus prácticas sostenibles y, por último, las relacionadas con nuestra marca. Tanto las preguntas realizadas como los resultados obtenidos se muestran en el *ANEXO I: RESULTADOS DE LA ENCUESTA*.

La encuesta ha sido contestada por un total de 208 personas y se ha concluido que existen 4 colectivos de personas entre nuestros encuestados. Para realizar este análisis hemos utilizado el lenguaje de programación R, que permite realizar análisis de datos haciendo uso de scripts y funciones. Además, hemos hecho uso del algoritmo *K-Means* para poder obtener los 4 colectivos o *clusters* citados y cabe destacar que esta cifra ha sido obtenida gracias al método '*Elbow*', comúnmente utilizado para calcular el número óptimo de *clusters* en estos casos.

A continuación, pasamos a realizar una explicación detallada de cada uno de los *clusters* obtenidos y en la *Ilustración 2* podemos ver un resumen de los resultados principales.

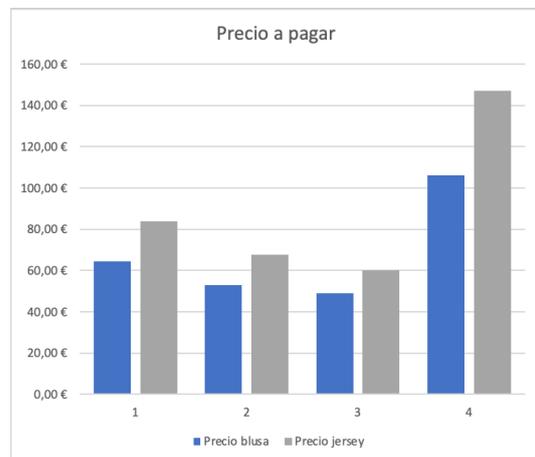
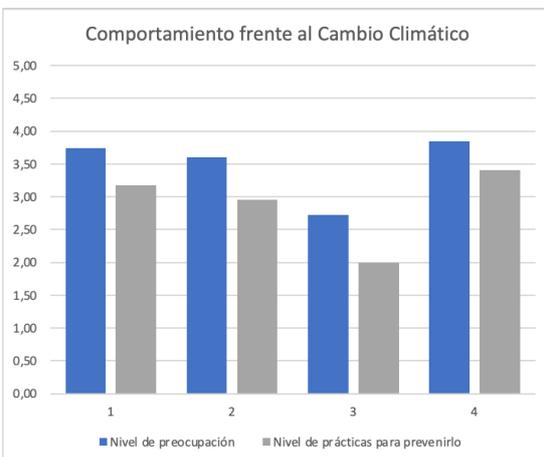
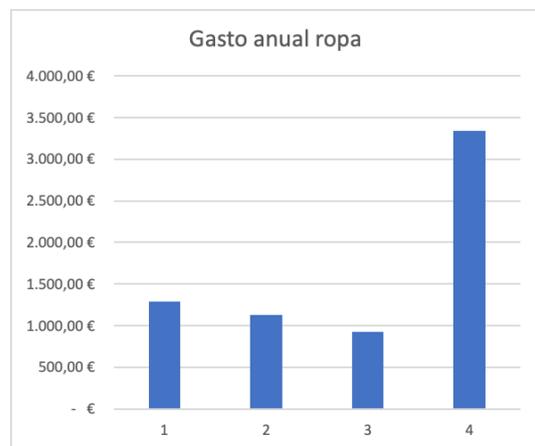
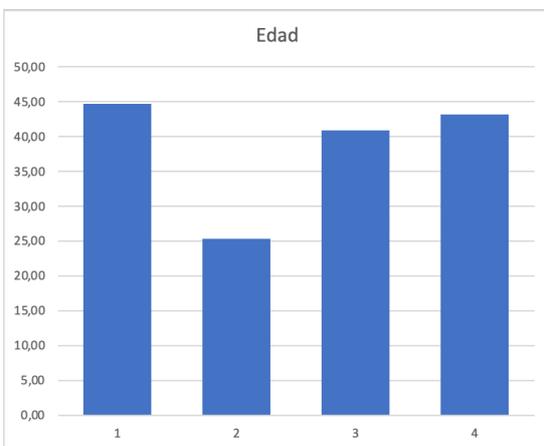
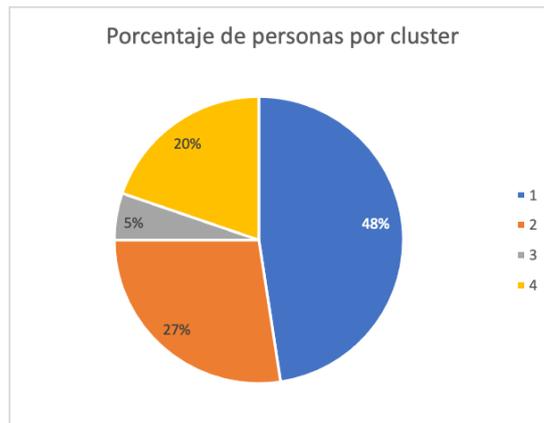


Ilustración 2. Resultados encuesta por clusters (Elaboración propia)

Clúster 1 – 48% de la muestra encuestada

En cuanto a sus características sociológicas, el grupo está formado mayoritariamente por mujeres, sumando estas un 63,6% del total y alcanzando una media de unos 45 años de edad. Además, el 88% de las personas del grupo trabajan a

tiempo completo y la mayoría de ellas (un 59%) cobra un salario de entre 1.000 y 2500€ al mes según la *Ilustración 3*.

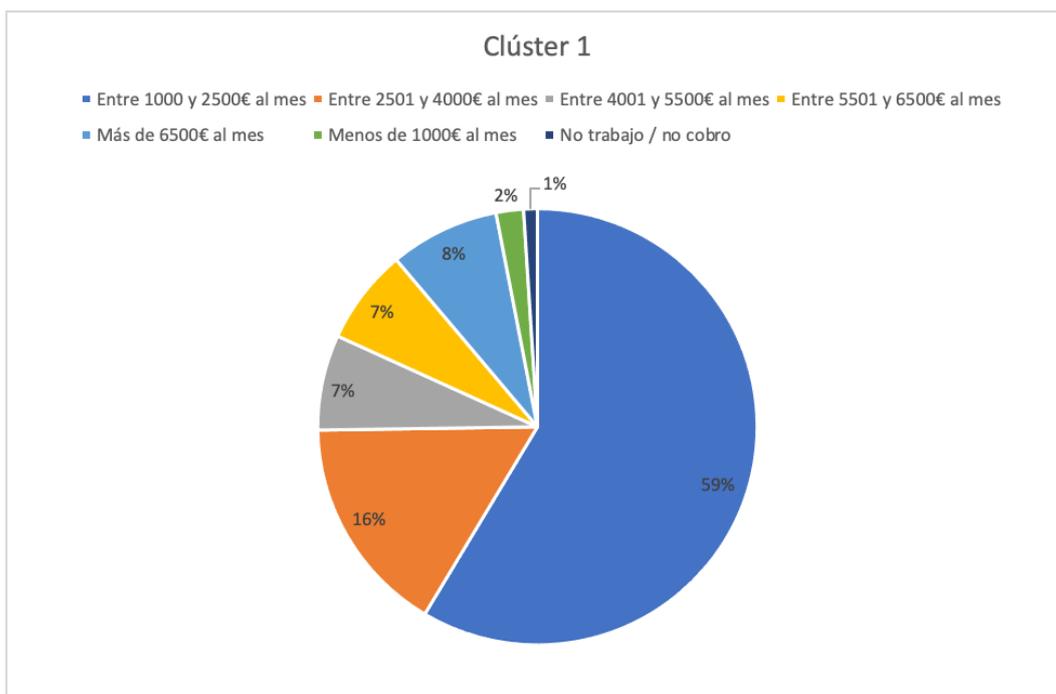
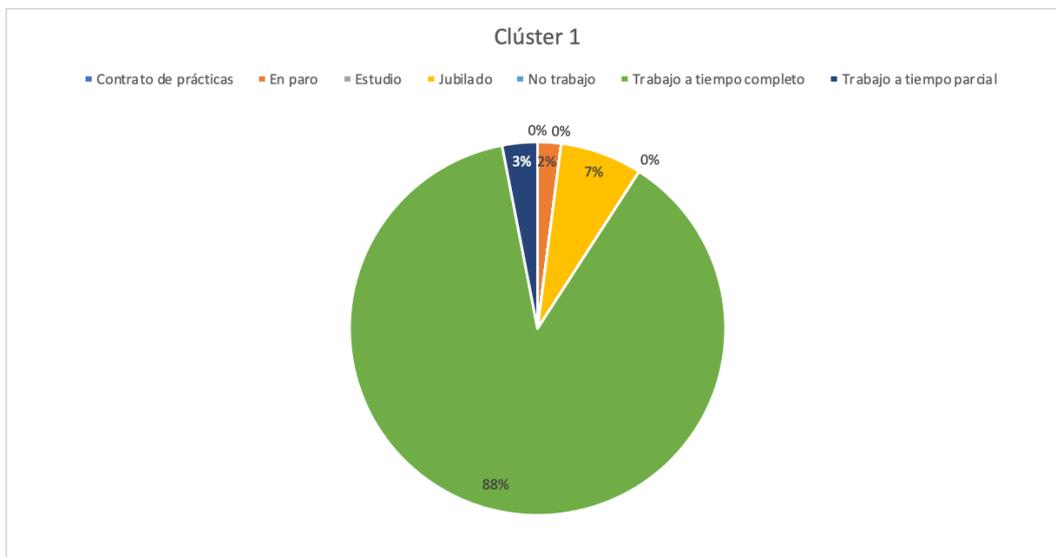


Ilustración 3. Características sociológicas Cluster 1 (Elaboración propia)

Además, desde el punto de vista de sus prácticas frente a la industria de la moda, según la *Ilustración 4*, en este grupo las personas se dividen prácticamente a partes iguales en dos tipos, las que compran ropa menos de una vez al mes y las que lo hacen al menos una vez al mes, por lo que podemos decir que, en general, no son grandes consumidores. Además, su estimación de gasto anual en ropa es de 1.288€, lo que

supone una media de 107,33€ al mes y su preferencia de compra es de prendas de precio medio mayoritariamente.



Ilustración 4. Comportamiento de compras Cluster 1 (Elaboración propia)

Por otro lado, con respecto al cambio climático tienen un nivel de preocupación relativamente alto y podemos decir que, en general, tratan de realizar prácticas que les ayuden a prevenirlo, como se puede ver en la *Ilustración 5*. Además, la mayoría de los miembros de este grupo despiertan interés por la moda sostenible y un 37% de ellos ya ha comprado alguna prenda de este tipo y según la encuesta, volverían a hacerlo en una marca como la nuestra. En caso de que lo hicieran, de media estarían dispuestos a pagar 64,40€ por una blusa y 83,80€ por un jersey.

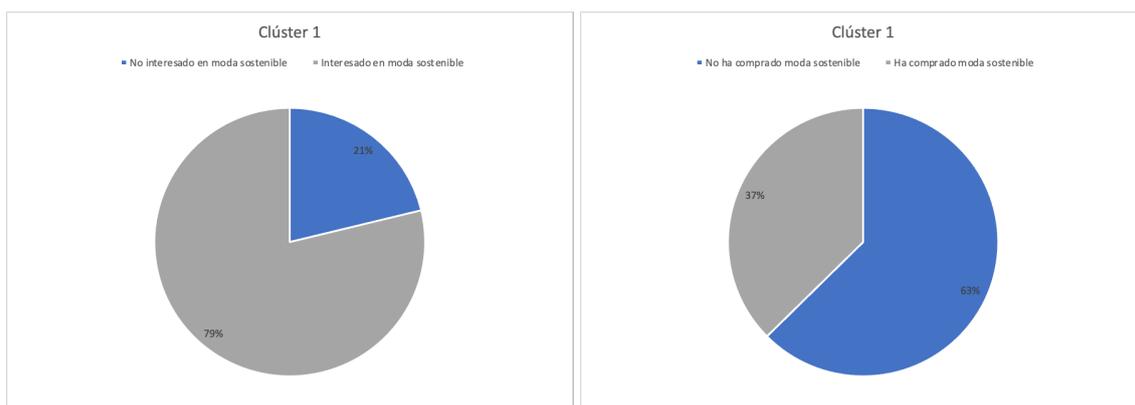


Ilustración 5. Prácticas moda sostenible Cluster 1 (Elaboración propia)

Clúster 2 – 27% de la muestra encuestada

En primer lugar, nos encontramos ante una población mucho más joven, alcanzando una media de unos 25 años de edad donde el 70% de los miembros son mujeres de acuerdo a la *Ilustración 6*. Además, la mayoría de ellas se dedican a estudiar

y no trabajan todavía y en caso de que lo hagan, lo hacen con un contrato de prácticas o un contrato a tiempo parcial y debido a ello, el 65% de los miembros no cobran y los que lo hacen, la mayoría suma menos de 1.000€ al mes.

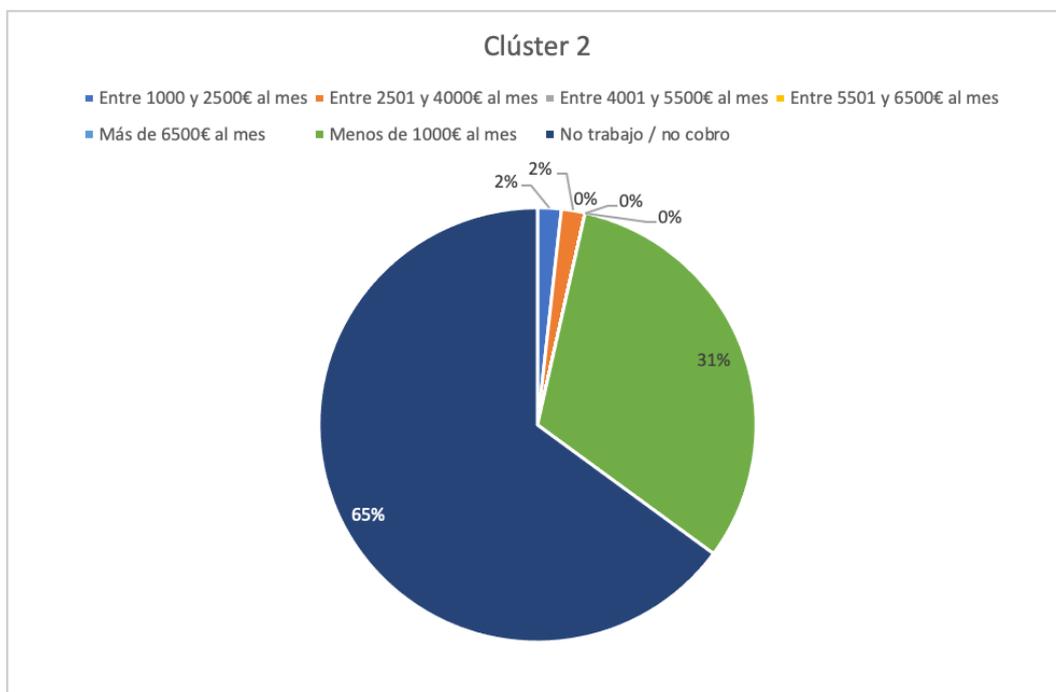
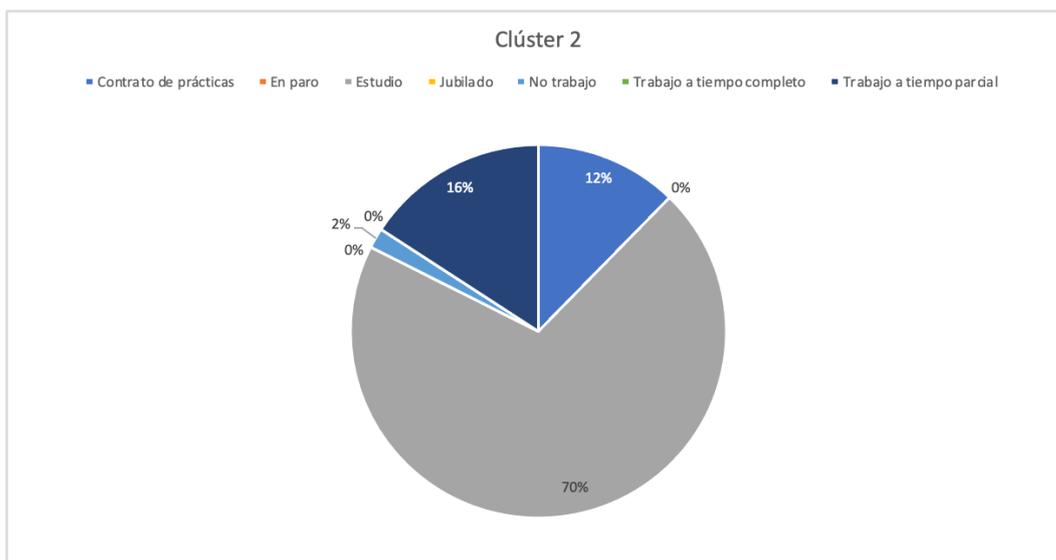


Ilustración 6. Características sociológicas Cluster 2 (Elaboración propia)

En cuanto a sus hábitos de consumo de ropa, la mayoría se dividen entre los que compran menos de una vez al mes y al menos una vez al mes y al igual que en el caso anterior, prefieren en su mayoría prendas de precio medio. Su gasto anual estimado es

de 1.131€, lo que equivale a una media de 94,25€ por mes. Esto se indica en la *Ilustración 7*.



Ilustración 7. Comportamiento de compras Cluster 2 (Elaboración propia)

Analizando su actitud frente al cambio climático en la *Ilustración 8*, destacamos que, en general, sienten preocupación por el tema y tratan de realizar prácticas que ayuden a prevenirlo. Además, el 75% de ellos está interesado en el mundo de la moda sostenible y en este caso, son casi la mitad los que han comprado ya alguna prenda de ropa sostenible.

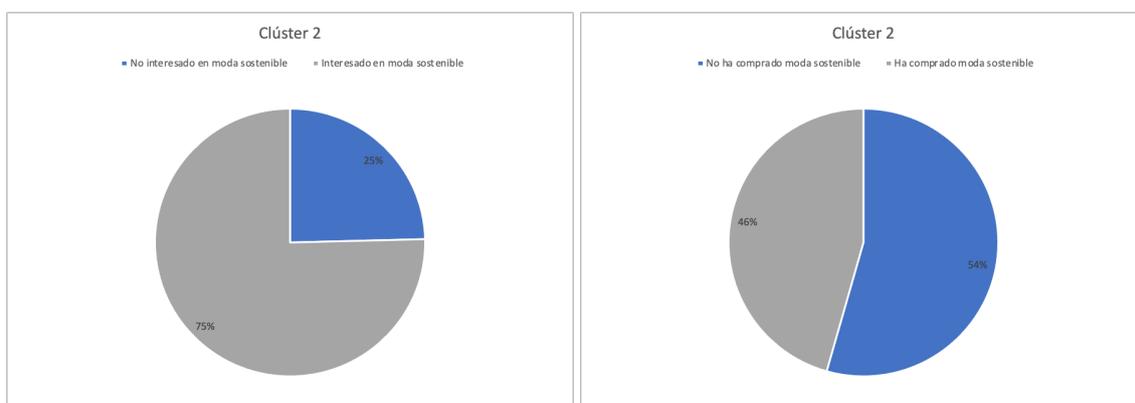


Ilustración 8. Prácticas moda sostenible Cluster 2 (Elaboración propia)

Finalmente, destacamos que según la encuesta este colectivo estaría dispuesto a comprar en una marca como la nuestra y el precio medio por blusa sería de 52,90€ mientras que el del jersey sería de 67,70€.

Clúster 3 – 5% de la muestra encuestada

En este caso y a diferencia de los anteriores, la mayoría de los miembros son hombres, sumando un total del 91% y con una media de edad ligeramente superior a

los 40 años. Según la *Ilustración 9*, su situación laboral está más distribuida siendo el porcentaje más alto el de los que trabajan a tiempo completo. Debido a esa distribución, existe también una gran diversidad en sus salarios, predominando aquellos que cobran entre 1.000 y 2.500€ al mes y entre 2.501 y 4.000€ al mes.

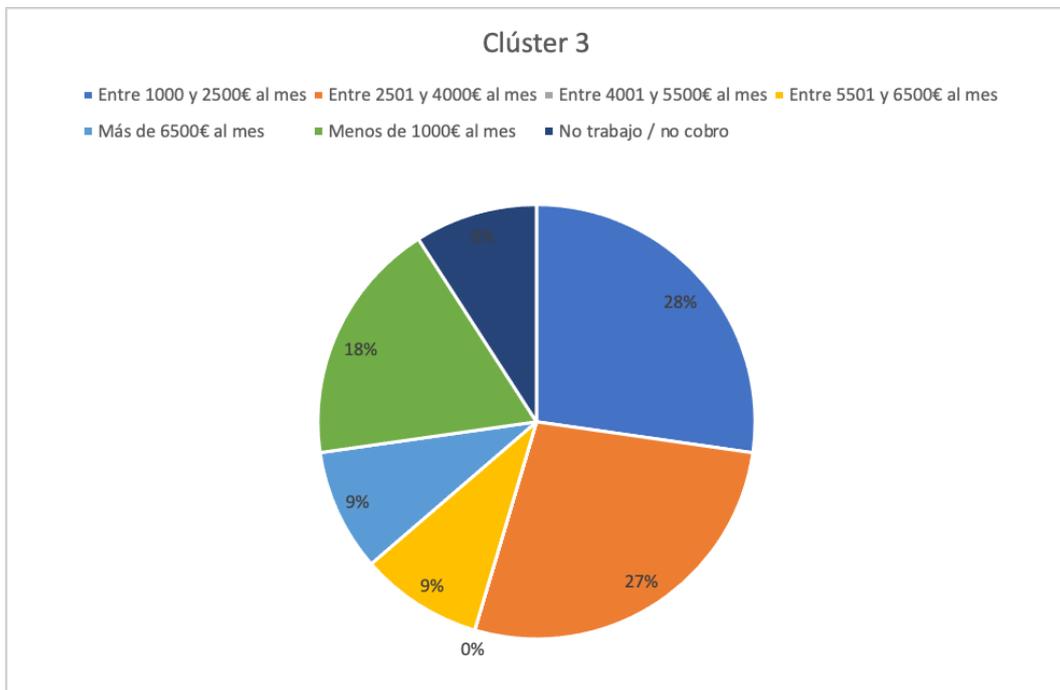
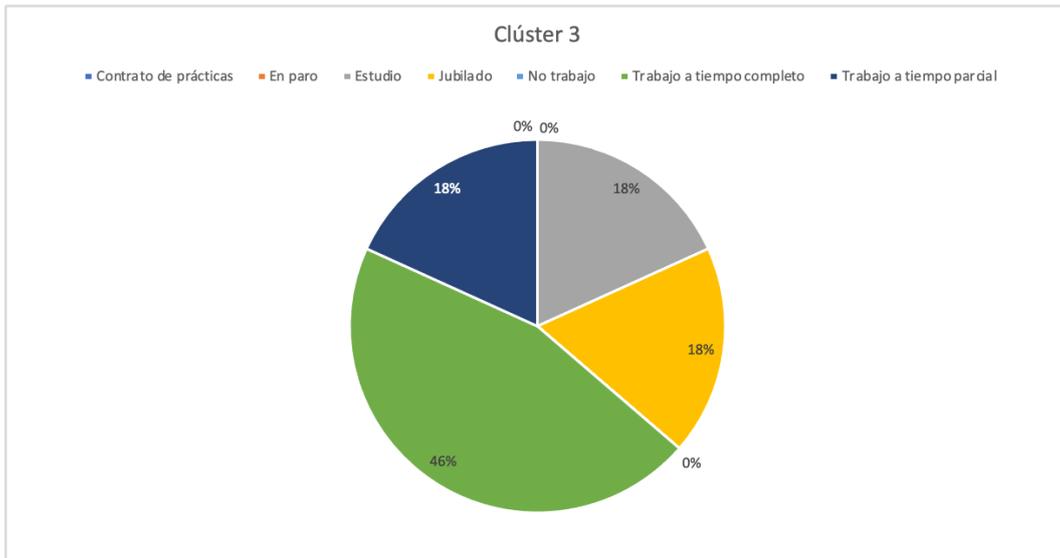


Ilustración 9. Características sociológicas Cluster 3 (Elaboración propia)

En relación con sus hábitos de compra, en este colectivo la mayoría de los miembros compra ropa menos de una vez al mes y destacan las prendas de precio medio

como se puede observar en la *Ilustración 10*. Su gasto anual medio en ropa es de 927€, siendo este el más bajo de los cuatro colectivos y suponiendo una media de 77,25€ al mes.

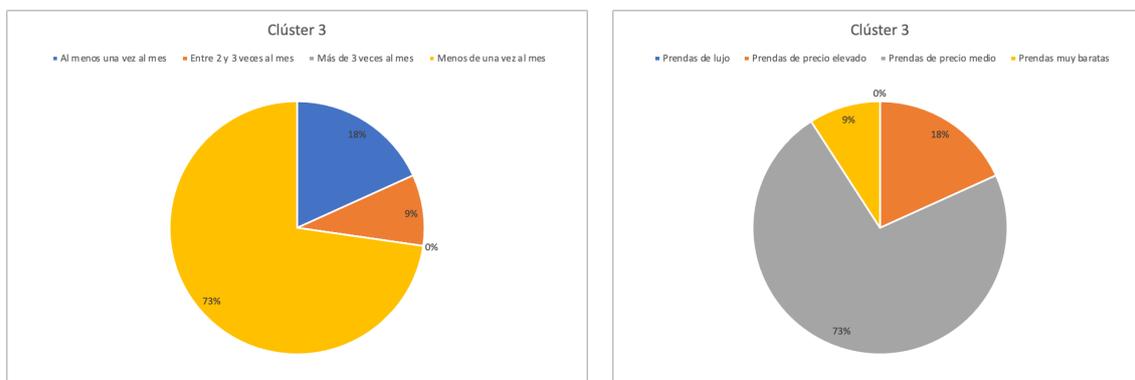


Ilustración 10. Comportamiento de compras Cluster 3 (Elaboración propia)

En cuanto a su actitud frente al cambio climático, observamos en la *Ilustración 11* que es el grupo menos preocupado y, por tanto, menos implicado de los cuatro. La mayoría de ellos no están interesados en la moda sostenible y únicamente un 18% de ellos ha comprado alguna vez una prenda de ropa sostenible.

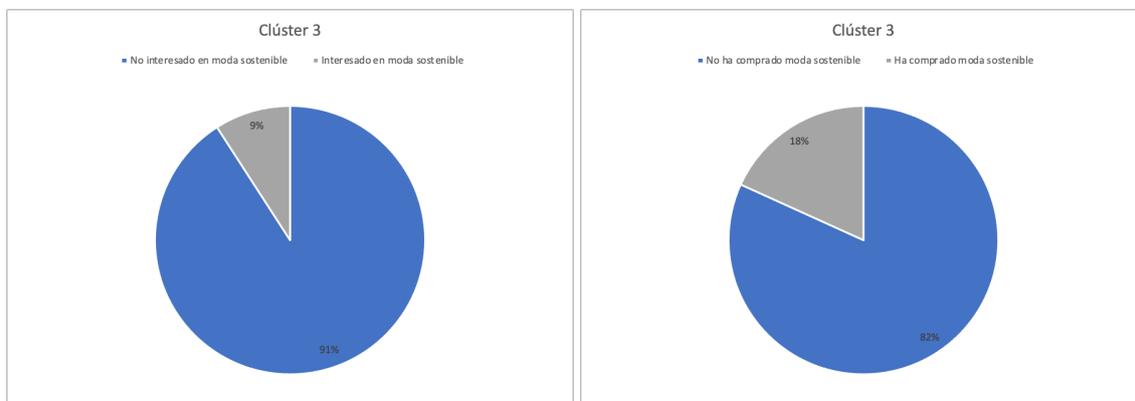


Ilustración 11. Prácticas moda sostenible Cluster 3 (Elaboración propia)

En definitiva, no es un grupo que estaría dispuesto a pagar por una marca como la nuestra.

Clúster 4 – 20% de la muestra encuestada

La media de edad de este colectivo es de unos 43 años, siendo este representado por un 78% de mujeres. La mayoría de ellas tienen un trabajo a tiempo completo y la mayoría de los sueldos de los miembros de este *cluster* son más elevados que los de los

demás, existiendo un alto porcentaje de encuestados cuyo salario supera los 6.500€ al mes, representando este el porcentaje más alto según la *Ilustración 12*.

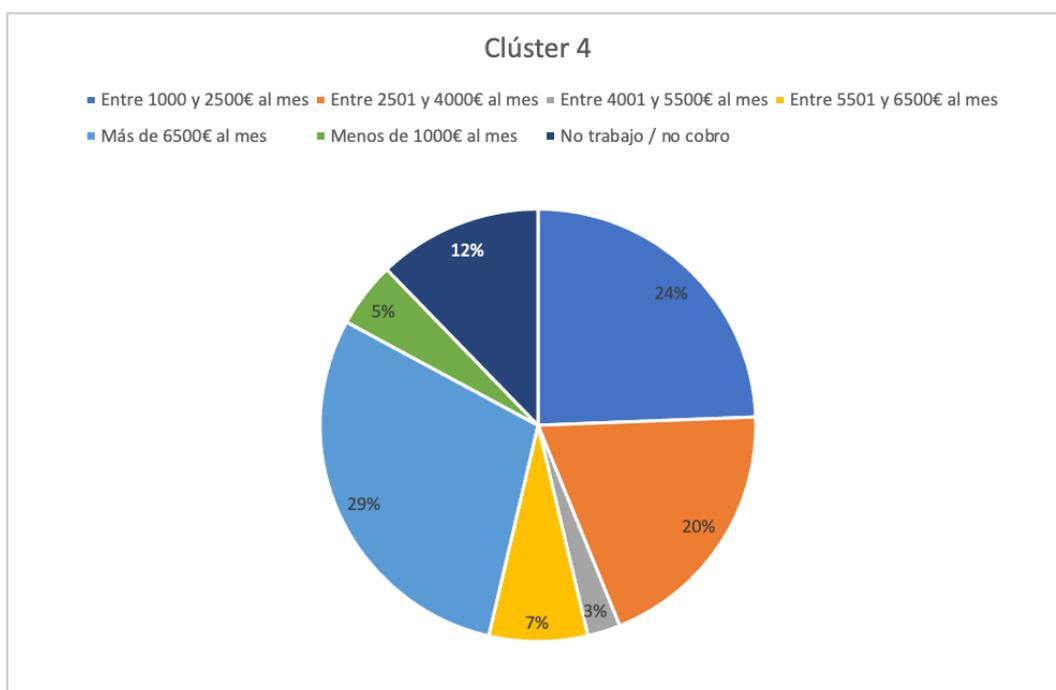
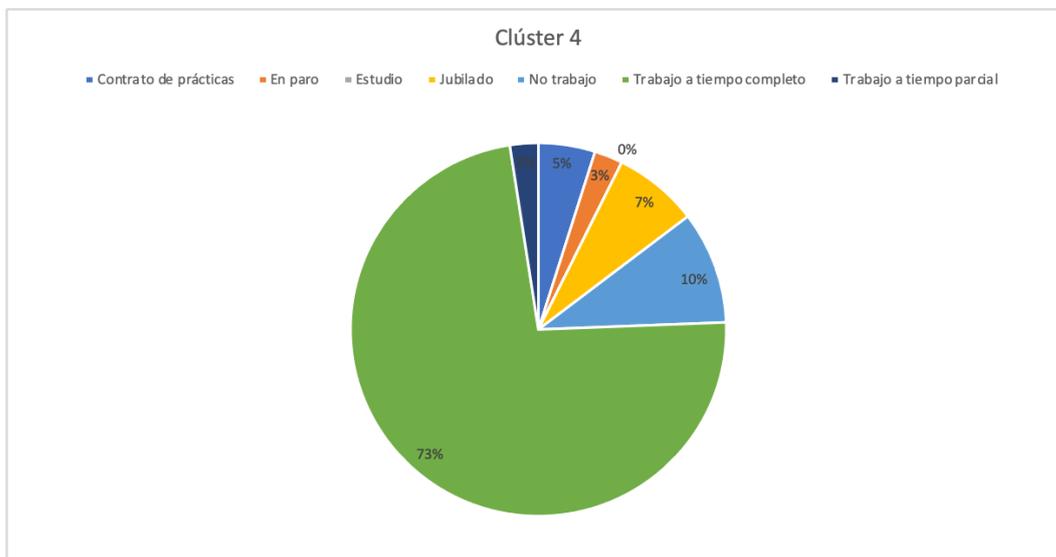


Ilustración 12. Características sociológicas Cluster 4 (Elaboración propia)

En cuanto a su comportamiento de compra, mostrado en la *Ilustración 13*, en este colectivo predominan las personas que adquieren ropa entre 2 y 3 veces al mes, con una preferencia hacia prendas de precio elevado y con un gasto anual medio de

3.339€, suponiendo una media de 278,25€ al mes, por lo que observamos que es el colectivo que más compra y que más dinero gasta en moda.



Ilustración 13. Comportamiento de compras Cluster 4 (Elaboración propia)

Por otro lado, según los resultados de la *Ilustración 2* observamos que este es el colectivo más concienciado con el problema del cambio climático. Además, son un colectivo que muestra gran interés en la moda sostenible y la mayoría de ellos han comprado alguna vez prendas de ropa comprometidas con el medio ambiente como se indica en la *Ilustración 14*.



Ilustración 14. Prácticas moda sostenible Cluster 4 (Elaboración propia)

Según los resultados de la encuesta, los miembros de este grupo estarían dispuestos a comprar ropa en una marca como la nuestra y estarían dispuestos a pagar una media de 106€ por una blusa y 147€ por un jersey sostenible.

En conclusión, una vez analizados todos los *clusters*, concluimos que nuestro público objetivo será el del *Clúster 4* – 20% de la muestra encuestada, debido a que representa el grupo más concienciado con el medio ambiente, el que más invierte en

moda y además, es el que más dinero estaría dispuesto a pagar por prendas como las nuestras y teniendo en cuenta que los costes de producción y, por tanto, el precio de venta de las prendas sostenibles es más elevado que el del resto, será este colectivo el que mejor se adapte a nuestra oferta de productos.

3.3 Análisis de la competencia

Hoy en día existen en España más de 130 marcas registradas en AMSE como sostenibles. Sin embargo, teniendo en cuenta que estamos hablando de una población de alrededor de 45 millones de personas, aunque no todas vayan a dirigirse a este tipo de tiendas, no parece un número muy grande. Además, España está muy lejos de otros países vecinos como pueden ser Alemania, Francia o Países Bajos, donde las prendas ecológicas cuentan con un gran número de seguidores, según informa Marina López, presidenta de AMSE, quien también confirma que más del 64% de los habitantes de estos países asegura que le gustaría comprar artículos hechos con materiales ecológicos, y el 30,1% de ellos, estaría dispuesto a gastar más por comprar estas prendas (Munera, 2021). Debido a esto, parece que en España todavía queda mucho por recorrer para alcanzar a nuestros vecinos.

Sin embargo, somos conscientes de que no cualquier idea va a ser válida en un país en el que la moda tiene una gran importancia. Por ello, es preciso estar al día de lo que hagan nuestros principales competidores para buscar dónde obtener una ventaja competitiva.

Siendo *twenty-three* una marca de moda sostenible orientada en un inicio al diseño y fabricación de prendas de ropa de mujer como blusas, vestidos o jerséis tenemos que algunos competidores en España de prendas parecidas podrían ser los siguientes:

- **María de la Orden Studio:** destaca por sus diseños que combinan la elegancia y la artesanía, con inspiración inglesa como sello personal. Instagram y el contenido digital son parte de la clave de su éxito. El precio de sus blusas ronda entre los 90 y los 150€ y el de otras prendas como los jerséis puede oscilar entre 120 y 200€. Cuenta con unos 200.000 seguidores en Instagram.

- **Indi&Cold:** con origen en San Sebastián, ha tenido claro su objetivo desde el principio: la transparencia en sus procesos para generar un impacto positivo en la sociedad. El precio de una de sus blusas puede oscilar entre 70 y 90€ mientras que el de uno de sus jerséis podría variar entre 70 y 140€. La marca tiene unos 80.000 seguidores en Instagram.
- **JoSephine:** diseña prendas de calidad que apuestan por técnicas sostenibles para garantizar la durabilidad de las prendas. Busca transmitir "una filosofía y un estilo de vida atemporal". En su página web podemos encontrar vestidos de entre 150 y 350€ o blusas entre 120 y 250€, entre otras cosas. JoSephine posee más de 35.000 seguidores en redes sociales.

3.4 Definición del producto. Marca. Posicionamiento

La sostenibilidad guiada por la creación de productos únicos, de calidad y hechos en función de la demanda y sin producir más de lo necesario, van a ser las claves que diferencien nuestra marca. Buscamos formar parte de un cambio a través de pequeñas acciones que, multiplicadas por otras, generen una metamorfosis en la moda española. Nuestra filosofía se basará en creer en nuestro trabajo y en tener un equipo formado, que no solo esté comprometido con producir las prendas que mejor se ajusten a las necesidades de nuestros clientes sino también, que esté comprometido con generar un impacto en el medio ambiente. Así, por medio de la creación de prendas de larga duración y cuya compra merezca la pena, buscaremos tener una influencia en nuestros clientes y en la sociedad.

3.5 Plan de distribución

Al tratarse de una tienda online no será necesaria la presencia de un punto de venta físico y durante los primeros meses del negocio, los pedidos serán recogidos en el lugar de producción y se almacenarán en el domicilio de los socios, ubicado en Calle Alcalá 99, 3º H-I, 28009, Madrid (España), desde donde serán preparados y empaquetados para ser enviados.

Se prevé que más adelante aumente el volumen del negocio y, por tanto, el nivel de ventas, por lo que si fuera necesario en ese caso se valoraría la opción de arrendar un inmueble desde el que realizar estos trabajos.

En la *Ilustración 15* mostramos el proceso que sigue nuestro producto desde que se encarga en la web hasta que llega al domicilio del cliente.



Ilustración 15. Proceso de un pedido (Elaboración propia)

3.6 Plan de promoción/comunicación

La idea es llevar a cabo una estrategia para influenciar al público sobre nuestro negocio mientras generamos compradores y aumentamos la fidelización de los clientes. Para ello, el primer movimiento será crear una página web atractiva visualmente e intuitiva desde la que se puedan ver las prendas que ponemos a la venta y en la que haya un apartado en la que se presenten nuestras ideas y el objetivo y compromiso de la marca, así como la forma de producción de la ropa.

Por otro lado, consideramos crucial llevar nuestra presencia a las redes sociales. Lo haremos creando una cuenta de Instagram y trabajando con *influencers* para que nos ayuden a publicitar *twenty-three* para llegar a un número elevado de personas.

Otra de nuestras ideas es realizar promociones y descuentos en la primera compra de cada cliente, así incitamos a los conocedores de nuestra marca a visitar nuestra web y hacer una compra con la que puedan obtener un descuento.

Por último, ofreceremos a nuestros clientes la opción de suscribirse a nuestra *newsletter* con la que nuestros clientes podrán fidelizarse y obtener un 10% de descuento en todas sus compras, aceptando que les enviemos e-mails cada semana con las novedades de la marca.

3.7 Determinación del precio de venta

Debemos encontrar un equilibrio entre ser una marca recién entrada en el mercado que el cliente no conoce y vender moda sostenible que, por lo general, suele tener precios más altos que la moda no sostenible. Hay que tener en cuenta que los costes de producción serán altos ya que incluyen, entre otras cosas, el trabajo de los diseñadores, la producción en los talleres españoles, las materias primas sostenibles, el empaquetado o la distribución posterior. Por ello, nuestra idea en el lanzamiento es lograr precios competitivos que el cliente esté dispuesto a pagar sin que estos sean muy bajos para poder ir obteniendo beneficios y cubrir nuestros costes.

En la *Tabla 2* es posible observar el precio de venta establecido para cada tipo de prenda en función de su coste de producción y distribución, los cuales se explicarán más en detalle más adelante.

Nº ARTÍCULO	NOMBRE ART.	ESTIMACIÓN VENTAS	COSTE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN	PRECIO VENTA	MARGEN
1	Blusa	50%	80,46 €	105,00 €	24,54 €
2	Vestido	35%	85,46 €	110,00 €	24,54 €
3	Jersey	15%	77,41 €	120,00 €	42,59 €

Tabla 2. Precio de venta artículos (Elaboración propia)

Cabe destacar que se ha estimado que el 50% de los pedidos serán de blusas, el 35% de vestidos y el 15% restante serán jerséis.

3.8 Previsión de ventas

La previsión de ventas de nuestros productos se ha realizado haciendo uso de los datos obtenidos en la encuesta. Así, en la *Tabla 3* se muestra la previsión de ventas esperada para el primer año y cabe destacar que se espera un crecimiento de un 5% en el número de artículos vendidos cada año.

Mujeres en España (24.000.000)	Nº personas	Interesadas en moda sostenible	Dispuestas a comprar	Conocedoras de twenty-three	Estimación de compra en twenty-three	Compradoras
Franjas de edad:						
0-20	6000000	5%	0%	10%	0%	0
20-40	6000000	70%	15%	10%	5%	3150
40-60	6000000	70%	15%	7%	10%	4410
60-80	6000000	10%	5%	2%	5%	30
Total prendas - AÑO 1						7590

Tabla 3. Estimación de compradoras - Año 1 (Elaboración propia)

Tenemos en cuenta que se venderán alrededor de 7.590 prendas en el primer año, considerando por ahora una prenda por comprador. Además, el precio medio estimado, en función del porcentaje pronosticado para cada artículo, es de 109€, por lo que se espera un total de ventas de 827.310€ para el primer año.

4. PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS. LOCALIZACIÓN

A la hora de crear un modelo de negocio es importante definir un **plan de producción** con el objetivo de describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso de fabricación del producto, así como otros recursos materiales o tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones. En este capítulo vamos a definir el plan de producción de *twenty-three* así como el plan de compras para identificar los suministros necesarios de los proveedores adecuados.

4.1 Ubicación. Criterios de elección de oficinas y centros de trabajo

Al no contar con una tienda física y tener un modelo de negocio *on-demand*, no va a ser imprescindible contar con un gran almacén en el que guardar los artículos ya que el objetivo es que cada prenda llegue a su destinatario lo antes posible. Para ello, una vez que los artículos sean producidos en los centros de producción, serán recogidos y llevados al domicilio de los socios, donde cuentan con espacio para almacenar un volumen pequeño de artículos que serán inmediatamente enviados en cuanto sean empaquetados. Así, cada artículo no pasará más de dos días en el domicilio (únicamente alcanzará este tiempo cuando se trate de fin de semana).

Por ello, creemos que durante los primeros meses de inicio de la operación no será necesario contar con un espacio físico muy grande para trabajar. Además, el trabajo de administración se realizará de forma online y se hará uso de la herramienta Microsoft Teams desde la cual estarán en contacto los trabajadores de la empresa. De esta manera conseguimos ahorrar costes.

4.2 Plan de compras

La diferenciación de *twenty-three* se va a conseguir gracias a la combinación entre la calidad y a la exclusividad de sus productos. Así, el consumidor adquirirá prendas con materiales originales y duraderos con un diseño único que se distingue de lo que existe en el mercado. El primer paso para lograrlo es encontrar tejidos que sean sostenibles y *made in Spain*. Para ello, vamos a diferenciar entre las prendas en las que nos

centraremos inicialmente, aunque el objetivo es ampliar el abanico de productos a lo largo de los años. Se van a confeccionar tres tipos de prendas:

- **Camisas o blusas:** elaboradas con tejidos del tipo encaje bordado o lino, los cuales serán adquiridos del proveedor Nastasia (Calle Roger de Flor 12, 46001 Valencia, España) con sitio web www.nastasianash.com, un distribuidor y proveedor de telas orgánicas y certificadas desde el año 2009.
- **Vestidos:** realizados con los mismos tejidos que las blusas anteriores, por lo que contarán con el mismo proveedor.
- **Jerséis:** desarrollados con tejidos de algodón orgánico proporcionados por la marca Organic Cotton Colours (Calle Teulera 138, 17246 Santa Cristina d'Aro, Gerona, España) cuyo sitio web es www.organiccottoncolours.eco, especializada en elaborar materiales hechos al 100% con algodón orgánico, coloridos naturalmente y sin contener tintes ni químicos.

El precio que se muestra en la página web para cada tipo de tela es el que indica la

Tabla 4.

PRENDA	PROVEEDOR	PRECIO MEDIO TEJIDO – 1m
Camisas o blusas Vestidos		<ul style="list-style-type: none"> - Encaje bordado: 28,50 € - Lino: 17,50 €
Jerséis		<ul style="list-style-type: none"> - Canalé: 11,22 € - Punto liso: 16,45 € - Punto inglés: 20,24 €

Tabla 4. Costes tejidos

Cabe destacar que es necesario utilizar 1,5 metros de tejido para realizar cada una de las 3 prendas con las que trabajamos.

4.3 Proceso de fabricación y de entrega del producto

Una vez compradas las telas según lo explicado en 4.2 *Plan de compras*, es hora de hacer uso de ellas según los siguientes procesos.

4.3.1 Proceso de fabricación

Para poder producir las telas es necesario contar con un taller que se encargue de ello. Después de haber hecho una búsqueda exhaustiva de talleres, hemos encontrado uno que nos ha parecido idóneo por cumplir con nuestros dos requisitos principales: tener unas prácticas sostenibles y estar localizado en Madrid, de forma que nos permita ahorrar costes de transporte. Su nombre es ‘Taller Customizando S. Coop. Mad.’ (Calle Gamonal 5, Planta 5 - Nave 8, 28031 Madrid, España).

Después de habernos comunicado con los responsables del taller para hablar de sus tasas y negociar con ellos, hemos acordado los precios fijos indicados en la *Tabla 5* para la producción de cada tipo de prenda.

TIPO DE PRENDA	PRECIO POR UNIDAD
Blusa o camisa	35€
Vestido	40€
Jersey	50€

Tabla 5. Coste por unidad de producción

Nuestro funcionamiento consistirá en enviar los materiales directamente a los talleres y a partir de ahí informaremos al taller del número de prendas que tengan que fabricar en función de los pedidos registrados a través de la web.

Cabe destacar que cada una de las prendas tendrá cosida una etiqueta de tela reciclada que indique el nombre de la marca. El diseño de las etiquetas se muestra en la *Ilustración 16* y serán adquiridas en ‘www.wunderlabeel.es’ en packs de 1.000 unidades a un coste de 120,66€, lo que supone un total de 0,12066€ por etiqueta.



Ilustración 16. Etiqueta (Elaboración propia)

4.3.2 Entrega de productos

Para entregar las prendas va a ser necesario un vehículo que permita ir a recogerlas al taller y transportarlas al domicilio de los socios, desde donde se prepararán los pedidos. El vehículo que se utilizará inicialmente será el vehículo particular de los socios que además es eléctrico, cumpliendo con el compromiso de sostenibilidad de la empresa, y serán ellos mismos los que se encarguen de realizar esta tarea. Por tanto, más allá de la gasolina, no se estiman gastos adicionales. Sin embargo, cabe destacar que a medida que crezca el negocio será necesario volver a evaluar este proceso.

Finalmente, los pedidos serán administrados en el domicilio de los socios y cuando estén preparados se enviarán mediante el servicio de mensajería InPost (www.inpost.es). La razón de haber escogido esta forma de distribución es por su compromiso con un reparto ecológico y sostenible. InPost agrupa los pedidos de los usuarios y los manda a un único punto denominado Punto Pack Locker, contando con 3.700 en España. Su objetivo principal es reducir el tráfico y la contaminación acústica en las ciudades y, además, asegurarse de que el paquete se entrega sin problemas.

Así, los socios se encargarán de registrar en la página web de InPost el tipo de pedido que van a realizar, rellenando la información de envío del destinatario y el peso del paquete que va a ser enviado. Una vez introducidos estos datos, podrán imprimir una etiqueta que pegarán en el paquete y el pedido estará listo para ser enviado al Punto Pack Locker de la calle de Lagasca 6 de Madrid desde donde salen los pedidos. Allí, el transportista los recogerá y llevará al Punto Pack Locker más cercano a la dirección de entrega, de manera que el cliente pueda recoger el pedido. Además, se ofrecerá la opción de entrega a domicilio, aunque la tarifa en este caso correrá a cuenta del cliente. En caso de entrega en Punto Pack Locker los gastos de envío correrán por cuenta de *twenty-three* para fomentar una entrega sostenible y son los que se muestran en la *Tabla 6*.

PESO DEL PAQUETE	ENTREGA EN PUNTO PACK	ENTREGA A DOMICILIO
1 kg	3,11€	6,20€

2 kg	3,38€	7,21€
3 kg	3,69€	8,26€
5 kg	4,14€	9,30€

Tabla 6. Gastos de envío de paquetes

Por último, es indudable la importancia que tiene el *packaging* en el marketing. La imagen del paquete es lo primero que va a ver nuestro cliente y, por tanto, buscamos que nuestro empaquetado represente la esencia de la empresa. Por ello, consideramos que nuestro *packaging* debe tener dos características. La primera de ellas es que sea **sostenible** y para ello, utilizaremos cajas de cartón con sello de reciclable y con el certificado FSC, el cual garantiza al consumidor que los productos provienen de bosques en los que se aseguran unas buenas prácticas. La segunda característica necesaria es que nuestro *packaging* represente la **sencillez** de la marca, mostrando simplemente nuestro logo para que sea lo único que vea el cliente y lo recuerde como se muestra en la *Ilustración 17*. El proveedor de estas cajas es Packhelp (www.packhelp.es) y realizaremos los pedidos a través de su tienda online.



Ilustración 17. Caja packaging (Elaboración propia)

Los paquetes se adquirirán en pedidos de 1.000 cajas y su coste total será de 1.060€, lo que hace un total de 1,06€ por caja.

4.4 Tecnología aplicada

La principal tecnología que se aplica a *twenty-three* tiene que ver con el diseño de su página web y debe ser un factor clave para nuestro éxito ya que será el único punto desde el cual nuestro cliente pueda ver nuestro catálogo. Para ello utilizaremos IONOS, un proveedor de hosting dedicado a ofrecer servicios de alojamiento web y que ofrece la posibilidad de crear una tienda online desde la que vender los productos. Así, los socios diseñarán el sitio web personalizando las plantillas que ofrece el proveedor.

Para poder utilizar este servicio será necesario suscribirse a uno de los planes que la plataforma ofrece en función del volumen de negocio esperado para la tienda. Hemos optado por el plan 'Plus' que tiene un coste de 5€ al mes durante los 6 primeros meses y a partir de ahí, ascenderá a 25€ al mes. El coste de mantenimiento de la página web, el cual incluye la actualización con los nuevos productos que vayamos incluyendo al catálogo, asciende a un total de 1.000€ al año.

Por otro lado, haremos uso de la red social Instagram para poder tener un contacto más próximo con el cliente y poder también captar su atención desde ahí.

4.5 Capacidad de producción

La producción de *twenty-three* va a estar subcontractada a talleres como se indica en *4.3.1 Proceso de fabricación* siguiendo una estrategia *on-demand*.

4.6 Gestión de stock/existencias

La gestión de stock se realiza desde el domicilio de los socios. Debido a que únicamente se fabricarán aquellas prendas que hayan sido compradas a través de la web no va a ser necesario tener un almacén grande al inicio y las prendas serán transportadas desde los talleres hasta el domicilio de los socios donde se prepararán para ser enviadas de manera inmediata.

4.7 Proveedores y aprovisionamiento

Nuestros proveedores de materias primas, según hemos explicado en *4.2 Plan de compras*, son Nastasia para el caso de las telas de lino y encaje con las que fabricaremos camisas y vestidos y Organic Cotton Colours para obtener los materiales con los que haremos los jerséis.

Por otro lado, el proveedor de las cajas de cartón utilizadas en el *packaging* es Packhelp según indicamos en *4.3.2 Entrega de productos*.

4.8 Estrategias de crecimiento

La estrategia de crecimiento de *twenty-three* comienza a medio y largo plazo y se centrará en dos ejes principales.

El primero, la apertura de una tienda física como forma de llegar al cliente que no esté habituado al consumo online o a clientes que no conozcan nuestra tienda. Además, el hecho de poder acudir a la tienda para ver los productos facilita que puedan probarse los artículos de manera inmediata para saber cómo les sientan. La apertura de la tienda física podría considerarse a partir del quinto año después del lanzamiento del negocio.

Por otro lado, nos gustaría llevar nuestras prendas a otros países extranjeros donde hay un amplio potencial de negocio especialmente en Europa donde los países trabajan en conjunto para promover prácticas sostenibles. Así, si nuestras expectativas se cumplen podremos pensar en llevar a cabo este hecho a partir del sexto año desde el lanzamiento del negocio.

5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH

A continuación, se va a definir el **plan de organización y de recursos humanos** de nuestro modelo de negocio para determinar la estructura y el organigrama del mismo.

5.1 Socios

Nuestra empresa va a contar con 4 socios fundadores que serán los miembros de una familia formada por dos padres y sus dos hijos. Cada uno de los miembros se encargará de realizar unas tareas en función de su formación y experiencia previa.

- **Teresa Domingo Górriz:** cubrirá el rol de CEO de la empresa debido a sus estudios de Administración y Dirección de Empresas. Además, será la encargada del diseño de las prendas junto con los trabajadores del taller subcontratado.
- **Ignacio Domingo Górriz:** será CTO y dirigirá el departamento de I+D+i desde el cual se ocupará de conocer todos los avances y potenciales mejoras en el proceso de creación de nuestras prendas gracias a sus estudios de Ingeniería Industrial.
- **Vidal Domingo Giménez:** realizará la función de COO gracias a su experiencia en la dirección de operaciones de una empresa minera. Será el encargado de que el proceso productivo funcione correctamente y esté actualizado.
- **Teresa Górriz Ríos:** cumplirá la función de CFO debido a sus estudios de Económicas y su experiencia en el sector de las finanzas. Además, Teresa será encargada también del departamento de Recursos Humanos de *twenty-three* y participará en el diseño de las prendas.

Además, habrá dos personas más encargadas de la administración, de la gestión de la página web y atención al cliente y de las gestiones de compras y ventas. Estos trabajarán de forma online y los denominaremos 'gestores'.

5.2 Organización

La empresa va a contar con 6 trabajadores en total, además de los talleres de producción que estarán subcontratados. Los trabajadores se dedicarán a *twenty-three* a tiempo completo y tendrán una jornada laboral que comprenderá de lunes a viernes de 9:00 a 18:00, contando con una hora de descanso, lo cual hace un total de 8 horas al día y 40 horas semanales.

Los cuatro socios definidos previamente trabajarán desde su domicilio particular y tendrán que salir para todo lo que tenga que ver con la recogida de las prendas en el taller y la posterior deposición de los paquetes en la taquilla Punto Pack correspondiente. Por otro lado, los gestores trabajarán desde sus domicilios y estarán en contacto con el resto del equipo por medio de la herramienta Microsoft Teams.

Las vacaciones se otorgarán de acuerdo con lo que marque la legislación vigente en cada momento y cabe destacar que en caso de que sea necesario hacer horas extra, estas serán recompensadas con días laborales libres o con una bonificación económica.

En la *Ilustración 18* se muestra el organigrama de la empresa.

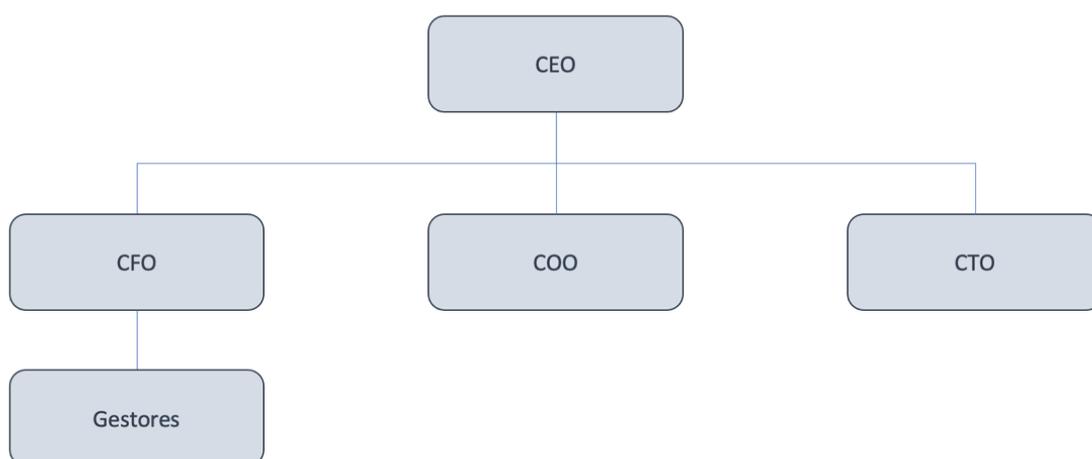


Ilustración 18. Organigrama de la organización (Elaboración propia)

5.3 Plan de contratación/selección

Uno de los enfoques que desde *twenty-three* consideramos clave para el éxito de un negocio es el valor que los trabajadores pueden aportar en él. Por ello, no solo buscamos trabajadores que tengan una buena formación en su campo de estudio, sino que buscamos personas con espíritu trabajador y motivador, que les permita no solo potenciar sus ganas y su capacidad de trabajo sino también las de sus compañeros, generando un ambiente de cercanía, colaboración y amistad con las personas que tengan alrededor.

Inicialmente debemos buscar dos personas, pero más adelante aspiramos a que este número sea mayor y por ello queremos estar constantemente al tanto de otros candidatos que puedan encajar con nuestra filosofía. En nuestro proceso de contratación vamos a priorizar personas de confianza, conocidos o no, pero a poder ser, recomendados por alguien de quien nos podamos fiar ya que así rompemos la primera de las barreras que puede suponer añadir un nuevo miembro a nuestro equipo, la de la desconfianza. Además, priorizaremos personas con experiencia, pero, sobre todo, nos centraremos en gente resolutiva y sin miedo para enfrentarse a problemas, con altas cualidades profesionales y personales que hagan el trabajo agradable para él mismo y para sus compañeros, y que resulte agradable para el cliente en caso de que tenga que ponerse en contacto con él.

El proceso de selección consistirá en dos entrevistas con la misma estructura en la que nos centraremos en la parte personal del candidato para más tarde conocer más a fondo su labor como profesional. Las entrevistas serán realizadas por dos socios diferentes que, posteriormente, se reunirán para tomar una decisión.

5.4 Política retributiva. Costes salariales

Es muy importante para nosotros que nuestros trabajadores tengan un rendimiento elevado y que estén motivados para venir a trabajar y creemos que el salario es una de las causas que más influye en la motivación de un empleado. Por ello, nos gustaría ofrecer a nuestros trabajadores unas buenas condiciones y ofreciendo una subida de un

5% por año trabajado con nosotros sobre su sueldo bruto. En la *Tabla 7* se muestra el salario de cada uno de ellos.

Posición	N.º	Sueldo bruto	Seguridad Social (30%)	Coste total
1. CEO	1	2.500,00 €	750,00 €	3.250,00 €
2. CFO	1	2.000,00 €	600,00 €	2.600,00 €
3. COO	1	2.000,00 €	600,00 €	2.600,00 €
4. CTO	1	2.000,00 €	600,00 €	2.600,00 €
5. Gestores	2	1.000,00 €	300,00 €	1.300,00 €
Total / mes				12.350,00 €
Total / año				148.200,00 €

Tabla 7. Salarios (Elaboración propia)

5.5 Política de formación/desarrollo

Para fomentar el desarrollo interno del trabajador dentro de nuestra empresa y su mantenimiento en la misma, creemos que es importante que el mismo se sienta valorado en la compañía y que sea un sitio en el cual el trabajador se sienta a gusto con sus tareas y con sus compañeros. Para ello, nos vamos a centrar en las dos siguientes iniciativas:

- Realizar reuniones semanales con los trabajadores en las que intercambiar *feedback* y escuchar sus propuestas de mejora.
- Llevar a cabo sesiones de *teambuilding* periódicamente (cada 3 o 4 meses) en las que se invite a todos los miembros de la con el único propósito de fomentar una actividad de ocio entre los trabajadores.

Todo esto lo acompañaremos con un proceso de integración de los nuevos empleados para asegurarnos de que no tienen problemas para adherirse al equipo.

5.6 Dimensionamiento de plantilla a medio plazo. Evolución futura prevista

Se espera que a medida que el tamaño de la empresa aumente lo haga también el tamaño de su plantilla. Así, trataremos de mantener a los trabajadores que empiecen el negocio con nosotros, aumentando sus responsabilidades a lo largo de los años, para



que sean capaces de conocer el negocio de manera profunda y puedan transmitir estos conocimientos a futuros integrantes.

6. ÁREA JURÍDICO–FISCAL

El siguiente paso de este modelo de negocio es la elaboración del **plan jurídico-fiscal** sobre el que se va a regir la empresa. Así, especificaremos la forma jurídica de la nueva empresa y todos aquellos aspectos legales relativos a su constitución y a su actividad diaria.

6.1 Forma jurídica

La forma jurídica que hemos escogido para nuestra empresa es la de Sociedad Limitada (S.L.), que consta de las siguientes características:

- Mínimo un socio, sin límite máximo.
- Responsabilidad solidaria entre los socios y limitada respecto a lo que han aportado en la empresa.
- Paga el Impuesto sobre Sociedades.
- El capital mínimo necesario para empezar la actividad es de 3.005,06€, que será aportado a partes iguales por los cuatro socios fundadores, es decir, 751,27€ por cada socio.
- El capital se divide en participaciones. Los otros socios que forman parte de la sociedad limitada tienen derecho preferencial de adquisición en caso de que otro socio quiera desprenderse de ellas.

Nos hemos decantado por esta forma jurídica ya que resulta más beneficioso en el medio y largo plazo cuando los niveles de facturación sean mayores y, además, así limitamos nuestra responsabilidad.

En nuestro caso, el tipo de gravamen general en el Impuesto de Sociedades es del 25% en 2022, aunque hay un caso especial para las entidades de nueva creación que, en su primer periodo impositivo con base imponible positiva tributarán por un porcentaje del 15% (Monforte, 2022).

6.2 Obligaciones fiscales

Existen una serie de obligaciones fiscales que debemos cumplir a partir del momento en el que registremos nuestra empresa como Sociedad Limitada. Antes de nada, nombramos una serie de acciones e impuestos con los que debemos cumplir (Infoautónomos, 2022).

- I. Alta en Hacienda: antes de comenzar con la actividad económica y empezar a facturar es obligatorio registrar a la empresa en el censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores de Hacienda.
- II. Impuesto de Actividades Económicas (IAE): toda sociedad o empresa que desarrolle una actividad profesional, empresarial o artística en España tiene la obligación de darse de alta en el IAE. Este impuesto deben pagarlo las entidades que obtengan un importe neto de cifra de negocio anual igual o superior al millón de euros y en ese caso, habrá una exención de pago durante los dos primeros años de actividad.
- III. Impuesto de Valor Añadido (IVA): durante el desarrollo de la actividad toda persona física o jurídica tiene la obligación de declarar el IVA soportado y repercutido. La empresa declara ante Hacienda uno u otro IVA cada 3 meses.
- IV. Impuesto sobre Sociedades: tributo que grava los beneficios obtenidos por las sociedades mercantiles durante el desarrollo de su actividad.
- V. Retención de Impuesto de la Renta de Personas Físicas (IRPF): aunque las sociedades no son responsables directas del pago, sí tienen que gestionarlo en el caso de contar con trabajadores contratados y/o que hayan contratado servicios a autónomos que les facturen con retenciones.
- VI. Declarar operaciones con terceros: en caso de que la empresa realice operaciones con terceros por importe superior a 3005,06€ (IVA incluido), la sociedad debe hacer una declaración informativa anual en el mes de febrero.

Además, la empresa tendrá que cumplir con una serie de obligaciones desde la constitución de la S.L. y desde el alta de la actividad económica de la misma.

6.2.1 Desde la constitución de la Sociedad

- Liberar la cuenta bancaria: deberemos llevar a la oficina bancaria la escritura de constitución de la Sociedad debidamente inscrita en el Registro Mercantil. A partir de ahí podremos disponer de los fondos aportados para cubrir las obligaciones económicas de la empresa.
- Solicitar NIF definitivo: aportando la escritura de constitución de la Sociedad.
- Legalizar los Libros Sociales: la Sociedad debe tener en su posesión los libros oficiales debidamente legalizados en el Registro Mercantil. Estos libros son Actas, donde se plasmarán las actas aprobadas por la Junta General de Socios; Socios, donde se llevará un control de los socios y sus participaciones; y Contratos, necesario en las Sociedades limitadas Unipersonales, donde se transcriben los contratos que se hayan formalizado entre el Socio Único y la Sociedad.
- Impuesto de Sociedades y Cuentas Anuales: deberán ser presentados obligatoriamente. La contabilidad es imprescindible, aunque no haya habido ninguna actividad o incluso se haya mantenido inactiva.
- Firma electrónica: permitirá acceder a las notificaciones electrónicas realizadas por Hacienda y a presentar sus declaraciones tributarias correspondientes.

6.2.2 Desde el alta de la actividad económica

- Declaraciones trimestrales y anuales de impuestos: se comunicarán a Hacienda cuáles son las obligaciones tributarias a las que nos acogemos sobre impuestos de IVA e IRPF.
- Encuadre del Administrador en la Seguridad Social: existe un plazo de 1 mes desde que se da de alta la actividad de la Sociedad en Hacienda para notificar o dar de alta el Administrador de la S.L. en la Seguridad Social.

6.3 Obligaciones laborales

El siguiente punto que debemos definir son las obligaciones laborales que tendremos que cumplir una vez que nuestra empresa esté en marcha (Infoautónomos, 2022). Aquí destacamos las obligaciones que la empresa tendrá con la Seguridad Social.

- Comunicar el alta, la variación o la baja de trabajadores: la empresa tiene la obligación de realizar los trámites nombrados según lo siguientes plazos:
 - La solicitud de alta ha de hacerse dentro de los 60 días previos al inicio de la relación laboral.
 - La solicitud de baja se tramite en los tres días naturales desde el cese de la actividad.
 - La variación de datos se comunica en los tres días naturales desde su ocurrencia.
- Pagar los seguros sociales de los trabajadores: en el momento en el que se produce el inicio de la relación laboral el empresario adquiere la obligación mensual del pago de los seguros sociales siendo el responsable del ingreso por cuenta de la empresa. La forma de hacer frente a este ingreso es descontando del salario mensual las aportaciones para la Seguridad Social.

6.4 Permisos, licencias. Trámites administrativos generales

Para el caso de **permisos y licencias** no vamos a tener que preocuparnos prácticamente por conseguir las ya que al no tener un espacio físico en el que hacer la venta directa, la mayoría de los permisos no van a ser necesarios. Además, los trabajadores que contratemos trabajarán desde su domicilio de forma online.

Por otro lado, existen una serie de **trámites administrativos** que hagan posible el inicio de la actividad. Vamos a distinguir entre dos tipos de trámites: los trámites requeridos para el proceso de constitución y adopción de personalidad jurídica y los trámites para la puesta en marcha de una empresa (Gobierno de España, 2022).

6.4.1 Proceso de constitución para la adopción de personalidad jurídica

En general, las empresas adquieren personalidad jurídica cuando se inscriben en el Registro Mercantil. Los pasos a seguir para ello en el caso de las Sociedades Limitadas son los siguientes:

- I. Dirección General de Industria y de la PYME: realización de la solicitud de la denominación social por uno de los socios. El plazo se mantiene durante un periodo de 6 meses.
- II. Agencia Tributaria: solicitud del NIF provisional. Es necesario hacer esto antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, percepción de cobros o abono de pagos, o contratación de personal laboral.
- III. Notaría: firma de la escritura de constitución de la sociedad. Existe un plazo de seis meses desde la obtención de la denominación social.
- IV. Consejerías de Hacienda de las CC.AA.: impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (ITPyAJD). La creación de empresas está exenta del pago de este impuesto. Hay un mes de plazo desde el otorgamiento de la escritura pública.
- V. Registro Mercantil Provincial: inscripción de la empresa. El plazo es dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura pública.
- VI. Agencia Tributaria: solicitud del NIF definitivo. Existe un mes desde la fecha de constitución de la sociedad siempre antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, percepción de cobros o abono de pagos, o contratación de personal laboral.

6.4.2 Trámites para la puesta en marcha

A continuación, se exponen los trámites correspondientes al ejercicio de la actividad empresarial.

Trámites generales

- I. Alta en el Censo de empresarios, profesional y retenedores: declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las ciudades. Este procedimiento se realiza en la Agencia Tributaria.
- II. Impuesto sobre Actividades Económicas: es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas. Igualmente, se realiza en la Agencia Tributaria.
- III. Alta de los socios y administradores en los regímenes de la Seguridad Social: el alta que corresponda en cada caso estará condicionado al tipo de sociedad y/o a la participación en el capital social. Se realiza en la Tesorería General de la Seguridad Social.
- IV. Legalización del Libro de actas, del Libro de registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad: la legislación obliga a las sociedades mercantiles a llevar unos libros-registro y a realizar anualmente su presentación en el Registro Mercantil Provincial.
- V. Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales: todos los empresarios que lleven su contabilidad según las disposiciones del Código de Comercio deberán elaborar los documentos contables mencionados, que presentarán ante el Registro Mercantil Provincial.
- VI. Obtención de un certificado electrónico: posibilita firmar documentos electrónicos e identificar inequívocamente al propietario de la firma. Este procedimiento se realiza a través de las autoridades de certificación.

Trámites por la contratación de trabajadores

- VII. Inscripción de la empresa: es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones (código de cuenta de cotización).

- VIII. Afiliación de los trabajadores: acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a las personas físicas su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social.
- IX. Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social: todo empresario que contrate a trabajadores deberá comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda.
- X. Alta de los contratos de trabajo: consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena en el Servicio Público de Empleo Estatal.
- XI. Obtención del calendario laboral: las empresas deben exponer a sus empleados el calendario laboral correspondiente al año en curso.

Trámites complementarios

- XII. Registro de Signos Distintivos: en nuestro caso, se realizará el registro de nuestra marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

7. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

Uno de los puntos clave a evaluar antes de comenzar con nuestra actividad es el factor económico para saber si tiene fundamento el modelo de negocio que estamos diseñando. Un **plan económico-financiero** se basa en un estudio de la viabilidad de la empresa y se realiza sobre los ingresos y gastos, así como sobre los cobros y los gastos, para determinar si existe una continuidad financiera en la organización.

7.1 Plan de inversiones iniciales

En primer lugar, debemos tener en cuenta la inversión inicial a realizar. Para ello se deben considerar todos los gastos que son necesarios para poner en marcha el proyecto, los cuales se enumeran a continuación:

- Para empezar, es necesario realizar una serie de trámites administrativos que nos permitan comenzar nuestra actividad, comenzando por constituir la sociedad, para lo cual necesitaremos un total de 3.005,06€.
- A continuación, será el momento de diseñar y producir las primeras prendas que vayamos a publicar en nuestra página web para ofrecérselas al público. Para ello, necesitaremos incurrir en unos gastos derivados de la compra de los tejidos necesarios y de la producción de cada una de estas prendas. El coste total de esta inversión asciende a 619,81€, según se explica en 8.1 Planificación de las actividades de creación de la empresa.
- Por otro lado, para poder mostrar estos productos a los clientes es necesario diseñar una página web desde la cual puedan observar el catálogo de productos y encargarse de aquellos que deseen. Para ello, haremos uso de una suscripción a la plataforma IONOS. El coste total de suscribirse a esta plataforma es de 5€ al mes los 6 primeros meses y 25€ al mes a partir de entonces. Como según se explica en el capítulo siguiente, el proceso de lanzamiento de la marca durará 9 meses, el coste total de este proceso será de 105€. Para poder realizar este proceso será necesario haber adquirido

previamente los equipos informáticos para los trabajadores, para lo cual se estima un presupuesto de 10.000€.

- Finalmente, será posible comenzar a dar a conocer nuestra marca al público.

Según lo anterior, podemos concluir que el coste total de la inversión inicial será de **13.729,87€**.

7.2 Plan de financiación

La financiación necesaria para realizar la inversión inicial será aportada por dos fuentes principales. La primera de ellas será una aportación de los cuatro socios a partes iguales y se corresponderá con el valor de 932,47€ por persona, sumando un total de 3.729,87€ entre todas. Por otro lado, se obtendrá un préstamo de 10.000€ para llegar a la cantidad total necesaria, el cual tendrá un interés del 5% anual que se pagará durante dos años y finalmente, la cantidad total del préstamo será entregada al banco al final del segundo año.

7.3 Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores

7.3.1 Cobro a clientes

El sistema de cobro a clientes consistirá en una única opción de pago mediante tarjeta de crédito en el momento de efectuar la compra a través de la página web.

En caso de una devolución, el cliente recibiría de forma inmediata el reembolso del coste de su pedido en la misma tarjeta de crédito con la que realizó el pago.

7.3.2 Pago a proveedores

Por otro lado, los pagos que tengamos que realizar a los proveedores de tejidos o a los talleres se realizarán mediante transferencia bancaria en el momento de la compra ya que, en un principio, el volumen de compras no será muy grande debido a que compraremos y produciremos *on-demand*. En caso de que nuestro volumen de pedidos aumentara de forma considerable, se valoraría la opción de ampliar el periodo de pago a los proveedores.

7.4 Presupuesto de tesorería

En la *Tabla 8* se puede observar la evolución de la cuenta de tesorería estimada para la empresa a lo largo de los 5 primeros años. Se aprecia la evolución del flujo de caja, así como el saldo total de tesorería al final de cada año que aumenta progresivamente.

TESORERÍA - ESCENARIO NORMAL						
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL	- €	- €	36.179,58 €	63.374,04 €	99.405,99 €	138.078,97 €
COBROS						
Cobros por ventas	- €	827.310,00 €	868.675,50 €	912.109,28 €	957.714,74 €	1.005.600,48 €
Cobros por ampliación de capital	3.729,87 €	- €	- €	- €	- €	- €
Cobros por préstamos	10.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL COBROS	13.729,87 €	827.310,00 €	904.855,08 €	975.483,31 €	1.057.120,73 €	1.143.679,45 €
PAGOS						
Inmovilizado	13.729,87 €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago por compras	- €	634.030,38 €	666.716,90 €	698.937,74 €	732.769,63 €	768.293,11 €
Salarios y SS	- €	148.200,00 €	155.610,00 €	163.390,50 €	171.560,03 €	180.138,03 €
Suministros/Reparación	- €	2.500,00 €	2.575,00 €	2.653,75 €	2.736,44 €	2.823,26 €
Gastos financieros	- €	500,00 €	500,00 €	- €	- €	- €
Devoluciones de préstamos	- €	- €	10.000,00 €	- €	- €	- €
Pago por impuestos sobre beneficios	- €	5.900,05 €	6.079,14 €	11.095,33 €	11.975,67 €	12.900,03 €
TOTAL PAGOS	13.729,87 €	791.130,42 €	841.481,04 €	876.077,32 €	919.041,76 €	964.154,42 €
SALDO FINAL	- €	36.179,58 €	63.374,04 €	99.405,99 €	138.078,97 €	179.525,03 €
COBROS - PAGOS	- €	36.179,58 €	27.194,46 €	36.031,96 €	38.672,98 €	41.446,05 €

Tabla 8. Presupuesto tesorería (Elaboración propia)

7.5 Previsión de la cuenta de resultados

A continuación, vamos a explicar lo que ocurre con la cuenta de resultados de nuestra empresa según nuestras estimaciones, para poder observar el rendimiento económico esperado del negocio durante los 5 primeros años.

7.5.1 Escenarios

A la hora de hacer la estimación de las cuentas de una empresa es importante valorar diferentes casuísticas que pueden ocurrir. Hemos pensado en tres escenarios, partiendo del 'Escenario Normal', para poder evaluar diferentes resultados de nuestro negocio. Así, los tres escenarios analizados son:

- Escenario Pesimista: representa un porcentaje del 20% inferior en ventas en comparación con el 'Escenario Normal'
- Escenario Normal: es el que realmente esperamos. Parte de las estimaciones realizadas para el plan de negocio basándose en la encuesta realizada a la población.

- Escenario Optimista: indica un porcentaje del 20% superior en ventas con respecto al 'Escenario Normal'.

7.5.2 Ingresos

Mostramos en la siguiente *Tabla 9* los ingresos anuales que espera tener *twenty-three* para cada uno de los tres escenarios.

INGRESOS			
	Pesimista (-20% Esc. Normal)	Normal	Optimista (+20% Esc. Normal)
AÑO 1	661.848,00 €	827.310,00 €	992.772,00 €
AÑO 2	694.940,40 €	868.675,50 €	1.042.410,60 €
AÑO 3	729.687,42 €	912.109,28 €	1.094.531,13 €
AÑO 4	766.171,79 €	957.714,74 €	1.149.257,69 €
AÑO 5	804.480,38 €	1.005.600,48 €	1.206.720,57 €

Tabla 9. Previsión de ingresos anuales (Elaboración propia)

Para saber el valor de estos ingresos ha sido necesario estimar las ventas que va a tener la marca a lo largo de los años calculando las ventas del primer año y considerando un aumento del 5% de ventas anuales.

En la *Tabla 10* mostramos el número de prendas que se espera vender de cada tipo, así como los ingresos previstos por parte de cada una de ellas teniendo en cuenta el precio de venta.

Artículo	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Nº Prendas	Ingresos								
1	3795	398.475,00 €	3985	418.398,75 €	4184	439.318,69 €	4393	461.284,62 €	4613	484.348,85 €
2	2657	292.215,00 €	2789	306.825,75 €	2929	322.167,04 €	3075	338.275,39 €	3229	355.189,16 €
3	1139	136.620,00 €	1195	143.451,00 €	1255	150.623,55 €	1318	158.154,73 €	1384	166.062,46 €
TOTAL AÑO	7590	827.310,00 €	7970	868.675,50 €	8368	912.109,28 €	8786	957.714,74 €	9226	1.005.600,48 €

Tabla 10. Previsión de ventas e ingresos anuales (Elaboración propia)

7.5.3 Gastos

A continuación, vamos a detallar los gastos estimados para nuestro negocio, los cuales proceden de distintas fuentes que se detallan a continuación.

Gastos de personal

Se muestra en el apartado 5.4 *Política retributiva. Costes salariales*. Así, en el primer año, el gasto total en este ámbito asciende a 148.200€, el cual ascenderá un 5% anualmente.

Suministros

Existen unos gastos de suministros a pagar cada mes para poder cumplir con el funcionamiento correcto del negocio. Así, se estima que gastos como la luz, el agua o el gas ascenderán a un valor de 1.500€ en el primer año e irán aumentando un 5% cada año cuando el volumen del negocio vaya creciendo.

Producción y Envío

El coste de producción tiene en cuenta el coste de las telas, el coste de confección y la etiqueta sostenible de la marca que posee cada una de las prendas. La estimación anual es la que se muestra en la *Tabla 11*.

Artículo	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Nº Prendas	Gastos								
1	3795	292.672,90 €	3985	307.306,55 €	4184	322.671,88 €	4393	338.805,47 €	4613	355.745,74 €
2	2657	218.153,53 €	2789	229.061,21 €	2929	240.514,27 €	3075	252.539,98 €	3229	265.166,98 €
3	1139	84.332,29 €	1195	88.548,91 €	1255	92.976,35 €	1318	97.625,17 €	1384	102.506,43 €
TOTAL AÑO	7590	595.158,73 €	7970	624.916,67 €	8368	656.162,50 €	8786	688.970,63 €	9226	723.419,16 €

Tabla 11. Previsión de gastos de producción anuales (Elaboración propia)

Para calcular el coste de envío hay que tener en cuenta que solo en el caso de envío a una taquilla Punto Pack, el coste correrá a cuenta de *twenty-three*. Se ha estimado que el 80% de los paquetes se enviarán a las taquillas mientras que el otro 20% se enviará a domicilio. Además, debido a que el coste de envío varía en función del peso del paquete, hemos diferenciado 3 casuísticas en función de si se envían una, dos o 3 o más prendas. Así, se ha calculado el número de pedidos esperados para cada año. Debemos considerar el coste de la caja de empaquetado que asciende a 1,06€ por unidad. La *Tabla 12* indica los costes totales de envío estimados para cada año.

Nº Prendas	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	Nº Pedidos	Gastos								
1	3795	12.660,12 €	3985	13.293,13 €	4184	13.957,78 €	4393	14.655,67 €	4613	15.388,45 €
2	1084	3.851,38 €	1139	4.043,95 €	1195	4.246,15 €	1255	4.458,46 €	1318	4.681,38 €
3 o más	542	2.060,14 €	569	2.163,15 €	598	2.271,31 €	628	2.384,87 €	659	2.504,12 €
TOTAL AÑO	5421	18.571,65 €	5693	19.500,23 €	5977	20.475,24 €	6276	21.499,00 €	6590	22.573,95 €

Tabla 12. Previsión de gastos de distribución anuales (Elaboración propia)

A modo resumen, el coste total de las ventas para cada escenario se detalla en la *Tabla 13*.

GASTOS - PRODUCCIÓN Y ENVÍO			
	Pesimista (-20% Esc. Normal)	Normal	Optimista (+20% Esc. Normal)
AÑO 1	490.984,30 €	613.730,38 €	736.476,45 €
AÑO 2	515.533,52 €	644.416,90 €	773.300,27 €
AÑO 3	541.310,19 €	676.637,74 €	811.965,29 €
AÑO 4	568.375,70 €	710.469,63 €	852.563,55 €
AÑO 5	596.794,49 €	745.993,11 €	895.191,73 €

Tabla 13. Coste de ventas anual (Elaboración propia)

Página web

Los gastos de mantenimiento de la página web ascenderán a 1.000€ anuales, a los que habrá que sumar los 300€ anuales de suscripción a la plataforma IONOS.

Marketing

Destinaremos un total de 20.000€ el primer año que ascenderá un 10% de manera anual en los siguientes.

Gastos financieros

Será necesario para nosotros solicitar un préstamo de 10.000€ a una entidad financiera que tendrá un 5% de interés anual durante los dos primeros años, lo cual implica unos gastos financieros de 500€ durante esos dos años. Al final del segundo año se devolverá la cantidad correspondiente al préstamo.

En la *Tabla 14* podemos ver un resumen de los gastos totales correspondientes al primer año de operación del negocio.

GASTOS		
AÑO 1	Concepto	Presupuesto
Sueldos y Salarios	Salarios 4 socios y 2 gestores	114.000,00 €
Seguridad Social	Seguridad Social trabajadores - 30%	34.200,00 €
Suministros	Gastos de electricidad, agua, gas...	1.500,00 €
Compra materias primas	Compra de los tejidos para hacer las prendas	298.232,92 €
Producción	Gastos por la confección de los productos	296.925,81 €
Envío	Envío del paquete	18.571,65 €
Mantenimiento página web	Realizar reparaciones en la web para que funcione de forma correcta	1.000,00 €
Suscripción página web	Pago anual por suscribirse a la plataforma IONOS	300,00 €
Marketing	Colaboraciones con <i>influencers</i> en Instagram	20.000,00 €
Intereses Préstamo Inicial	Gastos financieros	500,00 €
TOTAL GASTOS AÑO 1		784.730,38 €

Tabla 14. Gastos totales del primer año (Elaboración propia)

7.5.4 Cuenta de resultados

Una vez explicado todo lo anterior, es momento de elaborar la cuenta de resultados, teniendo en cuenta los cinco primeros años desde el inicio de la actividad y para cada uno de los tres escenarios descritos, observando las diferencias entre ellos.

En el Escenario Pesimista vemos que, durante los 5 primeros años de operación, el negocio tendría un resultado neto negativo que no nos permitiría obtener beneficios según la *Tabla 15*.

CUENTA DE RESULTADOS - ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	661.848,00 €	694.940,40 €	729.687,42 €	766.171,79 €	804.480,38 €
Ingresos por ventas	661.848,00 €	694.940,40 €	729.687,42 €	766.171,79 €	804.480,38 €
Coste de ventas	511.284,30 €	537.833,52 €	563.610,19 €	590.675,70 €	619.094,49 €
MARGEN BRUTO	150.563,70 €	157.106,88 €	166.077,23 €	175.496,09 €	185.385,89 €
Salarios y SS	148.200,00 €	155.610,00 €	163.390,50 €	171.560,03 €	180.138,03 €
Suministros	1.500,00 €	1.575,00 €	1.653,75 €	1.736,44 €	1.823,26 €
Reparaciones y conservación	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
EBITDA	- 136,30 €	- 1.078,12 €	32,98 €	1.199,63 €	2.424,61 €
Amortización	2.745,97 €	2.745,97 €	2.745,97 €	2.745,97 €	2.745,97 €
EBIT - RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	- 2.882,28 €	- 3.824,09 €	- 2.713,00 €	- 1.546,35 €	- 321,37 €
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	500,00 €	500,00 €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 3.382,28 €	- 4.324,09 €	- 2.713,00 €	- 1.546,35 €	- 321,37 €
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO NETO	- 3.382,28 €	- 4.324,09 €	- 2.713,00 €	- 1.546,35 €	- 321,37 €

Tabla 15. Cuenta de resultados - Escenario Pesimista (Elaboración propia)

El segundo caso se muestra en la *Tabla 16* mediante el Escenario Normal y en él vemos que si el negocio funcionara como se espera, el resultado neto en la cuenta de resultados sería positivo desde el primer año, por lo que desde entonces el negocio sería rentable y podríamos obtener beneficios y dedicar más recursos a seguir creciendo.

CUENTA DE RESULTADOS - ESCENARIO NORMAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	827.310,00 €	868.675,50 €	912.109,28 €	957.714,74 €	1.005.600,48 €
Ingresos por ventas	827.310,00 €	868.675,50 €	912.109,28 €	957.714,74 €	1.005.600,48 €
Coste de ventas	634.030,38 €	666.716,90 €	698.937,74 €	732.769,63 €	768.293,11 €
MARGEN BRUTO	193.279,62 €	201.958,60 €	213.171,54 €	224.945,11 €	237.307,37 €
Salarios y SS	148.200,00 €	155.610,00 €	163.390,50 €	171.560,03 €	180.138,03 €
Suministros	1.500,00 €	1.575,00 €	1.653,75 €	1.736,44 €	1.823,26 €
Reparaciones y conservación	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
EBITDA	42.579,62 €	43.773,60 €	47.127,29 €	50.648,65 €	54.346,08 €
Amortización	2.745,97 €	2.745,97 €	2.745,97 €	2.745,97 €	2.745,97 €
EBIT - RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	39.833,65 €	41.027,63 €	44.381,31 €	47.902,68 €	51.600,11 €
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	500,00 €	500,00 €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	39.333,65 €	40.527,63 €	44.381,31 €	47.902,68 €	51.600,11 €
Impuesto sobre beneficios	5.900,05 €	10.131,91 €	11.095,33 €	11.975,67 €	12.900,03 €
RESULTADO NETO	33.433,60 €	30.395,72 €	33.285,98 €	35.927,01 €	38.700,08 €

Tabla 16. Cuenta de resultados - Escenario Normal (Elaboración propia)

El tercer y último caso viene dado por el Escenario Optimista en la *Tabla 17* y en él podemos ver cómo, al igual que en el Escenario Normal, todos los resultados son positivos desde el primer año de operación del negocio y en este caso, son todavía mejores que en el caso anterior.

CUENTA DE RESULTADOS - ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	992.772,00 €	1.042.410,60 €	1.094.531,13 €	1.149.257,69 €	1.206.720,57 €
Ingresos por ventas	992.772,00 €	1.042.410,60 €	1.094.531,13 €	1.149.257,69 €	1.206.720,57 €
Coste de ventas	756.776,45 €	795.600,27 €	834.265,29 €	874.863,55 €	917.491,73 €
MARGEN BRUTO	235.995,55 €	246.810,33 €	260.265,84 €	274.394,13 €	289.228,84 €
Salarios y SS	148.200,00 €	155.610,00 €	163.390,50 €	171.560,03 €	180.138,03 €
Suministros	1.500,00 €	1.575,00 €	1.653,75 €	1.736,44 €	1.823,26 €
Reparaciones y conservación	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
EBITDA	85.295,55 €	88.625,33 €	94.221,59 €	100.097,67 €	106.267,56 €
Amortización	2.745,97 €	2.745,97 €	2.745,97 €	2.745,97 €	2.745,97 €
EBIT - RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	82.549,57 €	85.879,35 €	91.475,62 €	97.351,70 €	103.521,58 €
Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos financieros	500,00 €	500,00 €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	82.049,57 €	85.379,35 €	91.475,62 €	97.351,70 €	103.521,58 €
Impuesto sobre beneficios	12.307,44 €	21.344,84 €	22.868,90 €	24.337,92 €	25.880,40 €
RESULTADO NETO	69.742,14 €	64.034,51 €	68.606,71 €	73.013,77 €	77.641,19 €

Tabla 17. Cuenta de resultados - Escenario Optimista (Elaboración propia)

Vamos a tener en cuenta en todo momento el Escenario Normal ya que es el que realmente se espera que ocurra.

7.6 Balance de situación

En este apartado vamos a poder observar el balance de situación estimado para nuestro negocio, para el caso del Escenario Normal. Así, reflejamos la situación económica y financiera de la empresa al final de cada uno de los cinco primeros años de operación. Cabe destacar que no se consideran existencias ya que, dado que nuestra producción será *on-demand*, estas no serán significativas en ningún momento. Comprobamos finalmente en la *Tabla 18* que el valor del activo es igual a la suma del pasivo más el patrimonio neto en todos los años.

BALANCE DE SITUACIÓN - ESCENARIO NORMAL						
ACTIVO						
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo no corriente	13.729,87 €	10.983,90 €	8.237,92 €	5.491,95 €	2.745,97 €	- €
Inmovilizado	13.729,87 €	13.729,87 €	13.729,87 €	13.729,87 €	13.729,87 €	13.729,87 €
Amortización inmovilizado	- €	- 2.745,97 €	- 5.491,95 €	- 8.237,92 €	- 10.983,90 €	- 13.729,87 €
Activo corriente	- €	670.209,95 €	730.090,93 €	798.343,73 €	870.848,60 €	947.818,14 €
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Realizable - Clientes	- €	634.030,38 €	666.716,90 €	698.937,74 €	732.769,63 €	768.293,11 €
Disponible - Tesorería	- €	36.179,58 €	63.374,04 €	99.405,99 €	138.078,97 €	179.525,03 €
TOTAL ACTIVO	13.729,87 €	681.193,85 €	738.328,85 €	803.835,68 €	873.594,58 €	947.818,14 €

PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Patrimonio neto	3.729,87 €	37.163,47 €	71.611,96 €	104.897,94 €	140.824,95 €	179.525,03 €
Capital	3.729,87 €	3.729,87 €	3.729,87 €	3.729,87 €	3.729,87 €	3.729,87 €
Reservas	- €	- €	33.433,60 €	67.882,09 €	101.168,07 €	137.095,08 €
Resultado del ejercicio anterior	- €	33.433,60 €	34.448,49 €	33.285,98 €	35.927,01 €	38.700,08 €
Pasivo no corriente	10.000,00 €	10.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Deudas a LP	10.000,00 €	10.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Pasivo corriente	- €	634.030,38 €	666.716,90 €	698.937,74 €	732.769,63 €	768.293,11 €
Proveedores	- €	634.030,38 €	666.716,90 €	698.937,74 €	732.769,63 €	768.293,11 €
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	13.729,87 €	681.193,85 €	738.328,85 €	803.835,68 €	873.594,58 €	947.818,14 €

- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Tabla 18. Balance de situación estimado (Elaboración propia)

7.7 Punto de equilibrio

Para calcular el umbral de equilibrio vamos a tener en cuenta los datos relativos al primer año, lo cual se muestra en la *Tabla 19*. Lo primero de todo son los gastos fijos, que ascienden a 171.500€ y a continuación, consideramos el ingreso medio por prenda de 109€ y el gasto medio por prenda de 80,86€, obteniendo el margen de beneficio medio de cada prenda. De acuerdo con esto, podemos calcular que el número de prendas estimado que hay que vender para cumplir con el umbral de rentabilidad del primer año es de 6.095 prendas. A partir de aquí, comenzaríamos a obtener beneficios. Debido a que el número de prendas que esperamos vender ese primer año es de 7.590, confirmamos que podríamos estar obteniendo beneficios desde el primer año de operación.

AÑO 1	
Gastos fijos	171.500,00 €
Precio medio por prenda	109,00 €
Gasto medio por prenda	80,86 €
Margen medio	28,14 €
Nº de prendas para punto cero	6095

Tabla 19. Punto de equilibrio (Elaboración propia)

8. CALENDARIO Y EJECUCIÓN

A lo largo de capítulo vamos a definir un **calendario de ejecución** de las actividades relativas a los momentos más importantes a la puesta en marcha de nuestro negocio, así como a la situación de desarrollo del negocio en cada momento. Esto lo podemos realizar gracias a que en el capítulo anterior hemos podido confirmar la viabilidad de la ejecución del proyecto y con base a lo que hemos explicado en los capítulos previos.

8.1 Planificación de las actividades de creación de la empresa

Para poder crear nuestra empresa el primer paso necesario es la **elaboración de este Modelo de Negocio** en el que representamos la organización de forma abstracta, incluyendo todos los conceptos, los acuerdos financieros y el portafolio central de productos que la organización ofrecerá con base a las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos definidos. Estimamos que la elaboración de este plan nos llevará 4 meses.

El primer paso para poder poner en marcha el negocio será cerrar el **acuerdo con el taller** que confeccionará nuestras prendas. Para ello volveremos a contactar con el taller que hemos indicado en el capítulo *4.3.1 Proceso de fabricación* y confirmaremos nuestra intención para poder firmar el contrato por el precio fijado para cada tipo de prenda.

El siguiente paso tiene que ver con efectuar todos los **trámites administrativos** definidos en el capítulo *6.4 Permisos, licencias. Trámites administrativos generales*, así como el pago de la tasa necesaria para constituir la Sociedad Limitada. Estimamos un total de un mes para estos dos pasos.

A continuación, será necesario comenzar con el **diseño y producción de las primeras prendas** que serán además las que utilicemos para publicitar nuestra marca. Una vez que estén completados los primeros diseños e identificadas las telas elegidas para ellos, se hará un pedido de las telas correspondientes para poder pasar a crear las prendas en el taller de confección.

La idea principal es producir una prenda de cada tipo para poder tener varias opciones que presentar a los clientes. Así, tendremos dos blusas (una de encaje bordado y una de lino), dos vestidos (uno de encaje bordado y uno de lino) y 3 jerséis (uno de canalé, uno de punto liso y uno de punto inglés). Como se necesita 1,5 metros de tejido para realizar cada prenda, encargaremos 2 metros por cada una para dejar algo de margen. Así, la cantidad de tela necesitada y su precio por encargarla se muestra en la *Tabla 20*.

Tejido	Metros	€/metro	Coste total
Encaje bordado	4	28,5	114,00€
Lino	4	27,5	110,00€
Canalé	2	11,22	22,44€
Punto liso	2	16,45	32,90€
Punto inglés	2	20,24	40,47€
TOTAL			319,81 €

Tabla 20. Coste del primer pedido de tejidos (Elaboración propia)

Por otro lado, la *Tabla 21* muestra el coste de producción de las prendas.

Prenda	Número	€/unidad	Coste total
Blusa o camisa	2	35	70,00€
Vestido	2	40	80,00€
Jersey	3	50	150,00€
TOTAL			300,00 €

Tabla 21. Coste de producción de primeras prendas (Elaboración propia)

Finalmente, podemos decir que el coste total de este proceso asciende a la suma de las dos cifras anteriores, es decir, 619,81€ y el tiempo requerido para realizar el mismo será de 3 meses.

En paralelo a este proceso, se irá **desarrollando la página web**, así como la cuenta de Instagram de la marca. El desarrollo de la página será llevado a cabo por nosotros mismos y su coste es el del plan de suscripción. Estimamos que este proceso llevará 2 meses. Para poder realizar este proceso será necesario haber adquirido previamente los equipos informáticos necesarios que consistirán en un ordenador y un teléfono móvil por persona. El presupuesto para estos equipos es de 10.000€.

A continuación, nos encargaremos de **contratar los trabajadores** necesarios para ayudarnos con nuestro negocio que comenzarán a trabajar una vez que el proyecto haya sido lanzado por lo que no incurrirán en ningún gasto hasta entonces. La duración será de alrededor de 1 mes.

Por último, una vez que tengamos todo preparado, pondremos en marcha el **plan de marketing y promoción** para darnos a conocer entre nuestros potenciales clientes. El coste destinado para ello es de 20.000€ al mes que comenzarán a pagarse en el momento de puesta en marcha del negocio.

A partir de aquí, ya será posible ir recogiendo los pedidos de nuestros clientes a través de la web para poder comenzar con su producción y envío. En la Ilustración 19 podemos observar la planificación explicada de forma gráfica según un diagrama de Gantt.

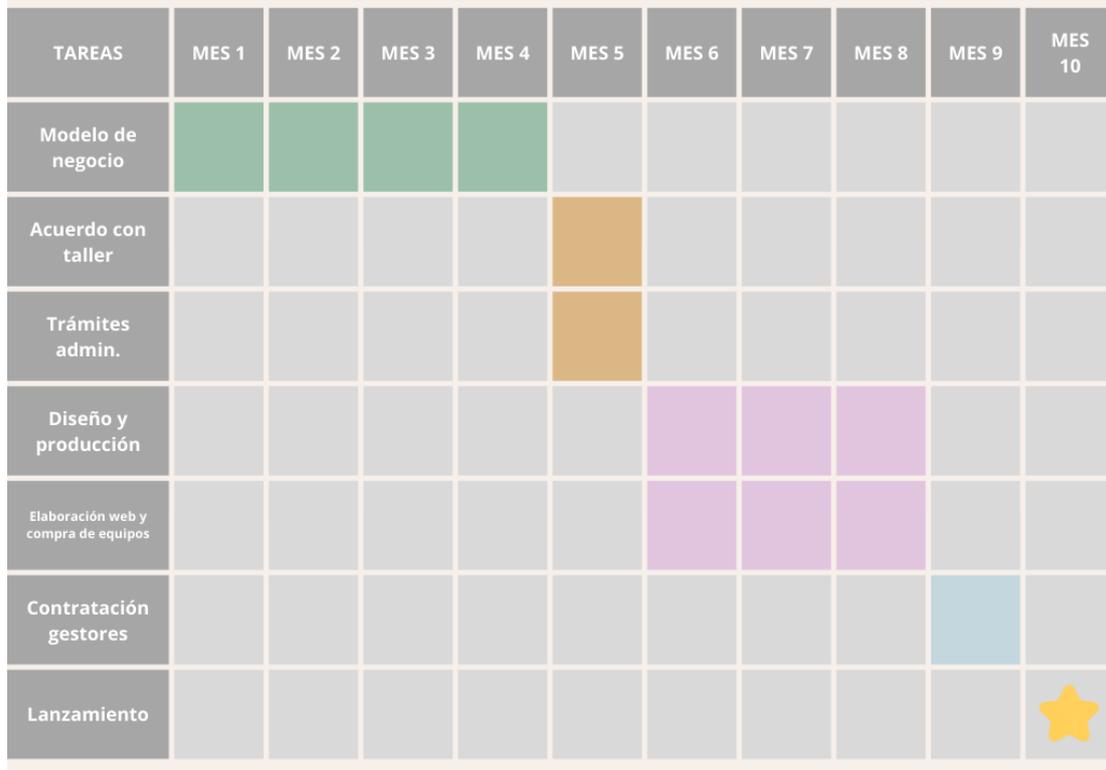


Ilustración 19. Diagrama de Gantt (Elaboración propia)

8.2 Inversiones y gastos: hitos clave

En la *Tabla 22* mostramos un resumen de las inversiones necesarias para el lanzamiento de nuestra empresa de acuerdo con lo que hemos explicado.

Prenda	Coste total
Modelo de negocio	0€
Acuerdo con el taller	0€
Trámites administrativos	3.005,06€
Diseño y producción	619,81€
Elaboración web y compra de equipos	10.105€
Contratación de gestores	0€
TOTAL	13.729,87 €

Tabla 22. Inversión inicial (Elaboración propia)

8.3 Planificación del punto cero

El punto cero de nuestro proyecto comienza con la creación de las primeras prendas mencionadas para poder mostrar nuestro producto a los clientes, además de una página web lo más sencilla posible que nos permita hacerlo. Mientras tanto, el diseño de la web, así como la creación de la página de Instagram será desarrollado por los otros dos socios en paralelo mediante la plataforma IONOS.

La idea inicial es comenzar ofreciendo los productos más sencillos posible que transmitan nuestros valores para más tarde desarrollar modelos más originales. Lo mismo ocurrirá con la página web que empezará siendo muy sencilla e irá escalando conforme a las necesidades y posibilidades de nuestro negocio.

8.4 Planificación de las operaciones

Las actividades relacionadas con las operaciones de la empresa están al cargo del socio Vidal Domingo Giménez, COO de *twenty-three*, quien inicialmente se centrará en la promoción de nuestra marca para darla a conocer y cuando nuestro volumen de operaciones comience a crecer se enfocará únicamente en el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa y en solucionar los problemas que puedan ir surgiendo de ella.

9. CONCLUSIONES

La idea de este proyecto parte de la combinación de tres puntos clave: la sostenibilidad, el gusto por la moda y un afán de emprendimiento con el fin de aprender, disfrutar trabajando y obtener un beneficio económico.

En la realización de este trabajo se ha creado un modelo de negocio para *twenty-three*, una idea de marca española de moda sostenible que se compromete con el medio ambiente durante todo el ciclo de vida del producto creando prendas únicas y originales, diseñadas personalmente y con un objetivo de larga duración, fomentando la reducción del *fast-fashion* y una producción *on-demand*.

La primera de las necesidades de nuestra idea tiene que ver con el fomento de la sostenibilidad. La industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo y creemos que es momento de dar un giro a esta práctica y orientar nuestros hábitos hacia un consumo sostenible económica, social y ambientalmente.

Por otro lado, mi pasión por la moda ha hecho que este proyecto se haya realizado con gran esfuerzo y dedicación, pero, sobre todo, disfrutando de cada paso durante un proceso de aprendizaje constante.

Finalmente, en el mundo en el que vivimos es cada vez más común ver emprendedores que generan nuevas empresas a partir de ideas que consideran que crearán influencia en la sociedad y ayudarán a mejorar la vida de las personas. Eso es precisamente lo que busca *twenty-three*. Por ello, se ha realizado este modelo de negocio que partía de una simple idea a la cual se le ha ido dando forma, pasando por todas las fases necesarias para la elaboración de este y con el objetivo de que algún día sea real. Para su realización se ha valorado su viabilidad comenzando por la distribución de una encuesta. Una vez analizada, se ha determinado el público objetivo y a partir de ahí se ha desarrollado el plan de negocio, incluyendo un plan de marketing, un plan de recursos humanos, un plan financiero y un plan de producción y distribución, entre otras cosas.

Finalmente, creemos que la idea de negocio podría tener éxito en el colectivo seleccionado como público objetivo y que sería una buena base de la que partir para comenzar a fomentar un consumo responsable, buscando siempre poder crecer para llegar al mayor número de personas posible y así no solo obtener mayor rentabilidad sino también compartir nuestros valores entre la sociedad que nos rodea.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Asensio, C. (26 de Noviembre de 2021). *Consumir moda sostenible pasa por la trazabilidad y la atemporalidad*. Obtenido de elEconomista: <https://www.eleconomista.es/especial-medio-ambiente/noticias/11476506/11/21/Consumir-moda-sostenible-pasa-por-la-trazabilidad-y-la-atemporalidad.html>
- CEUPE Magazine. (s.f.). Obtenido de El impacto de los procesos industriales en el medio ambiente: <https://www.ceupe.com/blog/impacto-procesos-industriales-medio-ambiente.html>
- Comunidad de Madrid. (2022). Obtenido de ayudas a personas trabajadoras autónomas, emprendedoras y entidades de la economía social: <https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/ayudas-personas-trabajadoras-autonomas-emprendedoras-entidades-economia-social#constitucion-cuenta-propia>
- Dávalos, F. (2 de Marzo de 2022). *La industria de la moda: la segunda más contaminante del mundo*. Obtenido de UNAM Global: <https://unamglobal.unam.mx/la-industria-de-la-moda-la-segunda-mas-contaminante-del-mundo/>
- Datosmacro.com. (2022). Obtenido de Desempleo de España: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?sector=Tasa+de+desempleo&sc=LAB->
- Datosmacro.com. (2022). *IPC de España*. Obtenido de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
- Diccionario de Marketing. (30 de 06 de 2021). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Dircomfidencial: <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Expansión. (2022). *PIB de España - Producto Interior Bruto*. Obtenido de Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana#:~:text=Esta%20tasa%20es%2019%20d%C3%A9cimas,fue%20del%207%2C6%25.>
- Ferrer, J. L. (15 de Marzo de 2021). *La moda ecológica crece en España: ya hay 130 marcas asociadas*. Obtenido de verde y azul: <https://verdeyazul.diarioinformacion.com/la-moda-ecologica-crece-en-espana-ya-hay-130-marcas-asociadas.html>
- Gispert, B. (6 de Febrero de 2021). *La pandemia dispara el crecimiento de las grandes tecnológicas*. Obtenido de La Vanguardia:

<https://www.lavanguardia.com/economia/20210206/6227316/amazon-google-facebook-apple-resultados-coronavirus.html>

Gobierno de España. (2022). *Trámites administrativos para la creación de empresas*. Obtenido de Portal PYME: <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/Paginas/TramitesAdministrativos.aspx>

Grupo Interministerial. (Diciembre de 2007). *Estrategia Española de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de MITECO: https://www.miteco.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/estrategia-espanola-desarrollo-sostenible/EEDSnov07_editdic_tcm30-88638.pdf

ICO.es. (2022). Obtenido de ICO Empresas y Emprendedores: <https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores>

Infoautónomos. (21 de Enero de 2022). *Obligaciones de una Sociedad Limitada (SL)*. Obtenido de Infoautónomos: <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/obligaciones-sociedad-limitada-sl/>

Juárez, C. (14 de Mayo de 2020). *Sólo un 6,5% y 61 euros por compra, los datos de la sostenibilidad en España*. Obtenido de Modaes: <https://www.modaes.com/back-stage/solo-un-65-y-61-euros-por-compra-los-datos-de-la-sostenibilidad-en-espana#:~:text=De%20los%20consumidores%20espa%C3%B1oles%2C%20s%C3%B3lo,por%20la%20consultora%20Simon%20Kucher.>

MITECO.es. (2007). Obtenido de Estrategia Española de Cambio Climático y Energía Limpia icono barra herramientas : <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/legislacion/documentacion/estrategia-espanola-de-lucha-contr-el-cambio-climatico/default.aspx>

Modaes.es. (2021). *Informe Económico de la Moda en España 2021*. Obtenido de Edicionessibila.com: https://edicionessibila.com/wp-content/uploads/2021/11/pdf_informe_economico_2021.pdf

Monforte, E. (2022). *Impuesto de sociedades: tipos impositivos, obligaciones y novedades 2022*. Obtenido de Futuro Digital: <https://www.camerfirma.com/impuesto-sociedades-tipos-impositivos-obligaciones-novedades-2022/#:~:text=El%20tipo%20de%20gravamen%20general,fiscalmente%20protegidas%20por%20un%20%25>

Munera, I. (5 de Mayo de 2021). *El auge de la moda sostenible: ¿marketing o compromiso real?* Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/medio-ambiente/2021/05/02/60857be3fdddf794a8b4649.html>

Orús, A. (28 de Enero de 2022). *La moda online en España - Datos estadísticos*. Obtenido de Statista: https://es.statista.com/temas/3527/la-moda-online-en-espana/#topicHeader__wrapper

Parra, E. (10 de 02 de 2022). *El gasto de los consumidores en ropa y calzado se incrementará un 5,5% en 2022*. Obtenido de Europa Press: <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-gasto-consumidores-ropa-calzado-incrementara-55-2022-20220210115300.html>

Pérez, J. R. (30 de 06 de 2022). *Así gastaron su dinero los españoles en 2021*. Obtenido de El Debate: <https://www.eldebate.com/economia/20220630/asi-gastaron-dinero-espanoles-2021.html>

Valoira, T. (Febrero de 2022). *Informe Sector de la Moda*. Obtenido de eae.es: http://marketing.eae.es/EAE_SRC_SectorModa.pdf

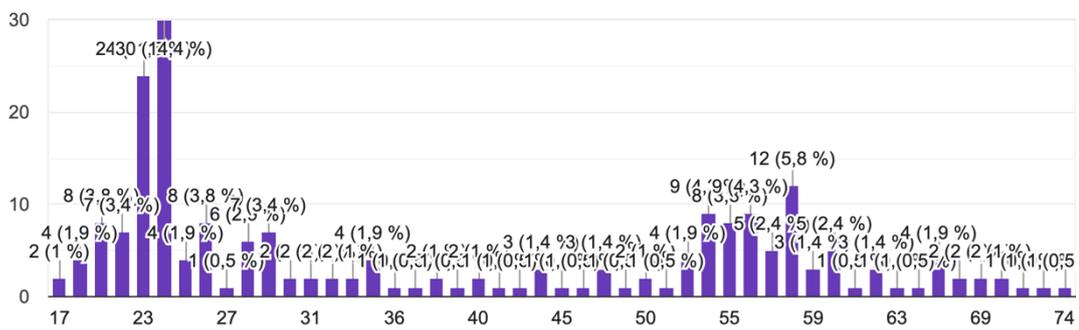
ANEXOS

ANEXO I: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Pregunta 1

¿Cuántos años tienes?

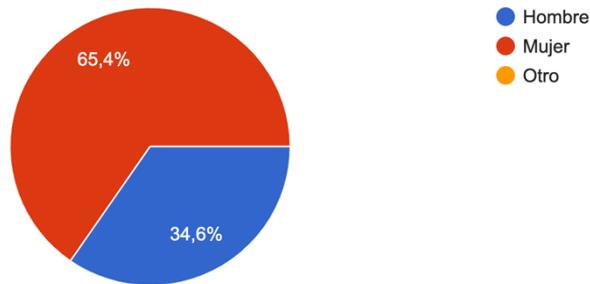
208 respuestas



Pregunta 2

¿Con qué género te identificas?

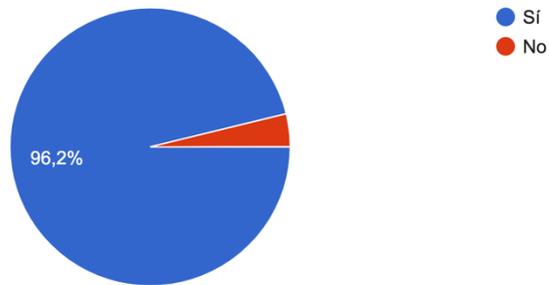
208 respuestas



Pregunta 3

¿Vives en España?

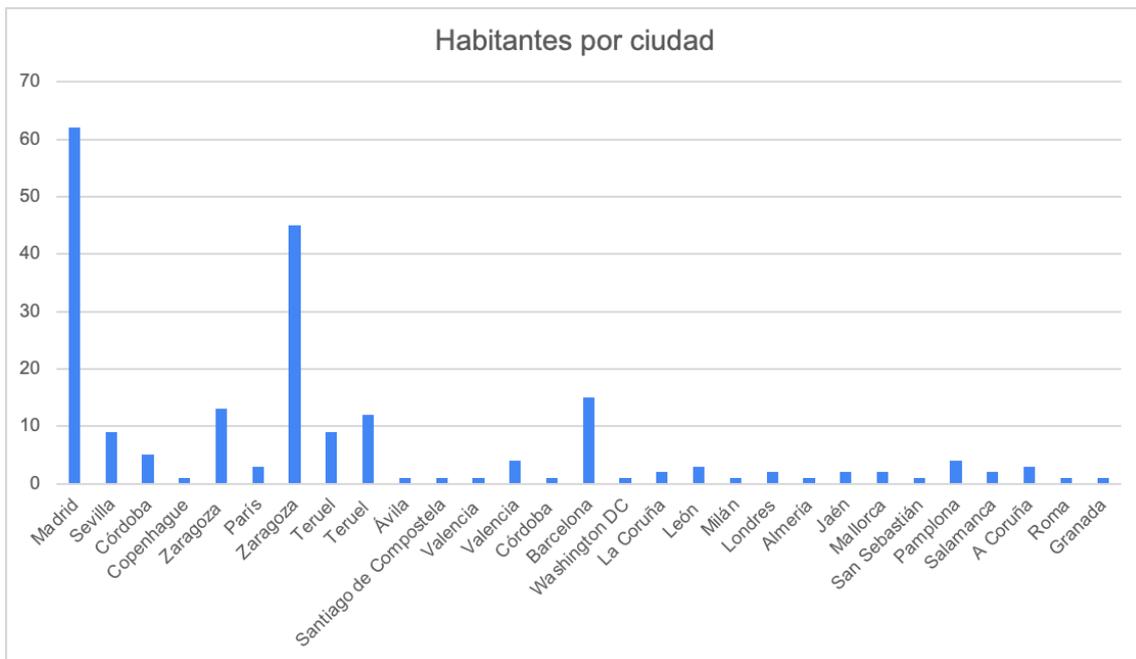
208 respuestas



Pregunta 4

¿En qué ciudad vives?

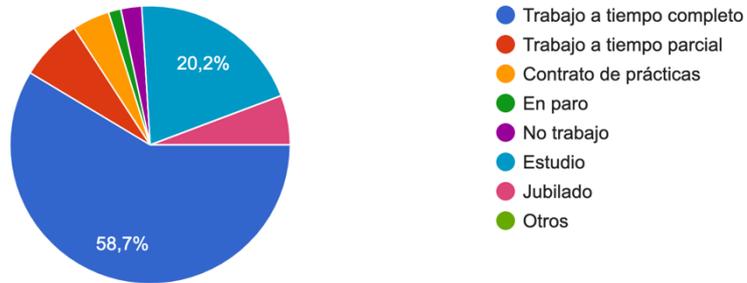
208 respuestas



Pregunta 5

¿Cuál es tu situación laboral?

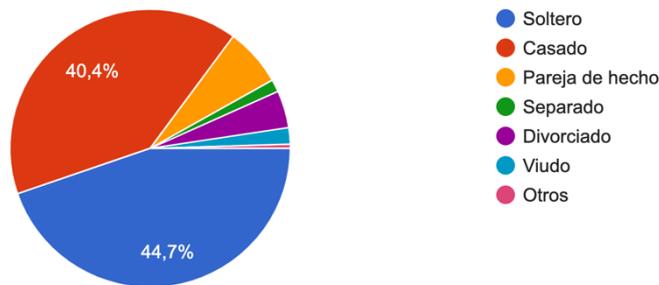
208 respuestas



Pregunta 6

¿Cuál es tu estado civil?

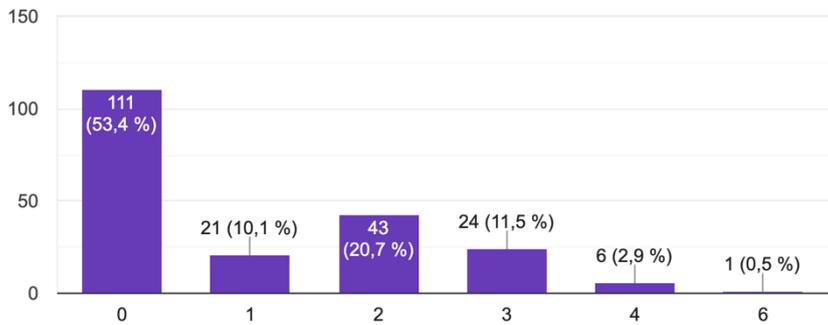
208 respuestas



Pregunta 7

¿Cuántos hijos tienes? (Si no tienes, pon 0)

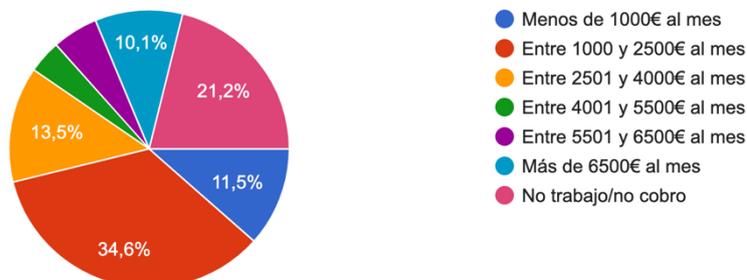
208 respuestas



Pregunta 8

¿Cuál es tu salario mensual neto?

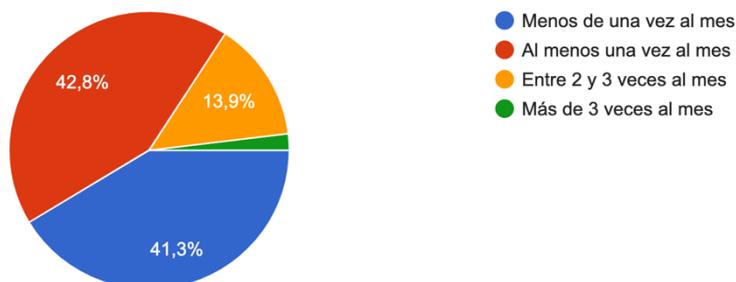
208 respuestas



Pregunta 9

¿Con qué frecuencia compras ropa?

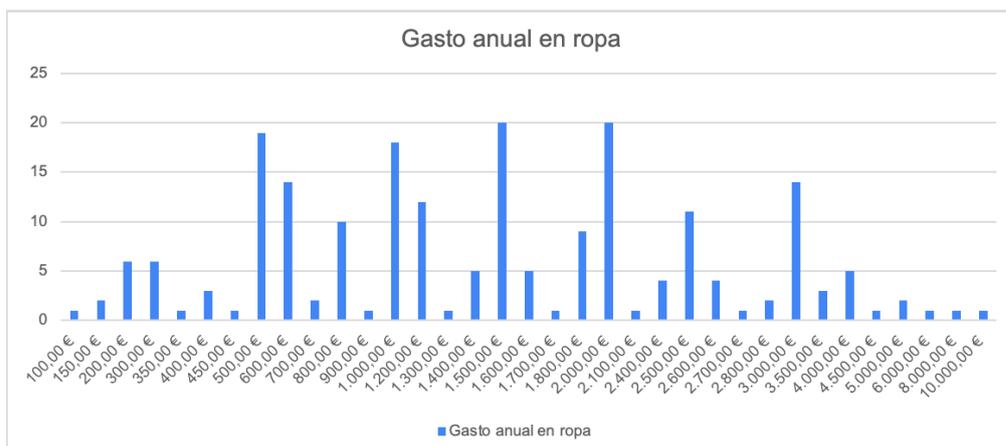
208 respuestas



Pregunta 10

¿Cuánto dinero estimas que gastas al año en ropa?

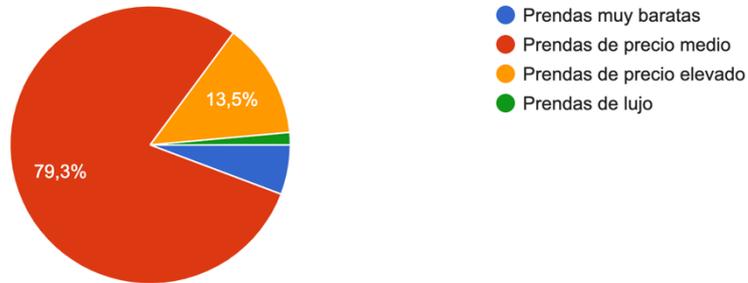
208 respuestas



Pregunta 11

¿Qué preferencia tienes a la hora de comprar?

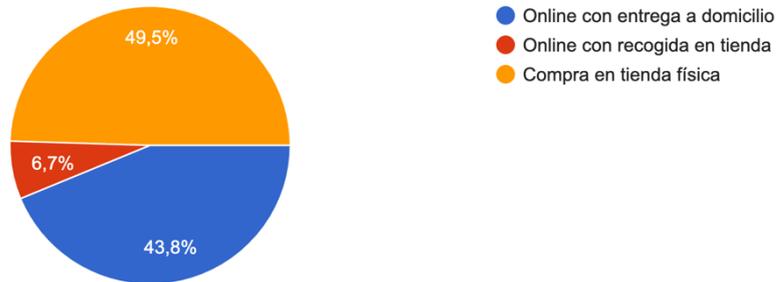
208 respuestas



Pregunta 12

¿Qué sistema de compra prefieres utilizar?

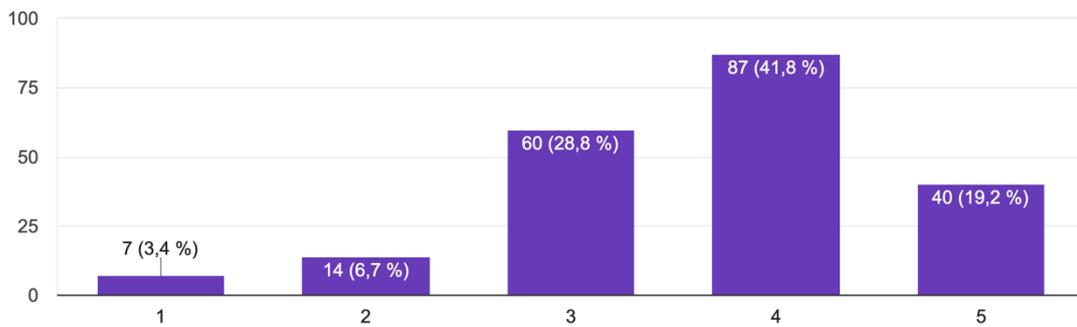
208 respuestas



Pregunta 13

Del 1 al 5, ¿en qué grado te preocupa el cambio climático y la sostenibilidad?

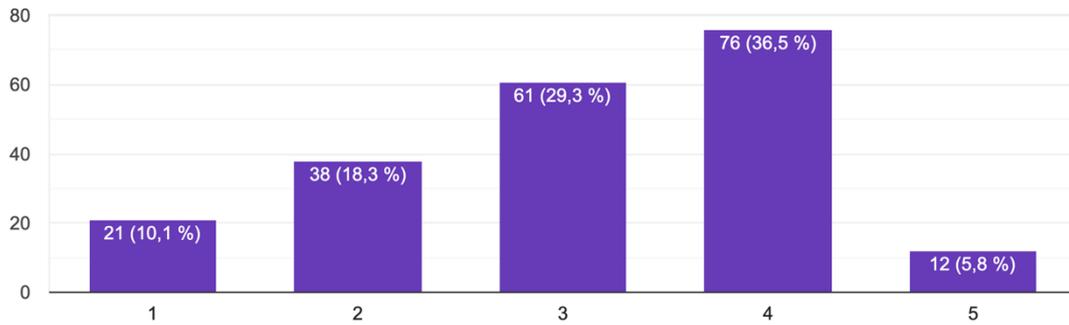
208 respuestas



Pregunta 14

Del 1 al 5, ¿cómo valorarías tus prácticas hacia la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente?

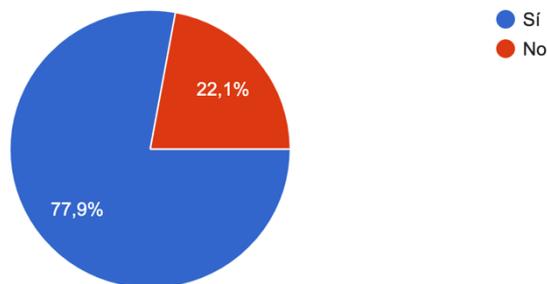
208 respuestas



Pregunta 15

¿Te interesa el mundo de la moda sostenible?

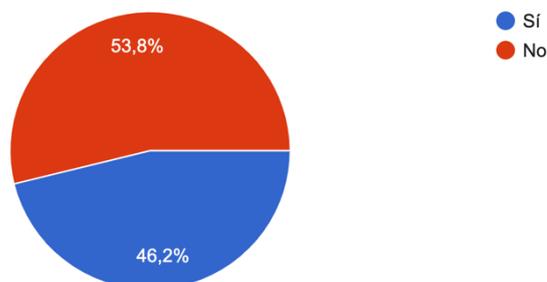
208 respuestas



Pregunta 16

¿Has comprado alguna vez prendas de ropa sostenibles?

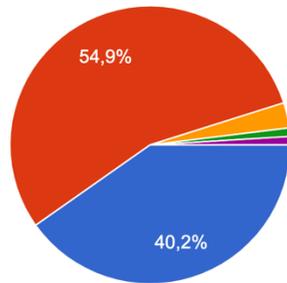
208 respuestas



Pregunta 17

En caso de que hayas comprado, ¿por qué lo hiciste?

102 respuestas

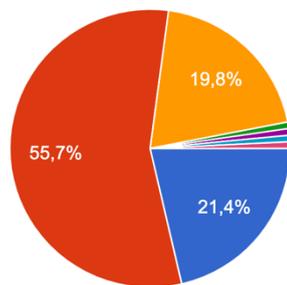


- Por ayudar al medioambiente
- Porque me gustaba la prenda
- Ambas
- N/A
- Ambos

Pregunta 18

En caso de que no lo hayas hecho, ¿cuál es la razón?

131 respuestas

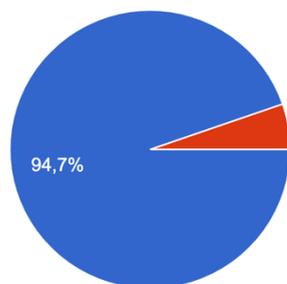


- Precios altos
- Falta de conocimiento de marcas sostenibles
- No me interesa
- No he visto muchas prendas de ropa sostenible
- Y a veces por precios altos
- Calidad
- Ambas

Pregunta 19

Si existiese una marca de moda sostenible 'made in Spain' que se adecuase a tus gustos, ¿comprarías en ella?

208 respuestas



- Sí
- No

Pregunta 20

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una camisa o una blusa sostenible y que sea de tu gusto?

208 respuestas



Pregunta 21

¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por jersey sostenible y que sea de tu gusto?

208 respuestas

