



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Escuela Politécnica Superior de Jaén

Trabajo Fin de Grado

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA
CREACIÓN Y PUESTA EN
MARCHA DE UNA EMPRESA
DE COMERCIO ELECTRÓNICO
(E-COMMERCE) DE UNA
MARCA DE ROPA DE
PRENDAS SOSTENIBLES**

Alumno: Jiménez Godino, José Carlos

Tutor: D. Lucas Cañas Lozano
Dpto: Organización de empresas, Marketing y
Sociología

Septiembre, 2023

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	7
1.1.	Justificación del TFG	7
1.2.	Resumen del proyecto.	8
1.3.	Idea de negocio. Qué es el e-commerce y el por qué de la ropa sostenible.....	9
1.3.1.	Idea de negocio.	11
1.3.2.	Modelo CANVAS.	12
1.4.	Promotores.	13
2.	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO	14
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.	15
3.1.	Análisis del entorno.	15
3.1.1.	Definición y cambios en el sector textil.	15
3.1.2.	Análisis de la competencia.	17
3.1.3.	Análisis del entorno genérico (PESTEL)	18
3.1.4.	Análisis del entorno específico (fuerzas competitivas)	22
3.1.5.	Elección de la zona geográfica de la marca.	27
3.2.	Análisis interno de la empresa.	27
3.2.1.	Misión, visión y valores de la empresa.	28
3.2.2.	Cadena de valor.	29
3.3.	Análisis DAFO.	34
3.4.	Estrategias de actuación.	39
4.	PLAN DE MARKETING.	40
4.1.	Diseño de la identidad de marca.....	41
4.1.1.	Nombre de la marca.	41
4.1.2.	Creación del isologo y elección de colores corporativos.....	42
4.2.	Marketing estratégico.....	44
4.2.1.	Posicionamiento de la marca.	45
4.2.2.	Segmentación del mercado. Perfil de los clientes.	47
4.2.3.	Ventaja competitiva.	51
4.3.	Marketing operativo.....	54
4.3.1.	Descripción de los productos.	54
4.3.2.	Análisis del precio.	60
4.3.3.	Estudio de la distribución.....	61
4.3.4.	Promoción. Publicidad, colaboraciones, RRSS.....	67
4.4.	Previsión de ventas.	68
5.	PLAN DE OPERACIONES.	71
5.1.	Localización de la empresa.....	71

5.1.1. Distribución en planta.....	75
5.2. Descripción del proceso productivo.....	77
5.3. Proveedores de la empresa.....	83
5.4. Desarrollo de la página web.....	85
5.4.1. Elementos que contendrá la página web.	86
5.5. Gastos en el área de operaciones.	88
6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	93
6.1. Estructura de la empresa. Organigrama.	93
6.2. Descripción de puestos. Determinación de funciones y responsabilidades.....	95
6.3. Salarios y retribuciones.....	97
6.4. Política de RRHH.	99
6.5. Gastos en el área de personal.....	100
7. FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA.	101
7.1. Elección de la forma jurídica.	102
7.1.1. Constitución de la Sociedad Limitada.....	103
7.2. Tramitaciones para la puesta en marcha.	104
7.3. Responsabilidades legales de una e-commerce.....	106
7.3.1. Protección de datos.	107
7.3.2. Otras características legales.	108
8. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.....	109
8.1. Inversiones iniciales y financiación.....	109
8.2. Previsión de costes.....	111
8.2.1. Costes fijos.....	111
8.2.2. Costes variables.....	113
8.3. Previsión de ingresos.	114
8.4. Cálculo de pérdidas y ganancias.	114
8.5. Flujos de caja.	115
8.6. Balances previsionales.....	116
8.6.1. Balance de situación.....	118
8.7. Análisis de la viabilidad.	119
Escenario realista.	120
Escenario pesimista.	121
Escenario optimista.....	122
8.8. Cálculo de ratios. Rentabilidad económica y financiera, liquidez... ..	122
9. CONCLUSIONES.	124
Bibliografía y referencias	126
ANEXOS.....	129

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Residuos reciclados respecto del total de residuos tratados. Fuente: INE (2021)	10
Ilustración 2. Modelo Canvas de Quimera. Elaboración propia.....	13
Ilustración 3. Resultados nacionales VAB en la industria textil. Fuente: INE (2021)	17
Ilustración 4. Evolución del porcentaje de personas que compró por Internet en España de 2010 a 2021. Fuente: Statista (2023)	21
Ilustración 5. Porcentaje de personas concienciadas con la moda sostenible. Fuente: ocu.org.....	22
Ilustración 6. Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: ASANA, Michael E. Porter, Competitive Strategy	23
Ilustración 7. Cadena de valor. Fuente: GrupoTrevenque.....	30
Ilustración 8. Cuadro resumen actividades primarias de la cadena de valor. Elaboración propia	32
Ilustración 9. Cuadro resumen actividades de apoyo en la cadena de valor. Elaboración propia	34
Ilustración 10. Gráfico análisis DAFO. Elaboración propia	35
Ilustración 11. Isologo de la marca "Quimera". Elaboración propia.....	43
Ilustración 12. Diseños en versión bicolor para prendas, tarjetas, etiquetas... Elaboración propia	43
Ilustración 13. Cartel publicitario del cortometraje de Levi's. Fuente: Otokomae.com.....	46
Ilustración 14. Segmentación inicial del mercado. Elaboración propia	48
Ilustración 15. Gráfica tasa de empleo de España en 2022. Fuente: INE.....	49
Ilustración 16. Gráfica tasa uso de internet en España en 2022. Fuente INE	49
Ilustración 17. Rango de edad seleccionado para la venta de prendas sostenibles. Elaboración propia	50
Ilustración 18. Boceto gráfico del valor de una ventaja competitiva. Fuente: CEUPE Magazine	53
Ilustración 19. Características técnicas de las camisetas. Fuente: teefactory.es.....	56
Ilustración 20. Mockup del diseño final de una camiseta ecológica de la marca QUIMERA. Elaboración propia	57
Ilustración 21. Exposición de la camiseta final de la marca. Elaboración propia vía smartmockups.com	58
Ilustración 22. Ejemplo de ficha técnica. Fuente: Michael Smith Design.....	58
Ilustración 23. Características técnicas de las sudaderas. Fuente: teefactory.es.....	59
Ilustración 24. Muestra de tallas de las sudaderas a vender por QUIMERA. Fuente: teefactory.es	60
Ilustración 25. Precios de los productos de la marca. Elaboración propia	61
Ilustración 26. Empresa elegida para envíos. Fuente: www.correosexpress.com	63
Ilustración 27. Ejemplo de software para controlar stocks. Fuente: appkyte.com	64
Ilustración 28. Nave local disponible en el CADE Jaén. Fuente: https://servicios.andaluciaemprende.es	65
Ilustración 29. Esquema de la distribución de la marca. Elaboración propia	66
Ilustración 30. Aspecto del perfil en redes sociales de la marca. Elaboración propia	68
Ilustración 31. Selección de los usuarios finales que cumplen con el perfil de la empresa. Elaboración propia ..	70
Ilustración 32. Previsión de captación de clientes. Elaboración propia	70
Ilustración 33. Previsión de productos adquiridos por el cliente. Elaboración propia	71
Ilustración 34. Previsión de ingresos anuales totales. Elaboración propia	71
Ilustración 35. Mapa con la ubicación del CADE Torredonjimeno. Fuente: Google Maps.....	73
Ilustración 36. Imágenes de los espacios disponibles en el CADE Torredonjimeno. Fuente: Andalucía Emprende	74
Ilustración 37. Distribución en planta de Quimera. Elaboración propia	76
Ilustración 38. Vistas en 3D de la oficina. Elaboración propia	77
Ilustración 39. Ejemplo de ficha técnica. Fuente: www.mamuatelier.com	79
Ilustración 40. Primeras prendas de Quimera. Elaboración propia	80
Ilustración 41. Certificaciones ecológicas y precio por unidad sin estampado de TeeFactory. Fuente: teefactory.es	81
Ilustración 42. Ejemplo de packaging sostenible de PackHelp. Fuente: packhelp.es	82
Ilustración 43. Ventana emergente con las formas de pago de Quimera. Fuente: Google Imágenes.....	83
Ilustración 44. Certificados ecológicos de TeeFactory. Fuente: teefactory.es	85
Ilustración 45. . Herramientas de diseño y control de WordPress. Fuente: google imágenes	86
Ilustración 46. Gastos primera colección de la marca. Elaboración propia.....	89
Ilustración 47. Gastos inmovilizado intangible. Elaboración propia.....	90
Ilustración 48. Estantería metálica para la oficina. Fuente: miravia.com.....	91

Ilustración 49. Tableta gráfica a adquirir. Fuente: pccomponentes.com	91
Ilustración 50. Eco-packaging para envíos e-commerce. Fuente: packhelp.com.....	92
Ilustración 51. Gastos inmovilizado tangible. Elaboración propia.....	92
Ilustración 52. Total gastos área de operaciones. Elaboración propia.....	93
Ilustración 53. Organigrama de Quimera. Elaboración propia.....	95
Ilustración 54. Salario base para cada puesto. Elaboración propia.	98
Ilustración 55. Evolución de salarios de la marca. Elaboración propia.....	101
Ilustración 56. Tasas y precios OEPM. Fuente: oepm.es.....	106
Ilustración 57. Inversión inicial.....	110
Ilustración 58. Gastos salariales con tipo de cotización.	113
Ilustración 59. Costes variables prendas	113
Ilustración 60. Costes variables packaging	114
Ilustración 61. Estimación de ingresos escenario realista	114
Ilustración 62. Estimación de ingresos escenario pesimista.....	114
Ilustración 63. Estimación de ingresos escenario optimista	114
Ilustración 64. Cálculo de pérdidas y ganancias	115
Ilustración 65. Flujos de caja y saldo tesorería	116
Ilustración 66. VAN y TIR escenario realista	120
Ilustración 67. Periodo de retorno escenario realista.....	121
Ilustración 68. VAN, TIR y periodo de retorno escenario pesimista	121
Ilustración 69. VAN, TIR y periodo de retorno escenario optimista	122
Ilustración 70. Cálculo de Ratios	124

1.INTRODUCCIÓN

Este primer capítulo incluye un breve resumen del proyecto que se va a llevar a cabo en este Trabajo de Fin de Grado, para que el lector entienda la idea de este plan de negocio que se desarrolla detalladamente en cada apartado.

1.1. Justificación del TFG

La creación y puesta en marcha de este proyecto viene motivada, en una primera instancia, por aplicar de una manera práctica todos los conocimientos adquiridos durante el grado, además de justificar desde una perspectiva técnica la viabilidad de una idea y tomar decisiones respecto a esta.

Y en un segundo lugar, el gusto por la moda y el sector textil, sobre todo en encontrar la relación entre sostenibilidad, siendo un ámbito social que tiene que impulsar la sociedad para abordar conjuntamente problemas climáticos, biodiversidad y contaminación, junto con el mundo de la moda, de lo más extendido socialmente en la actualidad.

Haciendo referencia a la relación entre el tema del trabajo y las materias de la titulación, podemos encontrar un estrecho lazo ya que, la Ingeniería en Organización Industrial promueve la mejora y la innovación de productos, servicios o procesos tecnológicos así como de los modelos organizativos presentes en este plan de negocio, todos estos conocimientos técnicos se han aprendido en asignaturas como Gestión de la Innovación, Gestión Financiera, Métodos cuantitativos, Gestión de Sistemas Productivos, Marketing Industrial o Creación de empresas de base tecnológica, sin olvidar la base en ciencias matemáticas y físicas.

Además, prevalece el pensamiento general de un estudiante recién graduado, un ingeniero en organización industrial, de tener el deseo de utilizar sus habilidades y destrezas para hacer el trabajo.

Aunque el mercado textil es muy competitivo, todas las prendas de la marca tendrán un valor añadido, que es crear prendas sostenibles, producidas de forma que causen la menor contaminación posible al medio ambiente, lo que les dará un carácter diferenciador bastante destacable.

También, puesto que en la actualidad hay infinidad de marcas de moda bastante competitivas, realizar un cambio en el ámbito de compra como puede ser el desarrollo del comercio electrónico ahorrará bastantes costes en su creación.

1.2. Resumen del proyecto.

El siguiente trabajo desarrolla un plan de negocio cuyo contenido es la creación y puesta en marcha de un comercio electrónico (e-commerce), el cual, su actividad estará enfocada en la venta de prendas de ropa sostenible mediante la creación de una marca propia (el nombre elegido es “ *Quimera* ” el cual se explicará más adelante), ofreciendo al comprador la posibilidad de contribuir con el medio ambiente, además de otorgarle la calidad óptima en las prendas para su uso duradero.

Se van a diferenciar varios capítulos dentro del trabajo, que harán en su conjunto, un proyecto técnico y fundamentado.

En un primer lugar se va a realizar un análisis estratégico, un proceso de análisis interno y externo de la empresa en el sector, con la finalidad de recabar toda la información posible para que esta puesta en marcha sea exitosa y no tenga campos en los que flaquea. En un segundo aspecto se va a desarrollar un plan de marketing, donde se va a diseñar la identidad corporativa de la marca, junto con un marketing tanto estratégico como operativo, que exprese las acciones a ejecutar y la planificación de todo aquello que pueda otorgar una ventaja competitiva a la empresa.

Se llevará a cabo también un plan de operaciones, donde se describirán los procesos de elaboración de las prendas (producto), se elegirán los proveedores y se realizará una gestión de aprovisionamientos requeridos para este comercio electrónico. Además, se definirá el organigrama de la empresa y se determinará funciones, responsabilidades y salarios de los trabajadores, estableciendo a su vez una política de recursos humanos bien definida.

Se va a estudiar el plan económico – financiero del proyecto en su conjunto y se expondrán los resultados obtenidos. La tramitación y forma jurídica para la puesta en marcha también estará presente en uno de los capítulos para así definir la marca aún mejor.

Por último, se expondrán las conclusiones después de valorar y estudiar este plan de negocio complementadas con los anexos necesarios para desarrollar este trabajo.

1.3. Idea de negocio. Qué es el e-commerce y el por qué de la ropa sostenible.

“Las nuevas tecnologías crean un nuevo ecosistema cuya principal característica es la introducción de nuevos y diversos hábitos de consumo de los consumidores en el denominado dominio multipantalla” (LA RAZÓN, 2018).

El interés por el cambio tecnológico ha crecido exponencialmente durante la última década. Según el Informe de Evolución y Perspectivas del Comercio Electrónico 2017, una de las áreas en las que hemos podido comprobar el aumento destacable en España es en los hábitos de gasto de los usuarios consumidores que compran en el entorno online. (Observatorio e-commerce & transformación digital, 2017)

El e-commerce es la práctica de comprar y vender productos a través de internet, la industria del comercio electrónico es una de las más alterable de los últimos años, ya que ha revolucionado el comercio tradicional al ofrecer niveles de comodidad y fidelización sin precedentes. Con este fin, el comercio electrónico se ha convertido en la base de muchos modelos comerciales.

Luego el afán por cuidar el medio ambiente y la responsabilidad social por impulsar la sostenibilidad a hecho de las prendas sostenibles el producto ejemplar para promover este pensamiento.

“Compramos un 60% más de ropa que hace 15 años, pero la usamos solo la mitad de veces, y un tercio de los artículos en nuestro armario son prendas que no hemos usado en los últimos 12 meses. Se cree que aproximadamente el 73% de los materiales utilizados en la industria textil se desechan en vertederos o se queman. A esto hay que sumar el 12% que se pierde antes incluso de confeccionar las prendas, ya sea en forma de residuos generados durante la producción (lo cual es evidente en algunas zonas de Bangladesh o Indonesia donde se produce mucha ropa) o en forma de prendas de vestir que, por diversas razones, nunca se venden”. (Aurora M. Alcojor, 2020)

Por eso en este proyecto se va a optar por el desarrollo de prendas sostenibles ya que el calentamiento global es un problema que destruye el medio ambiente de una manera horrible. Para tener una idea básica y entender la ropa sostenible, este tipo de ropa son aquellas elaboradas con algodón orgánico, este algodón se diferencia en que para su cultivo no se usan pesticidas, herbicidas u otros componentes químicos que puedan dañar el ecosistema, además de usar también poliéster reciclado y gestionar correctamente los residuos.

Porcentaje de residuos reciclados respecto del total de residuos tratados.

Porcentaje

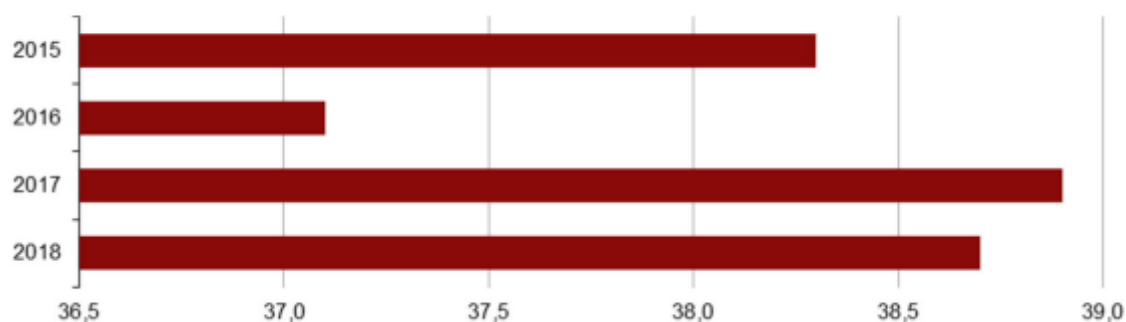


Ilustración 1. Residuos reciclados respecto del total de residuos tratados. Fuente: INE (2021)

1.3.1. Idea de negocio.

Quimera da nombre a una empresa especializada en moda sostenible, que se dedica al diseño, fabricación y venta online de prendas de vestir con un enfoque ecológico.

La esencia de Quimera radica en la fusión entre la moda y la ecología, creando un espacio donde la ética y la sostenibilidad convergen para ofrecer una alternativa responsable a la producción masiva y perjudicial para el medio ambiente.

Nuestro negocio surge como una respuesta comprometida con la moda sostenible, y arranca con la oferta de productos exclusivos a través de nuestra plataforma de e-commerce o venta online. Inicialmente, nos enfocaremos en camisetas y sudaderas, con la visión de expandir nuestra línea de producción en el futuro para incluir pantalones y una variedad más extensa de prendas de vestir. Una característica distintiva de nuestras prendas es que no estarán diseñadas para géneros específicos, ya que buscamos promover la inclusión y la moda unisex.

Las prendas de vestir se van a distinguir por su calidad y durabilidad, atributos que derivan de la utilización de fibras naturales y biodegradables. Se va a promover un estilo de vida minimalista que valora la utilidad y la longevidad de las prendas, lo que se traduce en armarios más pequeños que cuenten con prendas únicas y duraderas.

La variedad de productos ofrecidos por Quimera irá creciendo a medida que nuestro negocio se expanda.

En relación a los materiales, estableceremos colaboraciones con proveedores de algodón orgánico, algodón reciclado, poliéster reciclado, tencel, modal y lino. Todos estos materiales estarán certificados con sellos ecológicos reconocidos, como el OCS 100 (Certificado de Contenido Orgánico 100), el Certificado Global de Estándares de Reciclaje y el Certificado Oeko-Tex Standard, que respaldan la sostenibilidad y el uso de materiales reciclados en nuestras prendas.

A pesar de que el algodón orgánico es ampliamente reconocido por su enfoque ecológico, es importante señalar que su cultivo puede demandar considerables cantidades de agua de riego, lo que podría comprometer la sostenibilidad de las prendas si optáramos por este material. Por lo tanto, se van a tomar decisiones informadas y responsables en la selección de materiales, para asegurar que cada prenda que se diseña y se produce esté en armonía con los valores de sostenibilidad y ética de la empresa.

Otro elemento de gran relevancia es la integración de la sostenibilidad en el proceso de compra. En este sentido, se va a optar por utilizar envoltorios y embalajes confeccionados a partir de materiales reciclados, los cuales son completamente biodegradables. Esta elección refleja el compromiso con la sostenibilidad no solo en el diseño de las prendas, sino también en cada etapa del ciclo de vida de nuestros productos.

Además, se va a operar bajo los principios del comercio justo, lo que garantiza que nuestros trabajadores reciban un salario equitativo y gocen de condiciones laborales dignas.

Este enfoque busca combatir la deslocalización, una práctica que beneficia a las grandes corporaciones a expensas de la explotación de personas en situaciones de vulnerabilidad alrededor del mundo, sobre todo en países más pobres.

Con la adhesión de la marca al comercio justo, se va a aspirar a contribuir al bienestar de las comunidades y a fomentar un impacto positivo en la industria de la moda.

1.3.2. Modelo CANVAS.

El Modelo Canvas de negocio, también conocido como Business Model Canvas, constituye una herramienta altamente visual que facilita la estructuración de conceptos al momento de diseñar el plan de negocio.

Concebido por Alexander Osterwalder, este modelo se erige como una guía propicia para idear y materializar enfoques innovadores, con la meta primordial de generar valor para los clientes. Se erige en un marco que posibilita la definición y construcción de propuestas empresariales novedosas, abarcando cuatro esferas fundamentales (clientes, propuesta de valor, infraestructura y viabilidad económica), las cuales se desglosan en nueve componentes distintivos o secciones.

En la siguiente imagen se agrupan a modo de resumen todos estos aspectos o secciones característicos de la idea de negocio.

Más adelante, con el desarrollo de los capítulos convenientes, se explicarán con mayor detalle y detenimiento cada uno de estos aspectos para que así el lector entienda en su totalidad como va a funcionar el presente plan de negocio. (Model Canvas, s.f.)

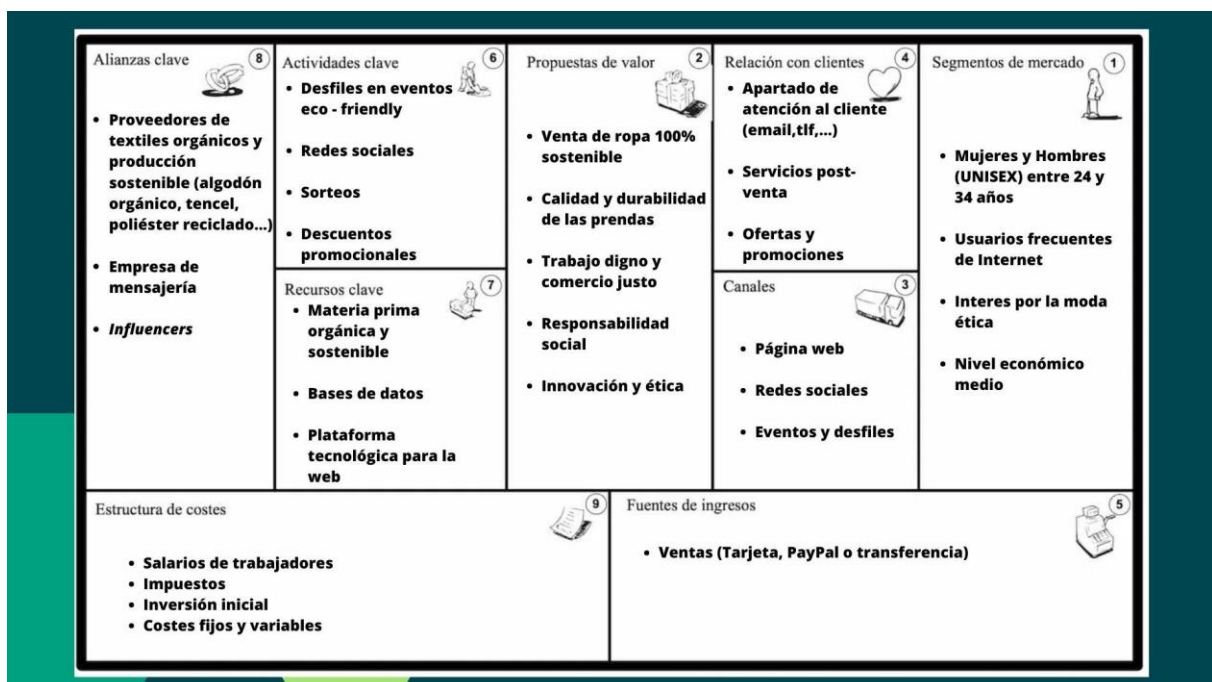


Ilustración 2. Modelo Canvas de Quimera. Elaboración propia.

1.4. Promotores.

Este proyecto surge de encontrar una oportunidad de negocio factible e innovadora en el sector textil en España, dando a conocer la moda sostenible y ética,

así como el uso diario del e-commerce, una combinación atractiva para las personas socias y promotoras del mismo.

A continuación se describen a los promotores del presente proyecto:

JOSÉ CARLOS JIMÉNEZ GODINO. Un chico de 24 años y el autor del presente proyecto. Posee una capacidad de planificación y organización para determinar eficazmente las metas y prioridades, ya que actualmente, se encuentra finalizando sus estudios en el grado de Ingeniería en Organización Industrial en la universidad de Jaén. Interesado por el tema de la sostenibilidad y reconocido gusto por la moda. Además, ha asistido a charlas sobre emprendimiento y presenta conocimientos sobre creación de empresas de base tecnológica.

CARLOS CHICA JIMÉNEZ. Un chico de 23 años con conocimientos y ganas de emprender además de una gran capacidad de investigación en el entorno de las TICs y muy familiarizado con el e-commerce. Actualmente, se encuentra finalizando sus estudios en un doble grado de ADE + Finanzas y Contabilidad en la universidad de Jaén, por lo que tendrá una estrecha relación con el área funcional de las finanzas dentro de este proyecto.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO

El propósito central de este Trabajo de Fin de Grado consiste en la creación y puesta en marcha de un negocio de moda sostenible para ello, se hace imprescindible llevar a cabo una serie de análisis previos, los cuales tienen como finalidad alcanzar una serie de objetivos como cambiar las preferencias hacia la moda rápida y atraer a los compradores hacia la práctica de una moda sostenible. Asimismo, se plantea el estudio exhaustivo del entorno general como específico e interno de la empresa, incluyendo la evaluación del cliente y la selección de un perfil específico al cual dirigirse.

Además, como se ha dicho con anterioridad, se desea poder aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo del grado, como también la experiencia en otros países estrechamente relacionados con el sector textil como es Turquía a través del curso académico con el Programa Erasmus+ en Altinbas University en Estambul cursado por el autor del trabajo.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

La industria textil es un pilar fundamental en nuestro país, ocupando el tercer lugar en importancia dentro de lo que denominamos "marca España", tras el turismo y la gastronomía. En este ámbito, la competencia es intensa y debido a la apertura de nuevos mercados textiles y la existencia de marcas punteras en este sector hace que sea complicado posicionarse predominantemente en España, lo que afecta a los productos locales, que enfrentan elevados costes de producción y limitadas oportunidades para aumentar sus beneficios. Afortunadamente, en nuestro país contamos con destacados operadores en toda la cadena de valor, desde los creadores, cuya importancia es incuestionable, hasta los puntos de venta, cada vez más asequibles para el comprador, como es nuestro caso a través de internet.

Nuestra marca "Quimera" iniciará su actividad en el sector textil, centrándose en herramientas actuales y efectivas como son las Redes Sociales y una página web atractiva y fácil de usar además de otros factores importantes.

3.1. Análisis del entorno.

Se va a definir brevemente el sector textil, estudiando los cambios durante los años del mismo, además de explicar qué posición va a tomar la marca dentro del sector.

Vamos a analizar la competencia eligiendo también la zona geográfica de la empresa, y se analizará tanto el entorno genérico como el específico.

3.1.1. Definición y cambios en el sector textil.

La definición es evidente, siendo la actividad económica que incluye todo lo relacionado con la producción de fibras, el uso de éstas para tejidos y la confección final de prendas para su posterior comercialización.

Según el INE, el valor añadido bruto, conocido por sus siglas VAB, obtiene un valor de 3,48 millones de euros siendo el valor del conjunto de bienes y servicios que se producen en un España durante 2021 (último año que se conocen estos datos), descontando los impuestos indirectos y los consumos intermedios. Esto se traduce a una potencia económica bastante fuerte y se considera como uno de los sectores más importantes de nuestro país.

Actualmente este sector ha sufrido numerosos cambios como su globalización o su venta por internet, entonces debemos definir cuales son las principales características de este sector que nuestra marca pueda aprovechar.

La marca "Quimera" se sustentará en un modelo de negocio centrado en dos importantes cambios en el sector: la concienciación por el medio ambiente (ropa sostenible) y el comercio por internet (e-commerce).

En la actualidad, los consumidores muestran una mayor exigencia hacia las marcas debido a la facilidad de encontrar productos similares en línea o en diversos canales de venta, además el uso de las redes sociales y aplicaciones para intercambiar información y comentarios es extremadamente sencillo, lo que facilita la interacción entre las marcas y sus audiencias.

Para adaptarse a estos cambios, las marcas necesitan encontrar formas efectivas de comunicarse con sus usuarios. Esto ha dado lugar a la aparición de nuevos roles laborales, como el "Community Manager", responsable de gestionar las redes sociales y todas las actividades relacionadas con la transmisión y recepción de información con los clientes.

Resultados nacionales. Serie 2014-2020 y avance 2021**Resultados por ramas de actividad****Valor añadido bruto por ramas de actividad económica (CNAE 2009) y ámbitos.**

Unidades: Millones de euros

Tabla	
	TOTAL VAB (TOTAL CAPA + TOTAL CAGR)
2021 (avance)	
13-15: Industria textil, confección de prendas de vestir e industria del cuero y del calzado	3,48

*Ilustración 3. Resultados nacionales VAB en la industria textil. Fuente: INE (2021)***3.1.2. Análisis de la competencia.**

Como ya hemos explicado con anterioridad, en este sector existe una competencia muy elevada, si bien todos conocemos los gigantes textiles como son Zara, Pull&Bear, Asos, Bershka... que tienen ocupado la mayoría del mercado de este sector, también es sabido que una marca emergente puede posicionarse rápidamente en una posición óptima dentro del mismo cómo podemos ver en el caso de Nude Projects, una marca que está arrasando sobre todo por redes sociales y que han facturado la estelar cantidad de 11 millones de euros en 2022, la marca de ropa urbana que fundaron dos jóvenes (Álex Benlloch y Bruno Casanovas) de 20 años, en 2019. (Traveler, 2023) Y que como ellos mismos expresaban: “Al principio vendíamos básicamente a nuestros amigos, pero de repente empezamos a crecer y a crecer; ya hemos distribuido 40.000 prendas a más de 100 países, pero nuestro mercado principal está en España”

Por ello, “Quimera” encuentra una motivación extra en desarrollar su plan de negocio a sabiendas de estos casos que, si bien al principio tienen un comienzo modesto, han podido llegar a un nicho de mercado más que aceptable.

En este proyecto es muy importante tener en cuenta el grupo social “*Millennials*” a los que va dirigida esta marca.

Sabiendo todo esto, se van a potenciar estas propiedades afines a esa generación como puede ser el uso y la presencia diaria en Redes Sociales así como la adecuación de la página web a los gustos de los mismos, además de impulsar el cuidado por el medio ambiente que cada vez está más incentivado en personas con edades jóvenes, lo que hará que la marca se adentre con más rapidez en el sector.

3.1.3. Análisis del entorno genérico (PESTEL)

En este apartado se pretende realizar un estudio de los cambios que se pueden producir en el sector textil y mostrar las variables del entorno que influirán en el desarrollo de la actividad de la empresa.

Este análisis será definido llevando a cabo la técnica PESTEL, un método descriptivo empleado para conocer el contexto de la empresa.

Se divide en los siguientes factores:

- Factores Políticos-Legales.

La empresa se va a ubicar en España por lo que seguirá la legislación vigente en nuestro país.

Es de conocimiento popular el desacuerdo entre los partidos políticos para formar un gobierno y que afecta directamente sobre el futuro de las empresas españolas, por lo que es necesario estudiar este factor en profundidad antes de realizar cualquier acción que pueda cambiar el transcurso de la empresa.

España pertenece a la Unión Europea (perteneciente al euro) y se puede considerar como un país estable y con una economía creciente. Aunque por los desacuerdos políticos antes expuestos, las ayudas económicas y los impuestos pueden estar sujetos a cambios o incertidumbre con respecto a los mismos.

A lo largo del tiempo, los gobiernos estatales y autonómicos han aprobado diversas regulaciones, disposiciones, decisiones y acuerdos que proporcionan el marco legal necesario para el progreso de la industria textil. Aparte de las normativas comunes exigidas a las pequeñas y medianas empresas para su establecimiento, el sector textil y de confección cuenta con otros instrumentos legales específicos vinculados a esta actividad.

En la actividad de la empresa textil es importante el etiquetado. La legislación recoge la forma y fijación que debe tener el etiquetado con la composición de los

productos textiles, así como qué productos deberán llevarlo de forma obligada según el:

“Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles publicado en el BOE y actualizado el 23/02/2011”.

También es necesario tener en cuenta el reglamento sobre la protección del diseño elaborado por las empresas según el cual “todo diseño que cumpla los requisitos establecidos en esta ley podrá ser protegido como diseño registrado mediante su inscripción, válidamente efectuada, en el Registro de Diseños”.

“Ley 20/2003, de 7 de julio, de Protección Jurídica del Diseño Industrial”.

Siendo éstos lo más importantes respecto a nuestra empresa, también hay que tener en cuenta las responsabilidades y obligaciones que una Sociedad Limitada debe cumplir en España (más adelante se explicará en mayor profundidad), en cumplimiento del código de comercio español, el cual, se deben atender ciertas responsabilidades contables que consisten en mantener meticulosamente un registro ordenado que incluya un libro de inventario y cuentas anuales, un diario de operaciones, un libro de actas, un registro de socios y otro de contratos.

Además, es necesario cumplir con las obligaciones establecidas por el Registro Mercantil, lo que implica legalizar los libros contables y presentar un depósito y aprobación de las cuentas anuales.

- Factores Económicos.

Según un artículo de Cristina Galindo publicado en El País: “El sector textil, muy perjudicado por los efectos provocados por la pandemia desde comienzos de 2020, continúa su lento camino hacia la recuperación de las ventas. En enero, un mes marcado por las rebajas de invierno, registró un crecimiento del 34,8% respecto al mismo mes del año pasado, según el barómetro de la patronal Acotex.” (Galindo, 2022)

El 41,3% de las empresas de moda cuentan con una cifra de empleados de entre uno y nueve. El 11,9% tenían 10 y 49 trabajadores y el 2,3% cuentan con más de 100 trabajadores. Estos datos están en aumento por lo que existe un gran incremento de

puestos de trabajo en empresas textiles cada vez mejor remunerados pudiendo decir que el sector textil crece tras dos años de caídas: un 18,9% en lo que va de año.

En tan sólo dos años, la facturación del sector ha pasado de 8.902 millones de euros en 2021 a los 18.078 millones en este último año 2022.

- Factores Sociales- Demográficos.

Actualmente España cuenta con más de 47 millones de habitantes, socialmente la población española vive conectada, no se concibe una actualidad en la que los recursos webs no se hagan hueco en la vida diaria de cada uno de los habitantes españoles, este es un aspecto muy favorable para la puesta en marcha de nuestra marca mediante el e-commerce.

También el gasto anual por unidad familiar destinado al sector textil está en aumento como ya hemos dicho durante estos dos últimos años, produciéndose un gasto de 800 euros de media por habitante en este año.

Esto puede deberse a la continua preocupación por la imagen y el “buen parecer” en redes sociales, un factor muy importante a tener en cuenta en la empresa.

Según un informe estadístico realizado por Statista: “En 2021, el porcentaje de compradores online se situó por encima del 66%”, podemos ver un incipiente incremento del número de personas que compran cada vez más por internet, debido a su comodidad y a la rápida entrega en domicilios sin necesidad de salir de casa y tan solo al alcance de un solo “click”.

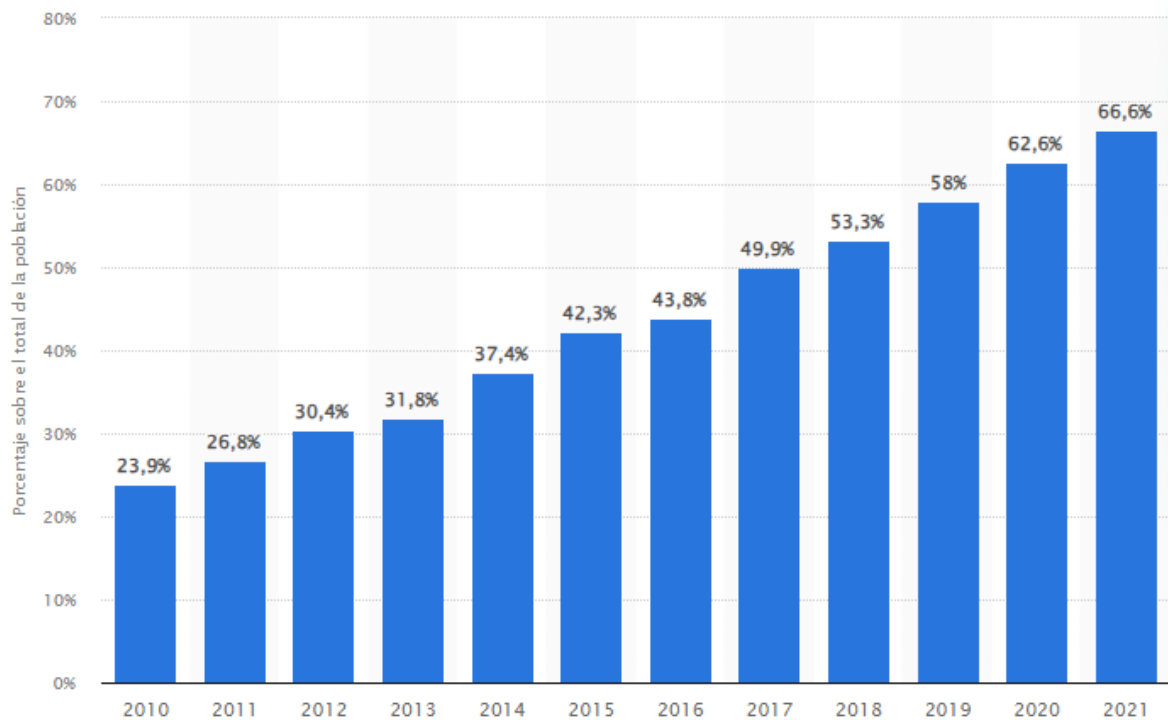


Ilustración 4. Evolución del porcentaje de personas que compró por Internet en España de 2010 a 2021. Fuente: Statista (2023)

- Factores Tecnológicos.

Es uno de los factores más determinantes en relación a la actividad de la empresa y del sector textil.

Actualmente el e-commerce se ha convertido en uno de las acciones diarias e indispensables en la rutina de los españoles en los últimos años.

Las tecnologías de comunicación se han transformado en un recurso esencial para conocer una marca. A través de sonidos, datos, textos e imágenes, se integra la información digital que las marcas emplean para comercializar en línea y aprovechar las nuevas oportunidades de negocio, además esta forma de comercialización es muy personal y directa.

Por tanto, los “e-consumers” han encontrado en las empresas basadas en la tecnología e internet una forma de comunicación y confianza en tiempo real que han hecho que opten por ellas en lugar de buscar esas prendas por otros medios.

- Factores ecológicos.

La industria textil convencional es la segunda más contaminante después de la petrolera, debido a las sustancias tóxicas que liberan a la atmósfera, al agua o al

suelo, que junto con su elevado consumo de agua, hace esta industria textil convencional poco sostenible.

Cada español se deshace de unos siete kilos de ropa al año debido al consumismo incontrolado que ha generado el nuevo término llamado “fast-fashion”. Emite el 8% de las emisiones de gases de efecto invernadero mundiales, en un escenario amenazado por el cambio climático y libera el 9% de los microplásticos que llegan al océano.

Por eso la empresa trata de concienciar a la población y a la propia industria textil mediante la confección y lucha por una moda ética, sostenible y segura.

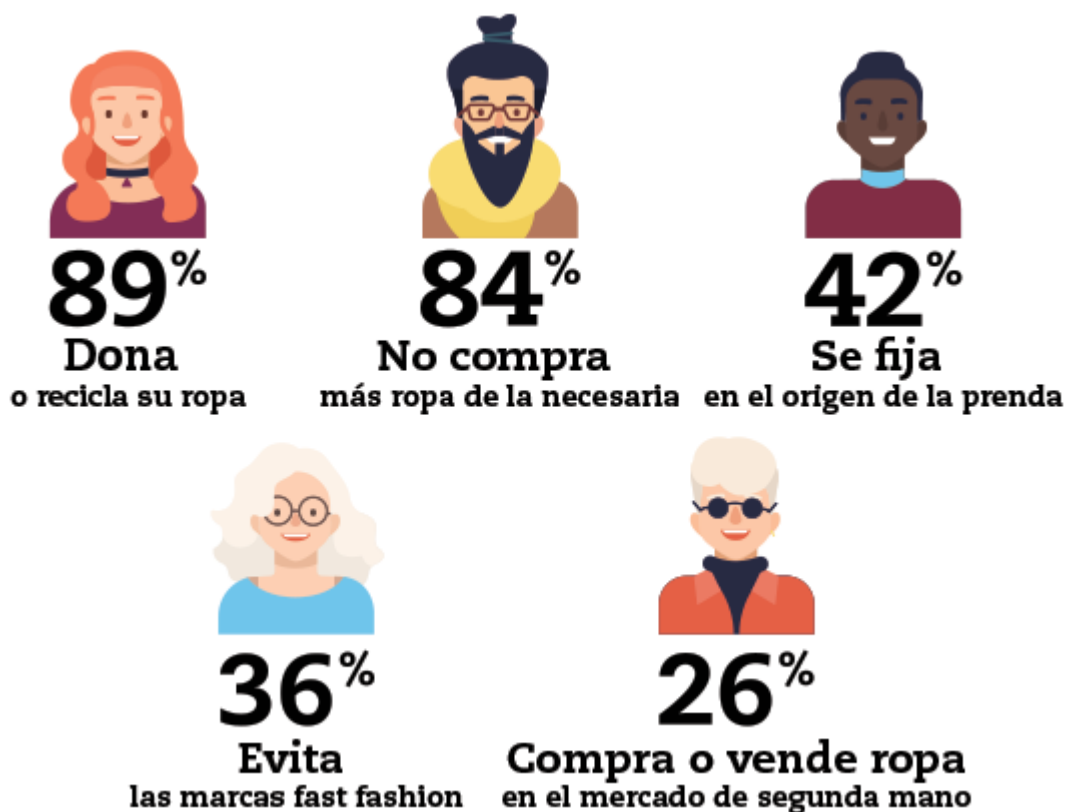


Ilustración 5. Porcentaje de personas concienciadas con la moda sostenible. Fuente: ocu.org

3.1.4. Análisis del entorno específico (fuerzas competitivas)

En el estudio del entorno específico, que procederá a examinar las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este análisis tiene como objetivo comprender cómo las actividades de las empresas cercanas similares afectan el desarrollo de nuestra marca.

El modelo, creado en 1979 por el destacado profesor de Harvard, Michael Eugene Porter, proporciona una valiosa herramienta para analizar y comprender la intensidad y rivalidad de nuestra empresa dentro de su sector. (Que son las 5 fuerzas de Porter y como analizarlas, s.f.)



Ilustración 6. Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: ASANA, Michael E. Porter, *Competitive Strategy*

3.1.4.1. Amenaza de nuevos competidores.

La industria de la moda española experimenta un crecimiento significativo y atrae la atención de diversos actores. Desde el punto de vista de la sostenibilidad, se pueden identificar dos categorías distintas. Por un lado, encontramos las grandes empresas que intentan unirse a la causa ecológica, incorporando líneas de ropa sostenible. Por otro lado, están los diseñadores independientes que lanzan sus propias marcas sostenibles.

Es evidente que, como ya hemos explicado con anterioridad, *Quimera* no busca competir con las grandes multinacionales textiles cuyo enfoque principal es generar grandes ingresos mediante una producción masiva. Sin embargo, sí aspira a destacarse de ellas asegurando un producto completamente respetuoso con el medio ambiente y comprometido con causas sociales. Por lo tanto, los competidores directos de *Quimera* son esas pequeñas empresas que también buscan consolidarse en el mercado sostenible y que buscan como medio de vender su producto una forma electrónica.

Nos encontramos en un mercado donde la entrada de nuevos competidores es relativamente sencilla, lo que genera una alta intensidad de competencia y limita las oportunidades para obtener beneficios significativos. El primer obstáculo será lograr el reconocimiento de la marca entre los consumidores. Por esta razón, las empresas publicitarias emplean estrategias de marketing cada vez más agresivas, ya que la competencia continúa aumentando.

Las nuevas empresas que ingresen al mercado no enfrentarán barreras significativas, ya que no buscan competir directamente con las grandes marcas que operan con economías de escala. Estas marcas realizan inversiones iniciales considerablemente altas para producir grandes cantidades de productos a precios reducidos. Sin embargo, en *Quimera*, nuestro objetivo es precisamente luchar contra el consumismo, por lo que no nos sumergiremos en una inversión inicial elevada. En cambio, seguiremos una estrategia que promueva la sostenibilidad y evite el exceso de consumo.

3.1.4.2. Amenaza de productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos son aquellos que cumplen una función similar para los consumidores. En el caso de la ropa, al ser el único producto que cubre la necesidad de vestirse, la amenaza de sustitución es relativa. Aunque la competencia en el sector textil es alta debido a la gran cantidad de empresas que ofrecen productos similares, no muchas logran alcanzar una buena relación calidad-precio.

Dentro del mundo de la moda, se pueden distinguir dos segmentos principales. Por un lado, la alta costura o la moda de lujo propiamente dicha, que ofrece prendas de lujo de alta calidad a precios elevados. Este sector no representa una amenaza para nuestra marca debido a que su oferta y público objetivo son diferentes. Por otro lado, está la industria del “fast-fashion” como ya hemos comentado con anterioridad, que se enfoca en productos muy baratos y de baja calidad dirigidos a un público consumista poco preocupado por la sostenibilidad del planeta.

Desde una perspectiva optimista, los productos ecológicos pueden tener una ventaja competitiva en términos de relación calidad-precio en comparación con la moda rápida. Esto beneficia a nuestra empresa debido al creciente número de clientes interesados en proteger el medio ambiente y apoyar el trabajo ético, lo que reduce la amenaza de sustitución.

Por otro lado, desde una perspectiva pesimista, se considera la amplia aceptación de la ropa de mala calidad y barata en la sociedad, lo que promueve una renovación constante del armario de manera insostenible. Aunque las características y constitución o proceso de elaboración de las prendas sean diferentes, satisfacen la misma necesidad, lo que genera una alta amenaza de sustitución para la marca.

3.1.4.3. Poder de negociación con los proveedores.

En el sector textil, en el mayor de los caos, el poder de los proveedores es relativamente reducido. La mayoría de las empresas de moda optan por deslocalizar sus fábricas en países tercermundistas, donde los proveedores reciben solo una fracción pequeña de las ganancias.

Esta situación hace que los proveedores tengan poco control en la industria, ya que son fácilmente reemplazables y, desafortunadamente, considerados prescindibles.

No obstante, esta empresa mostrará un enfoque diferente, y se pretende combatir esta situación ofreciendo un trato cercano y transparente a los proveedores locales que nos suministren materiales orgánicos, ya que se tiene que reconocer la importancia de los proveedores para garantizar la calidad de nuestras prendas. Dado que en España la diversidad de empresas suministradoras de materias primas

orgánicas es limitada (aunque poco a poco están surgiendo más proveedores) y nuestros pedidos iniciales serán modestos, se otorgará a los proveedores un mayor poder negociador, dándoles un papel más relevante en nuestra acción empresarial.

En este contexto, *Quimera* se convierte en un cliente clave para los proveedores, y estos tendrán un poder de negociación en el que podrán establecer sus condiciones. Por lo tanto, será fundamental para la marca encontrar proveedores que ofrezcan condiciones económicamente viables, especialmente siendo una pequeña empresa.

Debemos asegurarnos de alcanzar acuerdos equilibrados que beneficien a ambas partes, ya que puede haber proveedores que intenten aprovecharse de nuestra situación y no estén dispuestos a establecer un acuerdo justo y mutuamente beneficioso.

3.1.4.4. Poder de negociación con los clientes.

Además, esta marca asumirá el rol de proveedor para sus clientes, lo que implica analizar todos los factores que influyen en el precio final de venta, los métodos de pago y los plazos de entrega. El objetivo es alcanzar la satisfacción deseada por parte del consumidor.

Inicialmente, el poder de negociación de los clientes será elevado, sin embargo, a medida que cambie la demanda hacia prendas de vestir ecológicas y nuestra empresa se consolide en el mercado con un aumento en el volumen de compras, lograremos fidelizar a los clientes con un trato exclusivo y cuidadoso, lo que reducirá esa fuerza de negociación inicial.

3.1.4.5. Rivalidad entre los competidores actuales.

El análisis de esta fuerza competitiva se enfoca en el número de competidores presentes en el sector textil. Como se ha mencionado previamente, este sector exhibe una gran concentración de empresas con diversas características.

Es en esta diversidad donde nuestra marca puede encontrar su lugar en el mercado. Siendo única, fiel y promoviendo una identidad distintiva, incluso en una industria madura con un crecimiento lento, es posible darse a conocer.

Para lograrlo, se debe resaltar aquellos elementos que hacen que la marca se destaque, como ofrecer prendas de vestir sostenibles que se preocupan por el medio ambiente y de alta calidad, una identidad visual corporativa atractiva, diseños cautivadores y una facilidad de acceder a sus productos rápida y sencilla como es un punto característico también centrándose en el *e-commerce*, entre otros aspectos.

Marcar la diferencia se convierte en uno de los objetivos principales para alcanzar beneficios. Por ello, la apuesta por el respeto y la concienciación al medio ambiente y el impulso del e-commerce permiten obtener una ventaja competitiva frente a la competencia. Además, es importante tener en cuenta que, por el momento, el número de empresas de moda sostenible y ética en España es pequeño en comparación con las empresas de moda convencionales, lo que disminuye la hostilidad hacia nuestra marca y brinda oportunidades favorables para destacar en el mercado.

3.1.5. Elección de la zona geográfica de la marca.

La selección del lugar donde la empresa se ubicará y llevará a cabo el control de su actividad empresarial es de vital importancia, ya que será determinante para el éxito o fracaso de la marca.

Andalucía es una de las principales regiones consumidoras de prendas de vestir, ocupando el tercer lugar detrás de las comunidades de Cataluña y Madrid. Dado el notable crecimiento del sector textil en la Comunidad de Andalucía, se considera apropiado establecer la sede de la marca en Jaén.

Todo esto se va a explicar más adelante.

3.2. Análisis interno de la empresa.

El análisis interno tiene como objetivo identificar y estudiar las fortalezas y debilidades de una empresa para mejorar su competitividad.

En esta etapa, se debe investigar la situación interna de la empresa desde diversas perspectivas. Cada visión abarca diferentes aspectos y tiene sus ventajas y desventajas, por lo que su consideración conjunta enriquece y agrega mayor valor al análisis.

Es fundamental definir la identidad de la empresa, la cual está compuesta por un conjunto de características que deben ser tomadas en cuenta para realizar un análisis exhaustivo de sus actividades comerciales.

3.2.1. Misión, visión y valores de la empresa.

Misión.

La misión de Quimera abarca los pasos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. La razón de ser de la empresa va a ser promover la sostenibilidad en la industria de la moda, respetando el entorno y generando un impacto positivo en la sociedad. Se va a presentar un enfoque que se centra en ofrecer prendas duraderas que desafíen la moda de usar y tirar, prolongando el ciclo de vida de las prendas y manteniendo un compromiso firme con la moda ecológica y ética.

Visión.

El modelo de negocio se basa en un e-commerce que competirá en el sector textil junto a otras marcas emergentes, todas ellas con un perfil joven y emprendedor. La idea de la marca es poner al alcance de los clientes prendas de sostenibles de alta calidad, a precios asequibles y con una identidad distintiva y personal. Va a tener un propósito común el cual va a ser diferenciarse de las marcas comunes, ofreciendo una experiencia única y auténtica a los compradores de ropa ecológica.

Valores.

Los principios éticos en los que se va a basar *Quimera* van a ser la honestidad y la transparencia en todas las acciones y productos de la empresa. Tanto los posibles colaboradores como los consumidores tienen acceso constante a información veraz sobre el origen de las prendas, los procesos involucrados en su creación y el tipo de desecho que pueden generar.

Nuestra máxima prioridad es la calidad, por lo que garantizamos la durabilidad y resistencia de todas las prendas, asegurándose de ofrecer prendas de alto rendimiento y larga duración.

Se va a promover la equidad en todas nuestras acciones, fomentando el comercio justo y el trabajo cooperativo, sin permitir diferencias sociales o por sexo. La igualdad es fundamental.

Se va a valorar la innovación, la ética y un importantísimo enfoque ecológico, manteniendo siempre una perspectiva responsable con el medio ambiente y la sociedad.

La empresa se va a comprometer plenamente con la responsabilidad social y ambiental. Nuestra empresa se preocupa por la salud de las personas y del planeta, trabajando proactivamente en un futuro sostenible y respetuoso con el entorno.

3.2.2. Cadena de valor.

Constituye uno de los principales instrumentos más populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa.

Hace referencia a la separación de la empresa en las funciones básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto. Esta cadena debe ser contemplada como una parte de un sistema de valor más amplio.

La meta del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva, o lo que es lo mismo, los aspectos de la empresa que contribuyen a la generación de un valor total de la misma. (Peiró, 2021)

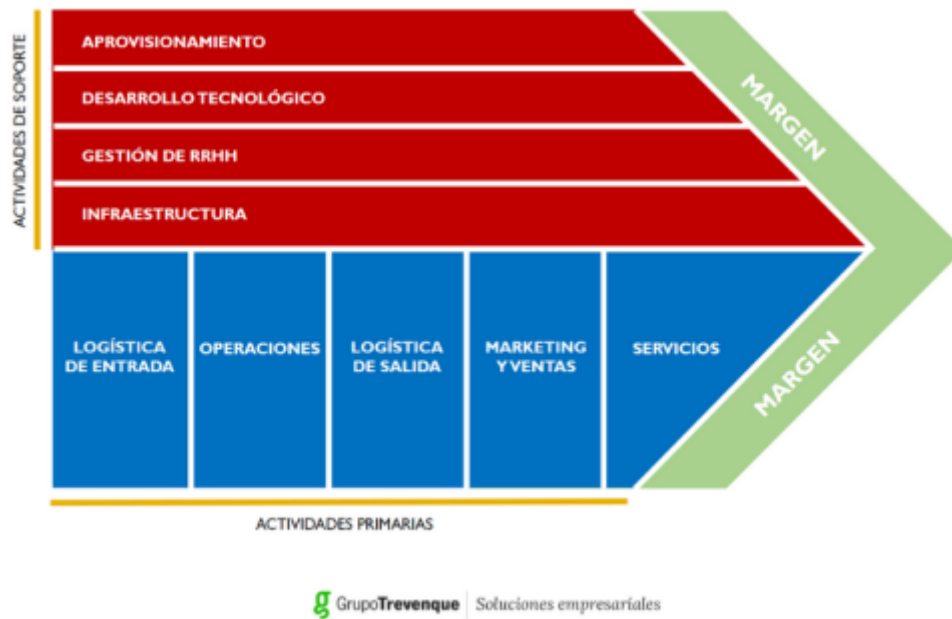


Ilustración 7. Cadena de valor. Fuente: GrupoTrevenque

1. Actividades primarias

Dentro del proceso productivo básico, encontramos tres etapas principales que forman parte integral del mismo: la producción, la comercialización y el servicio posventa al cliente. Cada una de estas etapas se subdivide en:

- **Logística interna:** Se establecerá una relación sólida y positiva con todos los proveedores involucrados en la confección de ropa sostenible, basada en los principios del comercio justo y la transparencia. Se llevarán a cabo negociaciones para acordar precios que aseguren un beneficio mutuo y la alta calidad de las materias primas utilizadas. Además, se contará con un adecuado almacenamiento de cualquier otro producto intermedio, garantizando condiciones óptimas de conservación. De esta manera, se fomentará una cadena de suministro responsable y sostenible para la empresa.
- **Operaciones:** Quimera se enfocará en actividades relacionadas con la transformación final de materiales orgánicos en prendas de vestir. La eficiencia en estas operaciones es crucial para el éxito y nos permitirá ahorrar costos.

Para lograrlo, se estandarizarán los procesos de fabricación acordados con nuestros proveedores y se llevará a cabo una supervisión constante de todo el proceso.

Además, contaremos con un equipo altamente cualificado en el diseño y elaboración de modelos actuales que reflejen la esencia sostenible de nuestra marca. La creatividad y la conciencia ambiental se combinarán para producir prendas con estilo y compromiso hacia un futuro más responsable con el medio ambiente.

- **Logística exterior:** Se implementará la contratación de un servicio de mensajería de confianza con el objetivo de evitar retrasos en los envíos. La preparación de los pedidos se realizará de manera ágil y eficiente para que el cliente pueda recibir su paquete en casa en un plazo de entre 24 y 48 horas. Además, se proporcionará información actualizada en todo momento sobre el estado del pedido y el tiempo de espera, brindando así una experiencia de compra satisfactoria y transparente para nuestros clientes.
- **Marketing y ventas:** Quimera se enfoca en actividades relacionadas con la promoción y venta de sus productos a través de una tienda en línea. Para lograrlo, se ha apostado por un diseño funcional, intuitivo y agradable que facilite la navegación de los clientes. La introducción de una barra de búsqueda inteligente permitirá a los clientes buscar directamente la prenda deseada, evitando la necesidad de recorrer toda la página web. De esta manera, se asegura una experiencia de compra satisfactoria y una mayor comodidad para nuestros clientes al encontrar lo que buscan de manera rápida y eficiente.

También se destinará una inversión en publicidad para dar a conocer nuestra marca a través de las redes sociales. En estas plataformas, también se anunciarán promociones, desfiles y eventos con “influencers” relacionados con la moda sostenible. Esta estrategia nos permitirá llegar a un público más amplio y generar interés en nuestra propuesta, al tiempo que promovemos valores de sostenibilidad y conciencia ambiental en la industria de la moda.

- **Servicio posventa:** La opinión del cliente es de suma importancia para nuestra organización, ya que buscamos satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. Por ello, se va a incorporar un apartado de atención al cliente en nuestra tienda en línea, donde podrán escribir cualquier queja o sugerencia para mejorar su experiencia de compra. Contamos con un equipo dedicado y dispuesto a escuchar en todo momento.

Además, si el cliente desea devolver o cambiar un producto, se va a implementar un servicio de recogida a domicilio a cargo de la mensajería. De esta manera, brindamos una solución conveniente y eficiente para cualquier solicitud de devolución o cambio, demostrando nuestro compromiso con la satisfacción del cliente en cada paso del proceso de compra.



Ilustración 8. Cuadro resumen actividades primarias de la cadena de valor. Elaboración propia

2. Actividades de apoyo

No forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias. Se dividen en:

- **Aprovisionamientos:** Compra de utensilios de todo tipo. Utilizando envoltorios fabricados con materiales biodegradables que demuestran nuestro

compromiso con el medio ambiente, y asegurando un mantenimiento adecuado de nuestra maquinaria para garantizar la calidad de nuestros productos.

- **Desarrollo tecnológico:** Se va a impulsar la inversión en I+D+i mejorando así nuestra plataforma de comercio online en nuestra página web. Se utilizará una base de datos de clientes para optimizar nuestras operaciones y brindar un servicio más personalizado. Asimismo, se va a mantener nuestras telecomunicaciones actualizadas y en línea con los últimos avances tecnológicos para garantizar una comunicación eficiente y efectiva.
- **Gestión de RRHH:** Esforzarse por crear un ambiente motivador, amigable y respetuoso que promueva los derechos humanos de nuestros trabajadores, ofreciendo salarios justos e incentivos adecuados.

También, comprometerse con la seguridad laboral, cumpliendo estrictamente con la normativa vigente para garantizar un entorno de trabajo seguro para nuestro personal. Adaptar un servicio de apoyo al trabajador que se enfoca en hacer que cada miembro se sienta parte de un equipo y comprenda la importancia crucial de su labor en nuestra cadena de valor.

- **Infraestructura:** Es fundamental contar con un sólido control administrativo para asegurar una eficiente gestión de la empresa, junto con una adecuada administración de la contabilidad y las finanzas. También el éxito de una tienda online depende en gran medida de su infraestructura hardware, pero la interacción con el público y los compradores potenciales recae en el software. Es crucial contar con un software que cumpla con las expectativas en términos de funcionalidades, tanto para el cliente (apariencia, facilidad de uso, etc.) como para el administrador (gestión de stock, pedidos, facturación, etc.), además de garantizar rendimiento y seguridad óptimos.



Ilustración 9. Cuadro resumen actividades de apoyo en la cadena de valor. Elaboración propia

3.3. Análisis DAFO.

Una vez que hemos llevado a cabo el análisis del entorno genérico utilizando las herramientas PESTEL y el análisis específico mediante las 5 fuerzas competitivas de Porter, podemos obtener una comprensión completa de la situación del mercado en la cual se va a enmarcar la empresa y en la que va a operar.

La matriz DAFO, a través de sus 4 bloques, nos permite resumir toda esta información de manera concisa y efectiva ya que se construye sobre la base del análisis interno y externo.

Resulta crucial tener la capacidad de identificar y aprovechar las oportunidades y fortalezas que el mercado presenta, ya que esto permitirá alcanzar una ventaja competitiva. Asimismo, es fundamental estar alerta ante las amenazas y debilidades que puedan poner en riesgo la estabilidad de la marca y tomar medidas para contrarrestarlas. (Fuente, 2022)

ANÁLISIS DAFO



Ilustración 10. Gráfico análisis DAFO. Elaboración propia

DEBILIDADES

- Poca capacidad financiera inicial: Toda actividad emprendedora requiere enfrentar los costes necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa, lo que implica disponer de un capital mínimo inicial sin conocer los posibles gastos adicionales que puedan surgir, por esto es muy probable que se encuentren situaciones donde la empresa necesite un mayor respaldo económico que el proporcionado inicialmente.
- Falta de experiencia: El plan de negocio va a ser puesto en marcha por un estudiante joven que, aunque tenga unos estudios y unos conocimientos previos, puede no ser suficiente al ser un entorno tan amplio y tan cambiante en el tiempo.

- Marca desconocida: Al ser una marca de nueva creación, no siendo conocida por los clientes del sector, el crecimiento es más lento y no es seguro, por lo que los riesgos son mayores.

AMENAZAS

- Alta competitividad: Nos encontramos ante un mercado altamente competitivo, con una amplia presencia de marcas españolas en constante expansión. Sin embargo, esta situación no descarta la posibilidad de que la marca pueda operar y prosperar en este entorno. La propuesta es establecer una empresa en línea basada en el e-commerce que haga uso del marketing digital como estrategia para establecer una conexión cercana con los clientes, además de apostar por la sostenibilidad, enfocándose en la calidad de las prendas y el trato personalizado como pilares fundamentales de la empresa.
- Influencia del “fast-fashion”: El fenómeno de la moda rápida ha logrado implementar desde hace varios años colecciones nuevas cada pocos días. Esta estrategia ha ido consolidándose a lo largo de la última década y ha provocado una revolución en nuestros patrones de consumo. Ya no nos conformamos con hacer compras de ropa un par de veces al año o incluso tres, sino que buscamos adquirir prendas muchas más veces debido a esta constante renovación de la oferta. Por ello, la empresa va a luchar contra este estereotipo de moda rápida otorgándole un mayor valor y más duradero a las prendas.
- Incertidumbre política: Una fuente primordial de incertidumbre política radica en la incertidumbre acerca de las consecuencias jurídicas de nuestras acciones con respecto a la empresa. Esta incertidumbre política surge del desconocimiento sobre la dirección que tomará la legislación en un momento específico en el tiempo. En otras palabras, no saber cómo las leyes y regulaciones podrían afectar el futuro de nuestra empresa genera un ambiente de incertidumbre.
- Cambios en los gustos de moda: Cada año surgen nuevas tendencias en la moda, lo que puede llevar a que algunos diseños se vuelvan obsoletos y

pierdan su atractivo para los clientes. Por lo tanto, la marca debe adaptarse a esta dinámica y mantener una constante renovación en sus modelos para satisfacer las necesidades estéticas cambiantes de sus clientes. Es esencial estar en sintonía con las preferencias del público y ofrecer diseños frescos y actuales que se ajusten a las demandas del mercado.

FORTALEZAS

- Productos sostenibles: Se va a defender una inversión en materiales completamente ecológicos que busca mitigar la preocupación generada por el excesivo consumo y el impacto negativo en el medio ambiente. Al optar por estos materiales, se contribuye a reducir el daño ambiental y se fomenta una conciencia eco-responsable en la forma en que producimos y consumimos.
- Calidad en los productos: El objetivo no es enfocarse en vender grandes cantidades a precios muy bajos, sino más bien ofrecer una relación óptima entre calidad y precio. Se busca encontrar un equilibrio que permita ofrecer productos de alta calidad a un precio asequible para los clientes. La prioridad es garantizar la satisfacción del cliente mediante productos que ofrezcan el mejor valor por su inversión.
- Servicio compra 24h: La transformación digital ha tenido un impacto significativo no solo en nuestra comunicación con el mundo, sino también en la forma en que compramos y vendemos diversos productos y servicios. Ahora, es posible comercializar los productos y ofrecer servicios en línea las 24 horas del día, los 7 días de la semana, gracias a Internet. Esta revolución digital y el impulso del e-commerce ha abierto nuevas oportunidades para llegar a un público más amplio y facilitar transacciones comerciales de manera continua y accesible.
- Conocimientos en marketing digital y en I+D+I: Contar con conocimientos en marketing digital otorga una ventaja competitiva considerable. Al aplicar estos conocimientos a una página web, se abre una oportunidad de crecimiento para la marca, ya que se pueden emplear diversas estrategias comerciales para

conectar con los consumidores a través de la tecnología en línea. Esta habilidad para utilizar técnicas comerciales en el entorno digital brinda la posibilidad de ampliar el alcance de la marca y establecer conexiones más cercanas con los clientes a través de la plataforma virtual.

OPORTUNIDADES

- Preocupación por el medio ambiente: Se enfoca en la reducción de residuos textiles y en extender la vida útil de estos productos. La iniciativa busca disminuir el impacto ambiental generando menos desperdicios y prolongando el tiempo de uso de los artículos textiles. Esto implica adoptar prácticas sostenibles que favorezcan la reutilización, el reciclaje y la creación de productos más duraderos, contribuyendo así a una gestión más responsable de los recursos y a la protección del medio ambiente.
- Crecimiento del sector: A pesar de la crisis que enfrentó España en años anteriores, el sector textil ha experimentado un notable crecimiento. La confianza en la recuperación económica del país se ha manifestado en un aumento del gasto en ropa por parte de los miembros de la familia. Esta tendencia indica una mejora en la situación financiera y refleja la positiva evolución del mercado textil en el país.
- Público joven: La estrategia más viable para revitalizar nuestro negocio y adentrarnos en el mercado textil es dirigirnos a un público objetivo más joven, reduciendo la edad de nuestros clientes potenciales. Al atraer a un target más joven, abrimos nuevas oportunidades para renovar nuestra empresa y adaptarnos a las tendencias actuales del mercado textil. Esta estrategia nos permitirá mantenernos relevantes y atractivos para una generación más joven de consumidores, lo cual será clave para el crecimiento y el éxito a largo plazo.
- Subvenciones en nuevas empresas: Dado que se cuenta con una limitada capacidad financiera al iniciar la actividad, se pretende aprovechar los recursos financieros ofrecidos por el Estado destinados a emprendedores y a la creación de pequeñas y medianas empresas (pymes). De esta manera, se busca obtener el apoyo necesario para impulsar y consolidar el proyecto empresarial,

lo que permitirá superar las barreras financieras iniciales y fomentar el crecimiento y desarrollo de la empresa de manera sostenible.

3.4. Estrategias de actuación

(Navas & Guerras, 2016)

Para la solución de las debilidades:

La colaboración será fundamental para alcanzar los objetivos establecidos y lograr una estabilidad empresarial, pudiendo optar también por una ayuda financiera para suplir los costes iniciales de la puesta en marcha.

Dado que se trata de un negocio nuevo, al inicio de la actividad se carece de una imagen de marca establecida. Sin embargo, se aprovechará el crecimiento tecnológico para llegar al máximo público posible a través de Internet, redes sociales y página web. Se utilizarán estas plataformas para difundir el mensaje de sostenibilidad en el sector textil, llegando así de manera efectiva y amplia a los potenciales clientes interesados en este enfoque responsable.

Para contrarrestar las amenazas:

Será necesario encontrar la necesidad del cliente y convertirla en oportunidad. Previo al lanzamiento de cualquier modelo de camiseta o sudadera, será fundamental realizar un estudio exhaustivo de los gustos e intereses de los consumidores. Esta investigación nos proporcionará información valiosa sobre las preferencias del público objetivo, permitiéndonos diseñar productos que se ajusten de manera precisa a sus necesidades y expectativas. Con este enfoque orientado hacia el cliente, aumentaremos las posibilidades de éxito y aceptación en el mercado.

También se buscará fortalecer la imagen de la empresa como una entidad sostenible, en contraposición al consumo desenfrenado y la contaminación asociada al “fast fashion”.

A medida que la empresa siga creciendo y se consolide como una marca sostenible, se abrirán oportunidades para aumentar la inversión de capital y los

volúmenes de producción. Además, se contempla la posibilidad de crear una nueva línea infantil ecológica, lo que permitirá alcanzar a nuevos clientes interesados en productos respetuosos con el medio ambiente. Esta expansión estratégica nos permitirá ampliar nuestro alcance en el mercado y reafirmar nuestro compromiso con la sostenibilidad.

4. PLAN DE MARKETING.

En este capítulo se van a estudiar las estrategias de marketing de la empresa, es de vital importancia trazar las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Su plan de marketing se divide en dos partes: marketing estratégico y marketing operativo. (Rodriguez, 2008)

El marketing estratégico se enfoca en identificar y analizar el público objetivo de la compañía, utilizando el modelo Canvas, por ejemplo, para comprender al consumidor potencial.

Una vez establecido el público objetivo, se procede a estudiar las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, distribución, y promoción. Además, se ha añadido la variable del “packaging” sostenible debido a su creciente importancia en los últimos años y a su estrecha relación con los valores de la marca.

Mediante la combinación de estas dos variantes de marketing, Quimera logrará posicionar sus productos en el mercado de manera efectiva.

También se va a desarrollar la identidad visual corporativa, que abarca todos los signos y elementos visuales que dan forma a la imagen de una marca en la mente del cliente. Su función principal es transmitir sensaciones, emociones y valores asociados a la marca. Se podría considerar como una carta de presentación o muestra visual que establece el primer contacto con el consumidor y que al ser relacionado con prendas de ropa, productos muy visuales, es de vital importancia.

4.1. Diseño de la identidad de marca

La construcción de la identidad corporativa se erige como una herramienta fundamental mediante la cual las empresas logran comunicar su esencia de manera singular, estableciendo una distinción con respecto a sus competidores y dejando una impresión duradera en la percepción de sus posibles clientes.

Pero, ¿cómo podemos crear una identidad corporativa exitosa?, pues bien, la base sobre la cual se cimenta esta imagen de marca radica en la iconografía, el simbolismo, las tipografías empleadas o el estilo, elementos que concurren para conferir un reconocimiento instantáneo de la marca.

Para nuestra marca de ropa se va a elegir la utilización de un isologo, un elemento visual caracterizado por entrelazar de manera indivisible un texto y un símbolo gráfico. Cada uno de los elementos del isologo es complementario del otro y forman una única identidad visual.

Son ejemplos claros de la utilización de un isologo como imagen corporativa, marcas como: Levi's, Nike, Adidas, Stradivarius...

Así pues, a continuación se va a desarrollar la imagen de marca, cómo "Quimera" se va a dar a conocer al público.

4.1.1. Nombre de la marca.

El nombre constituye uno de los activos más preciados de una marca, sirviendo como el primer recuerdo que los clientes retienen de ella. En ocasiones, muchas empresas asumen erróneamente que, si poseen los productos o servicios adecuados, el nombre carece de importancia. Sin embargo, la realidad subyacente es que el nombre figura entre los elementos más cruciales para distinguir una marca. Sin él, los clientes quedarían imposibilitados de establecer un vínculo aún más genuino. Por tanto, es imperativo considerar desde las primeras etapas de la creación de la empresa la necesidad de crear un nombre único y fácil de recordar (lo que se denomina "naming" en inglés).

El nombre elegido para este modelo de negocio como marca de ropa sostenible es “Quimera” porque, cómo se ha explicado en el apartado introductorio de este proyecto, prevalece el deseo del autor de utilizar sus habilidades y destrezas obtenidas durante estos años de formación para la creación de una marca de ropa, que relacione moda y sostenibilidad.

Y según la RAE: “Quimera, es el sueño o ilusión que es producto de la imaginación y que se anhela o se persigue pese a ser muy improbable que se realice.” (Real Academia Española, s.f.)

Entonces, resulta muy ideal otorgar ese nombre con ese significado a la marca, producto de una ilusión por crear este tipo de prendas, además de ser un nombre corto, legible y atractivo para el cliente.

4.1.2. Creación del isologo y elección de colores corporativos.

Como ya se ha explicado brevemente en la introducción del presente subapartado, un isologo se caracteriza por entrelazar de manera indivisible un texto y un símbolo gráfico.

Tras diseñar varios isologos con diferentes tipografías y colores, se va a optar por un diseño minimalista con el nombre de la marca y pocos elementos visuales que puedan entorpecer la percepción del mismo.

A continuación, veremos el resultado final del isologo, con sus colores corporativos, además de sus variantes en bicolor para futuros diseños en prendas o para la página web.



Ilustración 11. Isologo de la marca "Quimera". Elaboración propia



Ilustración 12. Diseños en versión bicolor para prendas, tarjetas, etiquetas... Elaboración propia

Como se puede ver, el isologo combina el nombre con una tipografía redondeada, muy poco agresiva a primera vista, con un símbolo visual como son dos estrellas o destellos intentando expresar el sueño o deseo por crear una marca de ropa sostenible. Además se han escogido colores en tonos crema o tierra para establecer aún más la relación con la sostenibilidad y la preocupación por el medio ambiente de la marca.

También se va a crear un eslogan que se podrá ver en la página web expresando los valores de la empresa junto con el significado del nombre de la marca.

El eslogan elegido es:

“Tu ropa sostenible soñada, en la realidad”

Todo esto, en conjunto, hará que la marca sea fácil de reconocer y así se posicione con mayor rapidez en el sector.

4.2. Marketing estratégico.

Cuando exploramos el ámbito del marketing, se torna imperativo establecer una distinción esencial entre dos conceptos: el marketing estratégico y el marketing operativo. Estos dos enfoques son complementarios y de relevancia primordial para la consecución de nuestros objetivos, si bien el primero tiende a ser pasado por alto o carece de la misma visibilidad que el segundo, en este punto nos vamos a centrar en el primero.

Es por esta razón que abordaremos en profundidad en qué consiste el marketing estratégico y los beneficios que conlleva.

El término "marketing estratégico" se emplea para describir la faceta del marketing que se enfoca a medio y largo plazo, haciendo uso de distintas metodologías de análisis de mercado para identificar oportunidades que permitan el crecimiento y la distinción de la empresa ante su base de consumidores, siempre teniendo en consideración las necesidades del usuario.

En contraposición a la práctica de desarrollar productos o servicios y luego concebir cómo comercializarlos a los usuarios, el marketing estratégico primeramente examina la situación del mercado, la competencia y los consumidores. Con base en este análisis, se moldean los productos o servicios con la mira en los nichos identificados.

Dado que esta perspectiva se proyecta hacia el futuro, el marketing estratégico se caracteriza por dar forma al plan de marketing global de la empresa. Para alcanzar este cometido, resulta esencial completar una serie de aspectos previos:

4.2.1. *Posicionamiento de la marca.*

Siguiendo las enseñanzas de Kotler, destacado experto y referente en el ámbito del marketing moderno, así como defensor y promotor de las 4 P del Marketing, el concepto de posicionamiento implica concebir la oferta comercial de tal manera que logre ocupar un lugar valioso en la mente de los consumidores. (Kotler)

Esta perspectiva nos subraya la naturaleza integral y amplia del proceso de posicionamiento, el cual engloba tanto la visibilidad como la conexión con los usuarios, y solo puede ser impulsado, efectivamente, si se adquiere una comprensión profunda del segmento de mercado y de los potenciales clientes.

Para cualquier empresa, sin importar su tamaño, una estrategia exitosa de posicionamiento de marca se traduce en beneficios sustanciales, como:

- Un flujo constante de ventas, ya que la oferta comercial permanece arraigada en la mente del consumidor.
- Un mayor reconocimiento y visibilidad de la marca.
- La consolidación de una autoridad en el mercado, permitiendo la construcción de audiencias más allá del ámbito de los clientes.
- El fortalecimiento de la credibilidad y la mejora de la imagen ante el mercado en general.

En la actualidad, este proceso de posicionamiento debe estar sólidamente orientado hacia el entorno digital, por eso nuestra marca se va a basar en el e-commerce.

Además, nuestro posicionamiento de marca se va a basar en el bien que le causamos a nuestros clientes, esto también es una forma de marcar nuestra posición. Se les va a otorgar ropa sostenible para que puedan vivir la experiencia de vestir prendas 100% orgánicas, más duraderas y proporcionando la tranquilidad de no estar perjudicando al medio ambiente.

Conectar con los valores, percepciones y pensamientos actuales de los consumidores es de vital importancia y es crucial reflexionar sobre lo que impulsa y motiva a los clientes.

Este enfoque permitirá establecer relaciones comerciales sólidas e incluso ganar embajadores de la marca que contribuyan a un posicionamiento sostenible en el mercado.

El antiguo paradigma de perseguir ventas a cualquier precio ha quedado atrás. En la actualidad, el enfoque se centra en cultivar relaciones sólidas para mantenerse presente en la mente de los consumidores y destacar como una opción comercial atractiva, apreciada y amigable a largo plazo.

Este cambio en la perspectiva exige la implementación de estrategias y acciones que humanicen las marcas, otorgándoles una identidad concreta y accesible.

Un método efectivo para lograrlo es el Storytelling, el arte de cautivar a través de relatos. Como es el caso de Levi's Strauss y los vaqueros.

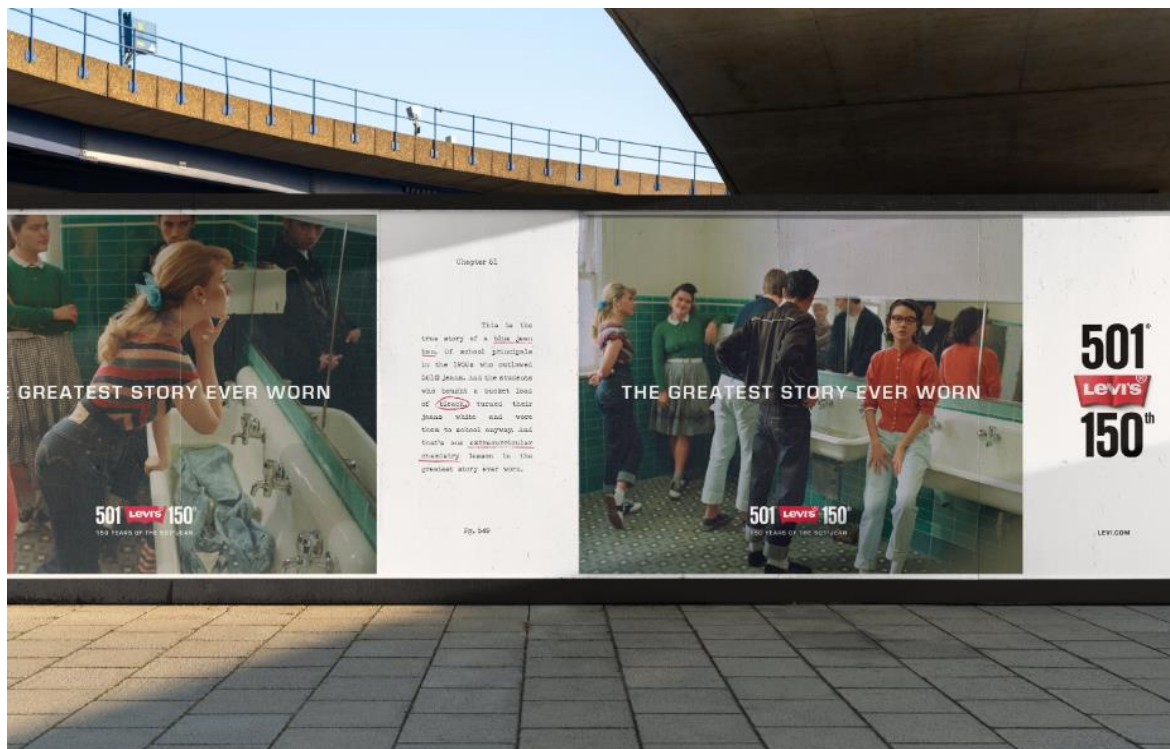


Ilustración 13. Cartel publicitario del cortometraje de Levi's. Fuente: Otokomae.com

El cortometraje, dirigido por Martin de Thurah y Melina Matsoukas, es el primer capítulo de una campaña que continúa desarrollándose en torno a un solo par de jeans y las historias que rodean a la marca Levi's (Escobar, 2023)

Estas narrativas generan empatía en el público y evidencian que una marca no es meramente una entidad corporativa, sino una organización compuesta por individuos que experimentan emociones y pensamientos de manera similar a cualquier otra persona.

Así pues, este método es una buena opción para nuestra marca.

4.2.2. Segmentación del mercado. Perfil de los clientes.

Un aspecto crucial en el funcionamiento de las pequeñas empresas radica en su enfoque en los mercados locales. Para poder delinear y definir este mercado con precisión, se requiere la ejecución de un análisis minucioso de oportunidades, lo que posteriormente permite dirigir la atención hacia aquellos clientes que se verán más beneficiados por los productos de "Quimera".

Esta etapa se conoce como segmentación de mercado, un proceso que implica la categorización de sectores potenciales basados en diversos criterios.

En este contexto, se va a realizar un enfoque inicial el cual se concentra en el comercio en línea dentro de España, abarcando tanto a mujeres como a hombres (unisex).

Se van a identificar subconjuntos específicos de usuarios, tales como los de internet y e-commerce, así como personas que manifiestan un interés en cuestiones ambientales, sostenibilidad y moda ética.

Estos grupos los vamos a dividir a su vez en categorías según edad, ocupación y nivel adquisitivo.

	Usuarios de internet	Usuarios e-commerce	Interés en sostenibilidad	Gusto por la moda
Poder adquisitivo	Alto	Alto	Alto	Alto
	Medio	Medio	Medio	Medio
	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Edad	Menos de 20	Menos de 20	Menos de 20	Menos de 20
	Entre 20 y 34	Entre 20 y 34	Entre 20 y 34	Entre 20 y 34
	Entre 35 y 49	Entre 35 y 49	Entre 35 y 49	Entre 35 y 49
	Entre 50 y 65	Entre 50 y 65	Entre 50 y 65	Entre 50 y 66
	Más de 65	Más de 65	Más de 65	Más de 65
Ocupación	Estudiante	Estudiante	Estudiante	Estudiante
	Trabajador	Trabajador	Trabajador	Trabajador
	En paro	En paro	En paro	En paro
	Jubilado	Jubilado	Jubilado	Jubilado

Ilustración 14. Segmentación inicial del mercado. Elaboración propia

Tras llevar a cabo esta segmentación, se procederá a elegir de manera precisa un mercado específico al que ingresar. Aunque pueda resultar desafiante descartar diversas opciones, es más conveniente adoptar un enfoque restringido en lugar de abarcar mercados de gran magnitud, donde el riesgo de fracaso aumenta considerablemente. A esta elección se le denomina "mercado inicial" y se guía principalmente por tres principios fundamentales:

1. Todos los clientes en este mercado adquieren productos similares.
2. Los patrones de compra y las expectativas de los clientes son comparables.
3. La opinión de los clientes ejerce influencia sobre otros participantes en este mercado.

Ahora bien, se van a estudiar las estadísticas, en un primer lugar, de la tasa de empleo del pasado año ya que interesa un perfil trabajador que tenga ingresos suficientes para comprar las prendas sostenibles de nuestra marca.

Investigando y comparando la tasa de empleo por grupos de edad y por sexo del INE, la que tiene más empleados se da entre los rangos de edad de 25 a 54 años.

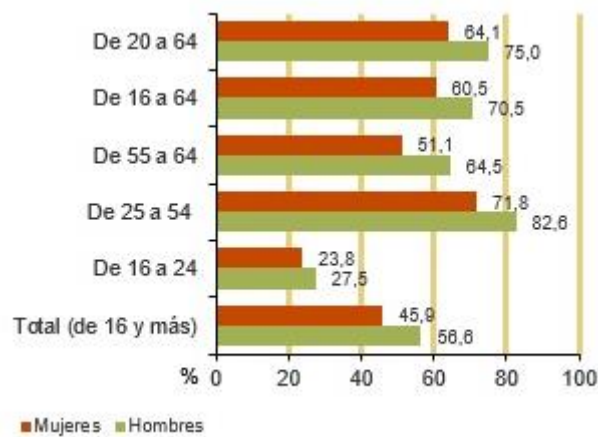


Ilustración 15. Gráfica tasa de empleo de España en 2022. Fuente: INE

Los datos subsiguientes bajo análisis refieren al empleo de internet en la población de España, específicamente enfocado en las compras en línea, que revisten particular interés para nuestra marca.

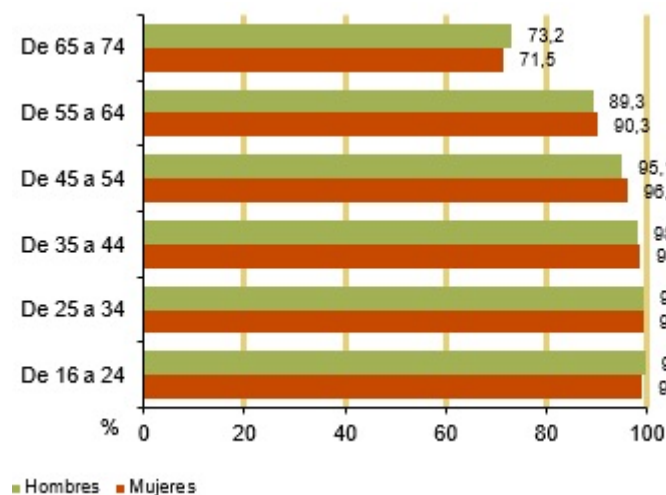


Ilustración 16. Gráfica tasa uso de internet en España en 2022. Fuente INE

Como se puede ver los rangos de edad con mayor uso frecuente de internet son de 16 a 24 años y de 24 a 34 años. (INE. Instituto Nacional de Estadística, 2022)

Así pues, acotando este rango teniendo en cuenta la tasa de empleo la cual tiene su porcentaje mayor entre los 25 a 54 años, el rango idóneo de venta para nuestras prendas de ropa sostenible es el delimitado entre los 24 a 34 años.

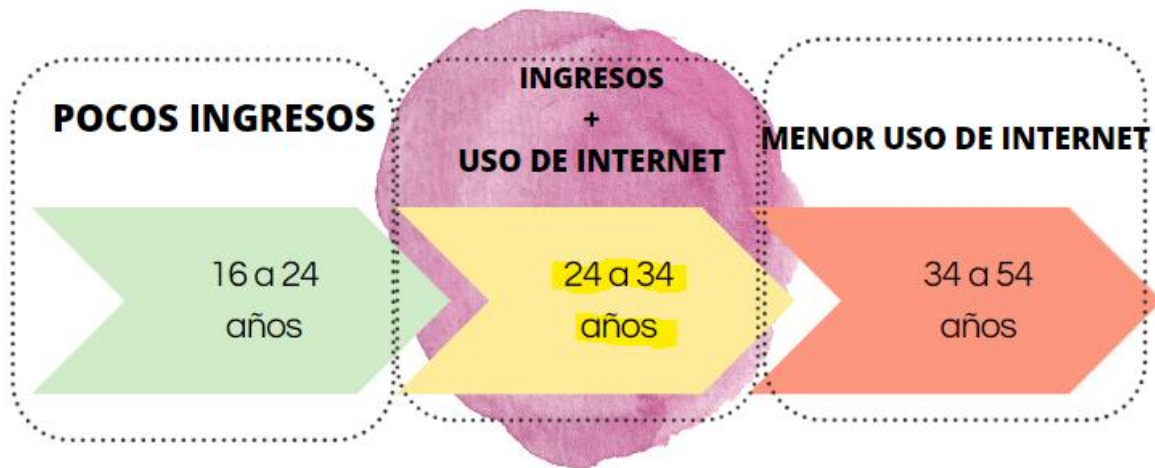


Ilustración 17. Rango de edad seleccionado para la venta de prendas sostenibles. Elaboración propia

Indudablemente, el tema del cambio climático se ha convertido en una cuestión de gran actualidad que está captando la atención de diversos grupos en la sociedad. A lo largo de todos estos años, las movilizaciones relacionadas con este tema se están volviendo cada vez más habituales y están generando un impacto significativo, sobre todo entre los jóvenes y adolescentes que muestran preocupación por el estado del planeta.

Son precisamente estos individuos quienes están asumiendo roles de liderazgo en las protestas con el propósito de mitigar la contaminación y adoptar enfoques sostenibles que fomenten la coexistencia en equilibrio con el entorno por muchos años venideros. Consecuentemente, la propuesta de ropa sostenible de nuestra marca va a recibir una amplia aceptación entre esta generación joven que encabeza los llamamientos a la acción.

En resumen, el público objetivo inicial de la marca va a estar formado por individuos de 24 a 34 años, abarcando tanto a hombres como mujeres, no se va a distinguir por sexo ya que se va a defender una moda unisex, que demuestran interés por la moda y la preservación del medio ambiente. Además, son usuarios frecuentes de internet y, en particular, del e-commerce.

4.2.3. *Ventaja competitiva.*

Dentro del ámbito de la industria de la moda, las empresas dedicadas a la venta de prendas de vestir se encuentran en la necesidad imperante de diferenciarse en un entorno altamente competitivo, con el fin no solo de asegurar su supervivencia, sino también de fomentar su crecimiento sostenido.

En este sentido, existen una serie de ventajas competitivas que pueden actuar como catalizadores para que una marca de ropa logre destacar de manera significativa en el mercado.

1. Marca reconocida o consolidada.

La notoriedad de una marca puede erigirse como una ventaja competitiva substancial para una empresa de prendas de vestir.

Cuando los consumidores logran reconocer una marca y logran vincularla con atributos como calidad, estilo y tendencia, se incrementa la probabilidad de que opten por adquirir productos pertenecientes a dicha marca en particular.

La percepción que se forja en torno a la imagen de marca y la reputación constituyen elementos que ejercen una influencia determinante en el proceso de toma de decisión de compra por parte de los consumidores.

En este caso, al ser una marca de reciente creación no podemos contar con el peso de esta ventaja competitiva, por lo que es necesario centrarse en otros aspectos de la marca.

2. Calidad de los productos.

Resulta esencial destacar que la provisión de productos de una calidad sobresaliente desempeña un papel fundamental en la construcción de la confianza y la lealtad por parte de los clientes.

Aunque la utilización de materiales de primer nivel podría conllevar costes más elevados, resulta pertinente reconocer que esta decisión, a largo plazo, podría configurarse como una inversión sumamente significativa para incrementar la lealtad de los compradores.

Quimera va a optar por proveedores de primera calidad, tejidos de gramaje óptimo y calidad en la impresión, todo esto de la mano de la sostenibilidad y la moda ética.

3. Sostenibilidad.

La sostenibilidad emerge como una tendencia en constante ascenso en la esfera de la industria de la moda, y aquellas empresas que optan por abrazar prácticas sostenibles pueden asegurarse una ventaja competitiva a largo plazo.

En líneas generales, nuestra empresa se erige sobre los cimientos de la moda sostenible, la cual se nutre de materiales como el algodón ecológico, el lino y el cáñamo orgánico. Sin embargo, es esencial no solo enfocarse en la elección de los materiales, sino también considerar de manera meticulosa su proceso de producción, extracción y tratamiento, así como su viabilidad para el reciclaje en el futuro.

A menudo, la noción de sostenibilidad evoca principalmente cuestiones ambientales. No obstante, es imperativo comprender que esta perspectiva también abarca un impacto social de considerable relevancia.

Por ende, las marcas de moda sostenible están intrínsecamente vinculadas a la promoción de empleo digno, al fomento del comercio local y a la cooperación.

La indumentaria sostenible se distingue por su durabilidad, respaldada por la utilización de materiales de alta calidad, como ya hemos explicado, y una manufactura minuciosa.

En un panorama donde la fugacidad impera, la moda sostenible se alía con prendas atemporales, diseñadas para integrarse con facilidad entre los compradores durante mucho tiempo.

4. Distribución ágil.

La rapidez en la distribución de productos se erige como una ventaja competitiva crucial en el ámbito de la moda. La posesión de una cadena de suministro altamente eficaz y una logística cuidadosamente trazada puede desempeñar un papel determinante en la capacidad de atender las solicitudes de los clientes y en la preservación de la competitividad en el mercado.

Por esta razón, se va a cuidar meticulosamente la distribución de los productos y se va a elegir con criterio los agentes logísticos que mayor rapidez otorguen a la entrega.

Más adelante en el capítulo destinado al plan de operaciones se definirá con mayor detalle.

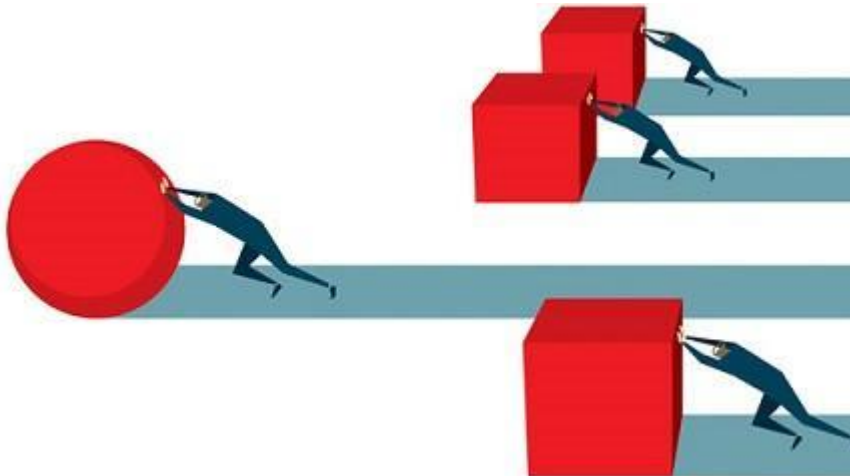


Ilustración 18. Boceto gráfico del valor de una ventaja competitiva. Fuente: CEUPE Magazine

4.3. Marketing operativo.

Al comprender al público objetivo, analizar el mercado y definir una estrategia de posicionamiento o segmentación a través del desarrollo del marketing estratégico, se logra una cimentación más sólida para las iniciativas futuras de la empresa.

La implementación de estas acciones recae en manos del marketing operativo. Por ende, el marketing operativo desempeña el papel crucial de liderar y ejecutar las actividades comerciales con el propósito de conquistar, a corto o medio plazo, el mercado objetivo.

La conducta de los consumidores está sujeta a una cambiante variedad de factores, lo que impulsa a las empresas a mantener una constante evolución en sus productos o servicios para continuar satisfaciendo las expectativas de sus clientes de manera efectiva.

Es así como aparece el llamado marketing mix, o las llamadas 4P's del marketing. Dichas acciones se basan en la gestión de las 4 variables:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Punto de venta (distribución).

El exhaustivo análisis de estas cuatro variables permitirá alcanzar una ventaja significativa sobre los competidores en el sector.

4.3.1. Descripción de los productos.

Una vez analizado el aspecto visual de la marca en la sección de desarrollo de la identidad corporativa, se procede a presentar una descripción detallada de la gama de productos que la marca ofrecerá. Esta descripción tiene como objetivo brindar al receptor una comprensión completa de la naturaleza de los productos, sus características distintivas y los valores inherentes a cada prenda.

Cada producto desarrollado por Quimera será acompañado por su isologo y marca, elementos de gran importancia que deben mantenerse visibles y legibles para el consumidor en todo momento.

Como ya se ha expuesto con anterioridad, las prendas serán unisex, y se empezarán ofertando tanto camisetas como sudaderas o “hoodies”, prendas muy utilizadas en el segmento de compradores potenciales que hemos definido.

Aún así, no se descarta la posibilidad de agrandar la línea de productos de la marca a medida que crezca la empresa en el sector (con prendas como pantalones, gorras, totebags...)

4.3.1.1. Camisetas.

Se van a tratar de camisetas unisex, de manga corta, de distintos colores (a elegir por el cliente en el proceso de compra) y serigrafiadas o bordadas con un diseño propio de la marca.

Todas ellas van a elegirse de un proveedor que se adapte a los valores de la marca y proporcione un trato cercano desde la producción de las materias primas hasta la elaboración final de la prenda.

El proveedor elegido es TeeFactory, una empresa textil española, centrada en la personalización textil y en la producción sostenible. Más adelante se desarrollará con mayor detalle los proveedores. (TeeFactory, s.f.)

Se van a cuidar los detalles más imprescindibles como:

- Suavidad y tacto excepcionales
- Muy buenos resultados de impresión
- Diseño actual y moderno
- Costuras y acabados cuidados
- Buen ajuste

Y sobre todo, lo más importante en relación a las bases de la empresa:

- Tejidos orgánicos y sostenibles certificados.

Además, estas camisetas cuentan con las siguientes características técnicas:



Ilustración 19. Características técnicas de las camisetas. Fuente: teefactory.es

Con el diseño de esta prenda, se busca satisfacer no solo el deseo de vestir diferente sino también se pretende arraigar en la mente del consumidor la noción de que detrás de cada diseño yace un esfuerzo considerable, una búsqueda de la perfección y una dedicación profunda por parte de trabajadores que poseen una pasión por su labor y una fuerte conciencia ambiental.

A continuación, se va a diseñar un “mockup”, traducido del inglés como bosquejo o boceto, que es un fotomontaje a través del cual los diseñadores gráficos pueden presentar sus propuestas a los clientes, del producto final, una camiseta con las características anteriormente descritas, estampada y serigrafiada con el isologo de la marca y un diseño moderno buscando atraer al público objetivo estudiado.

Estos “mockups” vendrán precedidos con la descripción técnica de la prenda, así como, de los distintos colores disponibles a elegir.

También serán subidos a las redes sociales de la marca, cuidando siempre la alta calidad de la imagen y buscando atraer al público a simple vista.



Ilustración 20. Mockup del diseño final de una camiseta ecológica de la marca QUIMERA. Elaboración propia

Es imprescindible además otorgarle al cliente una sensación de cercanía y humanización de la marca que conlleve un atractivo adicional para su decisión de compra.

Es así que se cuidará mucho el modelaje de estas prendas, con fotografías reales o sesiones de fotos de calidad con modelos, que serán subidas a la web para dar así una idea de cómo quedarían puestas y el “fit” que desempeñan.



Ilustración 21. Exposición de la camiseta final de la marca. Elaboración propia vía smartmockups.com

Este diseño, junto con todas estas herramientas gráficas y acompañado de su ficha técnica, es enviado al proveedor, el cual fabricaría las prendas siguiendo las condiciones y características técnicas explicadas anteriormente.

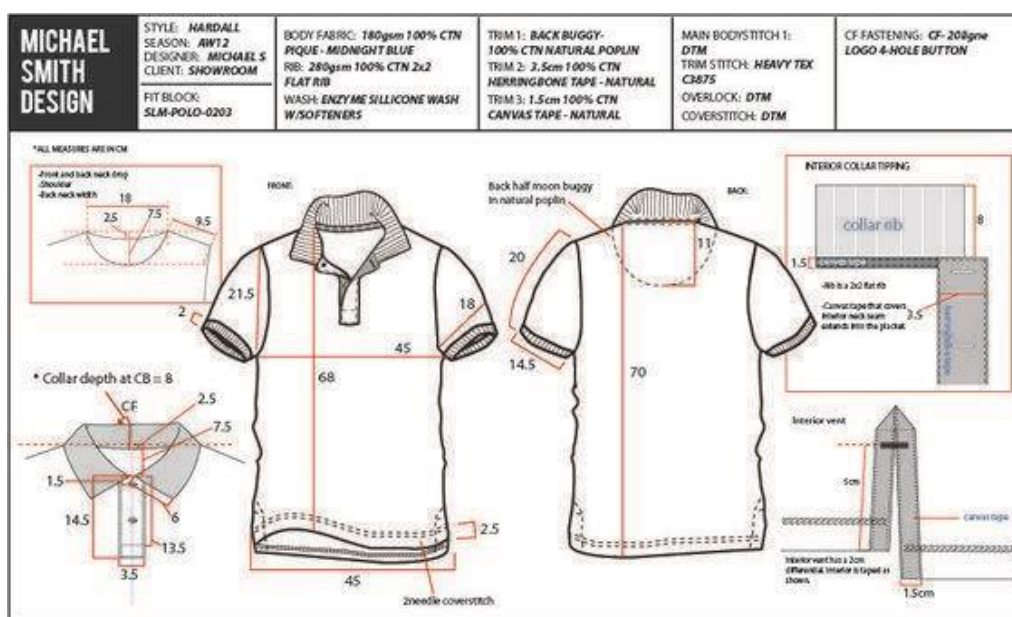


Ilustración 22. Ejemplo de ficha técnica. Fuente: Michael Smith Design

4.3.1.2. Sudaderas.

Del mismo modo que las camisetas, se van a seguir y definir las características técnicas y pasos del subapartado anterior.

Con estas prendas aseguramos las ventas durante todo el año, ya que se busca cubrir tanto las estaciones del año de mayor temperatura, como las más frías.

Confeccionadas a partir de materiales reciclados y respetuosos con el entorno, estas sudaderas sostenibles van a proporcionar elegancia y comodidad al mismo tiempo que reflejan el compromiso con la preservación ambiental.

Cuentan con las siguientes características técnicas:



- Bolsillo canguro con doble pespunte.
- Tejido 85% algodón orgánico y 15% poliéster reciclado.
- Gramaje de 300 gr/m2.
- Interior French Terry.
- Medium fit.
- Certificaciones éticas y ecológicas: GOTS, Fair Wear Foundation y Vegan

Ilustración 23. Características técnicas de las sudaderas. Fuente: teefactory.es

Todas estas prendas vendrán acompañadas por una guía de tallas para que el cliente pueda consultarlas.

Tanto en camisetas como en sudaderas se van a fabricar tallas desde la XXS hasta la 3XL, combatiendo la imposición de un tallaje único y los precios elevados que muchas marcas aplican a las tallas grandes, factores que contribuyen al evidente problema de inclusión en la industria de la moda.

En respuesta a esto, se impulsará la incorporación de tallas que se ajusten a diversas siluetas, así como la implementación de sistemas que permitan la devolución de prendas sin cargos adicionales en caso de que cambie nuestra talla, luchando así con la llamada “gordofobia” en el sector textil.

Talla	Ancho x Alto
XXS	60,5x57
XS	62,5x59
S	68x62,5
M	72x65
L	74x68,5
XL	76x69
XXL	78x69,5
3XL	80x70

Ilustración 24. Muestra de tallas de las sudaderas a vender por QUIMERA. Fuente: teefactory.es

4.3.2. Análisis del precio.

La fijación del precio de las prendas se fundamenta en una secuencia de investigaciones y elecciones que buscan lograr un balance entre la generación de ingresos sustanciales y la atracción de una amplia base de clientes. Por lo tanto, resulta esencial basarse en el valor que el consumidor final percibe al adquirir las prendas de la marca.

La definición de los precios de la marca se ha basado en la consideración tanto de los competidores como de los costos inherentes a la producción de las prendas. En este sentido, los análisis exhaustivos realizados a lo largo de este proyecto, que incluyen la evaluación del mercado, los proveedores, los clientes y las marcas similares, han llevado a la elección de una estrategia de fijación de precios establecida ligeramente por debajo de los competidores. Esta táctica busca no solo ser competitiva, sino también eficaz en la generación de ingresos para la empresa.

Así bien, a medida que la empresa vaya creciendo y la marca sea más conocida podrían cambiar estos precios incrementándose en un 5%, por ejemplo, para así obtener un mayor beneficio.

En la siguiente tabla se recogen los precios establecidos.

	AÑO 2023	AÑO 2025
PRODUCTOS	P.V.P (€)	P.V.P (€)
Camisetas	20,00	22,10
Sudaderas	30,00	33,10

Ilustración 25. Precios de los productos de la marca. Elaboración propia

Es importante destacar que estas cifras constituyen una estimación inicial de la estrategia de precios, ya que por lo general, estos se ajustan en respuesta a las variaciones del mercado.

4.3.3. Estudio de la distribución.

Esta sección engloba todas las actividades logísticas que requieren atención y ejecución precisa, con el propósito de asegurar la entrega eficiente y apropiada de los productos finales de la marca al consumidor en un tiempo óptimo.

Dado que se trata de una marca con un enfoque de comercio electrónico, nuestra estrategia de distribución se centrará principalmente en los procedimientos inherentes a este proceso. Esto abarca el flujo de pedidos, la atención al cliente, la gestión de almacenamiento de productos y la entrega efectiva de los mismos.

Flujo de pedidos y envío de productos.

La coordinación efectiva es un factor de gran relevancia para garantizar entregas ágiles a los clientes. En este sentido, se va a presentar de manera resumida la secuencia de pasos necesarios para lograr una gestión de pedidos adecuada.

El proceso inicia con la recepción de pedidos. Con la puesta en marcha de una e-commerce de la marca, cada vez que un cliente realice una compra, esta se registrará automáticamente en el software de control de inventario de la empresa. Asimismo, se notificará al propietario y a los trabajadores encargados en esta función mediante un mensaje en su cuenta de correo electrónico. Este método asegura un control preciso del stock de productos disponible.

En relación a la gestión de stock sobre el comprador, se informará al consumidor sobre la disponibilidad de productos en venta, distinguiendo aquellos que están agotados. Esto permite que el cobro al cliente solo se efectúe por productos en existencia. En consecuencia, el cliente puede realizar una compra completa de los productos que desee, siempre que se encuentren en el inventario de la marca.

En el momento de realizar el cobro, se enviará un mensaje personalizado al cliente a través de correo electrónico. En este mensaje, se expresará agradecimiento por la adquisición del producto y se adjuntará una factura detallada de la venta. Adicionalmente, se proporcionará un número de seguimiento que permitirá al cliente rastrear la ubicación de su producto y estimar la fecha de entrega. Esta práctica refuerza la imagen de seriedad y compromiso de la marca.

El número de seguimiento será posible gracias a la elección de "correos express" como empresa para los envíos. Dicha empresa de mensajería ofrece un servicio orientado específicamente a negocios de comercio electrónico, con entregas programadas en un lapso de 24 a 48 horas. Esta elección contribuye a la eficacia y celeridad en las entregas. También se ofrecerá la alternativa de un plazo de pago de 7 a 14 días laborables, con un costo de envío reducido.

“Damos servicio a todo tipo de E-commerce, desde pequeñas empresas que se inician en el mundo digital hasta grandes multinacionales. Establecemos una tarifa mensual flexible que se adapte a las necesidades de tus envíos, de tal manera que pueda variar en función del crecimiento de tu negocio.”

(Correos Express, e-commerce, s.f.)



Ilustración 26. Empresa elegida para envíos. Fuente: www.correosexpress.com

Dentro de esta elección, se pueden identificar diversas ventajas que contribuyen a su eficacia, entre las que se destacan las siguientes:

- Ubicación instantánea del receptor: Esto permite minimizar al máximo los contratiempos en la entrega al conocer la localización precisa del destinatario en tiempo real.
- Gestión proactiva de contratiempos: Se establece una gestión anticipada de posibles problemas, abordando las incidencias con el destinatario desde el inicio para garantizar una solución rápida y efectiva.
- Opciones de devolución en oficinas de correos: Se brinda la facilidad de realizar devoluciones en las instalaciones de correos, simplificando el proceso para los clientes.
- Amplia cobertura de oficinas de correos: El servicio tiene la capacidad de realizar entregas en más de 3000 oficinas de correos, ampliando la comodidad y accesibilidad para los clientes.

En este proceso, la empresa distribuidora recibirá el producto, junto con la factura, la dirección de envío precisa y el producto debidamente empaquetado, la cual lo llevará hasta el cliente final.

Almacenamiento.

El desafío inicial que se presenta consiste en establecer un seguimiento preciso del inventario actual en todo momento. Abordar esta tarea manualmente es laborioso y susceptible a errores, los cuales podrían generar importantes inconvenientes.

Para superar este obstáculo, se optará por implementar un sistema informático de gestión de inventario. Este sistema será responsable de supervisar los procesos de pedidos, registrar la recepción de nuevos productos y administrar la totalidad del stock de la marca. Además, contará con un módulo de compras que generará pedidos futuros basados en un histórico de adquisiciones previas.

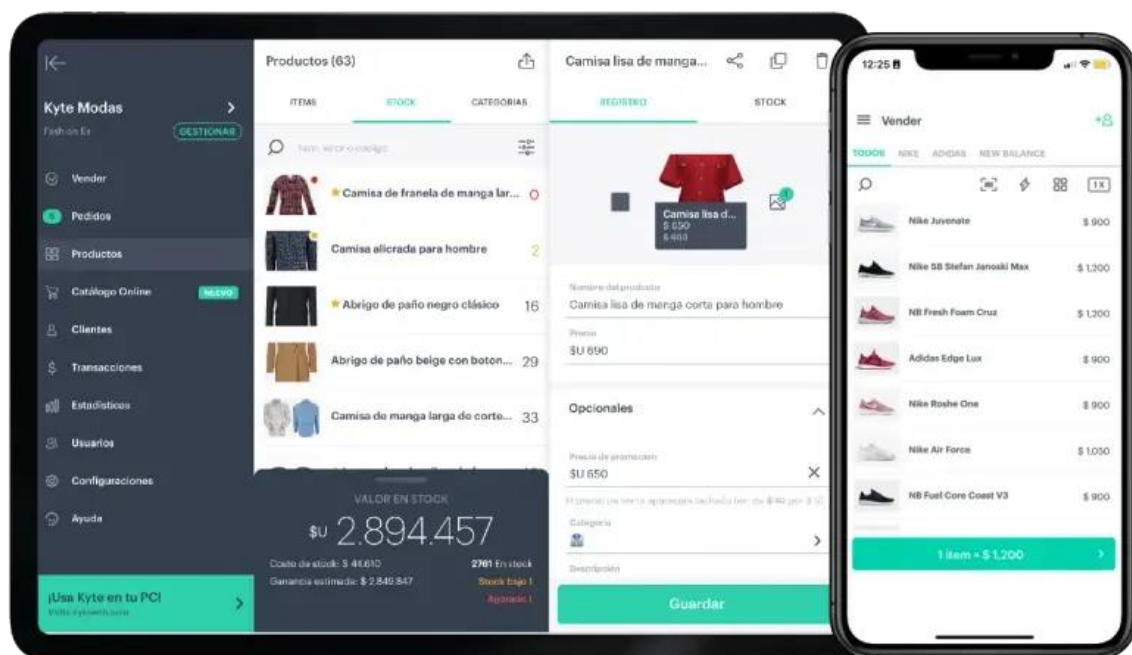


Ilustración 27. Ejemplo de software para controlar stocks. Fuente: appkyte.com

El segundo reto que se plantea se vincula con la necesidad de almacenar los productos de manera eficiente. En este sentido, la marca adoptará un enfoque de gestión directa del inventario en lugar de subcontratar a terceros para la administración y almacenamiento de los pedidos.

En consonancia con esta estrategia de almacenamiento, los responsables del proyecto serán encargados de supervisar cada etapa del proceso, desde la recepción del pedido hasta su envío al cliente. Esta dirección interna asegura un control más estrecho y un manejo minucioso de todo el flujo operativo.

En relación al almacén, la totalidad del inventario de la marca se centralizará en una nave local de 60 metros cuadrados localizada en el polígono industrial de Torredonjimeno, dentro de los servicios prestados por el CADE en Jaén como alojamiento empresarial. (Andalucía Emprende, s.f.)

JAEN / TORREDONJIMENO / CADE Torredonjimeno

Información de Módulos:

Despachos

Naves/Locales

Nave 2 - 250 metros		+
Nave 3 - 250 metros		+
Nave 4 - 250 metros		+
Nave 5 - 375 metros		+
Nave 6 - 250 metros		+
Nave 7 - 250 metros		+
Nave LOC1 - 60 metros		-

Empresa:

Sector:

Actividad de la Empresa:

Fecha Inicio:

Fecha Fin:

Localidad del alojamiento: TORREDONJIMENO

Libre

Solicitar Alojamiento

Ilustración 28. Nave local disponible en el CADE Jaén. Fuente: <https://servicios.andaluciaemprende.es>

Se ha considerado cuidadosamente tanto el diseño como la capacidad de este emplazamiento, asegurando que sean ideales para la conservación y el proceso de preparación de envíos.

Atención al cliente.

La atención al cliente desempeña un papel fundamental tanto en la estructura empresarial como en el proceso de distribución. Su valor radica en su capacidad para potenciar el modelo de ventas, ya que representa un canal constante de comunicación entre la marca y el cliente. Para asegurar la eficacia del departamento de atención al cliente, se deben cumplir ciertos requisitos que garanticen relaciones exitosas con los clientes.

El primer requisito, aunque evidente, es contar con personal capacitado para desempeñar esta función, poseedor de un profundo conocimiento de la empresa y sus operaciones. Asimismo, la marca mantendrá un trato cortés y amigable con todos los clientes, respondiendo de manera diligente a sus consultas y comentarios en redes sociales y vía telefónica.

Cada inquietud será tratada con seriedad, en búsqueda de encontrar soluciones que transformen las quejas de los clientes en satisfacción, generando un impacto positivo para la marca.



Ilustración 29. Esquema de la distribución de la marca. Elaboración propia

4.3.4. Promoción. Publicidad, colaboraciones, RRSS...

Dentro del ámbito promocional, se engloban las estrategias empleadas para introducir la marca sostenible y establecer un vínculo con el público objetivo. Dado que el perfil del cliente objetivo se caracteriza por su activa presencia en plataformas de redes sociales, estas se erigen como el principal canal de promoción. La selección de este medio se respalda por su eficacia para alcanzar un amplio espectro de individuos de manera ágil, aumentando notablemente la visibilidad de la marca Quimera.

Se van a crear perfiles de la marca en las redes sociales, líderes del momento, como TikTok (primera potencia en RRSS actualmente), Instagram o Facebook.

En estas plataformas se incluirá una concisa descripción de nuestros valores y misión, acompañada de una variada gama de imágenes de las prendas, las cuales serán actualizadas de manera constante. La interacción activa y dinámica en estos canales resulta fundamental para capturar el interés y la atención del público.

Adicionalmente, se adoptará una estrategia que contempla la colaboración con “influencers”, quienes presentarán las prendas en sus propios perfiles. La inversión en anuncios pagados también será parte de la estrategia, en su mayoría empleando un modelo de coste por “click”, donde el anunciante solo paga cuando un usuario hace click en el anuncio, generando así un modelo de inversión rentable.

Un aspecto adicional a destacar, como ya se ha mencionado anteriormente, es la implementación de ofertas y promociones como gesto de fidelización hacia los clientes. Aquellos usuarios que realicen más de dos compras en la plataforma serán premiados con vales de descuento en su siguiente adquisición, incentivando así su continuo compromiso con la marca.



Ilustración 30. Aspecto del perfil en redes sociales de la marca. Elaboración propia

4.4. Previsión de ventas.

La previsión de ventas implica estimar la cantidad de productos que la empresa podría comercializar en un año, basándose en el cumplimiento de una serie de requisitos, algunos de los cuales pueden ser controlados por la empresa y otros que están fuera de su control, favorables para la misma.

Los requisitos no controlables corresponden a factores externos a la empresa y dependen de estimaciones relacionadas con la evolución del mercado textil en España, el interés en prácticas sostenibles y éticas, los cambios en la economía del país, así como las variaciones en el Producto Interno Bruto (PIB), entre otros aspectos. Los requisitos controlables se vinculan con la operación y el desarrollo esperado de la empresa.

Se va a proyectar la evolución de la demanda anual durante los primeros 5 años de actividad, los cuales se consideran la fase inicial de consolidación. Se aborda esta fase con una perspectiva realista de crecimiento gradual y constante, aplicando un aumento porcentual anual.

Tamaño del mercado inicial.

En primer lugar debemos establecer el tamaño del mercado total inicial (TAM) de nuestro público objetivo, si bien, como ya hemos dicho la empresa se va a centrar en un publico de 24 a 35 años sin distinguir género, comprobando los datos del INE, se sabe que existen un total de aproximadamente 4.200.000 personas. (INE. Instituto Nacional de Estadística, 2022)

El siguiente nivel de acotación corresponde con los asalariados dentro de esa cantidad, según el INE alrededor del 25% son asalariados en este rango de edad, lo que equivale a 1.050.000 personas.

Seguidamente, según el Estudio Anual de e-commerce 2022 elaborado por IAB Spain, el 85% de los compradores online se encuentran entre los 24 a 35 años, lo que hace, junto con la cantidad anterior, un total de 892.500 personas con todas estas características.

Basándonos en la recopilación de datos relacionados con el comercio electrónico y según los tramos de las declaraciones del IRPF, que engloba a la clase media (21.000-30.000 €/año), supone alrededor de un 20% de las 892.500 personas anteriores, lo que hace un total de 178.500 personas.

Por último, es esencial tener en cuenta la creciente conciencia sobre la sostenibilidad ambiental del planeta. Según los resultados de la investigación de mercado, se ha calculado que un 80% de la población entre 24 a 35 años, dentro de la clase media, según su salario anual y asiduos al e-commerce, estará a disposición de colaborar con el medio ambiente. Esto hace un equivalente total del TAM inicial de 142.800 personas.

A continuación se expone, a modo de pirámide, el total de personas que cumplen con todas las características definidas.

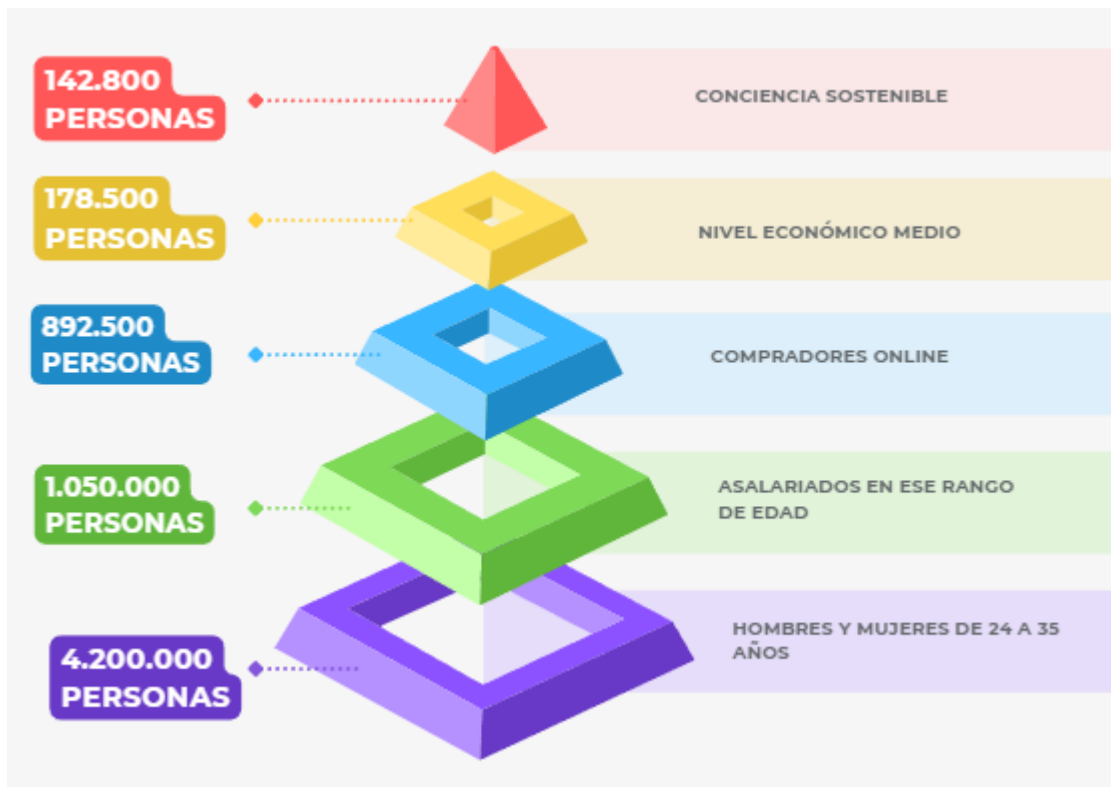


Ilustración 31. Selección de los usuarios finales que cumplen con el perfil de la empresa. Elaboración propia

Basándonos en la cantidad de usuarios finales en el Mercado Total Accesible (TAM), que es de 142,800 personas, se ha estimado una adquisición de clientes del 2% para el primer año, un 5% para el segundo año, un 10% para el tercer año, un 20% en el cuarto año y alcanzando un 40% en el quinto año. De esta manera, se obtendrán los siguientes clientes:

AÑO	1	2	3	4	5
CLIENTES	2856	7140	14280	28560	57120

Ilustración 32. Previsión de captación de clientes. Elaboración propia

En relación a las adquisiciones de productos, se ha determinado un promedio de una prenda de la marca por cliente al año. Además se va a estimar un porcentaje de venta medio por los clientes según el tipo de prenda de 60% camisetas y 40% sudaderas, ya que es lo más coherente según el uso total anual que se le da a cada prenda.

PRENDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
60% CAMISETAS	1714	4284	8568	17136	34272
40% SUDADERAS	1142	2856	5712	11424	22848
TOTAL PRODUCTOS	2856	7140	14280	28560	57120

Ilustración 33. Previsión de productos adquiridos por el cliente. Elaboración propia

Y siguiendo la política de precios establecida previamente, los ingresos anuales que se tendrían por producto y en total al año serían:

PRENDA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAMISETAS	34.272 €	89.964 €	189.353 €	397.898 €	839.664 €
SUDADERAS	34.272 €	89.964 €	189.067 €	396.413 €	833.952 €
TOTAL INGRESOS	68.544 €	179.928 €	378.420 €	794.311 €	1.673.616 €

Ilustración 34. Previsión de ingresos anuales totales. Elaboración propia

Los resultados obtenidos reflejan valores significativos elevados debido a las suposiciones favorables que se han considerado. No obstante, es crucial resaltar que estos números iniciales son estimados y proporcionan una visión preliminar de la magnitud del negocio; a medida que avancemos, se realizarán ajustes para mayor precisión.

5. PLAN DE OPERACIONES.

Una vez que se ha analizado y detallado el plan de marketing, el propósito del plan de operaciones es establecer claramente los recursos y procedimientos requeridos para la producción de prendas ecológicas. Se abordan aspectos como la ubicación de la empresa y la disposición interna de las instalaciones, así como la selección de materiales y maquinaria necesarios para asegurar la entrega de un producto de alta calidad.

5.1. Localización de la empresa.

A pesar de que la marca tiene su base en el e-commerce, es imperativo contar con un espacio físico donde los trabajadores y socios puedan reunirse y llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la empresa.

Tal como se ha detallado en este proyecto, la expansión de la marca se focalizará en la región de Andalucía, específicamente en la provincia de Jaén. Sin embargo, se contempla la posibilidad de realizar envíos de productos a nivel nacional, abarcando toda España.

Esta elección se fundamenta en la conveniencia de ingresar con mayor facilidad a este mercado en particular. Y como ya se ha explicado en el análisis del entorno de la empresa, Andalucía es una de las principales regiones consumidoras de prendas de vestir, ocupando el tercer lugar detrás de las comunidades de Cataluña y Madrid. Dado el notable crecimiento del sector textil en la Comunidad de Andalucía, se considera apropiado establecer la sede de la marca en Jaén.

Se ha constatado además, que urbes como Madrid y Barcelona, están saturadas de marcas emergentes que ganan cada día más protagonismo, lo que hace que el mercado se vuelva extremadamente competitivo con el paso del tiempo.

Una vez se ha evaluado la región en la que la marca operará principalmente, resulta necesario establecer un espacio físico, como una oficina, para llevar a cabo las diversas actividades.

Tal y como se ha introducido en este Trabajo de Fin de Grado, el autor ha cursado asignaturas como Creación de Empresas de Base Tecnológica, la cual ha abordado varios aspectos relacionados con este proyecto. Además, ha asistido a charlas enfocadas en el emprendimiento (como se puede ver en un informe realizado por él mismo dentro de los anexos sobre una de estas charlas), lo que conecta de manera cercana con el respaldo empresarial, especialmente a través del Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE). (Alojamiento empresarial, 2023)

Dentro de este contexto, también se ha descubierto que la Junta de Andalucía, mediante el programa "Andalucía Emprende", ofrece oportunidades de alojamiento e

incubación empresarial para aquellas empresas, que como ésta, se encuentren en sus primeras etapas de creación o desarrollo.

Así pues, como se ha explicado en el almacenamiento dentro del estudio de distribución, la totalidad de la marca se centralizará en una nave local de 60 metros cuadrados localizada en el polígono industrial de Torredonjimeno, dentro de los servicios prestados por el CADE en Jaén como alojamiento empresarial.



Ilustración 35. Mapa con la ubicación del CADE Torredonjimeno. Fuente: Google Maps

En consecuencia, la empresa considera las instalaciones del CADE Torredonjimeno como el lugar perfecto para llevar a cabo sus operaciones. Esto es debido también a la cercanía con la residencia del autor, el cual vive en Torredelcampo, a unos escasos 8 km, además se encuentra cercano a Happymami Lactancia SL, una startup puntera en su sector y que partió de la misma base que Quimera, la cual quiere seguir esos pasos.

JAEN / TORREDONJIMENO / CADE Torredonjimeno

Información de Módulos:

Despachos

NaVES/LoCAles

Nave 2 - 250 metros		+
Nave 3 - 250 metros		+
Nave 4 - 250 metros		+
Nave 5 - 375 metros		+
Nave 6 - 250 metros		+
Nave 7 - 250 metros		+
Nave LOC1 - 60 metros		-

Empresa:

Sector:

Actividad de la Empresa:

Fecha Inicio:

Fecha Fin:

Localidad del alojamiento: TORREDONJIMENO

Libre

Solicitar Alojamiento



Ilustración 36. Imágenes de los espacios disponibles en el CADE Torredonjimeno. Fuente: Andalucía Emprende

La variación de este espacio puede oscilar desde 60 metros hasta 375 metros, dependiendo de la oficina asignada. En un principio, como hemos explicado, optaremos por la de 60 metros, disponible actualmente, a medida que la empresa vaya creciendo y adentrándose aún más en el sector se podrá trasladar a uno mayor.

Ya que el alojamiento cuenta con un plazo temporal restringido que se extiende de 6 meses a 3 años, dividiéndose en dos etapas, pre-incubación, se ofrecen oficinas de manera completamente gratuita por un lapso de hasta 6 meses e incubación, se

proporciona respaldo para el progreso de estas empresas, y es posible llevar a cabo las actividades en oficinas o espacios de trabajo durante un período de hasta 3 años como máximo.

Además, proporciona beneficios sin coste adicional y muy ventajosos como:

- Espacio libre para las operaciones de la marca
- Conexión a internet gratis
- Cuidado y conservación de las instalaciones
- Diversas salas más espaciales destinadas a videoconferencias o encuentros con socios y proveedores

5.1.1. Distribución en planta.

La propuesta implica dividir el espacio asignado en dos partes: una amplia mesa que permita trabajar y recibir a clientes, estilo coworking, destinada a fomentar la colaboración entre los miembros del equipo en la oficina y un espacio dedicado al almacén para reunir las prendas terminadas, enviadas por el proveedor, prepararlas para su empaquetado, etiquetado y envío.

La distribución en planta se desarrollará de tal manera que cada uno de los empleados disponga de un espacio idóneo para desarrollar sus funciones, herramientas electrónicas como ordenadores portátiles o tabletas gráficas para diseñar y crear en condiciones óptimas, además de utensilios para el trabajo grupal como pizarras o proyectores.

A continuación, se va a realizar un pequeño boceto partiendo de la distribución en planta explicada, realizado por el autor del proyecto con la ayuda de un programa online para la creación de proyectos de diseño de interiores llamado “HomeByMe”. (HomeByMe, 2023)



Ilustración 37. Distribución en planta de Quimera. Elaboración propia

Como se puede ver en la imagen anterior este espacio otorga una distribución ideal para el desarrollo óptimo de todas las funciones de los trabajadores, también se ha desarrollado un 3D del emplazamiento para que el lector comprenda con mayor detalle y de una forma más visual la vista en planta de la marca.





Ilustración 38. Vistas en 3D de la oficina. Elaboración propia

5.2. Descripción del proceso productivo.

En este apartado se explicará al lector como se va a llevar a cabo el proceso productivo de la empresa, así como las fases detalladas del mismo.

1. Creación del diseño.

La etapa de producción de artículos textiles se inicia mediante el diseño de las colecciones, siendo dos al año en el caso de Quimera, temporada de invierno y de verano, aprovechando la producción de sudaderas y camisetas respectivamente.

Este procedimiento engloba el diseño de las prendas de vestir, incorporando las particularidades esenciales según la talla y el tipo de prenda. El diseñador elabora distintos esbozos, de los cuales se escogen aquellos más apropiados para ser prototipados y desarrollados en una ficha técnica que se enviará al proveedor.

Tal como se ha mencionado previamente, la marca aspira a que cada diseño sea contemporáneo y atractivo, captando la atención del público objetivo al que está dirigido. Se van a utilizar programas de diseño gráfico como Adobe Photoshop CC, líder indiscutible o Adobe Illustrator, este software es esencial en la caja de herramientas de cualquier diseñador gráfico digital. Es de resaltar que se tendrán que comprar las licencias de estos softwares.

2. Elaboración de la ficha técnica y elementos visuales.

La información presentada en la ficha técnica de una prenda constituye uno de los documentos más significativos empleados en su fabricación. En consecuencia, es esencial determinar con precisión qué datos se incluirán en esta ficha.

La ficha técnica engloba todos los detalles necesarios para la creación del producto. Inicialmente se utiliza en la etapa de diseño y desarrollo del modelo, y posteriormente en la fase de producción y control de calidad. Este documento posibilita la elaboración de muestras más precisas y optimiza los plazos de entrega.

Dentro de la ficha técnica y a lo largo del proceso de desarrollo del modelo, se especifican los requisitos del producto. Estos requisitos deben ser cumplidos tanto durante su fase de diseño como en la etapa de producción subsiguiente. Por lo tanto, el conjunto de documentación presente en la ficha técnica adquiere el estatus de un documento legal que establece las pautas para la fabricación del modelo. (Audaces.es, 2023)

A continuación, se ilustra como quedaría un ejemplo de ficha técnica, además se incluirían los “mockups” o bocetos diseñados con anterioridad y los elementos gráficos oportunos para su producción.

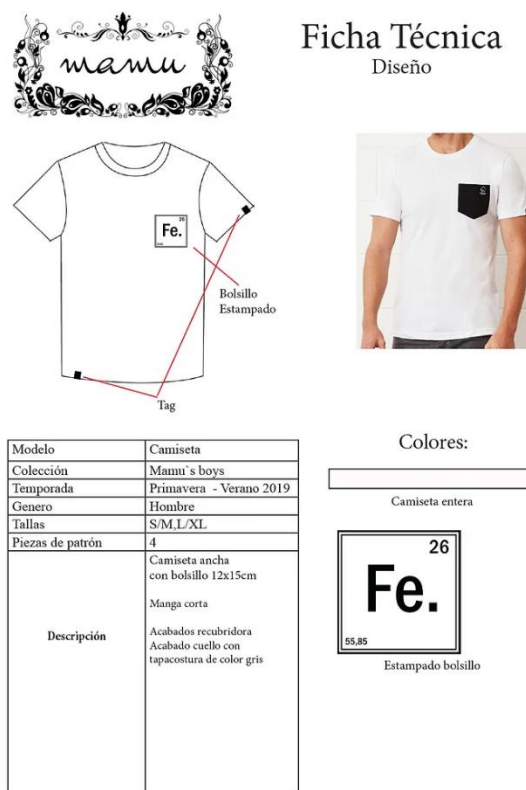


Ilustración 39. Ejemplo de ficha técnica. Fuente: www.mamuatelier.com

3. Elección de la cantidad de camisetas o sudaderas a producir. Capacidad productiva.

Antes de entrar en el ámbito numérico, es crucial establecer un aspecto fundamental para la marca, la intención de comercializar camisetas en ediciones limitadas, específicamente 100 unidades de camisetas de cada diseño, en 3 colores distintos, y 200 unidades de sudaderas de cada diseño, en 2 colores distintos a elegir por el comprador; esta cifra podrá cambiar a medida que la marca vaya creciendo.

La razón detrás de esta decisión de crear prendas en ediciones limitadas radica en el enfoque de la marca, que busca obtener un posicionamiento basado en la autenticidad y en la durabilidad de la prenda, en lugar de buscar ventas indiscriminadas sin considerar la naturaleza de los productos ni los valores que representa la marca. Así se luchará contra la fase de declive de la prenda dentro de su ciclo de vida.

Por lo tanto, la marca iniciará su actividad con el siguiente stock de productos:

COLECCIONES	MODELO	TIPO	CANTIDAD / COLOR DISP.
VERANO	Modelo 1 – “Best plans with HOMIES”	Camiseta Manga corta	100 COLOR NEGRO 100 COLOR BLANCO 100 COLOR BEIGE
	Modelo 2 – “Sunday mood”	Camiseta Manga corta	100 COLOR NEGRO 100 COLOR AZUL 100 COLOR GRIS
	Modelo 3 – “90’s”	Camiseta Manga corta	100 COLOR BLANCO 100 COLOR ROJO 100 COLOR GRIS
INVIERNO	Modelo 1 – “ Crazy Winter “	Sudadera	200 COLOR NEGRO 200 COLOR GRIS
	Modelo 2 – “ Quimera Studios “	Sudadera	200 COLOR BLANCO 200 COLOR BEIGE

Ilustración 40. Primeras prendas de Quimera. Elaboracion propia

La evaluación de los costes de compra y venta se lleva a cabo dentro del contexto económico-financiero explicado mas adelante

4. Realizar pedido al proveedor.

Una vez definida la primera producción de la marca, se contactará con TeeFactory, el proveedor de la marca, que, junto con el diseño y la ficha técnica, fabricará estas prendas.

La conexión con el distribuidor desempeña un papel fundamental en la etapa de fabricación de productos, ya que cualquier equivocación o retraso en la entrega podría resultar en problemas de inventario, insatisfacción de los clientes y deterioro de la reputación.

Por eso siempre se va a cuidar la calidad, rapidez de entrega o buena materia prima ecológica del proveedor, el cuál cumple con todas ellas. (Sostenibilidad. Teefactory, 2023)

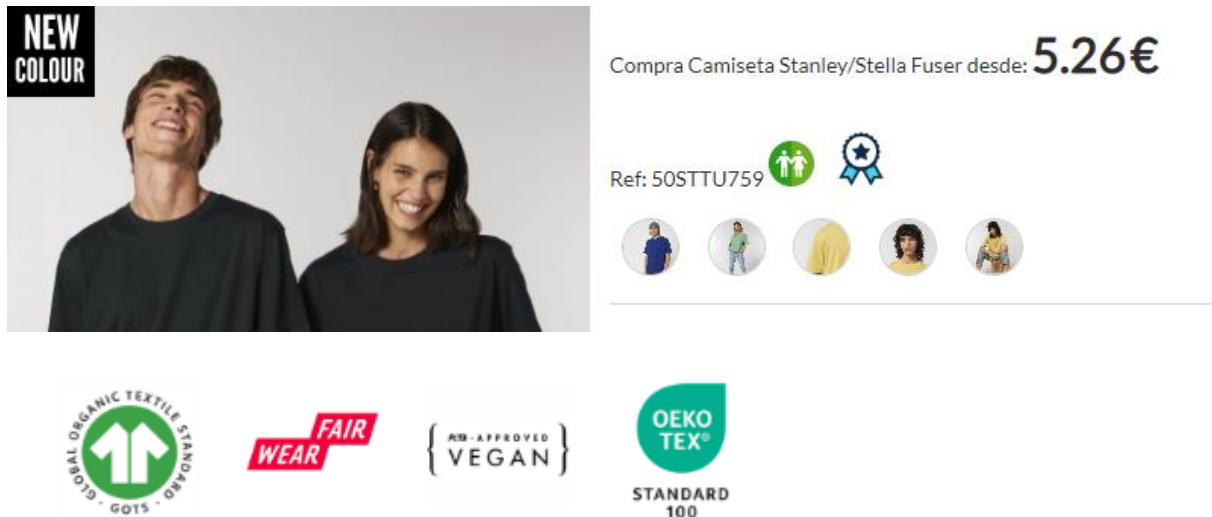


Ilustración 41. Certificaciones ecológicas y precio por unidad sin estampado de TeeFactory. Fuente: teefactory.es

5. Recepción de prendas, almacenamiento y empaquetado.

El “packaging” o colocación de los productos en cajas de cartón, en nuestro caso serán cajas de cartón sostenible, se llevará a cabo después de recibir el pedido del cliente. Hasta ese momento, las prendas que han sido producidas se conservarán en el espacio dedicado al almacén para protegerlas de cualquier daño potencial. Es esencial clasificar los productos por categorías, tallas y colores, manteniéndolos claramente diferenciados. Esto garantizará la organización y facilitará la búsqueda de artículos en etapas posteriores.

Como ya se ha mencionado, se va a trabajar con un packaging sostenible, el cual proviene de la empresa elegida llamada PackHelp, esta compañía proporciona cajas diseñadas específicamente para comercio electrónico, elaboradas con cartón reciclado, así como papel de seda ecológico para envolver las prendas antes de colocarlas en las cajas de embalaje. (PackHelp.es, 2023)



Ilustración 42. Ejemplo de packaging sostenible de PackHelp. Fuente: packhelp.es

6. Venta y envío a los clientes.

El procedimiento de envío abarca una serie de acciones destinadas a asegurar que el comprador reciba el paquete de manera altamente eficiente en su domicilio. A través de la colaboración establecida con la empresa Correos Express, los clientes tienen la capacidad de seleccionar las preferencias sobre la fecha, modalidad y ubicación para recibir su pedido. Con tal fin, al realizar la compra en la plataforma web de la marca, serán dirigidos hacia la plataforma de envíos de Correos Express.

Además, en el proceso de compra, el cliente podrá elegir de qué manera oficializar el pago, mediante tarjeta, Paypal o transferencia, todo ello en una pestaña emergente que aparecerá después de elegir el tipo de prenda que desee.

Tarjeta de crédito o débito

Tarjetas de crédito: VISA, Mastercard, American Express, etc.

Tarjetas de débito: Banamex, Santander, HSBC, Scotiabank, etc.

Nombre del titular:

Número de tarjeta:

Fecha de expiración: Mes Año

Código de seguridad:

Transacciones realizadas vía: openpay

Tus pagos se realizan de forma segura con encriptación de 256 bits

Pagar

Ilustración 43. Ventana emergente con las formas de pago de Quimera. Fuente: Google Imágenes

7. Respuesta de los clientes. Atención al cliente: devoluciones, error en el pedido...

La parte del servicio al cliente reside en la vivencia de compra, la cual estará influenciada por la disposición del comerciante para establecer una conexión que trascienda más allá de la transacción puramente comercial.

La acción de adquirir un producto puede ser considerada meramente como una transacción comercial con el cliente, o podemos atribuirle un significado más profundo al construir una relación genuinamente humana.

Por ello, se va a trabajar por adquirir la habilidad para escucharlos, guiarlos, orientarlos, motivarlos y fomentar su participación, consiguiendo así aumentar las ventas y llegar a más clientes. Todo esto quedará reflejado en el apartado de atención al cliente de la página web de la empresa, donde el cliente podrá enviar un formulario con posibles errores en el pedido, dudas o sugerencias.

5.3. Proveedores de la empresa.

La selección de un proveedor competente es imperativo para evitar interrupciones en el proceso de creación de la marca. La compañía elegida para la confección de las prendas de Quimera es la distribuidora de textil ecológica TeeFactory. Esta elección se ha basado principalmente en dos factores: la sostenibilidad de los tejidos, además

del desarrollo ético de los mismo y la ubicación idónea de puntos de venta dentro de España. Además de otros puntos a favor como:

- Total transparencia. En la página web, se tiene acceso a una amplia cantidad de información detallada acerca de todos los procedimientos, prendas y ejemplos de personalización.
- Servicio de asesoramiento personalizado. Siempre proporcionan la alternativa que ofrezca la mejor relación calidad/precio para el proyecto.
- Enfoque profesional. La puntualidad y el rigor son elementos esenciales en la esencia misma de Teefactory.

También, en términos de sostenibilidad:

- Reciclan y recuperan líquidos, plásticos y cartones en su proceso productivo.
- Su impresión DTG es considerada una de las técnicas más respetuosas con el medio ambiente, principalmente debido a tres razones fundamentales: en primer lugar, las tintas NeoPigment™ utilizadas en sus impresoras, son biodegradables y carecen de componentes dañinos para el ecosistema; en segundo lugar, no requiere agua en el proceso de impresión; y en tercer lugar, al ser una tecnología de última generación, presenta un consumo eléctrico mínimo.
- Ofrecen un catálogo textil que comprende más de 150 prendas ecológicas. Estas prendas están confeccionadas con tejidos respetuosos con el medio ambiente y cuentan con acabados de alta calidad (algodón ecológico, poliéster reciclado, tencel, lino...)
- Acredita numerosos sellos ecológicos y éticos.

Por último en el apartado de packaging se va a elegir el proveedor PackHelp, una empresa eco-friendly con bastantes insignias ecológicas y que cumple estrictos criterios de sostenibilidad en sus productos.

Sellos ecológicos

Estos son los sellos medioambientales más comunes que podéis encontrar en las prendas eco-friendly de nuestro catálogo textil:

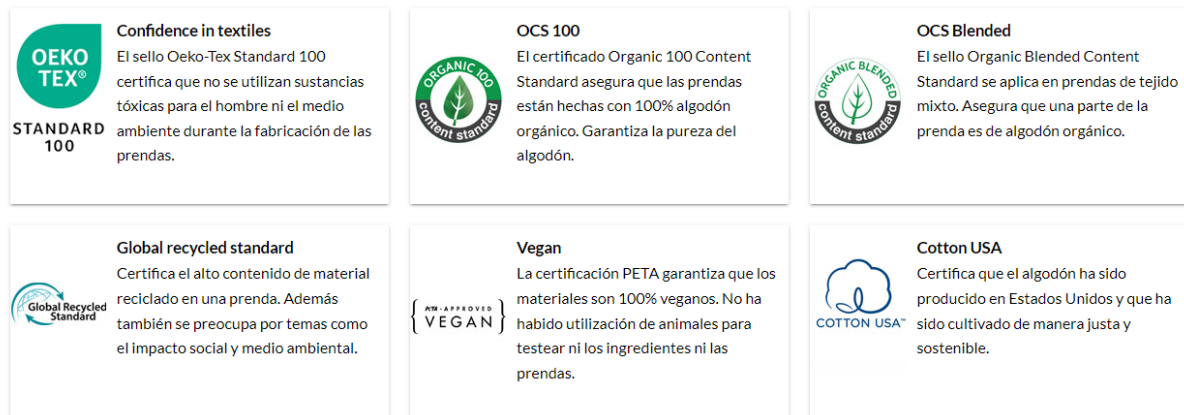


Ilustración 44. Certificados ecológicos de TeeFactory. Fuente: teefactory.es

5.4. Desarrollo de la página web.

Cualquier negocio e-commerce debe fundamentarse y fortalecerse a través de un sitio web que incluya una tienda en línea, permitiendo a los clientes comprar los productos y conocer la empresa.

Es por esto que se va a crear una página web de aspecto profesional y fácil de usar, ya que este aspecto es esencial para atraer a los clientes y el buen funcionamiento de la página. Dicha página será desarrollada por el equipo informático, los trabajadores especializados en desarrollo informático que, utilizando la plataforma WordPress, crearán el sitio web.

WordPress es un sistema de gestión de contenidos (CMS) que facilita la creación de sitios web, esta plataforma posibilita la creación de sitios web mediante la adaptación de plantillas preexistentes (tanto gratuitas como de pago) disponibles en el propio sistema. Además, se pueden emplear complementos (plugins) para mejorar la funcionalidad y experiencia del usuario en la página. (¿Qué es WordPress? Una visión completa del CMS, s.f.)

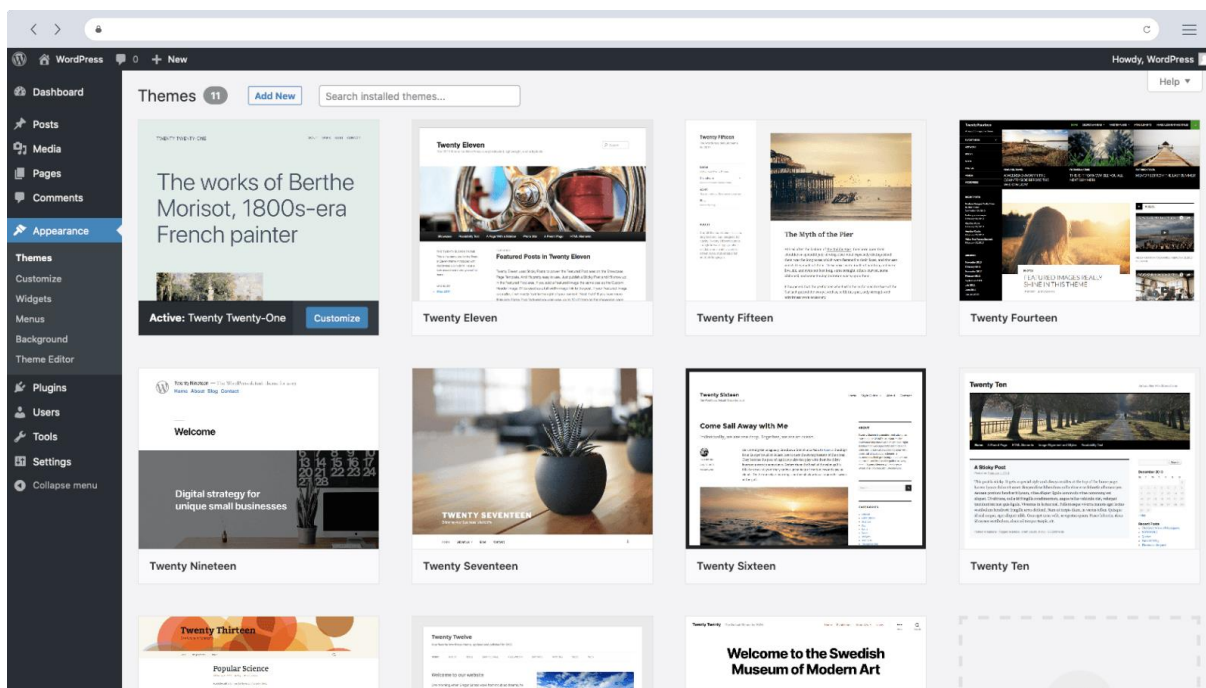


Ilustración 45. . Herramientas de diseño y control de WordPress. Fuente: google imágenes

Después de esto, se tienen que realizar los siguientes pasos:

- La compra de un dominio, que implica obtener el nombre que identificará el sitio web en internet. En el caso de la marca el dominio elegido es “www.quimeraropasostenible.com”
- Por otro lado, adquirir un servicio de hosting, que se puede equiparar a reservar un espacio en internet para alojar la página web. Actúa como un "disco duro" en línea donde se almacena toda la información necesaria para que el sitio funcione.

5.4.1. Elementos que contendrá la página web.

Una página web dedicada a ropa sostenible debe contar con una serie de elementos clave para presentar de manera efectiva su enfoque en la sostenibilidad y atraer a los clientes interesados en productos respetuosos con el medio ambiente. Estos elementos a incluir en el diseño de la página web de Quimera son:

1. **Página de inicio atractiva:** Una página de inicio que capte la atención, con imágenes de las prendas más vendidas, promociones, ofertas y una

descripción clara de la misión y los valores de la marca en términos de sostenibilidad.

2. **Catálogo de productos y colecciones:** Una sección que muestre los productos sostenibles disponibles, con fotos de alta calidad, descripciones detalladas y materiales utilizados.
3. **Información sobre sostenibilidad:** Un apartado dedicado a explicar los aspectos de sostenibilidad de la marca, como materiales orgánicos, métodos de fabricación ecológicos y prácticas éticas.
4. **“Sobre Nosotros”** o en otras palabras la historia de la marca: Compartir la historia detrás de la marca, incluyendo cómo surgió el enfoque en la sostenibilidad y los valores fundamentales que la empresa representa.
5. **Procesos de producción:** Detalles sobre los procesos de producción sostenibles que utiliza la empresa, destacando prácticas como el uso de tintes naturales, técnicas de producción de bajo impacto y condiciones laborales justas.
6. **Certificaciones y Etiquetas:** En este caso de los proveedores, que cuentan con certificaciones de sostenibilidad reconocidas, como textiles orgánicos o comercio justo, es importante exhibirlas.
7. **Guía de tallas:** Es importante asegurarse de que los clientes puedan acceder a esta información y realizar elecciones fáciles.
8. **Página de contacto y atención al cliente:** Proporcionar información de contacto clara, como dirección de correo electrónico y número de teléfono, para que los clientes puedan realizar consultas y obtener asistencia.
9. **Política de Devoluciones y Cambios:** Explicar claramente la política de devoluciones y cambios, asegurando que los clientes comprendan sus

derechos en caso de que deseen hacer devoluciones o cambios en sus compras.

10. Redes Sociales: Enlaces a las cuentas de redes sociales de la marca para que los visitantes puedan seguir las actualizaciones y las iniciativas de sostenibilidad.

11. Información de Envío y Pago: Detalles sobre los métodos de envío, tiempos de entrega y opciones de pago disponibles.

12. Política de Privacidad: Asegurarse de tener una política de privacidad clara para proteger los datos personales de los clientes.

En resumen, una página web de ropa sostenible debe transmitir de manera efectiva los valores y prácticas sostenibles de la empresa, proporcionando información detallada sobre sus productos y procesos, y brindando una experiencia positiva al cliente.

5.5. Gastos en el área de operaciones.

Estos gastos hacen referencia al desembolso que una empresa realiza como parte de sus operaciones para el desarrollo correcto de sus actividades esenciales.

En el caso de Quimera, vamos a diferenciar el activo circulante, es decir, el importe total que va a costar la puesta en venta de las 2 primeras colecciones de la marca (camisetas y sudaderas), como ya se ha explicado anteriormente.

También hay que tener en cuenta el inmovilizado no material, aquí se van a agrupar tanto las licencias de los programas de diseño gráfico como el precio del dominio y hosting de la página web.

Por último se explicarán los bienes tangibles que se van a comprar, estanterías, tabletas gráficas...

Primeras prendas anuales.

Partiendo de la tabla anteriormente explicada en relación a la gestión de inventario de la marca, sabiendo cuantas unidades y colores se van comercializar y por tanto, se van a obtener del proveedor; se va a calcular el gasto total en este apartado respecto a los precios por unidad de, tanto camisetas como sudaderas de la política de precios de Teefactory. (Guia de compra. Teefactory, 2023)

Se puede estimar que 22.854,00 euros van a ir destinados a la producción de las prendas de la marca en el primer año de actividad de la misma.

ACTIVO CIRCULANTE	
Primer DROP prendas Quimera	
Camisetas (900 uds.)	6.254,00 €
Color blanco (200 uds.)	1.256,00 €
Color negro (200 uds.)	1.324,00 €
Color gris (200 uds.)	1.478,00 €
Color beige (100 uds.)	732,00 €
Color azul (100 uds.)	732,00 €
Color rojo (100 uds.)	732,00 €
Sudaderas (800 uds.)	16.600,00 €
Blanco (200 uds.)	4.150,00 €
Negro (200 uds.)	4.150,00 €
Gris (200 uds.)	4.150,00 €
Beige (200 uds.)	4.150,00 €
TOTAL/año 1	22.854,00 €

Ilustración 46. Gastos primera colección de la marca. Elaboración propia

Inmovilizado no material.

Dentro de este apartado entrarán tanto las licencias de los programas de diseño gráfico utilizados para diseñar las ilustraciones, las fotografías, los mockups...; como el precio del dominio y hosting de la página web.

Se ha estimado un total de 640,34 euros para este ámbito.

INMOVILIZADO INTANGIBLE	
TOTAL LICENCIAS	640,34 €
ADOBE PHOTOSHOP	290,17 €
ADOBE ILLUSTRATOR	290,17 €
PAGINA WEB (DOMINIO, HOSTING...	60,00 €

Ilustración 47. Gastos inmovilizado intangible. Elaboración propia

Bienes tangibles.

Este presupuesto va a ser menor a lo convencional dado que las instalaciones del CADE ubicado en Jaén-Torredonjimeno ya cuentan con mobiliario, pero se considera apropiado realizar ajustes menores comprando distintos bienes propios para conferir a la empresa una identidad más distintiva y funcional respecto al sector en el que opera.

A continuación, se van a ilustrar algunos de los bienes que se van a optar por comprar.

- Estanterías metálicas galvanizadas con robusta estructura de acero, carga máxima de 875kg y 5 baldas ajustables.



Ilustración 48. Estantería metálica para la oficina. Fuente: miravia.com

- Una tableta gráfica SPC Gravity con características óptimas en términos de práctica y funcionalidad gráfica. Una memoria RAM de 2GB, para garantizar el mejor rendimiento y una capacidad de almacenamiento de 32GB.
- También dentro de estos bienes hay que introducir tanto el eco-packaging como elementos de papelería básicos de oficina como post-its, carpetas, etc. Todo esto ayudará al buen funcionamiento en el área de operaciones de la empresa.

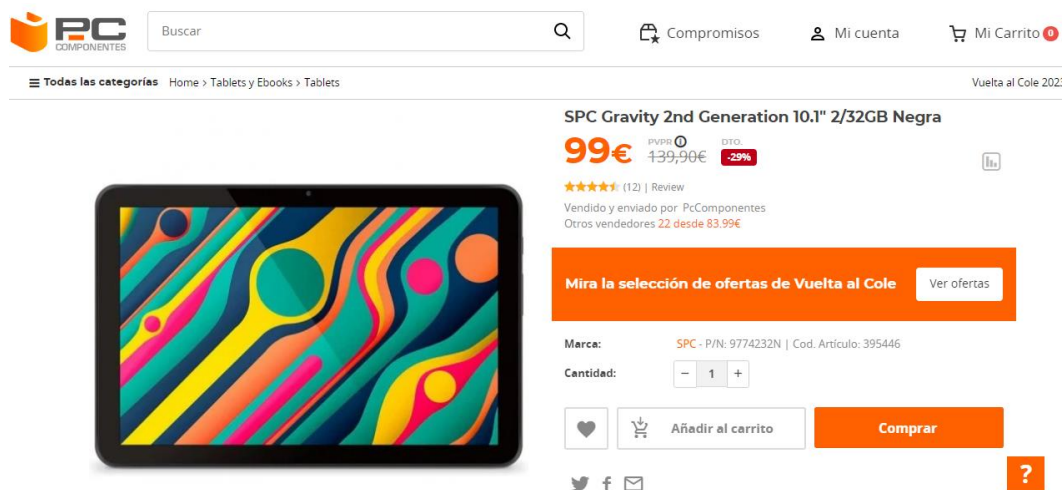


Ilustración 49. Tableta gráfica a adquirir. Fuente: pccomponentes.com



Ilustración 50. Eco-packaging para envíos e-commerce. Fuente: packhelp.com

INMOVILIZADO TANGIBLE	IMPORTE
TOTAL MOBILIARIO Y UTILLAJE	2.209,00 €
MESA COWORKING	0,00 €
TABLETA GRÁFICA	99,00 €
ORDENADOR PORTÁTIL	0,00 €
PIZARRA, PROYECTOR... (CADE)	0,00 €
ESTANTERÍAS	160,00 €
ELEMENTOS DE PAPELERÍA Y PACKAGING (ECO-PACKAGING, POST-ITS, CARPETAS...)	1.950,00 €

Ilustración 51. Gastos inmovilizado tangible. Elaboración propia

Así pues, el coste total de los bienes tangibles como se puede ver en la tabla es de 2.209 euros.

TOTAL GASTOS ÁREA DE OPERACIONES.

Por lo que, como cuadro resumen, se ha diseñado una tabla sumando todos estos apartados descritos anteriormente y el total de gastos en el área de operaciones:

GASTOS ÁREA DE OPERACIONES				IMPORTE
INMOVILIZADO TANGIBLE				2.209,00 €
INMOVILIZADO INTANGIBLE				640,34 €
Producción	Primer	DROP	prendas	22.854,00 €
Quimera				
TOTAL				25.703,34 €

Ilustración 52. Total gastos área de operaciones. Elaboración propia

6. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

La organización debe disponer de una estructura organizativa que detalla y explica la disposición interna de la empresa. Esta estructura sirve como instrumento para establecer y distribuir los niveles de responsabilidad y jerarquía asignados a cada posición laboral.

Para desarrollar esta estructura organizativa, se han reconocido diversas necesidades laborales que deben ser atendidas, y estas se han agrupado en unidades distintas del resto. Al comienzo de la actividad empresarial, no se destinarán considerables recursos financieros al departamento de recursos humanos, con el objetivo de limitar la inversión inicial. Adicionalmente, en los comienzos, la carga laboral requerida en cada sección no será alta, lo que permitirá que una misma persona se ocupe de múltiples tareas simultáneamente.

6.1. Estructura de la empresa. Organigrama.

Se va a definir un organigrama de la empresa, que consiste en una representación gráfica utilizada para comprender los diversos niveles de autoridad, las conexiones entre los empleados y la disposición global de la empresa. Esta herramienta desempeña un papel fundamental en las organizaciones al asegurar el logro de metas y prioridades, dado que una estructura sólida y estable incrementa las posibilidades de alcanzar los objetivos definidos.

Vale la pena resaltar que la configuración organizativa de la empresa se alejará de una estructura jerárquica, optando en su lugar por un enfoque más lineal. En este

sistema, los empleados gozarán de la autonomía para contribuir con sus ideas, tomar decisiones propias y experimentar una conexión con el progreso de la empresa. A pesar de esto, el CEO o gerente principal seguirá supervisando y coordinando las diversas actividades.

El siguiente organigrama ilustra los sectores en los cuales la empresa se estructura. Aunque en la etapa inicial de actividad estos segmentos no presentarán marcadas distinciones, se irán desarrollando a medida que la empresa crezca y establezca su posición en el ámbito de la moda sostenible. Así pues, el equipo de personal también experimentará un aumento gradual.

Inicialmente será compuesto por cinco personas, este personal se expandirá conforme surja la necesidad de más recursos humanos para cubrir los roles laborales.

En resumidas palabras, la empresa estará compuesta por el autor, emprendedor y director general de la misma, un/a diseñador/a gráfica, un/a desarrollador/a informático, un/a responsable en ventas y un/a gerente de finanzas. Todos estos puestos se explicarán con mayor detenimiento en los apartados siguientes.

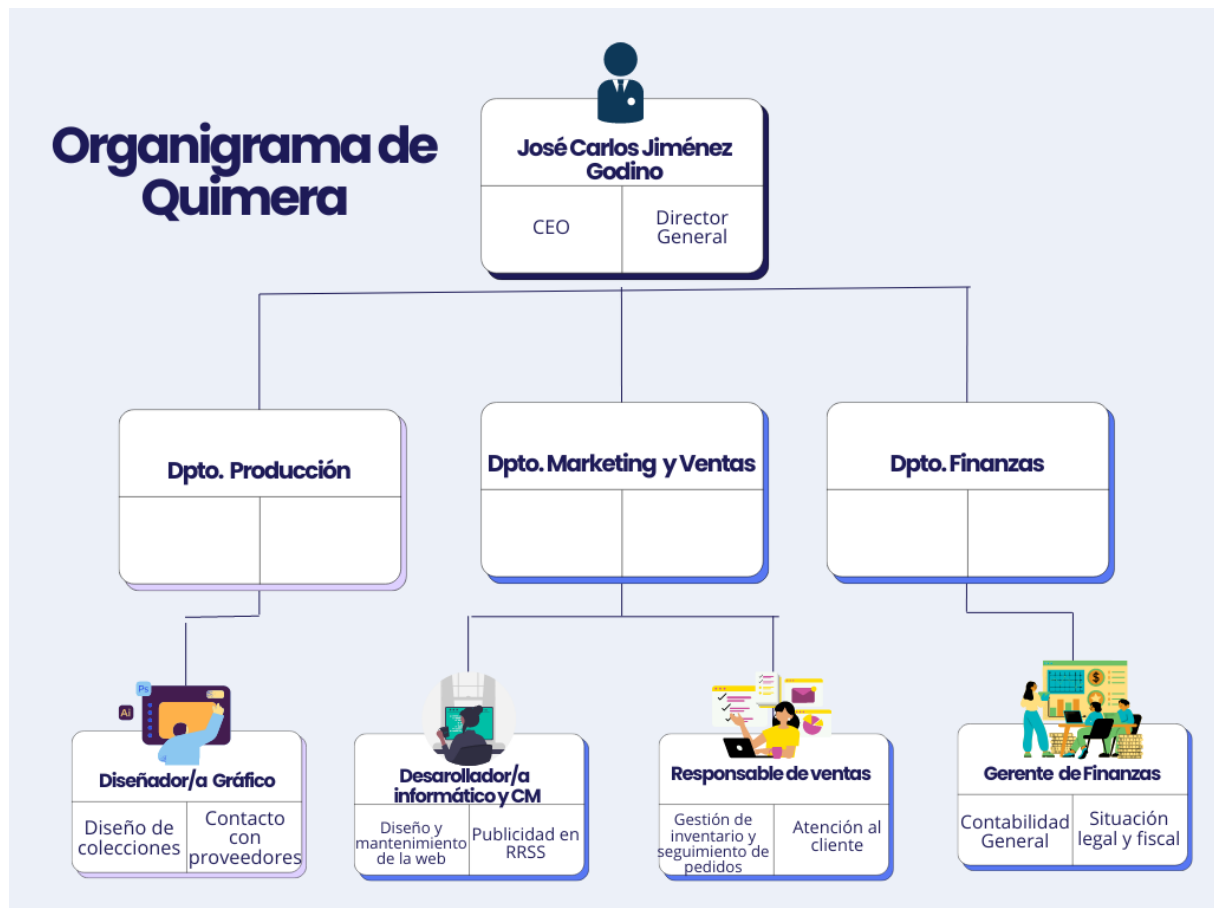


Ilustración 53. Organigrama de Quimera. Elaboración propia

6.2. Descripción de puestos. Determinación de funciones y responsabilidades.

En esta sección se detallan las responsabilidades inherentes a cada puesto laboral en los diferentes departamentos, sin embargo, se mantendrá una disposición para compartir algunas tareas en los inicios de la empresa. Esto se relaciona con la intención de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo en la oficina, un factor crucial para el éxito colectivo y el logro conjunto de los objetivos.

Dirección.

|| José Carlos Jiménez Godino

- Estructuración integral de la empresa.
- Proyección y enfoque de la misión y visión empresarial.

- Establecimiento de la estrategia organizativa.
- Orquestación y vigilancia de actividades.
- Reunión con proveedores.
- Supervisión de la calidad en productos finales, equipamiento y demás instalaciones en la empresa.
- Asistencia a mercados, desfiles textiles...
- Garantizar la seguridad laboral para el equipo de empleados.
- Gestión de los recursos humanos.

Producción.

|| Diseñador/a gráfico

- Creación de diseños para las colecciones
- Creación de fichas técnicas de las prendas
- Desarrollo de mockups para la web y RRSS
- Diseño de imágenes para campañas de publicidad
- Mantenimiento de una comunicación continua con el proveedor.

Marketing y Ventas.

|| Desarrollador/a informático y Community Manager.

- Diseño, programación y mantenimiento de la web.
- Diseñar estrategias para potenciar el SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing), con la finalidad de aumentar la visibilidad de la página web de la marca en diversos motores de búsqueda.
- Ejecución de campañas publicitarias y anuncios en plataformas de redes sociales.
- Manejo de los perfiles en redes sociales de la marca.
- Contacto con influencers

|| Responsable en ventas.

- Recepción y supervisión de encargos.
- Gestión de inventario
- Preparación y empaquetado de pedidos.
- Interacción con el distribuidor Correos Express
- Manejo de devoluciones.
- Asistencia a los clientes.
- Estimación de ventas futuras.

Finanzas.

|| Gerente de finanzas. Carlos Chica Jiménez

- Gestión contable integral de la empresa, abarcando el flujo de caja, ingresos, pagos a proveedores y supervisión de los gastos.
- Comunicación con inversores.
- Coordinación de cuestiones legales y jurídicas de la empresa.
- Elaboración de informes sobre la situación fiscal.
- Vigilar que se cumplen las normativas de las plataformas
- Estar a cargo de la protección de los datos de los usuarios

Servicios ajenos.

En el organigrama previo no se han representado los servicios que la empresa tiene planificado subcontractar como puede ser las labores de mensajería, que la lleva a cabo Correos Express o el packaging gestionado por la empresa PackHelp. También hay que tener en cuenta las gestiones que el CADE crea oportunas en sus espacios.

6.3. Salarios y retribuciones.

Partiendo de la base que la empresa estará iniciando su actividad en el sector textil y teniendo en cuenta cierto grado de incertidumbre, la marca buscará agregar valor por el aporte retributivo de cada trabajador/a.

El creador y director será compensado e incrementado su salario en función de los beneficios obtenidos de las ventas, por lo que en el tramo inicial de actividad en los primeros años cobrará una cuantía menor a la estipulada , mientras que el personal

contratado recibirá un salario digno para establecer la política retributiva de la empresa, todo ello reflejado en el BOE.

Según el BOE en su “Resolución de 12 de noviembre de 2021, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo general de trabajo de la industria textil y de la confección”, el salario mínimo interprofesional, desde 1 de septiembre de 2021, es de 32,17 euros diarios y 965 euros mensuales, por 14 pagas, equivale a 13.510 euros/año.

El siguiente cuadro muestra el salario base de la empresa para cada puesto según el convenio colectivo general de trabajo en la industria textil y de la confección.

Tabla salarial para la Industria Textil y de Confección				
PUESTO	Área Funcional	Salario día	Mensual	Anual (x14 pagas)
Director	Dirección	47,49 €	1.424,70 €	19.945,80 €
Diseñador/a gráfico	Producción	45,64 €	1.369,20 €	19.168,80 €
Prog. Anal. Inform. y CM	Ventas y Marketing	37,19 €	1.115,70 €	15.619,80 €
Responsable en ventas y almacén	Ventas y Marketing	32,81 €	984,30 €	13.780,20 €
Gerente y director de finanzas	Finanzas	44,80 €	1.344 €	18.816 €
				87.330,60

Ilustración 54. Salario base para cada puesto. Elaboración propia.

A partir de ésta, se van a elaborar sus distintas variaciones durante los 5 primeros años de actividad de la empresa, donde podrán aparecer más puestos de trabajo como auxiliares informáticos, ayudantes de almacén o de producción, que aparecerán con el crecimiento de la empresa en el sector y la necesidad de una mayor ayuda en las áreas funcionales.

Por otro lado, el tipo de jornada laboral cambiará regularmente. Los pedidos, quejas o devoluciones, deberán atenderse por la mañana, mientras que por la tarde

se deberán también que preparar todos los pedidos (packaging) y se diseñarán diferentes dibujos para añadir a las camisetas.

Por tanto, es muy difícil establecer un horario fijo debido a la gran variedad de tareas en sus inicios, aunque se basará en una jornada ordinaria de ocho horas diarias en turno partido. Por lo que el horario laboral será de lunes a viernes de 9 a 14h y de 16 a 19h.

6.4. Política de RRHH.

Al ser una empresa pequeña y de nueva creación se va a tener que defender y reconocer que los empleados son los recursos más valiosos y por tanto, comprometerse a fomentar un ambiente laboral positivo y productivo que promueva el desarrollo personal y profesional de cada uno de ellos.

Todo esto forma parte de la planificación estratégica de la marca, por lo que se van a definir diferentes ámbitos:

- Reclutamiento y Selección.

La empresa garantiza la contratación de los candidatos más cualificados para cada puesto, sin importar su origen étnico, género, orientación sexual, creencias religiosas, edad, capacidades u otras particularidades amparadas por la legislación. El proceso de selección y contratación se realizará de forma equitativa, imparcial y objetiva, fundamentándose en los principios de meritocracia y experiencia.

A continuación, se explica el procedimiento a seguir:

1. Publicar la oferta en LinkedIn, un portal de empleo o plataforma similar.
2. Preselección de candidatos en base a habilidades predefinidas para cada perfil.
3. Seleccionar a los mejores candidatos a través de entrevistas individuales.
4. Evaluar la información obtenida de la entrevista y seleccionar la opción más adecuada.
5. Incorporación y orientación a los nuevos trabajadores.

- **Compensación y beneficios.**

Es necesario brindar una compensación equitativa y competitiva que refleje el desempeño y aporte de cada empleado al éxito de la compañía. Asimismo, se proveerán beneficios integrales que abarcan seguro médico, tiempo de vacaciones, días por enfermedad, planes de jubilación y otros programas destinados a promover el bienestar y la calidad de vida de los empleados.

- **Ambiente laboral.**

La comunicación abierta y efectiva es esencial para el éxito de la empresa. Se fomentará una cultura de transparencia y colaboración en la que los empleados tengan la oportunidad de dar retroalimentación, compartir ideas y participar activamente en la toma de decisiones.

Es imperativo fomentar un entorno laboral seguro, inclusivo y respetuoso, con la expectativa de que todos los miembros del equipo se traten mutuamente con cortesía y dignidad, sin permitir discriminación alguna.

Aun siendo una empresa emergente, la diversidad de responsabilidades en las diversas áreas funcionales se erigirá como garante de una sensación constante de innovación y de tareas no rutinarias. Esto proporcionará a los empleados un estímulo para desempeñar sus funciones de manera cómoda y desarrollarse plenamente en su labor.

La suma de todo esto hará una política de RRHH muy valiosa para la empresa y se velará por la comodidad de los trabajadores al desempeñar la actividad empresarial de Quimera.

6.5. Gastos en el área de personal.

Ahora bien, partiendo de la tabla adjuntada anteriormente con los salarios base de cada puesto de trabajo según el convenio colectivo general de trabajo en la industria

textil y de la confección, se va a elaborar una tabla con la plantilla de Quimera, explicando sus variaciones a lo largo de los primeros cinco años de actividad.

Se va a acordar que los dos primeros años del nacimiento de la marca, la política retributiva se limitará al salario mínimo interprofesional para todos los puestos de trabajo, independientemente del área funcional, 965 euros mensuales, lo que equivale a 13.510 euros al año, ayudando así a compensar la inversión inicial de la empresa.

Evolución de salarios de la marca					
PUESTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director	13.510,00€	13.510,00€	19.945,80 €	19.945,80 €	19.945,80 €
Diseñador/a gráfico	13.510,00€	13.510,00€	19.168,80 €	19.168,80 €	19.168,80 €
Prog. Anal. Inform. y CM	13.510,00€	13.510,00€	15.619,80 €	15.619,80 €	15.619,80 €
Responsable en ventas y almacén	13.510,00€	13.510,00€	13.780,20 €	13.780,20 €	13.780,20 €
Gerente y director de finanzas	13.510,00€	13.510,00€	18.816,00 €	18.816,00 €	18.816,00 €
TOTAL	67.550,00	67.550,00	87.330,60	87.330,60	87.330,60

Ilustración 55. Evolución de salarios de la marca. Elaboración propia

7.FORMA JURÍDICA Y TRAMITACIÓN PARA LA PUESTA EN MARCHA.

Previo al comienzo de las operaciones de la empresa, resulta de suma importancia llevar a cabo una serie de procedimientos legales conforme a la legislación española, con el fin de evitar cualquier eventualidad en el porvenir. Estos pasos engloban: el registro de la marca, la inscripción del nombre comercial y la elección de la estructura legal de la entidad.

Asimismo, se abordarán las leyes y regulaciones actuales concernientes al comercio electrónico en España, que es la piedra angular del presente proyecto.

7.1. Elección de la forma jurídica.

En este apartado, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las diversas alternativas en el ámbito legal, cuya elección dependerá de varios factores. Estos factores abarcan las responsabilidades que se desean asumir, el número de socios participantes, la naturaleza de la actividad a emprender, así como la consideración de los empleados existentes y el capital inicial disponible.

Dado que se trata de una empresa de nueva creación, carece de un sólido entorno empresarial en su campo y representa un proyecto emprendido desde una perspectiva de la innovación.

Por lo tanto, es crucial garantizar seguridad y limitar cualquier forma de responsabilidad para los fundadores, con el objetivo de salvaguardar sus activos de manera integral. Asimismo, es relevante considerar la posibilidad de evitar un desembolso inicial sustancial de capital, lo que conllevaría un riesgo para el patrimonio de los socios, o la necesidad de solicitar un préstamo adicional a la institución financiera pertinente.

Considerando elementos como la naturaleza de la actividad empresarial, la cantidad de socios involucrados y el grado de responsabilidad que asumirán, así como las necesidades financieras de la empresa, además de explorar las potenciales ayudas y subvenciones disponibles, se ha realizado un análisis exhaustivo de las distintas estructuras legales.

Como resultado de este análisis, para el modelo de negocio en cuestión del presente proyecto, se ha concluido que la forma jurídica más adecuada es establecer una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L). A continuación, se detallará el razonamiento que sustenta esta elección.

- Según la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, conocida como la Ley de Creación y Crecimiento de Empresas, introduce varias modificaciones en el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, el cual expone ajustar la cantidad mínima de capital requerida para la constitución de sociedades de responsabilidad limitada. Anteriormente, esta cifra era de 3.000 euros, y la ley la reduce a tan solo 1 euro. Esto se hace con el propósito de reducir los gastos asociados a la creación de empresas, fomentando así la formación de nuevas empresas y otorgando a los socios fundadores la flexibilidad para determinar la cantidad de capital que deseen suscribir en función de sus necesidades y preferencias.
- La cantidad de socios fundadores será de 2, con la posibilidad de contar con un máximo de 5 socios en total.
- En cuanto a la responsabilidad, esta se encuentra limitada únicamente al capital que los dos socios han aportado. En el contexto de esta empresa, los dos emprendedores asumirán cierto grado de riesgo, y cualquier responsabilidad frente a terceros estará circunscrita al capital que han invertido.

Asimismo, existen medidas fiscales diseñadas para respaldar los primeros años de actividad empresarial, con el propósito de facilitar el proceso de establecimiento y crecimiento de la empresa.

7.1.1. Constitución de la Sociedad Limitada.

Para lograr un proceso más sencillo y eficiente, además de reducir costos y el tiempo requerido, se puede llevar a cabo la constitución de la Sociedad Limitada de manera electrónica, aprovechando las ventajas de internet. En este procedimiento, la mayoría de los pasos se completan en línea, evitando desplazamientos innecesarios. Únicamente se necesitará una visita presencial para asegurar los servicios de un notario.

Este notario tendrá que estar presente cuando se presente el capital social, especificando la aportación de cada socio. Se solicita una cita con la notaría

seleccionada para llevar a cabo la escritura pública de constitución de la sociedad. Durante esta cita, los socios certificarán la aportación de capital mencionada anteriormente.

Una vez que el Documento Único Electrónico esté completo, el sistema telemático se encargará de los procedimientos tales como:

1. Solicitud del NIF provisional.
2. Liquidación del impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
3. Inscripción en el registro mercantil provincial.
4. Trámites en la Seguridad Social.
5. Expedición de la escritura inscrita.
6. Solicitud del NIF definitivo para la sociedad.

7.2. Tramitaciones para la puesta en marcha.

Antes de adentrarnos en la explicación del proceso de registro, es importante comprender la distinción entre la marca y el nombre comercial de la empresa. La marca se refiere al distintivo que identifica los productos o servicios que la empresa ofrece en el mercado. Por otro lado, el nombre comercial se utiliza para diferenciar a la empresa de otras compañías en el mercado.

Después de haber aclarado estas diferencias, procederemos a detallar los pasos necesarios para registrar tanto el nombre comercial como la marca de la empresa. En este proceso, la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) desempeña un papel fundamental. La OEPM es un organismo autónomo vinculado al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y se encarga de recibir, analizar y otorgar diversos tipos de propiedad industrial en España. (Oficina Española de patentes y Marcas, 2023)

Es importante comprender los distintos tipos de marcas disponibles en el mercado antes de proceder con cualquier paso:

- Marcas denominativas: Estas marcas se registran únicamente con el nombre.
- Marcas mixtas: En este caso, se registra tanto el nombre como el logotipo.

- Marcas gráficas: Aquí, el registro se realiza exclusivamente con el logotipo.

En este caso se va a optar por registrar tanto el nombre de Quimera como el isotipo en nuestro caso, marca mixta.

Para iniciar el proceso, es necesario completar un formulario que está disponible en el sitio web de la O.E.P.M. Este formulario puede ser llenado electrónicamente o en formato impreso.

A continuación, se pueden ver la información de las tasas y el valor monetario de éstas para calcular el gasto de estas acciones

Después de haber completado todos los procedimientos, el derecho tiene una duración inicial de 10 años y puede ser renovado de manera indefinida mediante prórrogas.

Se va a adjuntar un anexo con toda la información sobre las tasas y precios públicos de la OEPM desde el 1 de enero de 2023.

TASAS Y PRECIOS PÚBLICOS

DE LA OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS, O.A.

DESDE EL 1 DE ENERO DE 2023

SIGNOS DISTINTIVOS.		TRÁMITE O PAGO NO ELECTRÓNICOS		TRÁMITE Y PAGO ELECTRÓNICOS	
		Clave	Importe	Clave	Importe
SOLICITUD DE MARCA O NOMBRE COMERCIAL	1ª Clase	MT01	150,45 €	ME01 (*)	127,88 €
	2ª Clase y cada sucesiva		97,48 €		82,84 €
Clase no pagada con la solicitud de marca o nombre comercial.		MT17	97,48 €	ME17 (*)	82,84 €
SOLICITUD DE MARCA COLECTIVA O DE GARANTÍA	1ª Clase	MT02	300,87 €	ME02 (*)	255,74 €
	2ª Clase y cada sucesiva		194,91 €		165,67 €
Clase no pagada con la solicitud de marca colectiva o de gar.		MT18	194,91 €	ME18 (*)	165,67 €
SOLICITUD DE REGISTRO INTERNACIONAL. Sólo comprende la tasa nacional, con independencia de las que hayan de abonarse a la Of. Int.		MT03	44,86 €	ME06 (*)	38,13 €
DIVISIÓN SOLICITUD. Por cada solicitud divisional resultante.		MT05	57,19 €	ME03 (*)	48,61 €
SOLICITUD DE RESOLUCIÓN URGENTE		MT07	55,35 €	ME08	47,05 €
PRIORIDAD UNIONISTA O EXPOSICIÓN. Por cada prior. reivindicada		MT08	20,65 €	ME09 (*)	17,55 €
INSCRIPCIÓN O CANCELACION DE CESIONES, LICENCIAS, DERECHOS REALES, OPCIONES COMPRA. Por registro afectado.		MT15	35,12 €	ME10 (*)	29,86 €
PAGO MÁXIMO.		MX15	7.329,17 €	XM10 (*)	6.229,79 €
CERTIFICACIONES		MT20	17,76 €	ME11	15,11 €
SOLICITUD NULIDAD O CADUCIDAD MARCA O NOMBRE		MT25	200,00 €	ME25 (*)	170,00 €

Ilustración 56. Tasas y precios OEPM. Fuente: oepm.es

7.3. Responsabilidades legales de una e-commerce.

Se debe atender al marco legal español, del cual se van a exponer las leyes mas importantes en materia de obligaciones legales del comercio electrónico:

- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, publicada en el BOE núm. 166, de 12/07/2002.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. «BOE» núm. 298, de 14/12/1999.
- Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre condiciones generales de la contratación. «BOE» núm. 89, de 14/04/1998.

Es de suma importancia que un negocio en línea (e-commerce) cumpla con todas las obligaciones legales necesarias y las presente de manera transparente en su sitio web. Esto se debe a que los usuarios deben tener acceso constante a esta información, lo que fortalecerá su seguridad y confianza en la marca. (Obligaciones fiscales y legales e-commerce, 2023)

7.3.1. Protección de datos.

Cualquier empresa que recopile y modifique información personal de clientes, empleados o posibles consumidores debe organizar estos datos en archivos separados y notificarlos a la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD). Este procedimiento es completamente gratuito y se puede realizar tanto por correo postal como de manera electrónica a través de su sitio web utilizando el programa NOTA. La aplicación NOTA está disponible en el sitio web de la agencia, www.agpd.es, donde también se encuentra toda la información y las instrucciones necesarias para completar el formulario de manera sencilla. (Agencia española de protección de datos, s.f.)

Es habitual contar con un formulario en el que los clientes deben proporcionar sus datos en el procedimiento para realizar una compra. Por consiguiente, resulta necesario elaborar y situar en la página web un aviso legal que comunique al público los siguientes aspectos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal como: (BOE Protección de Datos de Carácter Personal.15/1999, 1999)

- Se debe informar acerca de la existencia de un archivo o proceso de datos personales, así como de la razón detrás de la recolección de estos datos y quiénes serán los destinatarios de la información.
- Se debe comunicar las implicaciones de proporcionar los datos solicitados o de negarse a hacerlo.
- Debe señalarse la oportunidad de ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición en relación con los datos personales.

- Se debe proporcionar la identidad y la dirección del responsable del tratamiento de los datos.

La empresa tiene la responsabilidad de preservar la confidencialidad de toda la información concerniente a sus clientes. Por lo tanto, está terminantemente prohibido divulgar o sacar provecho de estos datos, y solo se pueden compartir con otra entidad si se cuenta con el consentimiento explícito del cliente.

Además, los clientes siempre mantienen el derecho de conocer qué categorías de datos conserva la empresa y con qué finalidad se emplean. Asimismo, tienen la facultad de requerir la eliminación o modificación de esta información en cualquier momento según sus preferencias.

7.3.2. Otras características legales.

Acerca de las cookies.

Las cookies representan un mecanismo de recolección de datos. Cuando un sitio web emplea este servicio o uno similar, debe informar de manera transparente al usuario que se están recopilando estos datos y con qué propósito. No obstante, el usuario siempre conserva el derecho de rechazar esta recolección de datos y optar por no continuar navegando en el sitio web.

Entregas en mal estado.

En el supuesto de que un cliente adquiriera un producto que se encuentra en mal estado, la empresa está obligada a notificar de inmediato al cliente para proceder con el reembolso. Si la empresa no comunica esta situación o no efectúa el reembolso dentro de un período de 30 días, el cliente tendrá el derecho a recibir una compensación por los daños y perjuicios ocasionados.

8. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO.

El plan económico involucra la formulación de estimaciones a medio y largo plazo, generalmente en un horizonte de 3 a 5 años. Es por esto que, ya que estas estimaciones abarcan un período superior a un año, suelen estar acompañadas de un alto grado de incertidumbre.

Aun así, resulta beneficioso llevar a cabo este proceso para estar mejor preparado y guiar de manera más precisa la dirección de la empresa, marcando los cursos de acción que deberá seguir. Posteriormente, a través de un seguimiento y control, se va a brindar la oportunidad de analizar y corregir las desviaciones y tendencias que se presenten.

Por otro lado, el análisis financiero se enfoca en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. En última instancia, su objetivo radica en juzgar la gestión empresarial de la entidad económica con el fin de anticipar su evolución futura y tomar decisiones con la menor incertidumbre posible.

8.1. Inversiones iniciales y financiación.

La **inversión inicial** se compone de una serie de activos esenciales para iniciar la producción de las prendas de la marca. En la categoría de activos no corrientes, podemos diferenciar entre el inmovilizado material (bienes tangibles) y el inmaterial, que incluye el soporte informático para el desarrollo web y las licencias de los programas de diseño gráfico oportunos. Por otro lado, el activo corriente se refiere a aquellos recursos que permanecerán en la empresa por un período inferior a un año y se destinan a la venta de las prendas, material de papelería, packaging...

INMOVILIZADO TANGIBLE	IMPORTE	INMOVILIZADO INTANGIBLE	IMPORTE	ACTIVO CIRCULANTE	IMPORTE
--------------------------	---------	----------------------------	---------	----------------------	---------

Construcciones	0,00 €	Licencias de softwares	580,34 €	Prendas y Packaging	22.900,00 €
Otras instalaciones	0,00 €	Creación página web (dominio, hosting...	60,00 €		
Maquinaria	0,00 €	Tasas, patentes y marcas...	190,00 €		
Vehículos de transporte	0,00 €	Total	830,34 €	Total	22.900,00 €
Mobiliario y utillaje	1.209,00 €				
Total	1.209,00 €				

Ilustración 57. Inversión inicial

TOTAL INVERSIÓN INICIAL**24.939,34 €**

Al examinar los activos esenciales requeridos para iniciar la empresa, se determina que la inversión inicial que los socios deben aportar durante el primer año de la marca para adquirir estos activos asciende a 24.939,34 euros. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esta cifra podría no ser completamente precisa, ya que siempre pueden surgir imprevistos o aspectos que no se han tenido en cuenta debido a la presencia constante de incertidumbre.

Dentro del inmovilizado inmaterial, podemos identificar dos componentes: uno está relacionado con la creación de la página web para el comercio electrónico, y el otro se deriva de los costos asociados al registro de propiedad intelectual como parte de la actividad industrial, lo que hace un total de 830,34 euros.

Por otro lado, el inmovilizado material comprende todos los activos tangibles adquiridos y no destinados a su comercialización, 1.209 euros

En cuanto al activo corriente, este se utiliza en el proceso de transformación de las prendas que se comercializarán más adelante. Estos materiales tienen una duración estimada en la empresa de menos de un año, ya sea debido a su desgaste o a modificaciones, esto hace un total de 22.900 euros.

Como se puede notar, la inversión más substancial se concentra en las prendas. Esto se debe a la naturaleza sostenible de la empresa, que se destaca por ofrecer prendas

de alta calidad. Por tanto, es esencial invertir en materiales y procesos que lo hagan posible.

La **financiación** se va a dividir en dos bloques, las fuentes de financiación propia y la ajena. El capital social aportado por cada socio será de 7.000€, lo que hace un total entre los dos socios de 14.000€, mientras que lo restante lo cubrirá un préstamo bancario dentro de las financiaciones ICO Empresas y Emprendedores (Instituto de Crédito Oficial) de 20.000€ a devolver en 5 años con una Tasa Anual Equivalente del 4%. (ICO. Empresas y emprendedores, s.f.)

El motivo de que las contribuciones iniciales sean mayores que el valor de la inversión inicial necesaria se debe a la necesidad de estar preparados para cubrir los gastos anuales relacionados con la adquisición de materias primas y el pago de salarios, que representan los mayores desembolsos. Esto asegura que la empresa cuente con la liquidez adecuada durante los primeros años de operación.

No se descarta además, la posibilidad de llevar a cabo algunas campañas de crowdfunding, ya que ambos socios consideran que es una idea beneficiosa por dos razones: en primer lugar, la gente podría respaldar el proyecto aportando fondos y a cambio recibir productos, y en segundo lugar, esto podría funcionar como una estrategia de marketing para dar a conocer los productos de una manera diferente.

8.2. Previsión de costes.

Para poder incorporar posteriormente todos los gastos en la cuenta de pérdidas y ganancias, así como en los flujos de efectivo, es esencial desglosar y especificar todos los costos que la empresa incurrirá y luego compararlos con los ingresos. Para llevar a cabo este proceso, es fundamental diferenciar entre dos categorías de costes: los costes fijos y los costes variables.

8.2.1. Costes fijos.

Los costes fijos se mantienen constantes independientemente de la cantidad de producción de la empresa. Esto abarca servicios externalizados, gastos publicitarios y los salarios del personal. Se ha considerado un incremento anual del 1% para

contemplar posibles aumentos en el índice de precios al consumidor (IPC), a excepción de los costes por personal que seguirá la plantilla explicada en los gastos en el área de personal.

Servicios externalizados.

Según las bases operativas de la empresa, como se ha explicado en el capítulo de la distribución de los productos, se va a contratar un servicio de mensajería y logística a una empresa externa como es Correos Express. Se va a estimar, como se ha expuesto anteriormente, un incremento interanual del 1% debido al IPC o al volumen de productos a distribuir.

Servicios externalizados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mensajería	549,45€	554,94€	560,50€	566,10€	571,76€
TOTAL	549,45€	554,94€	560,50€	566,10€	571,76€

Gastos en personal.

El coste salarial se compone de los salarios definidos en el plan de recursos humanos y las contribuciones a la seguridad social que la empresa debe pagar. Para esto, se han referido a las Bases y Tipos de cotización establecidos por el Ministerio de Trabajo para el año 2023.

El porcentaje de cotización a la seguridad social se divide en una parte que es responsabilidad del empleador y otra que corresponde al trabajador. Por lo tanto, nos enfocaremos en las obligaciones del empleador. Establece, desde el 1 de Enero de 2023, un valor de 23,6% a cargo del empleador.

Gastos salariales		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director	Sueldo	13.510,00 €	13.510,00 €	19.945,80 €	19.945,80 €	19.945,80 €
	Cotización	3.188,36 €	3.188,36 €	4.707,21 €	4.707,21 €	4.707,21 €
	Costes	16.698,36 €	16.698,36 €	24.653,01 €	24.653,01 €	24.653,01 €
Diseñador/a gráfico	Sueldo	13.510,00 €	13.510,00 €	19.168,80 €	19.168,80 €	19.168,80 €
	Cotización	3.188,36 €	3.188,36 €	4.523,84 €	4.523,84 €	4.523,84 €

	Costes	16.698,36 €	16.698,36 €	23.692,64 €	23.692,64 €	23.692,64 €
Prog. Anal. Inf. Y CM	Sueldo	13.510,00 €	13.510,00 €	15.619,80 €	15.619,80 €	15.619,80 €
	Cotización	3.188,36 €	3.188,36 €	3.686,27 €	3.686,27 €	3.686,27 €
	Costes	16.698,36 €	16.698,36 €	19.306,07 €	19.306,07 €	19.306,07 €
Responsable en ventas y almacén	Sueldo	13.510,00 €	13.510,00 €	13.780,20 €	13.780,20 €	13.780,20 €
	Cotización	3.188,36 €	3.188,36 €	3.252,13 €	3.252,13 €	3.252,13 €
	Costes	16.698,36 €	16.698,36 €	17.032,33 €	17.032,33 €	17.032,33 €
Gerente de finanzas	Sueldo	13.510,00 €	13.510,00 €	18.816,00 €	18.816,00 €	18.816,00 €
	Cotización	3.188,36 €	3.188,36 €	4.440,58 €	4.440,58 €	4.440,58 €
	Costes	16.698,36 €	16.698,36 €	23.256,58 €	23.256,58 €	23.256,58 €
TOTAL		83.491,80 €	83.491,80 €	107.940,6 €	107.940,6 €	107.940,6 €

Ilustración 58. Gastos salariales con tipo de cotización.

Publicidad.

Los gastos proyectados en publicidad se detallan en la tabla adjunta. Durante los primeros años de operación, se destinará una cantidad superior de recursos para promocionarse y aumentar su visibilidad. Aún así, estos gastos son relativamente poco costosos ya que se va a operar mucho en RRSS donde te puedes promocionar sin coste alguno.

Publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL	500€	500€	300€	200€	200€

8.2.2. Costes variables.

Los costos variables son aquellos que fluctúan en relación al nivel de producción. Estos incluyen las materias primas, como las prendas o el packaging.

Éstos se han calculado en base a la previsión de ventas estudiado en el apartado 4.4 dentro del plan de marketing, que junto con los gastos de producción de las prendas, se adjunta la siguiente tabla.

Prendas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL	22.854€	57.120€	114.240€	228.480€	456.960€

Ilustración 59. Costes variables prendas

Packaging	2856	7140	14280	28560	57120
TOTAL	1.085,28€	2.713,20€	5.426,4€	10.852,80€	21.705,60€

Ilustración 60. Costes variables packaging

8.3. Previsión de ingresos.

La estimación de los ingresos por ventas ya ha sido llevada a cabo de manera realista en el plan de marketing. Sin embargo, para evaluar la viabilidad económica, se tomarán en cuenta dos escenarios adicionales: uno pesimista y otro optimista.

TOTAL INGRESOS	68.544 €	179.928 €	378.420 €	794.311 €	1.673.616 €
-----------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	--------------------

Ilustración 61. Estimación de ingresos escenario realista

En el escenario pesimista, se contempla una disminución del 10% en las ventas con respecto a los resultados realistas.

TOTAL INGRESOS	61.689€	161.935 €	340.578 €	714.879 €	1.506.254 €
-----------------------	----------------	------------------	------------------	------------------	--------------------

Ilustración 62. Estimación de ingresos escenario pesimista

En el escenario optimista, se contempla un aumento del 10% en las ventas con respecto a los resultados realistas.

TOTAL INGRESOS	75.398 €	197.920 €	416.262 €	873.742 €	1.840.977 €
-----------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	--------------------

Ilustración 63. Estimación de ingresos escenario optimista

8.4. Cálculo de pérdidas y ganancias.

Para crear el estado de pérdidas y ganancias, se toman en cuenta los ingresos del escenario realista y los gastos estimados mencionados en la sección 8.2. Además, es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Los gastos financieros se componen de la suma de los intereses del préstamo bancario de cada año, los cuales se han calculado en uno de los anexos mediante la amortización del préstamo con el método francés.
- Como punto novedoso este año, la reciente ley de startups ha extendido la reducción del 15% en la tasa que deben abonar las empresas en el Impuesto de Sociedades a aquellas empresas catalogadas como "emergentes". Según establece la norma, los contribuyentes que posean el estatus de empresa emergente tributarán a un tipo impositivo del 15% en el primer período fiscal en

el cual, cumpliendo con dicha condición, la base imponible sea positiva, y también en los tres años posteriores. (Novedades Impuesto de Sociedades, s.f.)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL INGRESOS	68.544,00 €	179.928,00 €	378.420,00 €	794.311,00 €	1.673.616,00 €
Gastos fijos	84.541,25 €	84.546,74 €	108.801,10 €	108.706,70 €	108.712,36 €
Gastos variables	23.939,28 €	59.833,20 €	119.666,40 €	239.332,80 €	478.665,60 €
TOTAL GASTOS	108.480,53 €	144.379,94 €	228.467,50 €	348.039,50 €	587.377,96 €
BAII	-39.936,53 €	35.548,06 €	149.952,50 €	446.271,50 €	1.086.238,04 €
Gastos financieros	732,89 €	582,67 €	426,34 €	263,63 €	94,29 €
BAI	-40.669,42 €	34.965,39 €	149.526,16 €	446.007,87 €	1.086.143,75 €
Impuesto Socied.	0,00 €	5.244,81 €	22.428,92 €	66.901,18 €	162.921,56 €
BN	-40.669,42 €	29.720,58 €	127.097,24 €	379.106,69 €	923.222,18 €

Ilustración 64. Cálculo de pérdidas y ganancias

Como se puede apreciar, las ganancias comienzan a generarse a partir del segundo año. Sin embargo, estas serán utilizadas para compensar las pérdidas del año previo. El beneficio obtenido en el tercer año es lo bastante sustancial como para cubrir todas las pérdidas acumuladas en ejercicios anteriores y, además, generar ganancias.

8.5. Flujos de caja.

En esta sección, se examinan los movimientos de entrada y salida de efectivo que ocurrirán en la caja durante los primeros cinco años de operación. De esta manera, se pueden anticipar posibles déficits o excesos de liquidez. La proyección de tesorería implica una planificación de los ingresos y gastos a corto plazo, lo que facilita la evaluación de la disponibilidad de fondos para cubrir los pagos y también ayuda a identificar cualquier necesidad de obtener recursos financieros adicionales.

A continuación, se adjunta una tabla con todos los cálculos oportunos para obtener el flujo de caja neto y el saldo de tesorería de la empresa en los primeros cinco años de actividad.

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos de ventas		68.544,00 €	179.928,00 €	378.420,00 €	794.311,00 €	1.673.616,00 €

Capital social	14.000,00 €					
Préstamo	20.000,00 €					
TOTAL COBROS	34.000,00 €	68.544,00 €	179.928,00 €	378.420,00 €	794.311,00 €	1.673.616,00 €
Total gastos op.	25.703,34 €					
Salarios		83.491,80 €	83.491,80 €	107.940,60 €	107.940,60 €	107.940,60 €
Publicidad		500,00 €	500,00 €	300,00 €	200,00 €	200,00 €
Servicios externos		549,45 €	554,94 €	560,50 €	566,10 €	571,76 €
Prendas		22.854,00 €	57.120,00 €	114.240,00 €	228.480,00 €	456.960,00 €
Packaging		1.085,28 €	2.713,20 €	5.426,40 €	10.852,80 €	21.705,60 €
Gastos financ.		732,89 €	582,67 €	426,34 €	263,63 €	94,29 €
Imp. Socied.			5.244,81 €	22.428,92 €	66.901,18 €	162.921,56 €
TOTAL PAGOS	25.703,34 €	109.213,4 €	150.207,42 €	251.322,76 €	415.204,31 €	750.393,81 €
FLUJO NETO CAJA	8.296,66 €	-40.669,4 €	29.720,58 €	127.097,24 €	379.106,69 €	923.222,19 €
SALDO TESORERÍA	8.296,66 €	-32.372,7 €	-2.652,18 €	124.445,06 €	503.551,75 €	1.426.773,94 €

Ilustración 65. Flujos de caja y saldo tesorería

A modo de resumen, como se puede ver en la tabla, el saldo final de tesorería es positivo a partir del año 3, debido a que, aún con la financiación inicial, los dos primeros años de actividad hay que hacer frente a flujos de caja negativos debido a la importante inversión necesaria para el comienzo de la empresa.

Se va a obtener un saldo positivo a partir del año 3, lo que significa que hay un excedente de tesorería, los cobros son superiores a los pagos; mientras que los dos primeros años obtenemos un saldo negativo lo se traduce a una falta de liquidez.

8.6. Balances previsionales.

Para representar el estado de la estructura económica y financiera de la empresa en un punto específico en el tiempo, el Balance previsional resulta ser una herramienta sumamente valiosa. Este documento nos permite registrar de manera regular tanto los activos como los pasivos de la empresa.

En la sección de activos, presentamos las inversiones realizadas, dividiéndolas en dos categorías principales: activo corriente y activos no corrientes. En el activo corriente, se detallan las existencias actuales, mientras que en los activos no corrientes, se incluyen las inversiones diseñadas para generar rentabilidad a largo plazo.

Por otro lado, el pasivo refleja las fuentes de financiación empleadas para llevar a cabo las inversiones en activos. Este se subdivide en pasivo corriente, que engloba las deudas y obligaciones que deben ser saldadas en un plazo menor a un año, y pasivo no corriente, que comprende las financiaciones que se liquidarán en un periodo superior a un año.

El patrimonio neto representa los recursos propios de la empresa, es decir, los activos restantes después de deducir el pasivo.

Es importante destacar que, para que el balance quede equilibrado, el cual ha sido realizado para el escenario realista, el valor total de los activos debe ser igual a la suma del pasivo más el patrimonio neto.

A continuación, se presenta el balance de situación previsional durante los primeros cinco años de actividad:

BALANCE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo no corriente						
Inmovilizado intangible						
Licencias software	580,34 €	580,34 €	580,34 €	580,34 €	580,34 €	580,34 €
Dominio, hosting...	60,00 €					
Tasas y patentes marca	190,00 €					
Inmovilizado material						
Mobiliario y utillaje	1.209,00 €	1.209,00 €	1.209,00 €	1.209,00 €	1.209,00 €	1.209,00 €
Construcciones	0,00 €					
Elementos transporte	0,00 €					
Amortización acum.	0,00 €	3.687,07 €	-3.837,29 €	-3.993,63 €	-4.156,34 €	-4.325,67 €
Activo corriente	20.000,00 €	68.544,00 €	179.928,00 €	378.420,00 €	794.311,00 €	1.673.616,00 €
Flujo caja	8.296,66 €	-40.669,40 €	29.720,58 €	127.097,24 €	379.106,69 €	923.222,19 €
Tesorer.	8.296,66 €	-32.372,70 €	-2.652,18 €	124.445,06 €	503.551,75 €	1.426.773,94 €

Disponible	-3899,77	37693,8557	-130532,579	-	-	-
				493665,271	1421006,015	3528315,909
TOTAL ACTIVO	34.732,89 €	38.672,17 €	74.415,87 €	134.092,74 €	253.596,43 €	492.759,89 €
Pasivo no corriente						
Financ. Ajena	732,89 €	732,89 €	582,67 €	426,34 €	263,63 €	94,29 €
Pasivo corriente						
Proveed.	0,00 €	23.939,28 €	59.833,20 €	119.666,40 €	239.332,80 €	478.665,60 €
PATRIMONIO NETO						
Capital social	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €	14.000,00 €
Pres.	20.000,00 €					
TOTAL PASIVO Y PN	34.732,89 €	38.672,17 €	74.415,87 €	134.092,74 €	253.596,43 €	492.759,89 €

8.6.1. Balance de situación.

El balance de situación, es un informe que proporciona una instantánea de la salud financiera de una empresa en un momento concreto, y tiene un papel crucial en la toma de decisiones futuras.

Este documento detalla los activos, pasivos y el patrimonio neto de la empresa, revelando tanto los recursos que posee el negocio como la manera en que ha sido financiado. Junto con la cuenta de pérdidas y ganancias, detallada y estudiada en la *Ilustración 64*, constituye uno de los documentos más significativos en el contexto de las cuentas anuales de una empresa.

BALANCE	INICIO
Activo no corriente	
Inmovilizado intangible	
Licencias software	580,34 €
Dominio, hosting...	60,00 €
Tasas y patentes marca	190,00 €
Inmovilizado material	
Mobiliario y utillaje	1.209,00 €
Construcciones	0,00 €
Elementos transporte	0,00 €
Amortización acum.	0,00 €
Activo corriente	20.000,00 €
Flujo caja	8.296,66 €

Tesorer.	8.296,66 €
Disponible	-3899,77
TOTAL ACTIVO	34.732,89 €
Pasivo no corriente	
Financ. Ajena	732,89 €
Pasivo corriente	
Proveed.	0,00 €
PATRIMONIO NETO	
Capital social	14.000,00 €
Pres.	20.000,00 €
TOTAL PASIVO Y PN	34.732,89 €

8.7. Análisis de la viabilidad.

El análisis de viabilidad es fundamental para asegurar el éxito de un producto antes de su introducción en el mercado. Su propósito es evaluar la factibilidad y rentabilidad del proyecto, realizando una investigación exhaustiva que considera todos los factores significativos que influyen en el proyecto, con el objetivo de determinar la probabilidad de éxito o fracaso. De igual manera, un estudio de viabilidad está diseñado para identificar posibles obstáculos o desafíos que puedan surgir durante el desarrollo empresarial. (OBS Business, s.f.)

VAN. Valor Actual Neto.

Se trata de un proceso que examina los flujos de efectivo netos que la empresa espera recibir en el futuro y los ajusta al valor presente mediante la aplicación de una tasa de rendimiento o de recuperación. La fórmula es la siguiente:

$$VAN = \sum_{i=0}^5 \frac{FCL}{(1+r)^i}$$

Donde, FCL representa el flujo de caja libre y se calcula como:

$$FCL = BN + \text{Amortización} - \text{Inversiones}$$

A su vez, esta tasa r , se calcula como:

$$CMPC = Cd(1 - t) \frac{D}{D + C} + Cc \frac{C}{D + C}$$

Cd: 4% TAE

D: 20.000€

C: 14.000€

t: 15% (Impuesto Soc.)

Cc: 24%

Lo que arroja un valor de $r = 11,8\%$ **TIR. Tasa Interna de Retorno.**

Este indicador refleja la rentabilidad de un negocio al expresar la tasa de rentabilidad real del proyecto en términos de valores actuales. Se calcula esta tasa, expresada en porcentaje, mediante la igualación del Valor Actual Neto (VAN) a cero, ajustando los flujos de efectivo netos para equilibrar los ingresos y gastos. Se considerará que es rentable si la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor que la tasa de descuento utilizada para calcular el Valor Actual Neto (VAN).

A continuación, se van a calcular estos ratios para el escenario realista y tener una visión más completa de la viabilidad del proyecto.

Escenario realista.

	ESCENARIO REALISTA					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BN		-40.669,42 €	29.720,58 €	127.097,24 €	379.106,69 €	923.222,18 €
Amortización		312,91 €	325,66 €	338,93 €	352,74 €	367,11 €
Inversiones	25.703,34 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
FCL	-25.703,34 €	-40.356,51 €	30.046,24 €	127.436,17 €	379.459,43 €	923.589,29 €
r= 11,8% desc.	-25.703,34 €	-35.594,44 €	26.500,78 €	112.398,70 €	334.683,21 €	814.605,75 €
VAN	-25.703,34 €	-61.297,78 €	-34.797,00 €	77.601,70 €	412.284,92 €	1.226.890,67 €

Ilustración 66. VAN y TIR escenario realista

TIR	44%
------------	------------

Plazo de recuperación o Payback.

La fórmula del plazo de recuperación o PRI se expresa de la siguiente manera:

$$PRI = a + \frac{(i_0 - b)}{Ft}$$

En esta ecuación:

a : se refiere al número de períodos anteriores a aquel en el que se completa la recuperación del desembolso inicial.

b : corresponde a la suma de los flujos de caja hasta el final del período correspondiente a, a .

Ft : representa el valor del flujo de caja generado en el año en el que se logra la recuperación de la inversión.

i_0 : es la inversión inicial.

Obteniendo un valor de:

Payback	2,53 años	2 años, 6 meses y 11 días
----------------	------------------	----------------------------------

Ilustración 67. Periodo de retorno escenario realista

Escenario pesimista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BN		-47.524,42 €	14.426,53 €	94.931,54 €	311.589,49 €	780.964,48 €
Amortización		312,91 €	325,66 €	338,93 €	352,74 €	367,11 €
Inversiones	25.703,34 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
FCL	-25.703,34 €	-47.211,51 €	14.752,19 €	95.270,47 €	311.942,23 €	781.331,59 €
r= 11,8% desc.	-25.703,34 €	-41.640,55 €	13.011,43 €	84.028,55 €	275.133,04 €	689.134,46 €
VAN	-25.703,34 €	-67.343,89 €	-54.332,46 €	29.696,09 €	304.829,13 €	993.963,59 €

TIR	18%
------------	------------

Payback	2,94 años	2 años, 11 meses y 8 días
----------------	------------------	----------------------------------

Ilustración 68. VAN, TIR y periodo de retorno escenario pesimista

Escenario optimista.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BN		-33.815,42 €	45.013,78 €	159.262,94 €	446.623,04 €	1.065.479,03€
Amortización		312,91 €	325,66 €	338,93 €	352,74 €	367,11 €
Inversiones	25.703,34 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
FCL	-25.703,34 €	-33.502,51 €	45.339,44 €	159.601,87 €	446.975,78 €	1.065.846,14€
r= 11,8% desc.	-25.703,34 €	-29.549,21 €	39.989,38 €	140.768,85 €	394.232,63 €	940.076,30 €
VAN	-25.703,34 €	-55.252,55 €	-15.263,17 €	125.505,68 €	519.738,31 €	1.459.814,51€

TIR	69%
------------	------------

Payback	2,29 años	2 años, 3 meses y 14 días
----------------	------------------	----------------------------------

*Ilustración 69. VAN, TIR y periodo de retorno escenario optimista***8.8. Cálculo de ratios. Rentabilidad económica y financiera, liquidez...**

El uso de ratios resulta altamente beneficioso al realizar un análisis de viabilidad, ya que nos proporciona una perspectiva sobre la situación financiera de la empresa en un período específico.

- Ratio de Rentabilidad económica (RE) y financiera (RF).

En el ámbito financiero, se vinculan los beneficios después de deducir los intereses, impuestos y gastos financieros, mientras que en el ámbito económico, se relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos.

Se expresan mediante las siguientes fórmulas:

$$RE = BAI/A$$

BAI: Beneficio económico anterior a los intereses e impuestos

A: Activos de la empresa

En relación a la rentabilidad financiera:

$$RF = BN/Cp$$

BN: Beneficio neto

C_p: Capitales propios

- **Ratio de Liquidez.**

Explica cuánta parte de las deudas a corto plazo pueden ser pagadas con los activos que se pueden liquidar rápidamente.

Su fórmula es:

$$RL = AC/PC$$

Donde AC es el activo corriente y PC el pasivo corriente.

- **Retorno sobre capital (ROE).**

Tomando como referencia este ejemplo, evalúa la cantidad de inversión que ambos socios han contribuido para establecer la sociedad.

$$ROE = BN/Cp$$

- **Ratio de endeudamiento.**

Analiza la relación entre la financiación externa y el patrimonio de una empresa.

$$REn = P/PN$$

A largo plazo = (Pasivo no corriente / Patrimonio Neto)

A corto plazo= (Pasivo corriente / Patrimonio Neto)

En general, el nivel ideal del ratio de endeudamiento oscila entre 0.40 y 0.60. En este contexto, podemos afirmar que un ratio de endeudamiento que supere 0.60 indica que la empresa tiene un alto grado de endeudamiento.

- **Ratio de garantía.**

La habilidad de la empresa para hacer frente a todas sus deudas.

$$RG = Ar/Pex$$

Debemos dividir todos los activos tangibles que posee la empresa entre su pasivo exigible, compuesto por todas las deudas de cualquier naturaleza.

Si el índice de garantía de la empresa, cae por debajo de 1.5, esto indica que la compañía se encuentra en una situación cercana a la quiebra.

Una vez mostrados y explicados algunos de estos ratios se va a proceder a calcularlos y exponer los resultados en la tabla adjunta siguiente.

RATIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Economico(RE)	-0,86	0,62	0,67	0,79	0,81
Financiero(RF)	-0,20	0,87	0,74	0,75	0,85
Liquidez(RL)	1,86	2,01	2,16	2,32	2,50
Retorno sobre capital(ROE)	-0,20	0,87	0,74	0,15	0,15
Endeudamiento(Ren)	0,60	0,76	1,52	0,65	0,58
Garantía(RG)	1,14	1,19	1,94	1,66	1,69

Ilustración 70. Cálculo de Ratios

Podemos notar que, existe una excepción en el ratio de endeudamiento, que se encuentra ligeramente por encima de su valor óptimo durante los primeros años de la actividad empresarial. Esto tiene sentido dado que una parte significativa de la inversión inicial proviene de financiamiento externo. Sin embargo, no vemos esto como motivo de preocupación, ya que, como se puede apreciar, este ratio disminuye con el paso de los años. Además, el ratio de garantía, que evalúa la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras, se encuentra por encima de 1.

Por estas razones, se puede concluir que, aunque los primeros años de actividad de la empresa sea complicado, es poco probable que la viabilidad del proyecto a la larga se vea afectada.

9. CONCLUSIONES.

Una vez que se han estudiado todos los elementos esenciales para iniciar la empresa, se procede a evaluar los resultados del proyecto.

En primer lugar, se han analizado los factores que influyen en el entorno macro y micro que tendrán un impacto directo en la organización, con el fin de establecer una estrategia de implementación. La conclusión principal que se deriva del Plan Estratégico es que el entorno es altamente incierto y está en constante evolución, lo que hace necesario adoptar una mentalidad innovadora y tecnológica. En este

sentido, la marca se beneficia de tener un producto completamente sostenible en un mundo donde la conciencia ambiental está ganando cada vez más relevancia. Sin embargo, el sector textil es altamente competitivo y la amenaza planteada por la industria de la moda rápida está firmemente arraigada.

Por lo tanto, resulta esencial crear un Plan de Marketing centrado en el entorno digital, ya que esta marca se centrará en las ventas en línea, conocido como e-commerce. El mundo virtual ofrece una abundancia de herramientas que pueden contribuir a que la marca se destaque en el mercado y en los motores de búsqueda. Tras una exhaustiva investigación, será crucial definir nuestro público objetivo y la estrategia para conectar con él, al mismo tiempo que se proporciona una descripción concisa de los productos que ofreceremos y nuestra propuesta de valor.

Con el propósito de detallar todo el mobiliario y los materiales necesarios para la creación y comercialización de las prendas, se ha desarrollado un Plan de Operaciones minucioso. En consonancia con el objetivo de ofrecer ropa sostenible de la más alta calidad, se ha optado por invertir en equipos, herramientas y materiales que respalden esta premisa.

Uno de los valores fundamentales de la marca es la promoción de condiciones laborales dignas, por lo que se considera esencial contar con una fuerza laboral competente y satisfecha en su trabajo. En consecuencia, hemos elaborado un Plan de Recursos Humanos que se ajusta a las necesidades de la empresa y que garantiza a los empleados una compensación económica acorde con su desempeño.

Por último, en el Plan Económico - Financiero se desglosan todas las necesidades económicas de la empresa. Esto incluye la inversión inicial, los costes, los ingresos y el beneficio resultante de las ventas. Para lograr esto, se han evaluado tres posibles escenarios en relación con los ingresos que la empresa podría generar. Uno de estos escenarios se basa en proyecciones realistas fundamentadas en los estudios previos realizados, otro es más pesimista y contempla un escenario en el que no se alcance el éxito esperado, y el tercero es más optimista y considera la posibilidad de atraer a más clientes de lo estimado inicialmente.

En todos los tres escenarios respectivos, a partir del tercer año, se habrían recuperado todas las pérdidas, y se obtendrían resultados positivos para Quimera, eso sí, con distintos periodos de recuperación. Además, en los escenarios realista y optimista, a partir del año 5, el beneficio podría superar el millón de euros, lo cual representa una situación muy favorable.

En resumen, se ha llegado a la conclusión de que la creación de un negocio de moda ecológica y sostenible como Quimera es factible desde una perspectiva económica y también se alinea con los valores esenciales en sostenibilidad.

Este Trabajo de Fin de Grado ha sido desarrollado con gran entusiasmo y trabajo por lo que se espera que el lector pueda percibir esto mismo en cada uno de sus capítulos y apartados.

Bibliografía y referencias

¿Qué es WordPress? Una visión completa del CMS. (s.f.). Obtenido de <https://www.hostinger.co/tutoriales/que-es-wordpress#:~:text=%E2%80%93 Preguntas%20frecuentes-,%C2%BFC%C3%B3mo%20funciona%20WordPress%3F,web%20en%20un%20solo%20lugar.>

Agencia española de protección de datos. (s.f.). Obtenido de <https://www.aepd.es/es>

Alojamiento empresarial. (2023). Obtenido de Andalucía emprende: <https://servicios.andaluciaemprende.es/alojamientos/>

Andalucía Emprende. (s.f.). Obtenido de <https://www.andaluciaemprende.es/CADE/cade-jaen-provincial/>

- Audaces.es.* (2023). Obtenido de Ficha tecnica: <https://audaces.com/es/blog/ficha-tecnica-que-es-eso>
- Aurora M. Alcojor. (Octubre de 2020). *De tu armario al vertedero*. Obtenido de https://elpais.com/elpais/2020/10/22/alterconsumismo/1603357648_153133.html
- BOE Protección de Datos de Carácter Personal.15/1999.* (1999). Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-23750>
- Correos Express, e-commerce.* (s.f.). Obtenido de <https://www.correosexpress.com/web/correosexpress/plan>
- Escobar, I. (2023). *LEVI'S 501 CELEBRA SU ANIVERSARIO CON DOS CORTOMETRAJES*. Obtenido de Noir Magazine: <https://noirmagazine.mx/moda/levis-501-celebra-su-aniversario-con-dos-cortometrajes/>
- Fuente, O. (2022). *Analisis DAFO creación de empresas*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/analisis-dafo-creacion-empresas/>
- Galindo, C. (2022). Obtenido de <https://elpais.com/economia/2022-02-07/el-sector-textil-inicia-el-ano-con-una-subida-de-las-ventas-del-35-pero-preve-un-2022-complicado.html>
- Guia de compra. Teefactory.* (2023). Obtenido de <https://teefactory.es/guia-de-compra/condiciones>
- HomeByMe.* (2023). Obtenido de <https://home.by.me/es/caracteristicas/>
- ICO. Empresas y emprendedores.* (s.f.). Obtenido de <https://www.ico.es/ico-empresas-y-emprendedores>
- INE. Instituto Nacional de Estadística.* (2022). Obtenido de <https://www.ine.es/index.htm>
- Kotler, P. (s.f.). *Fundamentos del marketing*. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf.
- LA RAZÓN. (2018). *La generación multipantalla*. Obtenido de <https://www.larazon.es/economia/la-generacion-multipantalla-AM18057502/>
- Model Canvas.* (s.f.). Obtenido de <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>
- Navas & Guerras. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Aranzadi S.A.
- Novedades Impuesto de Sociedades.* (s.f.). Obtenido de <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/impuesto-sociedades-2022-2023-novedades>

- Obligaciones fiscales y legales e-commerce.* (2023). Obtenido de TEFICO asesores:
<https://tefico.com/obligaciones-fiscales-y-legales-de-un-ecommerce/>
- OBS Business.* (s.f.). Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/estudio-de-viabilidad-de-un-proyecto-estructura-e-importancia>
- Observatorio e-commerce & transformación digital. (2017). *Informe de Evolución y Perspectivas e-commerce.*
- Oficina Española de patentes y Marcas.* (2023). Obtenido de <https://www.oepm.es/es/>
- PackHelp.es.* (2023). Obtenido de Tienda productos:
https://packhelp.es/tienda/?product_type=43
- Peiró, R. (2021). *Cadena de valor.* Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Que son las 5 fuerzas de porter y como analizarlas.* (s.f.). Obtenido de
<https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Real Academia Española.* (s.f.). Obtenido de <https://dle.rae.es/quimera>
- Rodriguez, I. (2008). *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información.*
- Sostenibilidad. Teefactory.* (2023). Obtenido de <https://teefactory.es/sostenibilidad>
- TeeFactory.* (s.f.). Obtenido de <https://teefactory.es/>
- Traveler. (Mayo de 2023). *Nude Project la marca que arrasa en RRSS.* Obtenido de
<https://www.traveler.es/articulos/nude-project-la-marca-que-arrasa-en-tiktok-e-instagram>

ANEXOS

ANEXO I: Presentación informe GUESSS UJA y Mesa Redonda sobre Emprendimiento



*Ilustración 1. Mesa redonda Eduardo Jorgensen, Isabel Cabello, Alberto Fernández y Patricia Díaz. Fotografía
Elaboración propia*

En el acto que he asistido sobre emprendimiento, en un primer lugar se ha presentado el informe GUESSS, que tiene como objetivo exponer los resultados de varios análisis y encuestas y acercar la comunidad universitaria al emprendimiento. Este informe muestra las iniciativas emprendedoras junto con ejemplos reales y las características de sus entornos. Se han detallado varios gráficos, pero bajo mi punto de vista los más importantes son: La intención de emprender de los estudiantes, que tiene como resultado un 17,8% al finalizar sus estudios y un 29,4%, 5 años después de la finalización de los mismos. También un dato a destacar es que un 22,2% de los estudiantes de la UJA están en el proceso de creación de sus propios negocios. En resumen, en lo relativo a estos resultados expuestos por el informe, es una visión positiva de la actividad emprendedora en la provincia de Jaén, desmontando la percepción errónea que tenemos sobre nuestra provincia en comparación con otras provincias españolas. Seguidamente se dió paso a una mesa redonda donde hubo infinidad de temas que me interesaron, y los 4 ponentes de esta mesa expusieron un poco su trayectoria y su experiencia en el ámbito emprendedor. De cada uno de ellos se pudo sacar muchísima información sobre sus negocios y también sobre

como relacionan sus temas personales con el emprendimiento, aunque me pareció de lo más interesante de principio a fin. Una cosa a destacar de cada uno que me gustaron fueron, de Eduardo Jorgensen, CEO de Medicsen, las “Fuck up nights” reuniones de emprendedores donde solo dicen sus liadas en la empresa para desidealizar el emprendimiento; de Isabel Cabello, co-founder de Cabello por Mure, la capacidad de desarrollar un elemento diferenciador en relación al packaging del aceite de oliva; de Alberto Fernández, co-founder de Happymami, la ambición de llevar a cabo y hacer realidad su idea innovadora aún habiendo terminado recientemente su carrera, además de una frase que pronunció y me gustó bastante: “en tiempos de crisis están los que lloran y los que venden pañuelos a los que lloran” Por último, Patricia Díaz, chef fundadora de Ajito, y su afán por volver a sus orígenes aún habiendo despuntado en su sector y la capacidad para unir productos locales con la cultura japonesa. En general me ha gustado mucho el acto y me ha parecido de gran interés ya que se han expuesto casos reales en los que uno se puede ver identificado en relación a iniciar una actividad emprendedora

ANEXO II: Amortización de préstamo mediante método francés.

Importe del préstamo	20.000,00 €
Tipo de interés nominal anual	4,00%
Nº Años de Amortización	5
Nº de pagos al año	12
Nº total de pagos	60
Tipo de Interés por período	0,3333%
Cuota mensual	368,33 €
Intereses totales	2.099,83 €
Coste total del préstamo	22.099,83 €

Nº Pago	Cap. Inicial	Pago	Intereses	Cap. Amortizado	Cap. Pendiente
1	20.000,00 €	368,33 €	66,67 €	301,66 €	19.698,34 €
2	19.698,34 €	368,33 €	65,66 €	302,67 €	19.395,67 €
3	19.395,67 €	368,33 €	64,65 €	303,68 €	19.091,99 €
4	19.091,99 €	368,33 €	63,64 €	304,69 €	18.787,30 €
5	18.787,30 €	368,33 €	62,62 €	305,71 €	18.481,59 €
6	18.481,59 €	368,33 €	61,61 €	306,73 €	18.174,87 €
7	18.174,87 €	368,33 €	60,58 €	307,75 €	17.867,12 €
8	17.867,12 €	368,33 €	59,56 €	308,77 €	17.558,35 €
9	17.558,35 €	368,33 €	58,53 €	309,80 €	17.248,54 €
10	17.248,54 €	368,33 €	57,50 €	310,84 €	16.937,71 €
11	16.937,71 €	368,33 €	56,46 €	311,87 €	16.625,84 €
12	16.625,84 €	368,33 €	55,42 €	312,91 €	16.312,93 €
13	16.312,93 €	368,33 €	54,38 €	313,95 €	15.998,97 €
14	15.998,97 €	368,33 €	53,33 €	315,00 €	15.683,97 €
15	15.683,97 €	368,33 €	52,28 €	316,05 €	15.367,92 €
16	15.367,92 €	368,33 €	51,23 €	317,10 €	15.050,82 €
17	15.050,82 €	368,33 €	50,17 €	318,16 €	14.732,66 €

18	14.732,66 €	368,33 €	49,11 €	319,22 €	14.413,43 €
19	14.413,43 €	368,33 €	48,04 €	320,29 €	14.093,15 €
20	14.093,15 €	368,33 €	46,98 €	321,35 €	13.771,79 €
21	13.771,79 €	368,33 €	45,91 €	322,42 €	13.449,37 €
22	13.449,37 €	368,33 €	44,83 €	323,50 €	13.125,87 €
23	13.125,87 €	368,33 €	43,75 €	324,58 €	12.801,29 €
24	12.801,29 €	368,33 €	42,67 €	325,66 €	12.475,63 €
25	12.475,63 €	368,33 €	41,59 €	326,74 €	12.148,89 €
26	12.148,89 €	368,33 €	40,50 €	327,83 €	11.821,06 €
27	11.821,06 €	368,33 €	39,40 €	328,93 €	11.492,13 €
28	11.492,13 €	368,33 €	38,31 €	330,02 €	11.162,10 €
29	11.162,10 €	368,33 €	37,21 €	331,12 €	10.830,98 €
30	10.830,98 €	368,33 €	36,10 €	332,23 €	10.498,75 €
31	10.498,75 €	368,33 €	35,00 €	333,33 €	10.165,42 €
32	10.165,42 €	368,33 €	33,88 €	334,45 €	9.830,97 €
33	9.830,97 €	368,33 €	32,77 €	335,56 €	9.495,41 €
34	9.495,41 €	368,33 €	31,65 €	336,68 €	9.158,73 €
35	9.158,73 €	368,33 €	30,53 €	337,80 €	8.820,93 €
36	8.820,93 €	368,33 €	29,40 €	338,93 €	8.482,01 €
37	8.482,01 €	368,33 €	28,27 €	340,06 €	8.141,95 €
38	8.141,95 €	368,33 €	27,14 €	341,19 €	7.800,76 €
39	7.800,76 €	368,33 €	26,00 €	342,33 €	7.458,43 €
40	7.458,43 €	368,33 €	24,86 €	343,47 €	7.114,96 €
41	7.114,96 €	368,33 €	23,72 €	344,61 €	6.770,35 €
42	6.770,35 €	368,33 €	22,57 €	345,76 €	6.424,58 €

43	6.424,58 €	368,33 €	21,42 €	346,92 €	6.077,67 €
44	6.077,67 €	368,33 €	20,26 €	348,07 €	5.729,60 €
45	5.729,60 €	368,33 €	19,10 €	349,23 €	5.380,37 €
46	5.380,37 €	368,33 €	17,93 €	350,40 €	5.029,97 €
47	5.029,97 €	368,33 €	16,77 €	351,56 €	4.678,41 €
48	4.678,41 €	368,33 €	15,59 €	352,74 €	4.325,67 €
49	4.325,67 €	368,33 €	14,42 €	353,91 €	3.971,76 €
50	3.971,76 €	368,33 €	13,24 €	355,09 €	3.616,67 €
51	3.616,67 €	368,33 €	12,06 €	356,27 €	3.260,39 €
52	3.260,39 €	368,33 €	10,87 €	357,46 €	2.902,93 €
53	2.902,93 €	368,33 €	9,68 €	358,65 €	2.544,28 €
54	2.544,28 €	368,33 €	8,48 €	359,85 €	2.184,43 €
55	2.184,43 €	368,33 €	7,28 €	361,05 €	1.823,38 €
56	1.823,38 €	368,33 €	6,08 €	362,25 €	1.461,13 €
57	1.461,13 €	368,33 €	4,87 €	363,46 €	1.097,67 €
58	1.097,67 €	368,33 €	3,66 €	364,67 €	732,99 €
59	732,99 €	368,33 €	2,44 €	365,89 €	367,11 €
60	367,11 €	368,33 €	1,22 €	367,11 €	0,00 €

ANEXO III: Cálculo de pérdidas y ganancias, escenario pesimista y optimista.

Pesimista

		161.935,00	340.578,00	714.879,00	1.506.254,00
TOTAL INGRESOS	61.689,00 €	€	€	€	€
			108.801,10	108.706,70	
Gastos fijos	84.541,25 €	84.546,74 €	€	€	108.712,36 €
			119.666,40	239.332,80	
Gastos variables	23.939,28 €	59.833,20 €	€	€	478.665,60 €
	108.480,53	144.379,94	228.467,50	348.039,50	
TOTAL GASTOS	€	€	€	€	587.377,96 €
	-46.791,53		112.110,50	366.839,50	
BAIL	€	17.555,06 €	€	€	918.876,04 €
Gastos financieros	732,89 €	582,67 €	426,34 €	263,63 €	94,29 €
	-47.524,42		111.684,16	366.575,87	
BAI	€	16.972,39 €	€	€	918.781,75 €
Impuesto Socied.	0,00 €	2.545,86 €	16.752,62 €	54.986,38 €	137.817,26 €
	-47.524,42			311.589,49	
BN	€	14.426,53 €	94.931,54 €	€	780.964,48 €

Optimista

		197.920,00	416.262,00	873.742,00	1.840.977,00
TOTAL INGRESOS	75.398,00 €	€	€	€	€
			108.801,10	108.706,70	
Gastos fijos	84.541,25 €	84.546,74 €	€	€	108.712,36 €
			119.666,40	239.332,80	
Gastos variables	23.939,28 €	59.833,20 €	€	€	478.665,60 €
	108.480,53	144.379,94	228.467,50	348.039,50	
TOTAL GASTOS	€	€	€	€	587.377,96 €
	-33.082,53		187.794,50	525.702,50	1.253.599,04
BAIL	€	53.540,06 €	€	€	€
Gastos financieros	732,89 €	582,67 €	426,34 €	263,63 €	94,29 €
	-33.815,42		187.368,16	525.438,87	1.253.504,75
BAI	€	52.957,39 €	€	€	€
Impuesto Socied.	0,00 €	7.943,61 €	28.105,22 €	78.815,83 €	188.025,71 €
	-33.815,42		159.262,94	446.623,04	1.065.479,03
BN	€	45.013,78 €	€	€	€