



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ECOWAVE: MODELO, PLAN DE NEGOCIO Y BUSINESS CASE.

Autor: Pablo Hernández López-Sors

Directora: María Rosa Aquerreta Ferraz

MADRID | JUNIO, 2020

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Propósito del proyecto.....	6
1.2 Presentación de la idea de negocio.....	9
1.2.1 ¿Qué es la moda sostenible?.....	10
1.2.2 Descripción del proyecto.....	10
1.2.3 Filosofía Corporativa.....	11
2. ANÁLISIS DE MERCADO	14
2.1 Definición del objetivo y la necesidad del estudio de mercado	14
2.2 Definición del público objetivo.....	14
2.2.1 Análisis PESTEL.....	15
2.2.2 Análisis de tendencias de compra	18
2.2.3 Estudio de una muestra de mercado	24
2.3 Análisis del producto.....	26
2.4 Análisis de proveedores	28
2.5 Análisis de la competencia.....	30
2.5.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	32
2.6 Análisis DAFO.....	36
2.7 Análisis CAME	37
2.7.1 Corregir debilidades – Estrategia de reorientación	38
2.7.2 Afrontar amenazas – Estrategia de supervivencia.....	38
2.7.3 Mantener fortalezas – Estrategia defensiva.....	39
2.7.4 Explotar Oportunidades – Estrategia ofensiva	39
2.8 Estudio de mejores prácticas-ECOALF	40
2.9 Defensa del proyecto.....	41
3. Plan Operativo.....	42
3.1 Esquema del flujo de negocio	42
3.2 Descripción de los procesos	43
3.3 Necesidades de la empresa.....	48
3.4 Localización	48
3.5 Relación con los consumidores	50
3.6 Gastos de Constitución.....	51

4. Plan de marketing.....	51
4.1 Marketing Mix	51
4.1.1 Producto	51
4.1.2 Precio.....	52
4.1.3 Distribución.....	52
4.1.4 Promoción	53
4.1.5 Comunicación.....	55
4.2 Fidelización de los clientes	55
5. Plan de Recursos Humanos	56
5.1 Socios fundadores	56
5.2 Organigrama.....	57
5.3 Política Retributiva.....	59
6. Plan Financiero.....	59
6.1 Determinación de la estructura financiera de la empresa.....	59
6.2 Rentabilidad de la empresa	61
6.3 Formas de cobro y pago	64
7. Conclusiones	66
8. Anexos.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	78

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de este trabajo es la propuesta y el estudio de la viabilidad de un plan de negocio con una estrategia de producto bien diferenciada dentro de una de industria saturada como es el sector textil. Además, con esta idea de negocio se busca aprovechar una oportunidad dentro del mercado actual y tener una visión global de cómo crear una empresa, con una estrategia a largo plazo que permita crear valor para la compañía y los clientes.

Concretamente consiste en la creación de una empresa de ropa marítima que sea ecológica (este es el hecho diferencial) buscando así el desarrollo sostenible y el impacto social tanto económico como medioambiental. Con ello, se busca demostrar que una empresa que ofrece productos medioambientalmente responsables también puede ser rentable.

El motivo de la creación de este tipo de empresa es la búsqueda de la concienciación global del entorno hacia el que nos estamos dirigiendo y proponer con esta idea una solución para reducir las consecuencias medioambientales de nuestros actos hasta la actualidad. Por otro lado, se pretende aprovechar la tendencia que existe en el mercado de la responsabilidad empresarial, extendiendo así el concepto de moda ética.

Palabras clave: sostenibilidad, economía circular, moda ética, medioambiente, navegación, náutica, calidad, diseño, tecnología, innovación.

ABSTRACT

The main objective of this work is the proposal and the study of the viability of a business plan with a well-differentiated product strategy within a saturated industry such as the textile sector. In addition, with this business idea, it seeks to take advantage of an opportunity within the current market and have a global vision of how to create a company, with a long-term strategy that will create value for the company and customers.

Particularly, it consists in the creation of a marine clothing company that is ecological (this is the differential fact) seeking sustainable development and social impact, both economic and environmental. With this, it tries to demonstrate that a company that offers environmentally responsible products can also be profitable.

The reason for the creation of this type of company is the search for global awareness of the environment we are heading towards and with this idea proposing a solution to reduce the environmental consequences of our actions up to now. At the same time, the intention is to take advantage of the trend in the market for corporate responsibility, extending the concept of ethical fashion.

Keywords: sustainability, circular economy, ethical fashion, environment, sailing, nautical, quality, design, technology, innovation.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Propósito del proyecto

Hasta hace poco, los criterios de respeto al medioambiente y a las buenas condiciones de los trabajadores en las industrias no han sido de vital importancia para las empresas. Únicamente existía la preocupación de reducir costes con el objetivo de obtener los mayores beneficios posibles, sin tener en cuenta el daño que se estaba causando a nuestro planeta y a la sociedad.

“La industria textil es la segunda más contaminante del mundo después de la petrolera, produce el 20% de las aguas residuales y el 10% de las emisiones de carbono en el mundo, esto es más que todos los vuelos internacionales y los barcos de carga combinados” (F. Ferrero, 2018) el empleo de materiales nocivos en la producción y el gran volumen de este sector son las principales causas de este hecho. Como comenta el autor en su artículo, es necesario un cambio en la industria textil, ya que se están generando unos daños irreversibles, que afectan tanto al medioambiente como a nuestra salud.

Este sector es uno de los más grandes del mercado, así que un cambio en su filosofía de producción podría tener una gran repercusión. Es por ello, que sugiere la búsqueda de alternativas ecológicas en lugar de la utilización de sustancias químicas nocivas.

Por otro lado, desde el punto de vista laboral, la moda siempre ha tenido una connotación negativa, debido a las dudas existentes en torno a las condiciones de trabajo, la esclavitud o el trabajo infantil entre otros aspectos.

A pesar de que las empresas del sector están empezando a ser conscientes de la responsabilidad social que tienen respecto de sus stakeholders, lo cierto es que, las grandes multinacionales junto con las marcas low-cost siguen siendo las líderes de ventas dentro del mercado, gracias al continuo cambio de tendencia de la moda y su adecuada adaptación a ella, mediante el desarrollo de la moda rápida o fast fashion (sistema de producción frenético y a bajo coste). Empresas como Primark o algunas de las marcas del grupo Inditex, por ejemplo, obtienen un elevado número de ventas y por lo tanto numerosos ingresos. Se adaptan a la demanda de los consumidores que buscan seguir las últimas tendencias y obtenerlas a un precio razonable.

“Cada año se producen 100.000 millones de prendas en todo el mundo, el doble que en el 2000. Consumir mucho y desechar rápido es la base del modelo del *fast fashion*, que ha imperado en la industria de la moda desde principios de siglo y que ahora está en entredicho. Los recursos de la Tierra son finitos, pero la población no deja de crecer, y el modelo tiene unas implicaciones sociales y medioambientales que en la última década se han expuesto por primera vez con nombres y apellidos. **Es esta doble crisis, de recursos y de reputación, la que en los últimos diez años ha colocado en la agenda estratégica de los titanes del sector** un término hasta entonces reservado a marcas de nicho o a memorias de RSC: la sostenibilidad. No es una cuestión ética, sino de supervivencia: la moda será sostenible o no será.” (P. Gestal, 2019).

Como comenta la autora de este artículo, hasta el momento la moda ha estado dominada por un sistema de producción rápida que busca satisfacer el deseo de consumo de la sociedad. Pero en los últimos ejercicios, este sistema se ha puesto en duda y es cuando las grandes empresas han empezado a tener en cuenta dentro de sus departamentos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) el término: **sostenibilidad**. Es por ello, que muchas empresas han empezado a hacer más hincapié en este factor y le están dando más importancia a su manera de diseñar y de producir, así como a los derechos de los trabajadores. Además, una pequeña parte de los consumidores empieza a tener cada vez más en cuenta a la hora de adquirir un producto o servicio, las buenas prácticas de las marcas en cuanto a la responsabilidad empresarial. Esto puede llegar a ser un hecho diferencial, y por lo tanto una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Según P. Gestal (2019), existen dos acontecimientos dentro de la última década que han puesto en duda las prácticas de las grandes multinacionales y han cambiado su senda, estos han sido la campaña Detox de Greenpeace y la catástrofe del Rana Plaza. Ambos hechos remarcaron los errores de un modelo basado en el hiperconsumo y se está planteando la definición de una nueva ruta, en lugar de seguir con la definida por los estándares actuales. Hasta la llegada del siglo XXI, las compañías financiaban programas sociales en búsqueda de avances dentro de la materia medioambiental o social, pero principalmente con un carácter de comunicación, no estratégico. El sistema de la industria textil se basaba en un alto volumen de producción en geografías con normas de regulación laboral y medioambiental muy escasas e ineficientes, además de contar con niveles salariales mínimos; en resumen, bajos costes de producción. El

suceso de los acontecimientos previamente mencionados, pusieron en entredicho este sistema y empezaron a aflorar las críticas por este tipo de prácticas.

En cuanto a los acontecimientos que provocaron un punto de inflexión que se comentan en el artículo “Objetivo 2020: La década en que la moda asumió que debía ser sostenible” (P. Gestal, 2019), el primero tuvo lugar en el año 2011 a través del informe *Trapos Sucios* publicado por la compañía Greenpeace. En él, se hizo público el nombre de las principales marcas internacionales que contaminaban dentro de la industria de la moda. Más adelante sacó otro informe, *Puntadas Tóxicas*, de la misma vertiente. Este se considera un hecho importante porque hasta la fecha no se había señalado de manera tan directa y expuesta a las grandes multinacionales por sus prácticas contaminantes.

El segundo acontecimiento está vinculado con las duras condiciones laborales impuestas por las empresas que se comenta al principio del apartado. El desastre que supuso la caída de la estructura del edificio Rana Plaza en el año 2013, en Dacca (Bangladesh), uno de los centros de producción low-cost de la industria de la moda en estos últimos años (junto a China o la India entre otros); es considerada la segunda mayor catástrofe industrial de la historia marcando un antes y un después en la materia de aprovisionamiento de los grandes de la moda. El inmueble albergaba cinco fábricas de ropa y el derrumbamiento acabó con la vida de numerosos trabajadores y otros tantos de heridos. Este edificio representa la manera de hacer las cosas después del boom de la globalización, algo que muchas firmas pretenderán cambiar en los años venideros. Tuvo un gran impacto en cuanto a las condiciones laborales de los trabajadores del sector, pasando a ser un asunto estratégico a la par que la sostenibilidad.

Ambos acontecimientos tuvieron sus consecuencias positivas en la materia de la RSC, como por ejemplo mayor transparencia de las compañías (publicación de los proveedores, índice de Higg...), la sostenibilidad empieza a aparecer no sólo en las marcas *eco* (como base para la supervivencia), investigación de nuevos materiales...

Según dice la autora en su artículo, la Organización de Naciones Unidas (ONU) estima que para 2100 alcanzaremos los 11.000 millones de habitantes en el planeta. En la actualidad somos 7.500 millones de personas las que lo habitamos. Esto nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta: ¿podrá el sistema de producción low-cost vestir a todas estas personas? Además, si se dejan los campos de cultivo para la producción de algodón, ¿qué terreno se empleará para el cultivo de alimentos? Es por ello, que la moda

se encuentra en un cambio de paradigma, en la que se deben buscar nuevas materias primas, nuevos procesos productivos y nuevas formas de consumir y desechar.

Todos estos argumentos mencionados junto con mi interés por ver el proceso de la creación de una empresa me han llevado a la selección de este tema como mi trabajo de fin de grado. Este plan de negocio me ayudará a visualizar todas las partes que conforman una empresa, además de influir positivamente en mi formación personal (valores éticos, RSC) y profesional.

Creo que es una idea novedosa, que está vinculada con los problemas de la actualidad y que puede resultar atractiva a una gran cuota de mercado. Colaborando así con la concienciación global del grave entorno hacia el que nos estamos dirigiendo y motivando a la sociedad a buscar soluciones eco-friendly. Cabe añadir que este plan de negocio estaría adaptado a la nueva industria textil que está buscando la optimización de los procesos industriales debido a la concienciación medioambiental, a través del abandono del modelo económico lineal (producir, usar, tirar) por un modelo circular (reducir, reusar, reciclar).

1.2 Presentación de la idea de negocio

El plan de negocio consiste en la creación de un **ecommerce** de ropa náutica sostenible que opere siguiendo la variante de un **dropshipping**. De esta manera, la tienda online únicamente se encargará del diseño de los productos que serán transmitidos a los proveedores para su fabricación; además de la gestión de ordenes de los clientes, la facturación y la creación de una base de datos.

Las tareas de producción, almacenaje, empaquetado y distribución en nombre de la compañía; recaen sobre los proveedores, que serán estrictamente seleccionados siguiendo criterios ecológicos.

Lo atractivo de esta idea de negocio se encuentra tanto en el factor diferencial proporcionado por la sostenibilidad, como en la variante del ecommerce, que permite obtener una rentabilidad no con mucho margen, pero sí con poco riesgo. De ahí, la selección de este modelo de negocio en el que los gastos incurridos son mínimos y la gestión del riesgo es más asumible por la compañía.

1.2.1 ¿Qué es la moda sostenible?

También conocida como ‘slow fashion’, moda ética o moda ecológica entre otros nombres. Para entender este concepto, es necesario conocer primero el significado del término opuesto, ‘fast fashion’ (Meler, 2019).

La moda rápida, también conocida como moda desechable o de bajo costo, es aquella moda de usar y tirar que ha estado presente en la sociedad en los últimos años y que busca capturar las tendencias de moda actuales lo antes posible, generando una gran fuente de ingresos y bajos costes en el corto plazo. Este tipo de industria ha estado generando numerosos impactos negativos para el medioambiente, la sociedad (laboralmente) y la economía (aumento de la desigualdad y la pobreza).

Ante estas injusticias y consecuencias ha aparecido recientemente la moda ecológica, que pone en práctica el desarrollo sostenible, que se define como aquel que “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado medioambiental y el crecimiento de la población” (ACCIONA, 2017). La idea básicamente consiste en **producir ropa y vestirse de forma responsable, en lugar de seguir la tendencia rápida.**

La moda ética, se basa en tres elementos principales (Meler, 2019):

- El cuidado del medioambiente
- El bienestar social
- El crecimiento económico

Para lograr estos objetivos es necesario seguir una serie de criterios de valor, que consisten en: **minimizar el impacto medioambiental** (mejorar y preservar la salud del planeta); **garantizar los derechos laborales** (transparencia a lo largo del ciclo de vida de una prenda y su recuperación); y finalmente, **establecer una economía circular** (con crecimiento cualitativo, competitivo, eficiente e innovador, frente al crecimiento exclusivamente cuantitativo propuesto por la moda rápida).

1.2.2 Descripción del proyecto

El objetivo de la empresa “EcoWave” es la creación de una marca de ropa deportiva náutica, inicialmente dentro del mercado nacional, pero con vistas a la expansión

internacional en un futuro y que cuente con una filosofía basada en la sostenibilidad medioambiental y social.

Se ha considerado la especialización en varios productos diferentes, debido a la constante evolución del mercado, creyendo que lo mejor es introducir la propuesta en diferentes secciones, principalmente dentro del mercado masculino, aunque existirán innovaciones en el mercado unisex.

La finalidad es seguir la filosofía que está surgiendo en la actualidad en muchas industrias, la **economía circular** frente a la economía lineal (producir, usar, tirar), que se basa en reducir la producción, reutilizar los productos fabricados y reciclar los productos desechables para volver a producir y continuar así con el ciclo. Más adelante, en el punto “2. Análisis de Mercado” se lleva a cabo un análisis pormenorizado por tipo de producto en el que se explica el catálogo y su diferenciación.

Además, se debe tener en cuenta que el marco temporal del plan de negocio es de 2 a 3 años, ya que el scope del proyecto es la puesta en marcha de la empresa EcoWave. En él, tienen especial relevancia la definición del público objetivo, el producto y la realización de un plan financiero lo más preciso posible; quedándose así fuera del mismo la revisión del plan estratégico, una parte fundamental que se realiza una vez que la empresa está implantada en el mercado pero que no es tan relevante al comienzo de su actividad.

1.2.3 Filosofía Corporativa

Como toda empresa, EcoWave cuenta con una filosofía basada en una serie de principios éticos definidos a continuación:

- **MISIÓN:** diseñar, fabricar y comercializar en el mercado nacional prendas de ropa náutica de alta calidad manteniendo el compromiso con la sostenibilidad a partir de la utilización de materiales ecológicos y reciclables, así como con los clientes y proveedores ofreciendo el mejor servicio posible y al mejor precio.
- **VISIÓN:** construir una empresa sólida y solvente líder en la rama de ropa deportiva náutica, potenciando la innovación continua y las últimas tecnologías para seguir ofreciendo el mejor servicio también a nivel internacional.
- **VALORES:** se muestra un listado de los valores de la organización:
 - Compromiso con la sociedad y el planeta

- Confianza
 - Innovación y creatividad
 - Responsabilidad
 - Ética profesional y personal
 - Lealtad
 - Respeto a los demás
 - Trabajo en equipo
 - Interés
 - Humildad
 - Honestidad
- **NOMBRE DE LA EMPRESA:** para la selección del nombre de la marca se ha decidido que esté basado en las dos claves de la empresa: sostenibilidad y mar. De ahí el nombre de “EcoWave”, la primera parte “*Eco*” hace referencia a la filosofía circular de la sociedad, la ecología; y la segunda parte “*Wave*” hace hincapié en el core de la compañía, los productos náuticos. Además, es un nombre sencillo, fácil de recordar y que transmite innovación, así como su propuesta de valor.
- **LOGO DE LA EMPRESA Y SLOGAN:** se han generado 2 prototipos, un primer diseño sin el acompañamiento del slogan corporativo y otro que lo incorpora. Destaca el color verde por encima de todo, representando el objetivo ecológico y el carácter de marca. Además, aporta frescura y novedad a la imagen de la empresa, de acuerdo con la filosofía interna. Se usan 3 colores: verde, blanco y negro, de acuerdo con la simplicidad que se busca fomentar. En cuanto al slogan, con él se pretende transmitir la forma de ver el mundo que se tiene desde dentro de la compañía y con ello implicar a la sociedad para lograr el objetivo común de cuidar el planeta, aportando cada uno como pueda de la manera más proactiva posible. Es decir, transmitir el core de la empresa y divulgarlo con la imagen de marca.



ECOWAVE



ECOWAVE

SUSTAINABILITY FOR A BETTER WORLD

Imágenes n°1-2: Representaciones del logo de la empresa (Elaboración propia a partir de PowerPoint)

2. ANÁLISIS DE MERCADO

A través de este estudio se obtiene un análisis de la viabilidad de la idea de negocio. Con él se obtiene información sobre el tipo de negocio, el mercado, la industria y sus barreras de entrada, los clientes y los competidores; buscando anticiparse a la respuesta de los clientes potenciales y de la competencia. También permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado, así como dónde debe enfocarse la empresa. Para todo ello es fundamental tener en cuenta el sector y el tipo de empresa a estudiar.

2.1 Definición del objetivo y la necesidad del estudio de mercado

En el caso de “EcoWave” el objetivo de esta investigación es conocer la viabilidad y rentabilidad de la marca antes de introducirse en el mercado de la industria textil. Es una parte fundamental que debe realizar toda empresa antes de incorporarse al sector, es necesario conocer la situación actual del mismo y cómo enfrentarse a ella.

2.2 Definición del público objetivo

El público objetivo son las personas a quienes quieres dirigir tu negocio, porque son las que realmente se identifican con tu producto o servicio. Para la definición de este apartado fundamental, es necesario llevar a cabo un proceso de investigación.

Tal y como se muestra a continuación a raíz del proceso de investigación, a priori se puede definir el **público objetivo** como aquellas personas que son conscientes de la grave situación en la que se encuentra el planeta y que están dispuestos a adquirir los productos sostenibles ofrecidos por la firma para así preservar el mundo en el que viven, y acabar con las malas prácticas fomentadas por los gigantes de la industria. En definitiva, que pretenden acabar con el sistema de producción low-cost, apoyando la nueva industria circular y de mayor calidad.

No se centra exclusivamente en aquellas personas que practican deportes náuticos, puesto que se pretende crear una marca de ropa asociada a la navegación, pero que, gracias a su diseño, sus materiales y la calidad de su fabricación pueda ser empleada en cualquier otro contexto, como puede ser el día a día de una persona o contextos deportivos. Este es el caso de marcas como The North Face o Patagonia, cuyo mercado es mucho más amplio que el deporte que representan, ampliando así su mercado.

Cabe añadir que, debido al catálogo inicial de la empresa, el público objetivo se centrará en hombres principalmente, ya que la mayor parte de las prendas están diseñadas para

ellos, aunque más adelante se ampliará el público siguiendo el incremento de la oferta de productos.

Además, se pretende llegar a este target a través del canal de venta online, que como se muestra en el apartado “2.2.2 Análisis de las tendencias de compra”, ha ganado mucha importancia en los últimos años, y es la forma más rápida y eficiente de llegar al cliente.

Ya lo dice Pablo Isla (CEO de Inditex), la venta online es el futuro, como demuestra a través de la estrategia de su compañía. En la empresa coruñesa han decidido en los últimos años cerrar sus establecimientos pequeños para invertir en centros logísticos o “flagships”, creando así enormes tiendas en inmuebles estratégicos de las diferentes ciudades y destinando capital al canal en línea (EL PAÍS, 2018). Desde 2012, la compañía gallega ha estado apostando por una reorganización de sus tiendas a nivel internacional, en favor del comercio online. El objetivo del CEO desde hace unos años ha sido “preparar la compañía para el futuro”, y esa estrategia sigue esta filosofía que busca así llegar a vender en línea a todo el mundo.

2.2.1 Análisis PESTEL

Para apoyar la definición del target, se ha optado por el desarrollo del análisis PESTEL, una herramienta muy empleada dentro del mundo empresarial, que permite analizar el entorno macroeconómico e identificar las oportunidades y amenazas de la empresa. Es decir, identificar los factores que te afectan tanto ahora como en el futuro.

Concretamente, este análisis se compone de 6 factores a estudiar:

POLÍTICO

Constituido por aquellos factores relacionados con la vida política a todos los niveles que pueden afectar a la empresa en un futuro. En este caso:

- **Estabilidad política:** los últimos años se han caracterizado por cierta inestabilidad política, debido al surgimiento de nuevas fuerzas ideológicamente más extremas y numerosos escándalos de corrupción en las cúpulas de gobierno. Además, actualmente existe una cierta incertidumbre con respecto a la continuidad del equipo de gobierno existente debido a la crisis que se está viviendo.

- Política fiscal: restrictiva, debido al incremento de las tasas impositivas en la última década y de nuevo incertidumbre con respecto a las consecuencias de la crisis en esta área. ¿Habrá ayudas a las empresas? ¿De qué tipo?
- Efectos sociales: muchas personas están perdiendo sus empleos, en algunos casos de manera temporal, aumentando las tasas de desempleo españolas que en la última década han alcanzado niveles extremadamente altos como consecuencia de la crisis del 2008 y que empeorará.

ECONÓMICO

Son aquellas cuestiones relativas a la economía actuales y futuras que pueden afectar a la ejecución de la estrategia de la compañía.

- Crisis económica mundial: como consecuencia del coronavirus se está viviendo una crisis sanitaria y económica que tiene algunas de las principales economías mundiales semiparadas y sus producciones próximas a cero. Aumentando así las tasas de desempleo y disminuyendo la renta per cápita de la sociedad, limitando el poder de compra de los consumidores. Además, el estado de alarma existente en muchas geografías, impiden el desarrollo de la actividad económica con normalidad.
- Tipos de interés: hasta la fecha decrecientes, facilitando así el endeudamiento de numerosas empresas.
- Eliminación de fronteras: a causa de la globalización, existe una apertura del mercado que ahora se está viendo limitada mundialmente, permitiendo el transporte de mercancías en muchas zonas exclusivamente si son bienes de primera necesidad.
- Altos costes salariales: debido a un exceso de producción.
- Tendencia a centralizar la gestión administrativa: en España, pero deslocalizando la producción. Esta idea está desapareciendo poco a poco, con la filosofía circular. Al ser un proceso más riguroso se busca tener un control más exhaustivo de la producción.

SOCIO-CULTURAL

Son los elementos de la sociedad (cultura, religión...) que se deben tener en cuenta dentro de la firma. Toda compañía debe seguir de cerca la actualidad de la sociedad para poder adaptarse a sus tendencias. Entre los factores a estudiar:

- En la sociedad cada vez existe una mayor preocupación por la moda y la imagen que se transmite a los demás. Se dice que la moda se ha democratizado, pues cualquiera puede vestirse de manera adecuada a precios bajos.
- La globalización ha permitido que los mercados internacionales se vuelvan homogéneos. Hoy en día se ven las mismas tendencias de vestir y las mismas marcas en una punta del mundo que en la otra.
- La sociedad le da más importancia a la vestimenta y hay un mayor gasto en la industria textil.
- La moda online ha tenido un fuerte impacto y se considera un punto de inflexión en la historia de la industria. Seguirá teniendo un fuerte impacto en los años venideros.
- La sociedad da cada vez más relevancia al hecho de diferenciarse del resto, con la llegada de la globalización este hecho se ha vuelto más complicado. Es por ello que la marca y el diseño ganan importancia.

TECNOLÓGICO

Estos factores son cada vez más imprescindibles, debido a la gran velocidad de evolución de las revoluciones científico-tecnológicas. La tecnología que se desarrolla hoy será el futuro del mañana y la empresa no puede mantenerse a un lado, tiene que estar al tanto de ella.

- Cada vez más empresas invierten en el departamento de I+D, y esto tiene sus frutos. Surgen avances que proporcionan una mayor rapidez en la logística y en la distribución, así como en la manera de producir. Para la economía circular, es fundamental.
- Las tecnologías de la información también evolucionan a una gran velocidad, favoreciendo su difusión. Las redes sociales están teniendo gran relevancia en este aspecto, cada vez más marcas cuentan con usuarios, donde se promocionan e informan al consumidor de una manera más directa.

- La confianza de los consumidores en el e-commerce junto con la inversión de las firmas en él, ha dado lugar a un canal de ventas que no para de crecer y lo seguirá haciendo.

ECOLÓGICO

Guardan relación directa con el medioambiente. Afectan a muchos sectores y cada vez están más presentes en la sociedad y como consecuencia en las compañías.

Como ha quedado reflejado a lo largo del proyecto, cada vez existe una mayor preocupación en el consumidor por el mundo en el que vive. Las empresas, no ajenas a ello, están involucrándose más en el desarrollo de su departamento de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) imponiendo políticas y medidas ecológicas, mejorando así su relación con los grupos de interés. La economía circular es un ejemplo de ello.

LEGAL

Consiste en el cumplimiento de las leyes establecidas por parte de las organizaciones. Deben ser conscientes de la normativa presente en todo momento, ya que pueden afectar de manera directa e indirecta a su empresa o a sus stakeholders. Algunos aspectos a tener en cuenta dentro de la industria son:

- Legislación sobre la competencia
- Legislación laboral
- Legislación sobre el sector textil
- Salud y seguridad
- Seguridad de los productos
- Legislación ecológica, en el caso de EcoWave

2.2.2 Análisis de tendencias de compra

En esta sección se llevará a cabo un estudio de las tendencias de compra durante los últimos años y sentar así las bases sobre las que definir el público objetivo. Debido a la escasez de información sobre el sector de la ropa de navegación, se lleva a cabo el estudio de diferentes aspectos que se identifican con este sector.

El siguiente titular del “Informe Sectorial CESCE 2019 Textil” define perfectamente la situación del sector textil a nivel nacional en la actualidad: “La moda se enfrenta al reto

de la economía circular en un contexto de fuertes cambios” (CESCE, 2019). Entre las conclusiones de esta publicación cabe destacar que España continúa siendo una potencia en la industria de la moda con las siguientes cifras: constituye un 2,9% del PIB nacional (13,2% del PIB comercial y el 5,1% del PIB industrial en España) y un 4,3% del empleo (18,9% en el comercio y el 8,1% en la industria). Además, desde 2018 ha habido una desaceleración en la producción y en las ventas dentro del sector textil y de confección, debido a un contexto de fuerte competencia internacional y un cambio en la actitud de los consumidores.

Destacar que el número de ventas de moda a través de plataformas online sigue incrementándose, alcanzando hasta el 7,4% de la facturación total del sector. En conclusión, se puede decir que el mercado se está adaptando a las tendencias de la actualidad, en este caso, las exigencias de la economía circular. También resaltar que según este informe las cadenas especializadas son las que más crecimiento en facturación han experimentado en las últimas fechas (33,9% del valor total) y continúan ganando cuota de mercado, destacando la vía de internet como una de las más fuertes para lograr los objetivos.

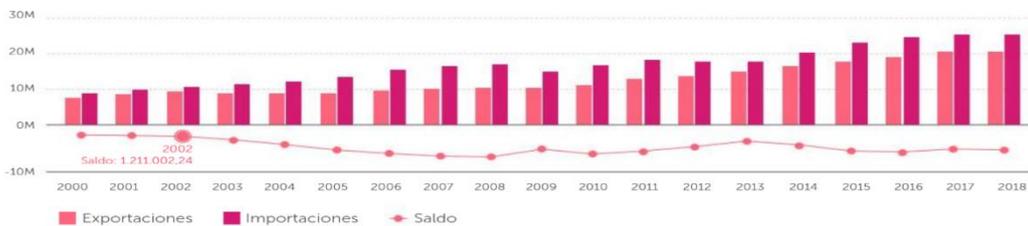
A nivel internacional, España sigue siendo uno de los principales referentes del sector a nivel global y es el 5º país de Europa en nivel de exportaciones. A continuación, se muestran datos estadísticos de interés sobre el mercado en el que se pretende implantar la empresa:

BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL (MILES DE EUROS)

Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Cobertura (%)
2018	20.694.046,80	25.542.376,16	-4.848.329,36	81,02

Fuente: ICEX
 Nota: Los datos se han obtenido siguiendo la codificación CNAE (Desde 13 a 15)

Balanza Comercial de España en el Sector Textil
 2000 - 2018



Fuente: IDEPA

Imagen n°3: Representación de la balanza comercial del sector textil en los últimos años (CESCE, 2019)

A pesar de la importante capacidad exportadora del país, la balanza sigue mostrando un saldo comercial deficitario, aun así, es interesante ver su evolución y observar que ha ido aumentando en los últimos años en comparación con el principio del siglo.

La moda aporta el 8,8% a las exportaciones españolas. De hecho, por exportaciones ocupa la quinta posición en Europa y es la sexta por importaciones.

EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE MODA

Exportaciones (millones de €)

País	Posición	2018
Alemania	1	33.830,58
Francia	2	22.623,11
Italia	3	15.975,03
Reino Unido	4	15.528,06
España	5	11.163,06
TOTAL		172.308,92

Los valores para exportaciones son FOB y para importaciones CIF.
Fuente: ICEX - Eurostacom - Ranking por países

IMPORTACIONES ESPAÑOLAS DE MODA

Importaciones (millones de €)

País	Posición	2018
Alemania	1	31.478,63
Italia	2	22.523,84
Países Bajos	3	15.314,30
Bélgica	4	13.374,70
Francia	5	12.668,10
España	6	12.148,64
TOTAL		155.342,92

Los valores para exportaciones son FOB y para importaciones CIF.
Fuente: ICEX - Eurostacom - Ranking por países

RANKING DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ESPAÑA EN EL SECTOR TEXTIL (MILES DE EUROS)

Producto	2018
Confección de otras prendas de vestir exteriores	6.466.322,92
Confección de ropa interior	2.966.207,88
Fabricación de calzado	2.759.960,03
Confección de otras prendas de vestir y accesorios	1.462.041,44
Fabricación de tejidos textiles	1.411.542,61
Confección de otras prendas de vestir de punto	1.352.794,02
Fabricación de artículos de marroquinería, viaje y de guarnicionería y talabartería	1.040.636,72
Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir	846.608,33
Preparación, curtido y acabado del cuero, preparación y teñido de pieles	523.613,35
Fabricación de otros productos textiles de uso técnico e industrial	400.355,15
Subtotal	19.230.082,44
TOTAL	20.694.046,80

Fuente: ICEX

RANKING DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ESPAÑA EN EL SECTOR TEXTIL (MILES DE EUROS)

Producto	2018
Confección de otras prendas de vestir exteriores	7.950.962,03
Confección de ropa interior	4.202.814,84
Fabricación de calzado	3.079.714,49
Confección de otras prendas de vestir y accesorios	2.059.544,12
Confección de otras prendas de vestir de punto	1.795.431,50
Fabricación de artículos de marroquinería, viaje y de guarnicionería y talabartería	1.508.930,21
Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir	1.352.127,11
Fabricación de tejidos textiles	1.125.766,10
Preparación, curtido y acabado del cuero, preparación y teñido de pieles	469.024,10
Fabricación de otros productos textiles de uso técnico e industrial	334.447,75
Subtotal	23.878.762,27
TOTAL	25.542.376,16

Imágenes n°4-5: Información sobre las exportaciones e importaciones nacionales (CESCE,2019)

EVOLUCIÓN EXPORTACIONES E IMPORTACIONES (MILLONES DE EUROS)



Exportación Importación

Fuente: DBK

Imagen n°6: Evolución histórica de las exportaciones e importaciones (CESCE, 2019)

Como se ha mencionado con anterioridad, históricamente las importaciones nacionales siempre han sido superiores a las exportaciones al extranjero, como se refleja en esta gráfica.



Imagen n°7: evolución de la industria textil española (CESCE, 2019)

La industria textil, igual que otras industrias españolas, después de la crisis financiera vivida en el año 2008 han reflejado una evolución histórica positiva, como se muestra.

Por otro lado, otra información que se ha subrayado al comienzo de la sección y que es de mencionar con particularidad es el gran impacto que está generando el **e-commerce**. La importancia de esta canal de venta online durante esta última década se refleja en el impacto de la facturación de muchas empresas, además de en la creación de valor en el sector.

En cuanto a la posición en la que se sitúa la venta de moda online en España dentro del ranking de venta de bienes físicos a través de internet, esta es la 4ª, por detrás únicamente de las agencias de viajes, compañías aéreas y hoteleras. Especialmente para la moda, una gestión activa, novedosa y coordinada de las redes sociales puede suponer un gran aliado. De un día para otra es posible lanzar una nueva moda y generar un gran

impacto en la sociedad. Además, la evolución en la tecnología favorecerá esta tendencia creciente.

El comercio electrónico del textil será el que más crezca en los próximos años. Los números que se muestran a continuación avalan esta información:

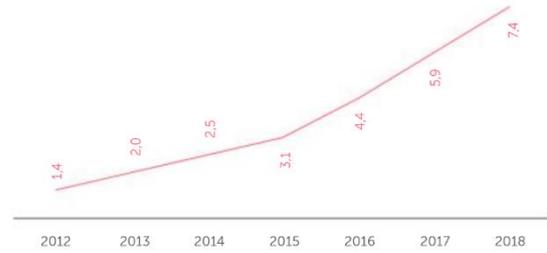
INGRESOS POR COMERCIO ELECTRÓNICO DE MODA EN 2018 (EN MILLONES DE DOLARES)



Fuente: EAE Business School con datos de Statista

PESO DEL E-COMMERCE SOBRE EL TOTAL DE VENTAS DE MODA EN ESPAÑA 2012-2018

En porcentaje sobre el valor total



Fuente: KANTAR

PESO DEL E-COMMERCE SOBRE EL TOTAL DE VENTAS DE MODA EN VOLUMEN EN ESPAÑA 2012-2018

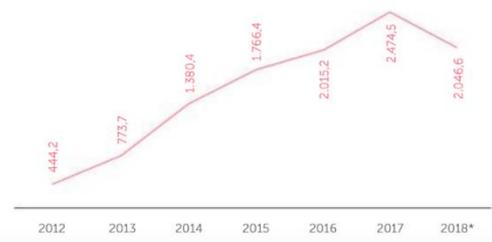
En porcentaje sobre el volumen total de prendas



Fuente: KANTAR

VENTAS ONLINE DE MODA EN ESPAÑA 2012-018

En millones de euros. *Datos de 2018, hasta el tercer trimestre



Fuente: KANTAR

En cuanto a la facturación de la moda *online* se situó en los 2.047 millones de euros durante los primeros nueve meses de 2018, superando las ventas totales de 2016.

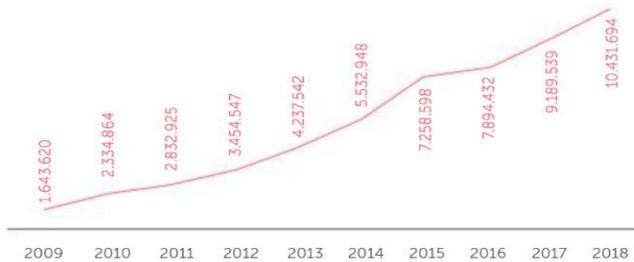
Imágenes nº8-11: Información sobre la moda online española (CESCE, 2019)

Estos datos muestran que la evolución del e-commerce en la última década ha sido de una tendencia alcista y que es probable que continúe, especialmente en el sector textil por encima de otros.

En cuanto al tipo de compradores de ropa deportiva online existe la siguiente información:

COMPRADORES DE MODA ONLINE EN ESPAÑA 2019-2018

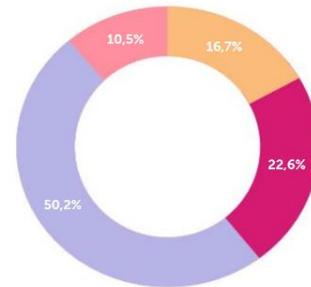
El número de compradores *online* de moda y material deportivo



Fuente: Informe de la moda *online* en España.

COMPRADORES DE MODA ONLINE POR EDAD EN ESPAÑA EN 2018

En porcentaje sobre el total de compradores *online* de moda y material deportivo



De 16 a 24 años 16,7% De 35 a 54 años 50,2%

De 25 a 34 años 22,6% De 55 a 74 años 10,5%

En cuanto a los operadores, en 2018 los *retailer* tradicionales generaron el 51,3% del total de las ventas de moda a través de internet en España en sus páginas web, frente al 48,7% de los *pure players*. Y como curiosidad, tras años ganándoles terreno, las empresas *offline* adelantaron a las empresas digitales en 2017 y 2018.

Imágenes n°12-13: Información sobre la moda online deportiva española (CESCE, 2019)

Como se puede ver en la primera gráfica, el número de compradores desde la aparición del canal de venta online ha ido creciendo de manera considerable alcanzando su cifra récord en el último año.

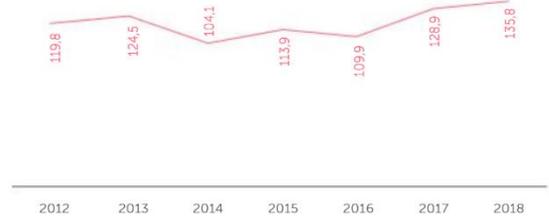
Observando la segunda comparativa, se puede deducir que la mayoría de las personas que hacen uso de este canal de venta son las personas adultas y adolescentes.

Finalmente, para acabar con el análisis de la información recogida de fuentes secundarias es interesante indagar acerca del gasto en el país y su evolución. Las siguientes comparativas muestran como el gasto ha ido también aumentando en los últimos años, desde la última crisis en el año 2008, acompañando así la recuperación económica del país y el aumento de poder adquisitivo de la sociedad. Llegando incluso a pronosticar un mayor gasto en los años venideros.



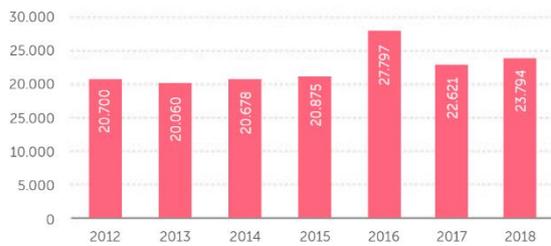
GASTO MEDIO ANUAL DE LA MODA ONLINE 2012-2018

En euros por persona compradora de moda



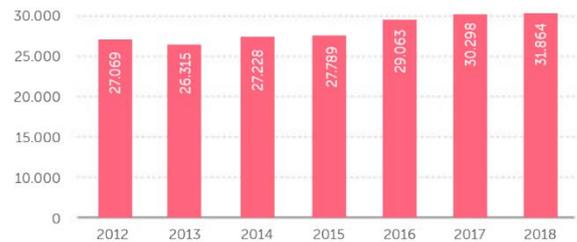
Fuente: KANTAR

GASTO EN ROPA EN ESPAÑA (EN MILLONES DE EUROS)



Fuente: Observatorio de moda española
Fuente: EAE Business School

GASTO EN ROPA Y CALZADO EN ESPAÑA (EN MILLONES DE EUROS)



Fuente: Observatorio de moda española
Fuente: EAE Business School

Imágenes nº14-17: Información sobre el gasto español en textil (CESCE, 2019)

2.2.3 Estudio de una muestra de mercado

Para poder sacar conclusiones sobre el mercado, se ha realizado una encuesta que se encuentra en el apartado “8. Anexos”. De este estudio se han obtenido 256 respuestas, que a priori han permitido establecer una serie de conclusiones interesantes para la empresa.

Por un lado, de esas 256 personas encuestadas, se sabe que:

- El 29% practica el deporte náutico con frecuencia; el 45% lo hace alguna vez; y que el 26% restante no lo practica nunca.

- De esos que si practican la navegación, independientemente de la frecuencia ($29\%+45\%=74\%$), el 57,8% de ellos, emplea la misma ropa de navegación para su uso en el día a día. Y de los que no la practican (26%), un 45,7% de ellos se plantea usar la ropa técnica náutica para otros contextos deportivos; mientras que un 54,3% no lo haría.

Gracias a estos datos, se ha podido saber que el 54,6% ($74\%*57,8\%+26\%*45,7\%$) del total de los encuestados resultarían ser clientes potenciales de la compañía, y estarían interesados en la marca.

Por otro lado:

- Alrededor de un 67% de los participantes respondieron que sí estarían dispuestos a pagar un precio superior al del mercado convencional por obtener productos de la marca EcoWave, totalmente responsables y sostenibles, porque creen que la moda ética es el futuro y tienen en cuenta los problemas de la sociedad y el medioambiente.
- Sin embargo, un 24% respondió que no estaría dispuesto a pagar más por ropa sostenible, porque prefieren pagar menos independientemente del carácter ético o no de la marca.
- Entre las respuestas restantes, cabe destacar la de aquellos que sí estarían dispuestos a pagar más por los productos, pero dependiendo de la diferencia de precios.

Finalmente, una serie de datos relevantes del estudio realizado:

- La mayoría de los participantes fueron hombres (66%), mientras que las mujeres representaban una minoría (34%). Esto es interesante, pues la participación mayoritaria de hombres hace más relevante el estudio ya que en el comienzo de la marca, la mayoría de los productos irán destinados a ellos.
- También, cabe destacar que los que realizaron la encuesta rondaban una edad de entre 40 y 60 años (39%), aunque hubo una alta participación por parte de personas de entre 25 y 40 años (31%).
- Y en cuanto a la ocupación laboral de los encuestados, una mayoría del 40% eran empleados a tiempo completo, aunque también existían numerosos estudiantes (25%) y empleados a jornada parcial (15%).

Toda esta información, permite remarcar la definición establecida al comienzo de la sección, y es que el público objetivo de la compañía serán aquellas personas que además del uso náutico buscarán darle otros usos a la ropa de navegación, ya sean deportivos o diarios; y que estén dispuestas a pagar un precio superior por productos de alta calidad y diseño, además de sostenibles.

En cuanto a la edad del público objetivo, es difícil establecer un rango preciso, ya que con el paso del tiempo cada vez los estilos de moda son más diversos y amplios independientemente de las edades. Y es que hoy en día es posible ver a una persona de 50 años vestir similar a una persona de 30, por ejemplo. Por lo que, influenciado también por el poder adquisitivo, se considera que el rango de edad del target de la compañía estará en torno a los 30-50 años, con empleos estables que les permitan obtener una remuneración suficiente para poder adquirir ropa de las características de EcoWave.

2.3 Análisis del producto

Como se menciona en el apartado “1.2.2 Descripción del proyecto”, el objetivo es la creación de una marca náutica basada en la economía circular. Partiendo de esta base se crearán prendas duraderas, modernas y efectivas para la práctica del deporte y cómodas para el consumidor, a partir de materiales ecológicos como el algodón orgánico, el “muskin”, o el bambú entre otros; además de materiales reciclables como botellas de plástico, nylon reciclado, poliéster reciclado, etc... en definitiva, residuos a los que se les pretende dar una segunda, tercera... vida.

Este sistema también se conoce como “**Close the loop**” y necesita una implicación de toda la cadena de valor: pasando de la fábrica, al distribuidor y finalmente al cliente, que debe entregar las prendas usadas para reciclarlas.

Asimismo, para lograr el objetivo de la sociedad, se incorporará el sistema **Bluesign** para obtener una producción sostenible, junto con otras certificaciones explicadas en el “2.4 Análisis de proveedores”. Este sistema es conocido a nivel mundial e independiente de aplicación voluntaria que busca que la industria textil mejore su producción en base a criterios medioambientales elevados (Bluesign, 2020). Está construido en función de cinco principios:

- La seguridad del consumidor

- Emisiones a la atmósfera
- Emisiones en el agua
- Salud y seguridad laborables
- Productividad de los recursos

A través del sello, se podrá certificar que las prendas producidas por la empresa responderán a los más altos niveles de funcionalidad, respeto por el medioambiente, además de compromiso con las generaciones del mañana, la salud y la seguridad. Es un sistema holístico que proporciona soluciones en procesos de fabricación sostenibles para las diferentes industrias y firmas. Esta idea nació en Suiza en el año 2000 y es considerada la norma más exigente en cuanto a las reglas sobre el uso de productos químicos nocivos dentro del sector, abarca desde el comienzo de la cadena de suministro hasta el producto final. En definitiva, se aplica con el objetivo de reducir el impacto ambiental en relación con la cadena de suministro textil.

Por otro lado, se pretende incorporar otro elemento innovador para tener mayor control sobre la cadena de valor. Esta nueva tecnología se conoce como **Blockchain**, y busca una mayor implicación de la cadena (producción, distribución y consumidor final). Permite llevar una trazabilidad a lo largo de toda la cadena, asegurando que el 100% de lo que rodea e implica a la marca sea sostenible. Para ello se pretende llevar un registro de todos los acuerdos y transacciones hasta la llegada al consumidor final, que podrá revisar paso a paso la vida del producto. Esta tecnología permite transacciones transparentes y eficientes, abriendo así la posibilidad de crear un modelo de negocio descentralizado y sin necesidad de intermediarios. También corrobora que los materiales empleados por los proveedores para la fabricación son los adecuados (Segura, 2020),

El catálogo de productos que se propone para la sección masculina es el siguiente:

- Chaquetas
- Camisetas
- Pantalones

En cuanto a la sección unisex se incorpora:

- Macutos

Inicialmente existirá una especialización en productos no estacionales, que no dependen de la temporada en la que se esté, más adelante se irán introduciendo novedades en función de las diferentes épocas. Debido a las características de estos productos ofrecidos inicialmente, se puede decir que **no consiste en una empresa cíclica**, no depende en exceso de los ciclos económicos, sino que ese catálogo de prendas se vende durante todo el año. Más aún si se destaca la intención de la empresa de llegar a un público mucho más amplio que el de la navegación, como se define en el público objetivo.

Además, conviene mencionar que **no consiste en un negocio disruptivo** en el sentido de que cree un precedente en un sector maduro como el sector textil. No es su objetivo, sino el de ofrecer una alternativa de consumo coherente, entre otros, con algunos de los ODS de las Naciones Unidas. Para ello cuenta con una tecnología novedosa a lo largo de su cadena de valor, como es la tecnología Blockchain; incorpora uno de los últimos desarrollos tecnológicos con una implicación económica y social, pero esto no la convierte en una compañía disruptiva (¿Qué son los modelos de negocios disruptivos?, 2017). La tecnología en sí es disruptiva, pero el negocio no. Sino todas las firmas que lo incorporasen lo serían.

2.4 Análisis de proveedores

Encontrar proveedores que se adecuen a las necesidades de la empresa y a sus estrictos rigores es una tarea complicada. Se necesita que los materiales a partir de los cuales se fabrican los productos suministrados a la compañía sean totalmente ecológicos y cumpliendo las condiciones de trabajo éticamente necesarias. Para ello, existen una serie de normas que garantizan la sostenibilidad mediante certificados textiles y que están aceptadas mundialmente. Destacan (Certificados textiles ecológicos como garantía, 2016):

- **Global Organic Textil Standard (GOTS):** certificación estándar en todo el mundo. Garantiza la elaboración de las prendas sin pesticidas y a partir de fibras orgánicas. También asegura el no uso de tintes o sustancias químicas dañinas, junto con la exclusión del trabajo infantil.
- **Textile Exchange:** muy extendido a nivel mundial como el anterior. Desde su creación en 2001 ha contribuido a la expansión del algodón orgánico. Colaboran

en lograr prácticas más sostenibles a lo largo de la cadena de fabricación, además de mejorar la vida de los productores de algodón.

- **Oeko-Tex Standard:** certifica la delimitación del uso de sustancias nocivas prohibidas y las no prohibidas. Aunque sin tener en cuenta el origen de la fibra.
- **Blue Sign:** esta certificación ya ha sido explicada, pero básicamente es un sello independiente que garantiza el empleo de los mínimos recursos con la máxima productividad durante los procesos de producción. Se basa en 5 principios: productividad de los recursos, seguridad del consumidor, emisiones al aire, emisiones al agua, y salud y seguridad en el trabajo.
- **Ecolabel:** etiqueta de la Unión Europea que reconoce aquellos productos realizados con un bajo impacto ambiental. En el caso de los productos textiles, significa que se limita el uso de sustancias perjudiciales para el medioambiente y la salud. Además de una contaminación del agua reducida y el no uso de tintes tóxicos ni metales pesados.

Siguiendo estas certificaciones, se han seleccionado una serie de proveedores que cumplen con los requisitos establecidos y contribuirán a un trabajo eficiente en la compañía.

Organic Cotton Colours será el proveedor de la compañía para la gama de camisetas y pantalones de navegación. Se ha optado por el algodón orgánico para darle comodidad a el usuario. Fundada



hace 25 años, cuenta con un lema conocido como “Natural Thinking”, a través del cual pretende transmitir la idea de aprovechar los colores orgánicos del algodón, cuidando el proceso de transformación sin añadir elementos químicos. Tiene muchas secciones de interés, como la venta de tejido a metro, la venta de sus propias prendas ecológicas, o la manufactura de proyectos por encargos para empresas.

Se encuentra en Girona, lo que dificulta un poco el control de la calidad en la producción. Aun así, la compañía cuenta con numerosas ventajas que la hacen atractiva, como por ejemplo, descuentos a emprendedores, cuentan con el certificado de GOTS o el Bluesign entre otros, suministro de etiquetas que proporcionan su trazabilidad, colaboración en proyectos, promoción a través de su web...

Por otro lado, el material necesario para la elaboración de las chaquetas y los macutos será completamente distinto, ya que se busca un material que proporcione más impermeabilidad y a la vez ligereza y transpirabilidad. Por ello se ha seleccionado como proveedor a el **Grupo Santanderina (Textil Santanderina)**, una compañía reconocida en la industria textil europea con un sistema de producción vertical y trazable. Se dedican a la hilatura, diseño, tejeduría, estampación... Además, implementan numerosos proyectos de I+D y ofrecen la venta de productos sostenibles. Cuentan con numerosas certificaciones oficiales de calidad y responsabilidad ecológica, como por ejemplo la GOTS, el Bluesign, la Oeko-Tex Standard, la ISO 9001, la ISO 14001, entre otras. En este sentido, apuestan por las mismas ideas que EcoWave, teniendo en cuenta la sostenibilidad del planeta en la fabricación de sus prendas y las condiciones de los trabajadores.



El Grupo Santanderina, proporcionará los productos diseñados a partir de poliéster de alto nivel, empleando materiales reciclados. Este material permitirá dejar menor huella ambiental, reduciendo con ello la dependencia del petróleo en la industria. Además, la compañía se ubica en Cantabria, pero cuenta con filiales en Galicia, lo que facilitaría el control del proceso de producción y el contacto con la empresa.

2.5 Análisis de la competencia

Todo estudio de mercado tiene una parte dedicada a descubrir cómo trabajan empresas similares a la propia, es decir, la competencia. Esto sirve para identificar que les va bien y que no, oportunidades de negocio, tendencias del mercado y donde están las claves del éxito y del fracaso.

En el caso de EcoWave, se puede dividir la competencia en dos ramas, por un lado, aquellas marcas especialistas en ropa deportiva náutica; y, por otro lado, aquellas firmas ecológicas que destaquen dentro de la industria textil.

En primer lugar, los principales competidores de ropa de navegación podrían ser:

- **Helly Hansen:** es una marca con una gran trayectoria dentro del mercado de ropa deportiva y de navegación. Desde su creación en el año 1877 han apostado por la innovación tecnológica en la fabricación de sus prendas, creando así

productos altamente reconocidos internacionalmente. Son productos de gran calidad y fiabilidad, aunque cuentan con precios elevados.

- **Tribord**: es la marca de navegación de la firma líder en ropa deportiva Decathlon. Cuenta con una fuerte posición competitiva también en este sector, cubriendo las necesidades básicas de los muchos que practican este deporte. Además, sus precios son más baratos con respecto a otras marcas líderes, pero eso no significa menor calidad, ofrece las cualidades suficientes para la navegación.
- **Slam**: desde sus inicios ofrece ropa técnica y deportiva para el mundo de la vela, pero con la capacidad de adaptarse al día a día del consumidor. Esta es una marca icónica, referente en el mundo de la navegación y del mar. Igual que HH, cuenta con constantes avances tecnológicos en sus productos y con una fuerte imagen de marca.
- **Musto**: otra de las marcas líderes, adorada por numerosos regatistas de todo el mundo. Al igual que HH y Slam, cuenta con gran tecnología y precios más elevados, en contraposición a Tribord. Producen desde ropa más ligera a más técnica.

A parte de las marcas especializadas en la navegación, existen otras marcas deportivas que por las condiciones de sus productos se pueden adaptar perfectamente a la práctica de este deporte, se consideran firmas sustitutivas. Por ejemplo, las marcas **North Face** o **Columbia** pueden hacer competencia, mediante el ofrecimiento al consumidor de prendas que satisfacen las mismas necesidades. Es decir, no son marcas que se centren específicamente en la producción de ropa para la práctica de la navegación, pero las características y la tecnología de las prendas que fabrican permiten su adaptación tanto a este deporte como a otras facetas. Aun así, sus productos suelen mostrar menos cualidades técnicas y generalmente son más baratos, esto último hace que a veces sean más accesibles a ciertos consumidores.

Todas estas marcas (especializadas y sustitutivas) pueden hacer competencia a la empresa en cuanto a la calidad de los productos y su utilidad.

Por otro lado, siguiendo la rama ecológica, que es la que diferencia especialmente a nuestra marca. Una de las marcas más reconocidas a nivel nacional dentro de la industria textil por su sostenibilidad y las altas condiciones de sus productos es Ecoalf,

pero esta marca no cuenta con una sección deportiva, es por ello que no se considera competencia, pero si referencia por todo lo que ha logrado y cómo lo ha logrado. Más adelante, se presenta una sección destacada en la que se muestra a esta compañía española.

Se puede considerar competencia a todas aquellas marcas deportivas con ideología ecológica cuyos productos tengan las características y cualidades adecuadas para satisfacer las necesidades mínimas de quienes practican la navegación. Esta es la misma situación que las marcas sustitutivas mencionadas en la rama deportiva, a excepción de que, en este caso si que cuentan con un carácter sostenible. Este es el caso de una marca reconocida mundialmente, **Patagonia**, un referente en el mundo empresarial por su filosofía de responsabilidad social.

Encontrar competencia que contenga las dos características (navegación-sostenibilidad) es complicado, aun así existe una marca en Barcelona que cuenta con una filosofía muy similar, esta se denomina **The Captain Cool**. Consiste en una tienda online que está especializada en ropa náutica y con carácter eco-friendly, cuenta exclusivamente con el canal de venta online.

Si se va más allá de la característica deportiva, siguiendo la intención de la empresa de proporcionar al cliente el uso diario del producto, se podrían considerar todas las marcas previas como competencia; del mismo modo que EcoWave, busca llegar a un mercado mucho más amplio que el de la navegación, la mayoría de estas marcas ya lo han logrado dentro de sus respectivos sectores. Ejemplo de ello, puede ser cualquiera de estas marcas que producen chalecos empleados actualmente incluso por los hombres de negocios en su día a día (Uniqlo, Ecoalf...), algo impensable hace unos años.

2.5.1 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para acabar con el análisis de competencia, se ha querido utilizar otra herramienta muy reconocida dentro del mundo empresarial, las 5 fuerzas de Porter. Consiste básicamente en analizar un sector en función de cinco fuerzas que permiten conocer a fondo a la competencia. Dentro de los negocios se pueden maximizar los recursos y con ello superar a la competencia.

Las fuerzas que componen este análisis son las siguientes:

- **Rivalidad entre las empresas**, depende de las otras 4 fuerzas. En función de ella, la rentabilidad obtenida será mayor o menor.
- **Poder de negociación de los clientes**, un mercado con pocos clientes significa una amenaza para la empresa, se pueden coordinar y poner de acuerdo en cuanto a los precios a pagar.
- **Poder de negociación de los proveedores**, ocurre lo mismo que con los clientes, cuantos menos haya mayor poder de negociación.
- **Amenaza de los nuevos competidores entrantes**, se refiere a las barreras de entrada que existen, cuantas menos haya mayor será la amenaza.
- **Amenaza de los productos sustitutos**, la existencia de productos muy similares entre sí supone una rentabilidad baja del mercado.

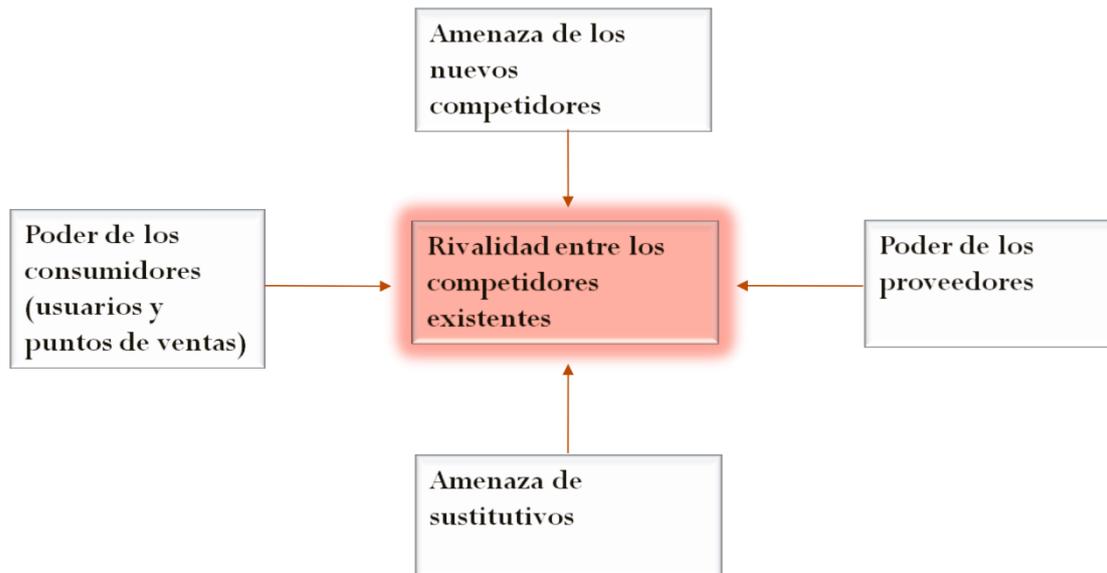


Imagen nº18: esquema de las 5 fuerzas de Porter (elaboración propia desde PowerPoint)

Extrapolando este análisis al EcoWave, obtenemos el siguiente resultado:

- **Poder de negociación de los clientes**: no cuentan con una influencia especial, pero existen múltiples marcas bien diferenciadas, por lo que los clientes tienen sus preferencias. Se considera que el consumidor final cuenta con un poder de negociación *medio*. Motivos:
 - Usuarios finales muy fragmentados (variados y diferentes).
 - Diferenciación de los productos, posibilidad de elegir.

- Costes de cambio bajos (coste de fidelidad a la marca).
 - Poca diferencia de precio entre las marcas, baja sensibilidad.
 - Identificación de marcas.
- **Poder de negociación de los proveedores:** *medio-alto*, dependencia bastante alta de las fábricas. Motivos:
- La mayoría de la producción se encuentra en Asia, como en muchos sectores. Esto permite obtener márgenes cuantiosos.
 - Escasez de fábricas de alto nivel. Las marcas comparten fabricantes.
 - Alta dependencia de los proveedores de materias primas, un error retrasa toda la cadena de producción.
 - Establecimiento de contratos fijos con los proveedores, con el objetivo de mantener unos precios a largo plazo que no puedan variar en función del interés de la fuente de fabricación.
- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** hacerse con una gran cuota del mercado resulta complicado en este sector, por lo que la amenaza externa debido a la entrada de mayor competencia se puede considerar relativamente *baja*. Motivos:
- Mercado saturado. Implica numerosas barreras de entrada. Las marcas existentes son conocidas mundialmente y tienen sus consumidores bien fidelizados. Esto supone una gran complicación para las nuevas marcas, que tendrían que “robarles” los clientes a las implantadas.
 - El mercado de la navegación está en crecimiento después de los años de crisis y con el crecimiento de la venta online. Aunque actualmente se está en una situación de crisis que dificulta a todos los mercados.
 - Existen marcas nuevas que quieren hacerse fuertes en el mercado, pero deben competir contra los gigantes del sector, es por ello que a veces buscan el éxito exclusivamente nivel local.
- **Amenaza de los productos sustitutos:** *medio-alta*, pueden cumplir con las características necesarias para la práctica de la navegación, aunque no cuentan con las mismas cualidades técnicas y referencias dentro del sector. Motivos:
- Los sustitutos suelen ser productos más baratos y menos técnicos.
 - La demanda de la ropa náutica puede verse afectada por ellas, puesto que muchas son también reconocidas mundialmente y cuenta con una gran imagen de marca.

- **Rivalidad entre los competidores:** rivalidad *alta* entre las marcas implantadas ya en el mercado. Aun así, es posible posicionarse dentro del mercado diferenciándose del resto de marcas ya existentes y reconocidas internacionalmente sin competir directamente con ellas. Por eso, a pesar del reconocimiento de las otras marcas, resulta un mercado atractivo. Motivos:
- La diferenciación, como puede ser a partir de la sostenibilidad, es una característica que ninguna de las marcas tan mundialmente reconocidas tiene y puede acabar atrayendo el interés de los consumidores finales, abandonando las principales marcas por la novedad.
 - La industria textil está en crecimiento como se ha podido ver en apartados anteriores, esto obliga a luchar por cuotas de mercado e implica mayor rivalidad.
 - Los costes de cambio de los clientes en cuanto al dinero no son significativos, en cuanto a la afiliación a la marca sí. Hay que luchar para captar los clientes y que no se planteen el cambio de marca.
 - Las diferentes integraciones entre marcas intensifican la rivalidad.
 - Las crisis económicas también intensifican la rivalidad entre las marcas internacionales, que cuentan con recursos para sobrevivir.

Para finalizar con este análisis, se presentan las siguientes conclusiones:

- Existen pocas firmas dentro de deporte de navegación, pero cuentan con un fuerte carácter de marca y reconocimiento internacional, por lo que luchan por altas cuotas de mercado. De todos modos, es posible la diferenciación y con ello acercarse a otro tipo de nichos de mercado y satisfacer sus demandas.
- El mercado estaba en crecimiento durante estos últimos años, pero la situación actual hace prever que las buenas predicciones sobre el sector no acabarán siendo tan buenas, y se avecinan tiempos complicados económicamente para la industria y la sociedad. El mercado se volverá menos atractivo.
- El canal de venta online es una de las mejores opciones actualmente, ha crecido mucho a nivel nacional e internacional y ofrece muchas garantías a los consumidores.
- Hay que tener en cuenta los productos sustitutos como amenazas dentro del sector, así como las diferentes integraciones de las marcas especialmente en

estos tiempos de crisis que pueden ofrecer importantes sinergias entre la competencia.

2.6 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta empleada habitualmente en el entorno empresarial. Permite estudiar la situación de un proyecto, una compañía, o una institución, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y externas (amenazas y oportunidades), para posteriormente plantear una estrategia de futuro. También se conoce por análisis SWOT, de sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

En definitiva, el objetivo de este análisis es determinar las posibles ventajas competitivas de la compañía, dependiendo de sus características propias y las de su industria. Para ello se lleva a cabo un análisis interno que permite corregir las debilidades e impulsar las fortalezas, continuando con un análisis externo que permite reconocer las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado. Finalmente, una vez obtenida toda esta información, se define una estrategia que la compañía ha de seguir en función de sus prioridades. Puede ser una estrategia defensiva, ofensiva, de supervivencia o de reorientación, se determina a partir del “2.7 Análisis CAME”.

A continuación, se aplica el análisis mencionado a la propuesta de plan de negocio de este trabajo:

FORTALEZAS:

- Empleo de materiales orgánicos
- Reciclaje de prendas y materiales
- Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
- Promoción de la concienciación social con el medioambiente
- I+D, nuevas tecnologías en la cadena de producción
- Economía circular y slow-fashion
- Alta calidad y diseño de los productos
- Marketing efectivo de redes y presencia online

OPORTUNIDADES:

- Muy pocas marcas sostenibles en la industria náutica, diferenciación
- Nuevo modelo de negocio
- Posibles subvenciones públicas debido a su carácter sostenible y políticas de apoyo al emprendimiento
- Mayor compromiso de la sociedad con la RSC y el medioambiente
- Auge del canal online
- Amplio objetivo de mercado
- Alto consumo en moda

DEBILIDADES:

- Altos precios de la moda ecológica
- Pequeña empresa
- Falta de experiencia
- Nulo reconocimiento
- Escasa oferta de productos iniciales
- Dificultades de financiación habituales en un nuevo plan de negocio
- Ausencia de cartera de clientes
- Desconocimiento de la marca

AMENAZAS:

- Preferencia del consumo desenfrenado por una parte de la sociedad
- Competencia elevada actual, fuerte carácter e imagen de marca y gran posición de mercado
- Productos sustitutivos
- Barreras de entrada
- Clientes más informados y exigentes
- Alta dependencia de los proveedores
- Inestabilidad del gobierno

Imagen n°19: Análisis DAFO (elaboración propia a partir de PowerPoint)

2.7 Análisis CAME

Como se ha destacado, el análisis DAFO sirve para hacer un estudio de la situación actual en la que se encuentra la empresa, y el análisis CAME se considera una ampliación del primero, y sirve para establecer los tipos de respuestas a esa situación estudiada. En resumen, el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) sirve para definir las estrategias más adecuadas para el futuro del negocio (Jimeno Bernal, 2016).

Para desarrollar este tipo de análisis, hay que desarrollar el análisis que estudia la situación interna y externa de manera previa. Una vez estudiadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, hay que seleccionar aquellas que se consideren más relevantes para la compañía. A esa selección se le asocian una serie de acciones, que pueden ser:

- **Corregir las debilidades**: tomar medidas para que desaparezcan o minimizarlas.
- **Afrontar las amenazas**: evitar que pasen a ser debilidades, tomando medidas que se anticipen a este suceso.
- **Mantener las fortalezas**: no hay que perder los puntos fuertes de la compañía, sus ventajas competitivas. Hay que fortalecerlos para que sigan en el futuro.
- **Explotar las oportunidades**: crear estrategias que permitan convertirlas en fortalezas.

Los tipos de acciones tienen que ser acordes a la estrategia de la marca.



Imagen n°20: Representación gráfica del Análisis CAME (elaboración propia a partir de Powerpoint)

- **Estrategia defensiva**: busca impedir que empeore la situación actual.
- **Estrategia ofensiva**: busca mejorar la situación actual.
- **Estrategia de reorientación**: se centra en cambiar la situación, eliminando debilidades y creando nuevas fortalezas.
- **Estrategia de supervivencia**: pretende eliminar los aspectos negativos que perjudican a la compañía.

A continuación, se aplica dicho análisis a la empresa estudiada:

2.7.1 Corregir debilidades – Estrategia de reorientación

- **Escasa oferta de productos**
 - Una vez implantada, aumentar la gama de productos poco a poco según los intereses de los clientes
- **Dificultades de financiación**
 - Ayudas de familiares o amigos, búsqueda de socios
 - Negociación de un crédito rentable para la compañía
- **Nulo reconocimiento**
 - Promocionarse en los canales correctos y proporcionar información a los posibles clientes (redes sociales)
- **Altos precios de la moda sostenible**
 - Ofrecer un buen servicio al cliente de calidad y diseño además de sostenible que justifique los precios de los productos
 - Implicar al cliente en el proceso a través de la tecnología blockchain (seguimiento de los productos, garantizando su sostenibilidad)

2.7.2 Afrontar amenazas – Estrategia de supervivencia

- **Elevada competencia actual**
 - Fidelizar a los clientes a través de la diferenciación, calidad, diseño y servicios ofrecidos
- **Inestabilidad del gobierno**

- Adaptarse lo más rápido posible a las nuevas corrientes y exigencias del mercado
- **Alta dependencia de los proveedores**
 - Establecer contratos que garanticen el suministro continuo, evitando el riesgo de quedarse sin stock
- **Clientes más exigentes e informados**
 - Estar más atentos a las tendencias y moda del mercado, para adaptarse a ellos
- **Preferencia del consumo desenfrenado por una parte de la sociedad**
 - Concienciar a la sociedad de la importancia de la sostenibilidad y las ventajas del cambio a una economía circular, el futuro del planeta depende de ello

2.7.3 Mantener fortalezas – Estrategia defensiva

- **Economía circular y slow-fashion**
 - Seguir fomentando este tipo de moda, es el futuro de la industria. Cuanto antes se adapte la empresa, mayores beneficios tendrá
- **Marketing efectivo de redes y presencia online**
 - Mantener perfiles en las redes más utilizadas, permite llegar instantáneamente al target y estar actualizados
- **I+D, nuevas tecnologías en la cadena de producción**
 - Seguir empleando las nuevas tecnologías para hacer más efectiva la cadena de producción y mejorar la calidad de los outputs
- **RSC**
 - Continuar con las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, la sociedad las tiene cada vez más en cuenta

2.7.4 Explotar Oportunidades – Estrategia ofensiva

- **Nuevo modelo de negocio**
 - Aprovechar la oportunidad de aquello novedoso para captar la atención de los consumidores
 - Explotar al máximo sus ventajas competitivas
- **Escasez de marcas náuticas sostenibles, diferenciación**
 - Sacar ventaja de este hecho diferencial a través de la calidad y diseño de los productos

- Búsqueda de nuevos materiales sostenibles y buena publicidad de ello
- **Auge del canal online**
 - Aprovechar el rápido crecimiento de este canal para llegar antes al cliente y con un buen servicio
 - Mejorar la oferta
- **Alto consumo en moda**
 - Mejorar la oferta, aprovechando el alto consumo de la sociedad en ropa, y dándole la oportunidad de vestirse con productos de alta calidad y un alto diseño, además de sostenibles
- **Posibles subvenciones públicas por el carácter ecológico y ayudas al emprendimiento**
 - Emplear dichos fondos como recursos financieros
 - Reducir el pasivo, mejorando la situación financiera de la compañía

Si la empresa gestiona adecuadamente estos aspectos, podrá mejorar sus ventajas competitivas y fortalecerse. En el caso contrario, podrían perderse las fortalezas y aumentar las debilidades.

2.8 Estudio de mejores prácticas-ECOALF

Esta sección está dedicada a la empresa española de moda sostenible ECOALF. El objetivo es destacar a esta compañía como uno de los casos de éxito dentro del sector, que debe servir de referencia a todos aquellos que forman parte de la industria de la moda ecológica.

Y es que la compañía fundada por Javier Goyeneche en el año 2009 es un ejemplo de éxito de la economía circular. Su presidente y fundador ha sabido ver materia prima donde la mayoría ve residuos. El objetivo de la compañía era crear una nueva generación de moda con materiales reciclados que permitiese ofrecer la misma calidad, diseño y cualidades técnicas que aquellos productos del mercado no ecológicos (Olivares, 2018).

Al principio no fue fácil para ellos, porque las características de los materiales reciclados no eran las mejores de todas. Es a partir de ahí cuando surge la idea en la mente de su creador de asociar la marca a innovación, de manera que ECOALF =

tecnología. Por lo que decidió junto a su consejo de administración, destinar una cantidad de fondos a I+D. Finalmente, esta inversión es la que ha permitido sobresalir a la firma dentro de la industria textil, no solo a partir de su carácter ecológico, sino también gracias a las aptitudes de sus diseños.

El lema de la compañía es: **“Because there is no planet B”**. Una afirmación real, y es que en el fondo sale más rentable para todos tener consciencia de lo que se tiene y cuidarlo, que buscar algo nuevo. El empleo de materiales reciclables permite acabar con la explotación de los recursos naturales, y dar un paso más hacia la sostenibilidad.

La utilización de recursos reciclados para la fabricación supone una fuente de recursos inagotable, de manera se puede considerar ECOALF un negocio sin desperdicio que genera cada vez más atracción a los consumidores a partir de su concienciación con la situación del planeta y su futuro.

Por todo ello, la compañía dirigida por Goyeneche debe suponer un referente dentro de la moda ética, y es que es posible vestir bien, con productos de alto nivel y cómodos ayudando al ecosistema por un precio justo. ECOALF representa la incorporación de elementos innovadores dentro de un mercado maduro como es el sector de la moda. Este elemento innovador es el que le ha hecho sobresalir y diferenciarse, obteniendo una ventaja competitiva sobre el resto, que ha logrado explotar al máximo desde su creación.

2.9 Defensa del proyecto

Desde un punto de vista de negocio, la idea es cambiar por completo la industria textil náutica. Por un lado, a través de la incorporación de un factor diferencial en la fabricación de los productos náuticos, incorporando la sostenibilidad como una de sus características principales. Este hecho distintivo, implica un cambio en la cadena de producción que afecta más allá de la misma. Es decir, que afecta también a la sociedad y terceros, ya que representa un apoyo al cambio de economía, mostrando la preferencia por una economía circular (reducir, reusar, reciclar) por delante del modelo económico clásico de consumo o lineal (producir, usar, tirar). Para lograr este cambio, es necesario la implicación de todas las partes, especialmente de los consumidores, que han de cambiar su visión de consumo excesivo por un consumo más responsable y ecológico.

Por otro lado, también se pretende cambiar el “concepto” de la ropa de navegación, a través del diseño y la alta calidad de las prendas. Históricamente, este tipo de industria ha visto cómo sus elaboraciones se dedicaban única y exclusivamente a la práctica del deporte náutico, quedando relegado su uso en otras áreas. EcoWave pretende cambiar esta idea implantada, mediante la creación de mercancía que permita su uso en muchos ambientes distintos a los del deporte náutico. Como se ha descrito en el apartado “2.4 Análisis de la competencia”, ya existen firmas que han logrado este paso dentro de sus respectivos sectores (The North Face o Patagonia entre otras), expandiéndose así su target de mercado hacia más direcciones, no sólo enfocándose en la industria que representan.

Así pues, EcoWave propone ser una marca de ropa náutica sostenible que abarque un mercado mucho más amplio que el de la navegación, a partir de las elevadas cualidades de sus outputs, así como de sus diseños anticíclicos y revolucionarios, que permitan su uso en el día a día a los consumidores, además de en el mar.

3. Plan Operativo

El plan de operaciones del negocio sirve para mostrar cómo va a funcionar en el día a día, quiénes serán los responsables de las tareas, así como las necesidades de capital y los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

3.1 Esquema del flujo de negocio

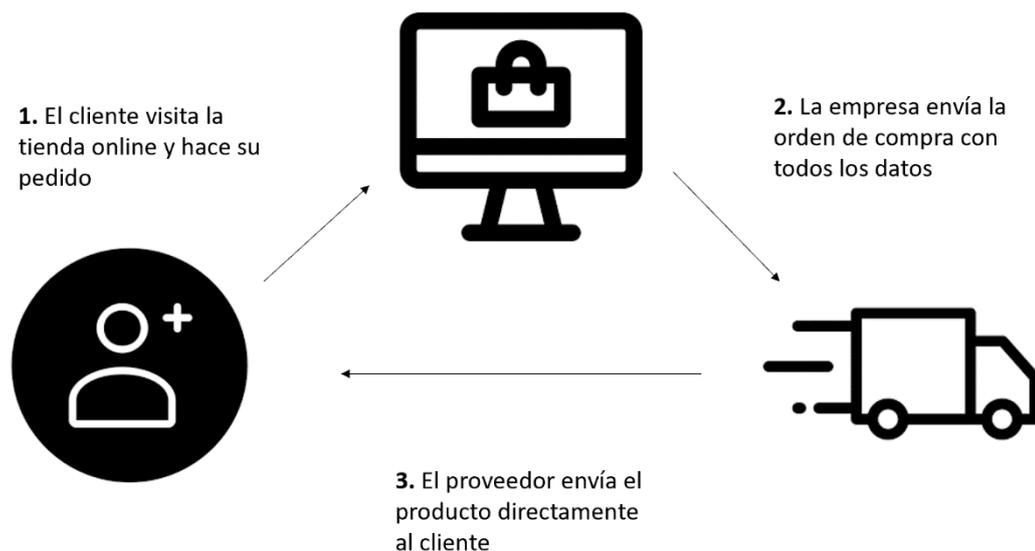


Imagen n°21: representación del flujo de negocio (elaboración propia a partir de PowerPoint)

El primer paso sería que el cliente accediese a la página web de la empresa e hiciese un pedido online de una serie de productos. Una vez hecho este pedido, EcoWave transmitiría la orden de compra con todos los datos (producto, talla, color...) al proveedor determinado.

Recibida esa orden de compra, los proveedores se encargarán de la fabricación de las prendas a partir de los diseños recibidos por EcoWave, para posteriormente realizar el envío al consumidor final.

Todo este proceso estará controlado a través de la tecnología blockchain, para garantizar la sostenibilidad del producto al usuario final a través de su trazabilidad. Los plazos de entrega serán de 7 a 10 días laborables, ya que la producción se realizará bajo demanda.

3.2 Descripción de los procesos

Como se ha mencionado al principio del trabajo, EcoWave apuesta por un modelo de negocio conocido como **dropshipping**, en el que se externalizarán algunos procesos de la cadena de valor, con ánimo de ahorrar costes y buscar una mayor rentabilidad.

Este tipo de venta se caracteriza porque la empresa minorista, en este caso EcoWave, no guarda los bienes en su inventario, sino que se encarga de gestionar el pedido del consumidor y se lo traslada a la empresa mayorista. Esta última se encarga de entregar las mercancías al consumidor final. Por ello se conoce como **venta sin stock**.

Este sistema cuenta con una serie de ventajas a la vez que desventajas. Entre las **ventajas** destacan: riesgo mínimo de pérdidas económicas (inversión mínima y con margen de beneficios); ahorro en los gastos de almacenaje y gastos de personal; ubicación flexible del negocio; y fácilmente escalable (permite hacer ampliaciones de catálogo, pruebas...).

En cuanto a las **desventajas**: pueden existir márgenes muy bajos; errores con los proveedores; complejidades en los envíos y reclamaciones; o problemas de inventario.

Por lo que a pesar de sus numerosas ventajas no es un sistema perfecto, ya que existen una serie de complejidades a tener en cuenta. Aun así, este modelo de negocio es idóneo

para aquellos emprendedores menos arriesgados y que buscan una rentabilidad casi segura. Por ello se ha seleccionado este modelo en este caso.

A continuación, se muestra un resumen de las actividades principales, y se explican cuáles se subcontratan por la empresa.

Proceso de diseño

EcoWave, llevará a cabo el diseño de los bocetos de las diferentes líneas de productos de la compañía. Se buscará transmitir las ideas y valores de la institución a través de creaciones que lo representen. Esta tarea se desarrollará en el espacio de coworking.

Una vez finalizado este proceso, se enviarán los diseños junto con los serigrafiados a los proveedores, para que los tengan disponibles a la hora de la fabricación y poder estampar el logo de la marca.

A pesar de ofertar una gama de productos atemporal, debido a la externalización de la producción, se necesita que este trabajo de diseño se desarrolle con un cierto margen de tiempo, para transmitir los conceptos a los proveedores y que los tengan disponibles a la hora del pedido.

Proceso de producción (operaciones)

El proceso productivo de EcoWave es totalmente externo, ya que los productos ofertados en la web de la empresa no son producidos por la compañía.

EcoWave se encarga de la búsqueda de proveedores ecológicos que además del suministro de los materiales, proporcionen un servicio de fabricación y que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa (certificaciones ecológicas como la GOTS o Bluesign). Es cierto, que muchas empresas optan por ubicar su producción en el extranjero para ahorrar costes y ser más eficientes (China o la India). Pero de acuerdo con la idea de sostenibilidad defendida por la compañía, se cree que los proveedores deben estar en territorio español, permitiendo así también tener un mayor control sobre el proceso productivo y tener una mayor garantía de suministro.

Para el desarrollo de esta tarea existían muchos proveedores que cumplían con las características ecológicas demandadas. Pero debido a la particularidad de las prendas y

la connotación de uso diario que se le pretende dar, se han optado por los proveedores mencionados en el apartado “2.4 Análisis de proveedores”, que son:

1.ORGANIC COTTON COLOURS



Sede de Organic Cotton Colours

Dirección: C/ Teulera, 138

17246-Santa Cristina d’Aro

Girona (Spain)

Teléfono: (+34) 972 835 995

Email: info@organiccottoncolours.com

Web: www.organiccottoncolours.com

2.TEXTIL SANTANDERINA



Sede de Grupo Santanderina

Dirección: carretera Santander-Oviedo km 43

(Avda. Textil Santanderina S/N)

39500-Cabezón de la Sal

Cantabria (Spain)

Teléfono: (+34) 942 700 125

Email: textilsantanderina@tsanta.es

Web: www.textilsantanderina.com

La producción funcionará bajo demanda, evitando así problemas de stock y almacenaje para los proveedores.

En resumen, los proveedores se encargan de aprovisionarse con materiales ecológicos e inician la producción de los outputs a partir de esos materiales selectos empleando los bocetos realizados por el departamento de diseño. Todo ello, una vez solicitado el pedido por un consumidor a través de la página web. Este pedido será transmitido desde

la tienda online a la empresa mayorista, que comenzará la producción para su posterior envío.

Logística interna y externa

Este servicio de logística también recae sobre las empresas proveedoras, siendo ellas quienes se encarguen de la entrega de los pedidos al consumidor final y las devoluciones. Esta se identifica como una de las principales características del dropshipping.

Control de calidad

En este caso, se han seleccionado los dos proveedores mencionados, debido a sus elevados rigores ecológicos tanto para la selección de materiales como para criterios de fabricación, ya que están en la línea de la idea de sostenibilidad defendida por EcoWave.

A pesar de ello, con el objetivo de llevar un riguroso control y mantener el compromiso con el consumidor final, se llevarán a cabo procesos de control de calidad de los materiales empleados en la producción, a partir de test físicos y químicos de manera temporal que se realizarán en los centros de producción de las empresas mayoristas.

Por otro lado, para garantizar la calidad de la producción, se aplicarán las normas ISO. La **ISO 9001** (Sistemas de Gestión de Calidad), empleada para demostrar la satisfacción del consumidor y asegurar las cualidades de los productos y servicios ofrecidos. Y la **ISO 14001** (Sistemas de Gestión de Medioambiente), que permite establecer controles que cuidan los aspectos perjudiciales para el ecosistema.

Finalmente, en la misma línea que lo anterior, la implementación de la tecnología blockchain permitirá un control total de la trazabilidad del producto, como se explica en el apartado “2.3 Análisis del producto”, asegurando así las aptitudes de sus materiales y fabricación.

Marketing y ventas

Se buscará crear contenido de valor a través de la página web de la compañía y las redes sociales. La estrategia se basa en crear contenido de manera constante y atractivo para el consumidor, acerca de la industria náutica y de la sostenibilidad. De esta manera,

EcoWave no será solo una plataforma de venta de ropa online, sino también una manera de mantenerse actualizado en esas áreas mencionadas, encontrando novedades y artículos de interés.

Las redes sociales son una herramienta fundamental para ello hoy en día, ya que permiten publicar todo este contenido junto con publicaciones más visuales sobre los productos.

Servicios posventa

Una vez que se vende un producto, se buscará que el consumidor repita la experiencia lo antes posible. Desde la empresa se es consciente del riesgo asumido a través de la delegación de la logística por los proveedores. Con ánimo de minimizar este riesgo, se llevará a cabo una gestión de la atención al cliente personalizada y permanente, ofreciendo una amplia disponibilidad a partir del correo electrónico de la compañía y a través de las opciones de mensajería en Instagram y Facebook. Además, tras cada venta se ofrecerá la posibilidad de recibir contenido personalizado para el usuario en forma de newsletter.

En cuanto a las actividades de apoyo, que sirven de soporte y garantizan el funcionamiento de las primarias:

Desarrollo de tecnologías

Se pretende implantar un sistema CRM (Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con los clientes) que permite centralizar en una base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus consumidores. El uso de este sistema forma parte de una estrategia orientada al cliente, por la cual todas las acciones tienen como objetivo mejorar la atención y las relaciones con los clientes existentes y potenciales. Permite la fidelización y satisfacción de los clientes, además de la disposición de una gestión comercial estructurada que potencia las ventas y permite mayor efectividad en marketing.

Además, la base de datos de clientes permitirá segmentar y localizar al público objetivo de manera precisa, a partir de las direcciones IP y web. Junto con este software CRM, se adquirirá un programa de diseño específico, se ha optado por el Adobe Illustrator, uno de los más reconocidos.

Administración de recursos humanos

De manera interna, la plantilla consta únicamente de dos compañeros que serán los socios de la compañía al 50%. Todo ello quedará recogido y regulado en un contrato de sociedad laboral, para evitar posibles conflictos dentro de la compañía.

En cuanto a la administración externa, serán las empresas subcontractadas las que se encarguen de esta gestión, involucrando a todo aquel que forme parte del proceso productivo.

Infraestructura de la empresa

La infraestructura seleccionada para iniciar la actividad de la empresa será la de una Sociedad Limitada. Su constitución, administración y gestión recae sobre los socios fundadores.

3.3 Necesidades de la empresa

Para el desarrollo del proyecto se necesitarán una serie de elementos además del alquiler del coworking:

- Físicos:
 - Capital humano
 - Proveedores encargados de la fabricación y distribución de los productos finales al consumidor
 - Equipos de información para llevar a cabo las tareas de gestión, marketing, comunicación y redes sociales
- No físicos:
 - Base de datos, para almacenar la información de los usuarios, clientes y sus pedidos
 - Tecnología blockchain para el control de la trazabilidad de la cadena

3.4 Localización

Se ha optado por la ciudad de La Coruña. Se ha considerado esta ciudad como la opción más estratégica e interesante para el desarrollo del proyecto de negocio. Se trata de una ciudad pequeña, situada en la costa noroeste de España, que está muy vinculada al mar y a la navegación. Además, es una de las ciudades más importantes y referentes en el

mundo de la moda a nivel nacional, especialmente porque allí se encuentra la sede de la empresa Inditex, líder en este sector y que tiene una gran influencia dentro de él.

Por ello, esta ciudad es la elegida para localizar el negocio, ya que combina la ubicación en la costa marítima con las últimas tendencias en moda. La cultura del mar forma parte de la ciudad y el estilo de vida junto con el estilo de vestir de la gente es el idóneo según la visión de EcoWave.



Aun así, este es un negocio online, por lo que la ubicación no es imprescindible, únicamente se ha escogido ubicar la sede en la costa gallega por los motivos mencionados y por ver que impacto genera en un área como tal. Para ello, la sede de operaciones de la compañía se encontrará en un espacio de coworking ubicado en la **Avenida Finisterre 265-C, 3ª Planta (15008), La Coruña.**

El coworking es una manera de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes, compartir el espacio laboral (físico y virtual) para desarrollar los proyectos independientemente y a veces incluso de manera conjunta, generando un clima de trabajo muy positivo y cómodo.

La sustitución de una oficina tradicional por este espacio de trabajo compartido se debe básicamente a un ahorro en costes de alquiler y rentas, especialmente importante al inicio de la actividad, ya que no existe una necesidad de tener una oficina al completo y es una manera reducir los gastos de la empresa. También te permite tener una sala con conexión a internet, ordenadores, mesas, o simplemente concertar reuniones en salas de conferencias a partir de un coste adicional. Los precios de alquiler de salas dependen de las horas, el tipo de sala (privada o compartida), el número de personas...

Para encontrar este espacio de trabajo, se ha contactado con la empresa **Nest Coworking & Co**, que ha proporcionado un presupuesto de 160 € al mes, por una

jornada completa, incluyendo conexión wifi, sala de reuniones, visibilidad web, domicilio social, estudio fotográfico...



Imágenes nº 22-24: Imágenes del coworking de La Coruña (NEST Coworking Coruña, 2020)

3.5 Relación con los consumidores

Los consumidores son una parte fundamental de la empresa, especialmente para la consecución de este sistema “Close the loop”. Su implicación es determinante para

reducir-reusar-reciclar y lograr con ello su satisfacción y la de la sociedad. Así es, que todas sus opiniones se tienen en cuenta, para mejorar así la compañía día a día.

Además, para la selección de los proveedores, se han tenido muy en cuenta sus certificaciones de sostenibilidad, a lo largo de toda su cadena de fabricación. La sostenibilidad es el hecho diferencial de la marca, así con ánimo de respaldarla se ofrece al usuario final la información completa de la trazabilidad de la prenda. Por otro lado, las prendas incluirán también las certificaciones **Bluesign** y **GOTS**.

3.6 Gastos de Constitución

Como se ha mencionado previamente, la estructura seleccionada para la constitución de la empresa será la de una Sociedad de Responsabilidad Limitada: **EcoWave S.L.**

El motivo de esta elección es que la responsabilidad se limita al capital aportado a la sociedad, de manera que no se responde con el patrimonio personal ante posibles deudas de la empresa. Siendo esta una de sus principales ventajas, junto con los trámites de constitución más sencillos y la menor complejidad en su funcionamiento. Además, el coste de constitución de este tipo de sociedad es menor que otros, concretamente de 3.000 € (totalmente desembolsado).

4. Plan de marketing

4.1 Marketing Mix

Se analizan cuatro variables: producto, precio, distribución y promoción.

4.1.1 Producto

En cuanto a los productos, se ofrecen tres tipos de prendas masculinas y una unisex. El material empleado en la confección de las camisetas y pantalones consiste en algodón orgánico. Se ha optado por este material porque es beneficioso para el medioambiente y la salud, de acuerdo con la filosofía de la marca. Mientras que, para la elaboración de las chaquetas y los macutos, se ha optado por el poliéster reciclado, ya que ofrece una impermeabilidad y ligereza necesaria. Además, apoya la idea de innovación del mercado sostenible en el que se introduce la empresa, y también la economía circular defendida.

La intención de EcoWave, es lanzar una gama de productos con compromiso ecológico, pero que, a la vez gracias a su calidad y sus diseños, ofrezcan comodidad al consumidor para su uso diario y no exclusivamente náutico.

Se presentan unas imágenes relativas al concepto del tipo de prendas que se buscan crear, únicamente como orientación:



Imágenes nº25-28: selección de imágenes que representan el tipo de prendas que se busca crear (Uniformes Trigo, 2020)

4.1.2 Precio

La política de precios de la empresa se ha establecido en función de la calidad de los productos ofrecidos, el valor añadido que transmiten y la media implantada en el mercado ecológico, por lo tanto, los precios son medio-altos. También se han tenido en cuenta una serie de aspectos: que es un mercado de poder adquisitivo medio-alto y en crecimiento, los precios de la competencia, así como que la alta calidad y el diseño permiten la utilización de las prendas en varios contextos.

Será en el “6. Plan Financiero” donde se expondrá de manera más detallada la estrategia de precios seguida por la compañía.

4.1.3 Distribución

La venta se realizará a través de la página web exclusivamente. Al ser una empresa de nueva creación, el diseño de la página web y la atracción al cliente a través de ella es muy importante, junto con la estrategia de comunicación.

Los proveedores serán los encargados de la distribución, como se explica en el plan operativo “3.2 Descripción de los procesos”.

En el caso de devoluciones y cancelaciones, el consumidor deberá contactar a través del email de la compañía, indicando el número del pedido junto con el motivo de la cancelación, y en el caso de la devolución, deberá indicar el número del pedido y la dirección donde se deberá recoger el paquete. En ambos casos, la información será trasladada a los proveedores para actuar de una manera u otra en función de cada caso.

En toda situación, la distribución quedará a cargo de los proveedores. EcoWave únicamente actuará como intermediario, para facilitar la información tanto para las entregas de los pedidos, cómo para las cancelaciones y devoluciones. Por ello, con ánimo de ofrecer el mejor servicio posible, se contará con una amplia disponibilidad en el correo electrónico de la compañía, existiendo un plazo máximo de respuesta de 2 días.

En lo relativo al packaging, también serán los proveedores los encargados de este proceso, pero de acuerdo con la idea de negocio propuesta, estará compuesto de material biodegradable y contendrá el logo y el mensaje de la compañía.



Imagen n°29: diseño del embalaje (Packhelp, 2020)

4.1.4 Promoción

La promoción es una parte fundamental del negocio, especialmente en sus inicios, para con ello ser reconocidos por los consumidores y hacerse un hueco en el mercado.

Con este objetivo se desarrollará una estrategia que busca principalmente la fidelización del cliente. Consiste en una serie de acciones:

- Realizaciones de sorteos de productos y cupones de descuento a través de las redes sociales. Se creará un perfil de Instagram y Facebook en el que se llevará a cabo dicha actividad.
- Promoción a través de influencers en las redes sociales.
- Envíos de cupones de descuento aleatorios a los usuarios inscritos en la web durante un tiempo limitado.
- La publicidad y promoción de la compañía se realizará a través de su web, pero de manera más activa y constante a través de sus redes sociales, porque es aquí donde el mercado se encuentra en crecimiento, y donde se deben invertir los esfuerzos para captar al target de la compañía. Para ello se publicará contenido acerca de la empresa prácticamente de manera diaria, y se invertirá presupuesto en **Instagram y Facebook Ads**.
- Con ánimo de obtener una fuente de ingresos extra, se establecerá la página web como un **Marketplace vertical**, en el que otras compañías náuticas ofrezcan algunos de sus productos de manera complementaria. A cambio, la empresa se llevará una comisión sobre el total de prendas vendidas a través de la web. Esta es una manera de obtener rentabilidad a partir de productos que no se ofertan y así también conocer el mercado. También sirve a esas otras marcas que no cuentan con una plataforma online tan fuerte o simplemente no tienen una. Por ejemplo, en la ciudad donde se ubicará la sociedad, se encuentra una empresa de náutica (Náutica Pombo) que no cuenta con este servicio y que podría ofrecer prendas como bañadores, pulseras, sudaderas... que no competirían con el stock inicialmente ofertado por EcoWave.



Imágenes n° 30-31: Posibles prendas que vender en el Marketplace (Náutica Pombo, 2020)

4.1.5 Comunicación

En el caso de la comunicación, se realizará totalmente online. Por un lado, se creará una **página web** a través de la cual el consumidor podrá adquirir los productos y mantenerse informado de las novedades en la compañía. Esta página web debe ser muy visible e intuitiva, facilitando la experiencia al consumidor. Para conseguir esto, aparecerán muchas fotografías, adaptación a varios idiomas (español e inglés), adaptación a smartphones, ordenadores y tablets, menú fijo en el lateral de la pantalla, código optimizado que permita realizar la adquisición más rápida...

Por otro lado, se crearán perfiles en **redes sociales**, principalmente en Instagram y Facebook, dándole más importancia a la primera porque permite ofrecer un contenido más visual y mayor interacción. En estos perfiles se realizarán los sorteos de la empresa, y se publicará contenido sobre los productos, las nuevas creaciones... Todo ello con ánimo de transmitir transparencia y confianza al cliente. También aparecerán links directos a la página web, que permitan a los usuarios unirse a la experiencia de compra de manera más rápida y sencilla.

Para obtener un feedback sobre la compañía y sus productos, se emplearán estas plataformas para saber las opiniones de los consumidores y hacer encuestas online, que se tendrán muy en cuenta posteriormente. La satisfacción del cliente es lo primero.

La comunicación offline consistirá casi de manera exclusiva en el “boca a boca”, ya que se cree que el verdadero impacto actualmente es a través de las redes sociales y las plataformas web, no de manera offline.

4.2 Fidelización de los clientes

Para lograr una fidelización de los clientes es fundamental implementar una buena estrategia de marketing, especialmente en una industria como la textil, en la cual la competencia es elevada. Para ello es fundamental la promoción de la compañía, con ello puedes lograr este objetivo además de fidelizar a más clientes potenciales. En este sentido ya se han comentado previamente algunas de las iniciativas de la compañía en el

apartado “4.1.4 Promoción”, como: sorteos, regalo de cupones de descuentos, descuento a usuarios... Además de la atención al cliente personalizada en los servicios posventa.

Esta estrategia de promoción es fundamentalmente importante en el momento del lanzamiento de la compañía al mercado, porque es cuanto mayor puede ser el impacto y sirve para reforzar los outputs de la compañía. De ahí la importancia de la página web y su adecuada visualización.

5. Plan de Recursos Humanos

5.1 Socios fundadores

Los socios fundadores de la empresa son dos:

- **Pablo Hernández López-Sors**, que cuenta con un grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Pontificia Comillas ICADE-ICAI. Además, cuenta con experiencia profesional en el sector textil, así como experiencias más amplias en empresas del sector privado y experiencia internacional a lo largo de su formación.
- **Andrea Nogueiras Rodríguez**, que posee un grado en Marketing y Gestión Comercial en la Universidad de ESIC. También cuenta con varias experiencias en el extranjero durante su formación y con experiencia profesional en el sector textil. Además, tiene experiencia como Community Manager en una agencia de comunicación en Barcelona.

En ambos casos, tienen conocimiento de la industria náutica ya que han practicado este deporte desde jóvenes y están ampliamente concienciados con los problemas medioambientales del planeta. Ambos socios se sienten identificados con las ideas y los valores de la empresa y contarán con diferentes cargos dentro de la empresa, que se describirán más adelante.

5.2 Organigrama

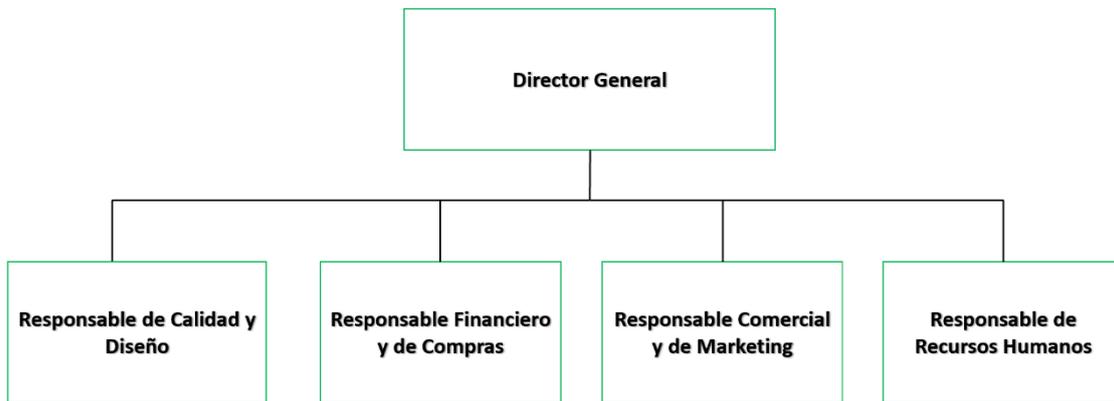


Imagen n°32: Esquema organigrama de la empresa (elaboración propia a partir de PowerPoint)

Inicialmente, los únicos trabajadores de la empresa serán los dos socios fundadores, que desempeñarán varios puestos:

- **Director General**: encargado de supervisar el funcionamiento de la empresa en el día a día, dirigiendo y controlando todas las actividades.
- **Responsable de Calidad y Diseño**: como responsable de calidad debe ser consciente de la importancia de este papel para la empresa y su mercado, por lo que debe difundir la política de calidad de manera interna y externa. Internamente, supervisando que todas las tareas realizadas cumplen con los requisitos establecidos por la compañía. De manera externa, estará encargado de revisar que todo el proceso de abastecimiento, producción y distribución cumplen los rigores ecológicos necesarios. Todo ello está descrito en el punto “3.2 Descripción de los procesos”.
Como responsable de diseño, se encargará de confeccionar los bocetos que serán transmitidos a los proveedores para la fabricación de las prendas ecológicas. Estos diseños deben representar los ideales de la empresa de manera gráfica y estar en línea con el área de marketing.
- **Responsable Financiero y de Compras**: se encargará de enviar las órdenes de compra realizadas por los consumidores a los proveedores, para que inicien la producción una vez recibidas y su posterior proceso de distribución. También se

dedicará a realizar la contabilidad de la empresa y los pertinentes informes de cuentas anuales (balance, tesorería, resultados de la empresa...).

- **Responsable Comercial y de Marketing**: encargado de dirigir la creación de contenido de la compañía en el área online y lograr que los intereses de promoción y comunicación se cumplan. Generando impacto en el target de la compañía, además de ampliarlo, y su consecuente fidelización. Se encargará de mantener el posicionamiento en las redes sociales, mantenimiento de la web, actualización de contenidos... Realizará las tareas de un Community Manager.
- **Responsable de Recursos Humanos**: es el encargado de establecer políticas que mantengan un adecuado clima laboral y que generen satisfacción en la fuerza de trabajo. Por otro lado, se dedicaría al reclutamiento y selección de perfiles adecuados para posibles futuras contrataciones en la compañía.

Para estos puestos, ambos socios serán los encargados de desarrollar varios de ellos, ya que serán los únicos empleados de la compañía inicialmente.

El primer socio, Pablo Hernández, ejercerá el puesto de Director General de la compañía, a la vez que será el responsable de calidad y diseño junto con encargado de la administración financiera y de compras. Pablo tiene el perfil adecuado para estas tareas, además de que están interrelacionadas. Deberá confeccionar los diseños de las prendas para enviarlos, y posteriormente llevar controles de calidad y trazabilidad. Por otro lado, controlará la gestión económica de la empresa y sus estrategias a futuro.

El segundo socio de la compañía, Andrea Nogueiras, se encargará de liderar el departamento comercial y de marketing, su perfil es el más adecuado para este puesto gracias a su experiencia previa. Mantendrá activas las publicaciones de contenido en las redes sociales, así como la realización de actividades y acciones de promoción. Esta sección es fundamental.

Ambos socios serán los encargados de desarrollar las tareas del departamento de recursos humanos, ya que son los únicos trabajadores y deberán procurar tener un adecuado clima laboral. Aunque no se descarta prolongar la plantilla una vez que la empresa esté implantada en el mercado.

5.3 Política Retributiva

Inicialmente, la plantilla sólo contará con ambos socios, que seguirán la misma política retributiva. Puesto que son socios al 50% y buscarán tener las mismas condiciones dentro de la compañía, con ánimo de no establecer diferencias entre ellos que puedan conllevar a conflictos que afecten a la compañía.

Por otro lado, no se repartirán dividendos durante los 3 primeros años, buscando que la totalidad de los beneficios vayan directamente a las reservas de la empresa.

6. Plan Financiero

6.1 Determinación de la estructura financiera de la empresa

Tablas nº1-9: Determinación financiera de la empresa (elaboración propia a partir de Excel)

 EcoWave SL						
INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)						
Constitución	3.230,00					
Mobiliario	500,00				5	20%
Tecnología	2.785,44		1.000,00		2	50%
Equipos informáticos	2.000,00			2.000,00	3	33%
TOTAL NO CORRIENTE	8.515,44		1.000,00	2.000,00		
ACTIVO CORRIENTE (B)						
Existencias iniciales						
Tesorería (Caja Bancos)	2.500,00					
TOTAL CORRIENTE	2.500,00					
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	11.015,44		1.000,00	2.000,00		

Este sería el resumen de la inversión total inicial que debe hacer la empresa para el comienzo de la actividad. A pesar de que el coworking incluye mobiliario, se ha previsto algún gasto adicional necesario para el comienzo. También se ha previsto una inversión necesaria en equipos informáticos para que ambos socios puedan desarrollar sus tareas, así como para la tecnología que permitirá controlar la trazabilidad de los productos.



EcoWave SL

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECURSOS PROPIOS		11.015,44		2.500,00	
PRESTAMOS					
Condiciones	Tipo de interés				
	Años				
TOTAL FINANCIACIÓN		11.015,44		2.500,00	
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	11.015,44		1.000,00	2.000,00
	FINANCIACIÓN	11.015,44		2.500,00	

El equipo de socios es el que desembolsa todo el dinero por partes iguales, con el objetivo de no solicitar préstamos y no endeudarse. Además, no se trata de una cuantía muy elevada para cada socio, y cuentan con recursos de sus previos empleos. En el año 2 se realizará una pequeña ampliación de capital para ayudar a solventar las necesidades de inversión de ese año y el futuro.



EcoWave SL

	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PERSONAL				
Salario medio mensual	1.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
Incremento salarial anual				
Nº de empleados año 1	2			
Nº de empleados año 2	2			
Nº de empleados año 3	2			
Nº de empleados año 4	2			
Nº de empleados año 5	2			
% coste Seguridad Social	30,00%	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Total Gastos Socios		31.200,00	31.200,00	31.200,00
GASTO TOTAL DE PERSONAL		31.200,00	31.200,00	31.200,00
ALQUILER				
Alquiler mensual	160,00	1.920,00	1.939,20	1.958,59
Subida anual prevista en %	1,00%			
OTROS GASTOS				
Teléfono	240,00	240,00	243,60	247,25
Material de Oficina	30,00	360,00	365,40	370,88
Dominio	1,33	16,00	16,24	16,48
Servidor	30,00	360,00	365,40	370,88
Mantenimiento Web	49,00	588,00	596,82	605,77
Ads Redes Sociales	1.000,00	1.000,00	1.200,00	1.500,00
Software CRM mensual	60,00	720,00	730,80	741,76
Software de diseño mensual	36,29	435,48	442,01	448,64
Subida media anual en %	1,50%			
TOTAL OTROS GASTOS		3.719,48	3.960,27	4.301,68
TOTAL GASTOS		36.839,48	37.099,47	37.460,27

Durante los primeros años no se contratará a nadie, se cree que con el trabajo exclusivo de los socios se podrá salir adelante, y así no aumentan los gastos de personal. Como se mencionaba en el Plan de Recursos Humanos, ambos socios contarán con el mismo salario, para evitar así posibles discrepancias. De este modo, el gasto de personal se mantiene constante durante esos 3 primeros años de actividad.

Los otros gastos representados son los explicados en las tablas de los Anexos: teléfono, material de oficina, servidor... A todos ellos se les ha aplicado una tasa de crecimiento media anual de 1,50%; salvo al presupuesto para la promoción en redes sociales, que se presupone de mayor cuantía con el paso del tiempo.

6.2 Rentabilidad de la empresa

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	59.200,00	80.795,00	105.202,50
Aprovisionamiento (Compras)	26.500,00	36.172,50	47.024,25
Variación de existencias (Existencias finales - Existencias iniciales)			
Margen	32.700,00	44.622,50	58.178,25
Gastos de personal	31.200,00	31.200,00	31.200,00
Alquileres	1.920,00	1.939,20	1.958,59
Otros gastos	3.719,48	3.960,27	4.301,68
EBITDA	-4.139,48	7.523,03	20.717,98
Amortizaciones	2.159,39	2.659,39	3.326,05
EBIT	-6.298,87	4.863,64	17.391,93
Gastos financieros			
EBT (BAI)	-6.298,87	4.863,64	17.391,93
Impuesto sobre beneficios	-1.574,72	1.215,91	4.347,98
Resultado	-4.724,15	3.647,73	13.043,95
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS			
DIVIDENDO			
RESERVAS		3.647,73	13.043,95

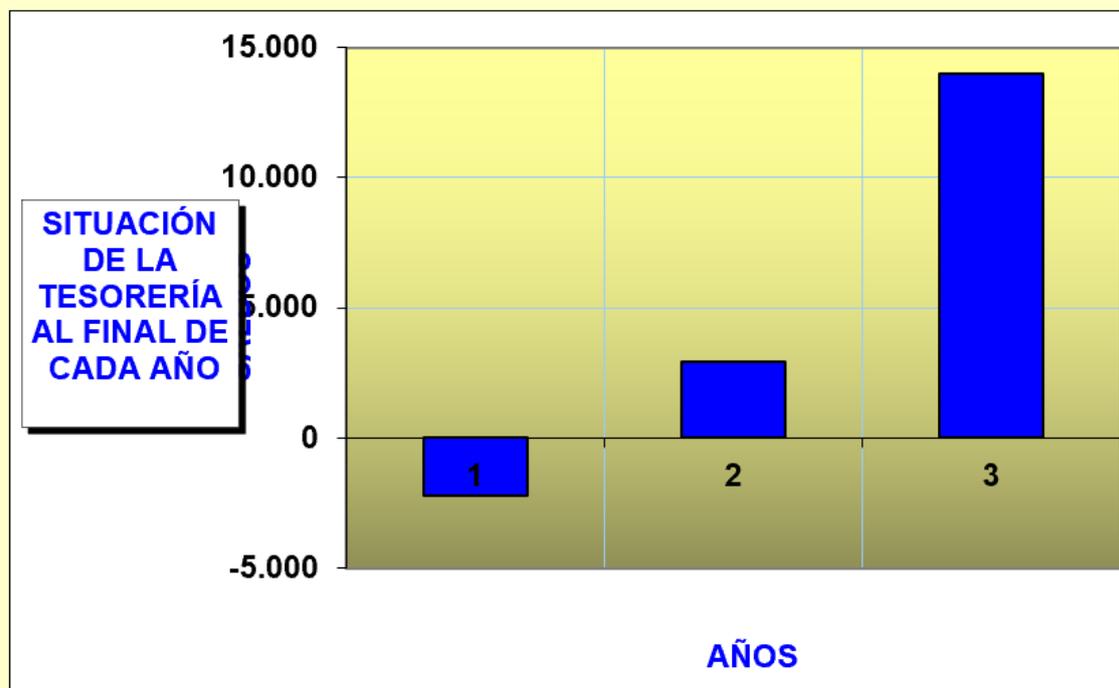
BALANCE PROVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO				
Inmovilizado	8.515,44	8.515,44	9.515,44	11.515,44
Amortizaciones		2.159,39	4.818,77	8.144,83
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	8.515,44	6.356,05	4.696,67	3.370,61
Existencias				
Clientes				
Tesorería	2.500,00		2.923,58	13.967,53
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.500,00		2.923,58	13.967,53
TOTAL ACTIVO	11.015,44	6.356,05	7.620,25	17.338,14
PASIVO				
Recursos propios	11.015,44	11.015,44	13.515,44	13.515,44
Reservas			3.647,73	16.691,68
Resultados negativos		-4.724,15	-4.724,15	-4.724,15
Prestamos				
TOTAL NO CORRIENTE	11.015,44	6.291,29	12.439,02	25.482,97
Proveedores				
Tesorería negativa		2.224,15		
TOTAL CORRIENTE		2.224,15		
TOTAL PASIVO	11.015,44	8.515,44	12.439,02	25.482,97

El primer año, los resultados serán negativos, suele pasar al comenzar una nueva actividad. Pero posteriormente, con el aumento de las ventas y su posterior incremento en el precio de venta, se obtendrán resultados cada vez más positivos de manera consecutiva. Aunque hay que recordar que el nivel de gastos también hará lo propio.

En cuanto a la distribución de beneficios, en los 3 primeros años se destinará la totalidad a reservas, los socios prefieren reinvertir el capital en la evolución de la sociedad (en el primer año no hay beneficios, por lo tanto, no se distribuyen). Además, la tasa impositiva de sociedades empleada para los cálculos es de un 25%.

Por lo que se ve, la rentabilidad de la empresa evolucionará de manera positiva, aumentando así la imagen y el reconocimiento de la marca a nivel nacional.

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Saldo inicial	2.500,00	-2.224,15	2.923,58
+ Beneficio	-4.724,15	3.647,73	13.043,95
+ Prestamos obtenidos			
+ Ampliaciones de capital		2.500,00	
+ Crédito de proveedores			
- Crédito a clientes			
- Dividendos			
- Devoluciones de préstamos			
- Inversiones		1.000,00	2.000,00
- Existencias			
Saldo final	-2.224,15	2.923,58	13.967,53



El saldo de tesorería se tornará positivo a partir del segundo año, alcanzado una cifra significativa en el último año de 13.968 € aproximadamente.



EcoWave SL

METODO2

CUENTA DE RESULTADOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EBIT		-6.298,87	4.863,64	17.391,93
-Impuesto sobre beneficios del negocio		1.574,72	-1.215,91	-4.347,98
-Amortizaciones		2.159,39	2.659,39	3.326,05
-Variación de circulante (existencias)	0,00	0,00	0,00	0,00
-Variación de circulante (clientes)		0,00	0,00	0,00
-Variación de circulante (proveedores)		0,00	0,00	0,00
Cash flow operativo (CFO)	0,00	-2.564,76	6.307,12	16.370,00
Inversiones en inmovilizado (CAPEX)	-8.515,44	0,00	-1.000,00	-2.000,00
Free cash flow (Free cash flow)	-8.515,44	-2.564,76	5.307,12	14.370,00

Free cash flow (descontado)	-8.033,43	-2.282,63	4.455,96	11.382,39	VAN 5.522,28	TIR 19%
------------------------------------	-----------	-----------	----------	-----------	------------------------	-------------------

Finalmente, como resultado del ejercicio se obtiene un VAN positivo de 5.522,28 junto con una TIR de 19%.

6.3 Formas de cobro y pago



EcoWave SL

VENTAS / INGRESOS

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
macutos	unidades	50	65	85
	precio	134,90	141,65	141,65
	ingresos	6.745,00	9.206,93	11.969,00
camisetas	unidades	175	228	296
	precio	55,90	58,70	58,70
	ingresos	9.782,50	13.353,11	17.359,05
pantalones	unidades	125	163	211
	precio	99,90	104,90	104,90
	ingresos	12.487,50	17.045,44	22.159,07
chaquetas	unidades	150	195	254
	precio	199,90	209,90	209,90
	ingresos	29.985,00	40.929,53	53.208,38
ventas web	unidades	100	130	169
	precio	2,00	2,00	3,00
	ingresos	200,00	260,00	507,00
TOTAL INGRESOS		59.200,00	80.795,00	105.202,50

Periodo medio de cobro (días)

Crédito a clientes

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
macutos	unidades	50	65	85
	precio	60,00	63,00	63,00
	costes	3.000,00	4.095,00	5.323,50
camisetas	unidades	175	228	296
	precio	25,00	26,25	26,25
	costes	4.375,00	5.971,88	7.763,44
pantalones	unidades	125	163	211
	precio	45,00	47,25	47,25
	costes	5.625,00	7.678,13	9.981,56
chaquetas	unidades	150	195	254
	precio	90,00	94,50	94,50
	costes	13.500,00	18.427,50	23.955,75
TOTAL COSTES		26.500,00	36.172,50	47.024,25
Crédito de proveedores (días)	<input type="text"/>			
Crédito de proveedores	<input type="text"/>			

	P.V.P.	Coste de Producción	Margen de Producción (1-P.V.P./Coste de producción)
Macutos	134,90 €	60,00 €	55,52%
Camisetas	55,90 €	25,00 €	55,28%
Pantalones	99,90 €	45,00 €	54,95%
Chaquetas	199,90 €	90,00 €	54,98%

Tabla nº10: Estrategia de precios de EcoWave (elaboración propia a partir de Excel)

Los productos y servicios con los que cuenta la empresa son los siguientes:

- Macutos y chaquetas de navegación elaborados a partir de poliéster reciclado, que tienen un coste de fabricación estimado por el proveedor de 60 y 90 euros respectivamente. Se ha establecido un P.V.P. en el primer año de 134,90 y

199,90 euros respectivamente, que se va aumentando progresivamente alcanzando las cifras de 141,65 y 209,90. Este aumento se debe también a un aumento en la calidad de fabricación y por lo tanto de su coste, alcanzando cifras finales de 63 y 94,50 por parte del proveedor.

- Camisetas y pantalones náuticos, elaborados a partir de algodón orgánico, con un coste de fabricación estimado por el proveedor de 25 y 45 euros respectivamente. Estos productos tendrán un P.V.P. de 55,90 y 99,90 euros durante el primer año, con un crecimiento progresivo hasta los 58,70 y 104,90 en el tercer año. También debido a un aumento en la calidad de la fabricación y su coste, que alcanzan cifras estimadas por el proveedor de 26,25 y 47,25.
- Además, gracias al market place, se cobrará una comisión a aquellas empresas que lo utilicen, concretamente de 2€ por prenda en el primer año, pero que irá aumentando de manera progresiva hasta los 3€ en el tercer año, junto con un aumento de la estimación de prendas vendidas a través de esta opción, que inicialmente será de 100.

7. Conclusiones

La creación del proyecto EcoWave surge de una necesidad real de futuro para la sociedad, pero que cada vez está más presente en la actualidad, la sostenibilidad. Los ciudadanos deben ser conscientes de la problemática en la que se encuentra el planeta, y deben tratar de colaborar en la medida que les sea posible.

La industria del textil que ha estado apostando por la fabricación y el consumismo desenfrenado en los últimos años, ha estado representando una gran amenaza para el planeta, y esto debe cambiar. El mercado de la moda ética es cada vez más conocido, debido a su carácter revolucionario e innovador, a la vez que responsable; y los ciudadanos lo tienen cada vez más en cuenta.

EcoWave, surge como una marca de ropa náutica que pretende cambiar por completo este sector, a través de sus elevados diseños y las cualidades de sus prendas sostenibles, que permitirán el uso de los productos en diferentes contextos. Además, la marca aprovechará la fuerte tendencia que existe en el mercado online, no sólo para emplearlo como canal de venta, sino que también para promocionarse y darse a conocer al mundo. Aquí es donde la marca debe sobresalir para fidelizar y captar clientes, e ahí la importancia de las redes sociales (Instagram y Facebook).

La empresa, no busca realizar actividades de “greenwashing”, sino que quiere remarcar la sostenibilidad como su hecho diferencial y una ventaja competitiva sobre el resto. Muestra de ello, es la implicación que podrán tener los consumidores en proceso, a través del control de la trazabilidad de los productos.

Tras el análisis financiero realizado, se puede concluir que el plan de negocio es viable en términos económicos a largo plazo, como representan los resultados del VAN y la TIR a los 3 años. Se trata de un proyecto que pretende crecer de forma pausada año tras año, incorporando novedades y siendo muy activos en el ecosistema online, porque es ahí donde se debe sobresalir hoy en día. Para así, finalmente hacerse con un hueco y un reconocimiento dentro de la industria textil, gracias a su buen trabajo que satisfaga a los consumidores y al medioambiente.

8. Anexos

ANEXO 1: Encuesta de Mercado (elaboración propia a partir de Google Drive)

EcoWave: sustainability for a better world

¡Hola! Esta es una encuesta para mi TFG que trata sobre la creación de una marca de ropa náutica que apuesta por la sostenibilidad y la innovación como el futuro de la industria textil para hacer frente así a la economía de consumo actual. EcoWave apuesta por la economía circular (reducir, reusar, reciclar) y busca crear una marca de ropa totalmente sostenible que gracias a su elevada calidad y modernos diseños ofrezca a sus consumidores la posibilidad de utilizar sus productos para la práctica de la navegación así como para su uso en el día a día.

El objetivo de esta encuesta es analizar el impacto que podría tener la marca sobre sus consumidores potenciales y completar así el Análisis de Mercado de mi trabajo.

¡Gracias por vuestro tiempo y disposición!

***Obligatorio**

Sexo *

- Hombre
- Mujer

Edad *

- Menor de 25 años
- Entre 25 y 40 años
- Entre 40 y 60 años
- Más de 60 años

¿Población donde vives? *

- Galicia
- Madrid
- Cataluña
- Andalucía
- País Vasco
- Cantabria
- Otro: _____

¿Cuál es tu situación laboral actual? *

- Estudiante
- Empleado a tiempo parcial
- Empleado a tiempo completo
- Autónomo
- Desempleado
- Jubilado
- Otro: _____

¿Practicas la navegación? ¿Con qué frecuencia? *

- No, nunca
- Alguna vez
- Sí, a menudo

En el caso de que sí, ¿en qué estación? (se pueden seleccionar varias)

- Invierno
- Primavera
- Verano
- Otoño

¿La ropa que usas cuando navegas es exclusivamente náutica? *

- Sí
- No

¿En que otros contextos la usas?

- Otros usos deportivos (sport)
- Ropa casual (uso diario)
- Ropa informal
- Ropa formal
- Ropa de trabajo
- Otro: _____

¿Por qué la usas en otros contextos?

- Comodidad
- Calidad
- Diseño
- Sofisticada
- Moda
- Reconocimiento
- Moderna

¿Qué marcas de navegación conoces?

- Slam
- Musto
- Helly Hansen
- Decathlon
- Otro: _____

Si tuvieses que adquirir ropa náutica valora del 1 al 5 los siguientes atributos (siendo 1 poco importante y 5 muy importante) *

	1	2	3	4	5
Comodidad	<input type="radio"/>				
Diseño	<input type="radio"/>				
Imperbeabilidad	<input type="radio"/>				
Estilo	<input type="radio"/>				
Calidad	<input type="radio"/>				
Originalidad	<input type="radio"/>				
Elegancia	<input type="radio"/>				
Prestigio	<input type="radio"/>				
Sostenibilidad	<input type="radio"/>				

¿Conoces la moda sostenible? *

- Sí
- No

¿Estarías dispuesto a pagar un precio superior al mercado convencional por ropa sostenible? *

- Sí, porque creo que la moda ética es el futuro y tienen en cuenta los problemas de la sociedad y medioambiente
- No, prefiero pagar menos independientemente del carácter ético o no de la marca
- Otro: _____

¿Confías en la venta online? *

- Sí, es un canal en crecimiento, cada vez más seguro, cómodo y atractivo
- No, prefiero el canal tradicional, es más fiable y tiene menos errores

¿Qué opinión te merece esta idea de negocio? (siendo 1 muy poco atractiva y 5 muy atractiva) *

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

Enviar

ANEXO 2: Presupuesto tecnológico

CONCEPTO: SOFTWARE	COSTE ANUAL TOTAL: 2785,44 €
Creación y diseño página web wordpress (multiidoma y newsletter incluidos)	549 €
Tecnología blockchain (entorno de prueba)	2236,44 €

Tabla nº11: Presupuesto tecnológico (elaboración propia a partir de Excel)

WEB PROFESIONAL

549€

Página web para empresas y negocios de todo tipo, no importa la temática. Diseño elegante y empresarial. Con 6 apartados: Home, quiénes somos, contacto, etc.

- Realizado en WordPress y Divi.
- Autogestionable por ti.
- 6 apartados
- Apta para posicionamiento SEO

Imagen nº33: coste web creación de la web (Web Artesanal, 2020)

The screenshot shows the Microsoft Azure pricing page for Blockchain. The region is set to 'Oeste de Europa' and the currency is 'Euro (€)'. The table compares two configurations: 'Entorno para prueba de desarrollo' and 'Ejecutar cargas de trabajo de producción'.

	Entorno para prueba de desarrollo	Ejecutar cargas de trabajo de producción
Compute	1 vCore	2 núcleos virtuales
Gobernanza del consorcio	✓	✓
Precio del nodo de transacción (por hora)	€0,081/hora	€0,340/hora
Precio del nodo de validación (por hora)	€0,081/hora	€0,340/hora
Precio del almacenamiento en cadena de bloques por GB al mes	€0,053/mes	€0,053/mes
Administrador de datos de cadena de bloques	€0,0002/transacción Transacciones incluidas: 50 por día	€0,0002/transacción Transacciones incluidas: 50 por día

Imagen nº34: Presupuesto tecnología Blockchain (Microsoft Azure, 2020)

Región: Divisa:

Ejemplo 1 (basado en las tarifas de la versión preliminar):

Vamos a considerar un escenario en el que un cliente desea implementar el servicio en un entorno de prueba con 2 miembros en Quorum. El cliente usará el nivel Básico en este escenario. También vamos a suponer que cada nodo usa 10 GB de almacenamiento. El costo mensual que asumirá el cliente se refleja a continuación.

Costo:

Costo del nodo = 2 miembro * 2 nodos por miembro * €0,00106 por nodo y por minuto¹ * 43.800 minutos al mes² =
€184,683

Costo de almacenamiento = 2 miembros * 2 nodos por miembro * 10 GB de almacenamiento por nodo * €0,043 por GB de almacenamiento al mes =
€1,687

Costo total: €184,683 + €1,687 = **€186,370**

Imagen n°35: coste mensual estimado en el escenario de prueba con un uso de 730h horas al mes (Microsoft Azure, 2020)

ANEXO 3: Presupuesto otros gastos

CONCEPTO: OTROS GASTOS	COSTE ANUAL TOTAL: 4639,48 €
Teléfono	240 €
Material de oficina	360 €
Dominio web (1,33 € mensuales)	16 €
Servidor web (30 € mensuales)	360 €
Mantenimiento web (49 € mensuales)	588 €
Alquiler coworking (160 € mensuales)	1.920 €
Software CRM mensual (recolección de datos) (60 €)	720 €
Software de diseño Adobe Illustrator mensual (29,99 € sin IVA) (36,29€ con IVA)	435,48 €

Tabla n°12: Presupuesto estimado otros gastos (elaboración propia a partir de Excel)

MANTENIMIENTO WEB
PROFESIONAL

49€/mes

- 1 Sitio web
- Actualizaciones WordPress
- Monitor web
- Revisiones de seguridad
- Copias de seguridad diarias
- Acelerador de página
- Informes técnicos
- Soporte teléfono + email
- Soporte TeamViewer
- 1H / mes para minitareas
- Informes SEO

ALOJAMIENTO INCLUIDO:

- Alojamiento web SSD, 4Gb
- Alojamiento correo, 20Gb
- Transferencia mensual, 64Gb
- Instalación SSL

Imagen nº36: Coste mensual mantenimiento web (Web Artesanal, 2020)

MOVE

Lleva tu negocio al siguiente nivel
con estas herramientas para tu
equipo.

€ 60,00 /mes

2 usuarios incluidos

30 € por usuario extra

Imagen nº37: Coste mensual software CRM para 2 usuarios (Teamleader, 2020)

Ai

Illustrator

29,99€/mes
por licencia (sin IVA)

Crea atractivos gráficos vectoriales e
ilustraciones.

[\[+\] Añade](#)

Imagen nº38: Coste mensual software de diseño (Adobe, 2020)

ANEXO 4: Presupuesto Ads Redes Sociales

Se destinará una cantidad de capital para las actividades de publicidad y promoción en las redes sociales, donde la empresa debe estar muy activa para captar a los clientes. Con el paso de los años el presupuesto destinado a esta actividad irá aumentando.

CONCEPTO: ADS RRSS	COSTE ANUAL TOTAL: 1.000 €
Ads Redes Sociales	1.000 €

Tabla nº13: Presupuesto estimado para publicidad y promoción en redes sociales (elaboración propia a partir de Excel)

ANEXO 5: Presupuesto de Constitución

CONCEPTO: GASTO CONSTITUCIÓN	COSTE TOTAL: 3.230 €
Certificación negativa denominación social	20 €
Aportación del Capital Social	3.000 €
Gastos de tramitación	140 €
Firma ante notario	70 €

Tabla nº14: Presupuesto estimado constitución de una SL (elaboración propia a partir de Excel)

BIBLIOGRAFÍA

- ¿Qué es el Desarrollo Sostenible y los Objetivos Globales? | ACCIONA. (2017). Retrieved 17 March 2020, from <https://www.acciona.com/es/desarrollo-sostenible/>
- Adobe.com. 2020. *Adobe*. [online] Available at: https://www.adobe.com/es/products/illustrator.html?gclid=CjwKCAjw26H3BRB2EiwAy32zhSwIL4vyvZG3Awdy4BiUBFy5SxgXBHiKze2XbWlZLxY5t46GyiR2ixoC3UsQAvD_BwE&sdid=8DN85NTQ&mv=search&ef_id=CjwKCAjw26H3BRB2EiwAy32zhSwIL4vyvZG3Awdy4BiUBFy5SxgXBHiKze2XbWlZLxY5t46GyiR2ixoC3UsQAvD_BwE:G:s&s_kwcid=AL!3085!3!340859454206!e!!
- Azure.microsoft.com. 2020. *Microsoft Azure*. [online] Available at: <https://azure.microsoft.com/es-es/services/blockchain-service/>
- *Bankinter. Blog de referencia financiera.*, 2017. ¿Qué son los modelos de negocio disruptivos?. Available at: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2017/11/16/negocios-disruptivos>
- BBVA NOTICIAS. 2020. *Diez Funciones Del Departamento De Recursos Humanos*. [online] Available at: <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Bluesign. (2020). Retrieved 31 March 2020, from <https://www.ternua.com/es/bluesign>
- BLUESIGN® Producción Textil Sostenible - Deportes Koala. (2020). Retrieved 8 April 2020, from <https://www.deporteskoala.com/bluesign/>
- CESCE, 2019. *TEXTIL. INFORME SECTORIAL DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA*. [online] Available at: https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_textil
- Daruma. 2020. *Las 7 Normas ISO Más Utilizadas - Daruma*. [online] Available at: <https://www.darumasoftware.com/gestion-calidad/las-7-normas-iso-mas-utilizadas/>
- Eco-circular.com. 2016. *ECONOMÍA CIRCULAR, PROYECTO DE ÉXITO: ECOALF* | *Eco-Circular.Com: Noticias De Economía Circular*. [online] Available at: <https://eco-circular.com/2016/06/30/economia-circular-proyecto-de-exito-ecoalf/>

- EL PAÍS, 2018. Inditex cerró más tiendas de las que abrió por primera vez en su historia el último trimestre. [online] Available at: https://elpais.com/economia/2018/03/14/actualidad/1521055960_199174.html
- F. Ferrero, J. (2018). La contaminación de la industria textil - Contrainformación. Retrieved 17 March 2020, from <https://contrainformacion.es/la-contaminacion-de-la-industria-textil/>
- Family, T. (2018). Cómo hacer un estudio de mercado paso a paso. Retrieved 24 March 2020, from <https://blog.mailrelay.com/es/2018/09/06/estudio-de-mercado>
- Fernández, Á. (2014). Análisis PESTEL del Sector Textil. Retrieved 8 April 2020, from <https://prezi.com/-dmgeek2jyrp/analisis-pestel-del-sector-textil/>
- Florian, F. (2020). Retrieved 24 March 2020, from <https://citizensustainable.com/es/gafas-de-sol/>
- INE. 2020. *INE. Instituto Nacional De Estadística*. [online] Available at: <https://www.ine.es/>
- Instagram.com. 2020. *Náutica Pombo*. [online] Available at: <https://www.instagram.com/nauticapombo/>
- Jimeno Bernal, J., 2016. *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener Y Explotar): ¿Qué Es Y Cómo Usarlo? : PDCA Home*. [online] Pdcahome.com. Available at: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Meler, C. (2019). ¿Qué es la moda sostenible? [SIGNIFICADO REAL + Implicaciones]. Retrieved 17 March 2020, from <https://greenforestwear.com/que-es-la-moda-sostenible/>
- nastasianash. 2016. *Certificados Textiles Ecológicos Como Garantía*. [online] Available at: <https://www.nastasianash.com/certificados-textiles-ecologicos/>
- Nestcoworkingcoruna.es. 2020. *NEST Coworking Coruña*. [online] Available at: https://www.nestcoworkingcoruna.es/?gclid=CjwKCAjw26H3BRB2EiwAy32zhbtDBDBvuiwQlwyNxG7qXE2hebcw43dAXsFrw616yLBxVJKOQJtcNhoCYdEQAvD_BwE
- Olivares, D., 2018. *Una Historia De Éxito: Ecoalf - Muypymes*. [online] Muypymes. Available at: <https://www.muypymes.com/2018/09/19/una-historia-de-exito-ecoalf>
- P.Gestal, I. (2019). Objetivo 2020: La década en que la moda asumió que debía ser sostenible. Retrieved 6 April 2020, from <https://www.modaes.es/back->

[stage/objetivo-2020-la-decada-en-que-la-moda-asumio-que-debia-ser-sostenible.html](https://www.packhelp.es/objetivo-2020-la-decada-en-que-la-moda-asumio-que-debia-ser-sostenible.html)

- Packhelp. 2020. *Packhelp*. [online] Available at: <https://packhelp.es/>
- Ropa Deportiva Ecológica - ¿Cuales son tus opciones? - Spanish Garment Printing. (2020). Retrieved 24 March 2020, from <https://www.garmentprinting.es/blog/ropa-deportiva-ecologica-cuales-son-tus-opciones/>
- Sanchez, O. (2016). Nace Captain Cool, una tienda en línea de moda náutica ecológica. Retrieved 8 April 2020, from <https://www.eleconomista.es/blogs/emprendedores/?p=12823>
- Segura, J., 2020. Tecnología Blockchain: qué es y cómo funciona. [Blog] *estrategafinanciero*, Available at: <https://estrategafinanciero.com/tecnologia-blockchain-funciona/#:~:text=En%20resumen%2C%20la%20tecnolog%C3%ADa%20blockchain,en%20la%20cadena%20de%20bloques.>
- Teamleader. 2020. *Teamleader*. [online] Available at: <https://www.teamleader.es/>
- Textil Santanderina. 2020. *Textil Santanderina*. [online] Available at: <https://textilsantanderina.com/>
- Tipos de Tejidos con materiales ecológicos - Mundo Textil. (2017). Retrieved 24 March 2020, from <https://mundotextilmag.com.ar/tipos-de-tejidos-con-materiales-ecologicos/>
- Trenza, A. (2018). Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo - Ana Trenza. Retrieved 8 April 2020, from <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Uniformes Trigo. 2020. *Uniformes Trigo*. [online] Available at: <https://uniformestrigo.com/tienda/chaqueta-softshell-con-capucha/>
- V. Boysen, S., G. Muhlbradt, J., K. Gran, J., & M. de Claro, J. (2010). Retrieved 24 March 2020, from [https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/94767/ESADE%20-%20Thesis%20Helly%20Hansen%20\(med%20Vedlegg\).pdf?sequence=1](https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/94767/ESADE%20-%20Thesis%20Helly%20Hansen%20(med%20Vedlegg).pdf?sequence=1)
- Webartesanal.com. 2020. *Web Artesanal*. [online] Available at: <https://webartesanal.com/creacion-de-paginas-web/>

-  Ecoalf, la empresa española de ropa hecha con materiales reciclados. (2019). Retrieved 24 March 2020, from <https://twenergy.com/ecologia-y-reciclaje/reciclaje/ropa-hecha-materiales-reciclados/>