



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Trabajo final de carrera

**PLAN DE EMPRESA
DE UN NEGOCIO DE NUEVA CREACIÓN
DEDICADO A LA MODA,
DENOMINADO “THE-ARE”**

Autora: Celia Botella Zafra

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

Valencia, Julio 2017.

Agradecimientos:

Quiero en primer lugar agradecerle a Aurelio la paciencia que ha tenido y el haberme dado la oportunidad de realizar el TFC 'in extremis'. A todos los profesores porque gracias a ellos he adquirido tantos conocimientos.

A mi madre, por su cabezonería y su insistencia. A mi hermano, por saber siempre qué decir y ponerme las pilas. A mi padre, por no presionarme. A mi hermana, porque esto es parte de ella. A la que me cuida desde arriba porque sé que me ha ayudado. A la que está siempre lejos pero cerca, porque lo hemos conseguido las dos y a todos los que sin saberlo han puesto su granito de arena para que este trabajo sea una realidad.

Simplemente, gracias.

ÍNDICE DEL TFC.

1. Introducción.....	10
1.1. Resumen.....	11
1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.....	13
1.3. Objetivos.....	16
2. Antecedentes y situación actual.....	18
2.1. Introducción.....	19
2.2. Motivación y justificación del TFC.....	19
2.3. Historia de la moda.....	23
2.4. Coyuntura económica.....	25
2.5. Aproximación al sector de la moda.....	33
3. Análisis estratégico.....	45
3.1. Introducción.....	46
3.2. Análisis del macroentorno: PESTEL.....	47
3.2.1 Factores políticos.....	49
3.2.2 Factores económicos.....	54
3.2.3 Factores sociales.....	58
3.2.4 Factores tecnológicos.....	65
3.2.5 Factores ambientales.....	70
3.2.6 Factores legales.....	72
3.3. Análisis del microentorno: las cinco fuerzas de Porter.....	74
3.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	76
3.3.2 Amenaza de entrada de productos sustitutivos.....	77
3.3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	78
3.3.4 Poder de negociación de los clientes.....	79

3.3.5	Rivalidad existente entre las empresas.	80
3.4.	Análisis de la competencia directa.....	81
3.5.	Análisis DAFO-CAME.	84
3.5.1	Análisis DAFO.....	84
3.5.2	Análisis CAME.....	89
3.6.	Epílogo.....	94
4.	Análisis de las operaciones.....	97
4.1.	Introducción.....	98
4.2.	Localización.....	99
4.3.	Distribución en planta.	103
4.4.	Operaciones y procesos.....	106
4.5.	Epílogo.....	115
5.	Organización y recursos humanos.....	119
5.1.	Introducción.....	120
5.2.	Denominación y CNAE.....	121
5.3.	Misión, visión, valores y objetivos.....	122
5.4.	Forma jurídica, laboral y fiscal.	125
5.5.	Análisis y descripción de los puestos de trabajo.	130
5.6.	Organigrama.....	139
5.7.	Epílogo.....	140
6.	Plan de marketing.....	143
6.1.	Introducción.....	144
6.2.	Segmentación y público objetivo.	146
6.3.	Política de producto y servicio.	148
6.4.	Política de precios.....	153
6.5.	Política de comunicación.....	156
6.5.1	Publicidad.....	157

6.5.2	Promoción de ventas.....	163
6.5.3	Venta personal.	165
6.5.4	Relaciones públicas.	166
6.5.5	Marketing directo.....	166
6.6.	Política de distribución.....	168
6.7.	Servicio ampliado, lovelock.....	168
6.8.	Epílogo.....	176
7.	Análisis económico-financiero.....	179
7.1.	Introducción.....	180
7.2.	Análisis de los balances previsionales. Tres años, tres escenarios.	182
7.2.1	Previsión de inversión.	182
7.2.2	Previsión de financiación.	187
7.2.3	Proyección de ventas.....	188
7.2.4	Previsión de tesorería.....	191
7.3.	Cuentas de resultados previsionales. Tres años, tres escenarios.....	200
7.4.	Análisis de los ratios.	203
7.5.	Análisis de la inversión. VAN y TIR.	208
7.6.	Epílogo.....	210
8.	Conclusiones.....	213
•	Bibliografía.....	220
•	Anexos.	225

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Producto Interior Bruto Interanual (%)	27
Tabla 2 Índice de Precios al Consumo Interanual (%)	28
Tabla 3 Tasa de desempleo (%)	30
Tabla 4 Datos y previsiones macroeconómicas España (%).....	31
Tabla 5 Evolución de la población residente en España de 2012 a 2017.....	59
Tabla 6 Evolución demográfica de España, año 2016.	60
Tabla 7 Gastos internos totales de actividades en I+D en España. Año 2015.	65
Tabla 8 Tabla salarial para la industria de la confección, 2017.	140
Tabla 9 Precios de los productos ofertados.	154
Tabla 10 Previsión de la Inversión Inicial	186
Tabla 11 Previsión gastos iniciales.....	187
Tabla 12 Estimación facturación por ventas, escenario realista.....	190
Tabla 13 Estimación facturación por ventas, escenario pesimista.....	190
Tabla 14 Estimación facturación por ventas, escenario optimista.....	190
Tabla 15 Gasto de personal año 2017-2018.	193
Tabla 16 Previsión de tesorería, tres primeros años, escenario realista.....	196
Tabla 17 Balance de situación previsional, tres primeros años, escenario realista.	199
Tabla 18 Pérdidas y Ganancias previsional, tres primeros años, escenario realista.	202
Tabla 19 Pérdidas y Ganancias previsional preparado para el análisis.	202
Tabla 20 Ratios de liquidez.	204
Tabla 21 Ratios de endeudamiento.....	205
Tabla 22 Ratios de rotación de activo.	206
Tabla 23 Ratios de rentabilidad.....	207
Tabla 24 Fondo de Maniobra.	208
Tabla 25 Cálculo VAN y TIR de la Inversión.	209

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

Gráfica 1 Evolución Facturación Comercio Textil en España (millones de Euros).....	36
Gráfica 2 Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles.....	37
Gráfica 3 Evolución de los puntos de venta.	38
Gráfica 4 Evolución del Gasto Anual por unidad familiar destinado a textil.	39
Gráfica 5 Evolución de la facturación por subsectores en España	40
Gráfica 6 Evolución de la facturación por formatos comerciales en España.	41
Gráfica 7 Evolución trimestral del volumen de negocio eCommerce en España (millones €).....	42
Gráfica 8 Evolución de la Balanza Comercial de la industria textil de la confección en España (millones Euros).....	43
Gráfica 9 Evolución económica de España hasta 2016.....	54
Gráfica 10 Evolución del desempleo en España de 2002 a 2016	55
Gráfica 11 Vulnerabilidades macroeconómicas y financieras de España	56
Gráfica 12 Evolución del sector exterior en España.	57
Gráfica 13 Flujos de crédito y tipos de interés.	58
Gráfica 14 Evolución de la población en España de 2001 a 2016.....	59
Gráfica 15 Pirámide de población en España, 1 de Enero 2016.	61
Gráfica 16 Evolución del nivel de formación de la población adulta (de 25 a 64 años). 63	
Gráfica 17 Diferencia en la proporción de la población por rango de edad y distribuida por nivel de educación, año 2016.	64
Gráfica 18 Gasto total en I+D de las Comunidades Autónomas como porcentaje de PIB 2015.....	66
Gráfica 19 Uso de Internet en los últimos 3 meses de 2016 (%). España y UE.	68
Gráfica 20 Uso de internet en los últimos tres meses de 2016 por grupos de edad (%). España.....	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1 Fotografía del local situado en Grabador Esteve, 9 izquierda.	102
Ilustración 2 Planos del local (izquierda) y del piso (derecha).	103
Ilustración 3 Logo de la empresa THE-ARE.....	121
Ilustración 4 Componentes del Marketing Mix.	145
Ilustración 5 Publicidad de Facebook.....	160
Ilustración 6 Publicidad en Instagram, aplicación.....	162
Ilustración 7 La flor del servicio.	169

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1 Las cinco fuerzas de Porter.....	75
Figura 2 Organigrama de la empresa THE-ARE.	139

ÍNDICE DE MAPAS.

Mapa 1 Densidad de población en España, año 2015.	62
Mapa 2 Mapa de la posible ubicación del local.....	100
Mapa 3 Mapa de la calle elegida para ubicar la empresa y las tiendas cercanas.	101

1. Introducción.

1.1. Resumen.

Este Proyecto Final de Carrera tiene por objeto la realización de un plan de empresa de un negocio de nueva creación dedicado a la moda, necesario para conocer si es viable y estableciendo todas las características y estrategias necesarias poder poner en marcha la empresa, que va a diseñar ropa de mujer para luego producirla y venderla tanto online como en una tienda física.

A modo introductorio, se ha descrito la historia de la moda con todos los cambios relacionados con los procesos, los tipos de empresa y las tendencias del sector. También se ha explicado la coyuntura económica actual a nivel mundial, europeo y español y se ha realizado una aproximación al sector de la moda, estudiando así las principales características del mismo, sobre todo en España que es el mercado donde va a situarse la empresa.

Una vez conocida tanto la situación económica como la estructura del sector donde va a competir la empresa, se ha realizado el análisis estratégico de la misma, analizando tanto el macroentorno como el microentorno. En el análisis del macroentorno, mediante el análisis PESTEL, se han identificado los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que van a afectar a la empresa. En el análisis del microentorno, mediante el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se han detectado las amenazas de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos, el poder de negociación de proveedores y clientes y la rivalidad existente entre empresas. Dentro del análisis estratégico, también se ha analizado la futura competencia directa de la empresa, finalizando con la realización de los análisis DAFO y CAME para, por un lado, englobar las debilidades y fortalezas que presenta el negocio, sus oportunidades y amenazas y, por otro lado, desarrollar las estrategias en función del DAFO.

En el plan de operaciones, se ha decidido donde va a localizarse la empresa dentro de la ciudad de Valencia y se ha estructurado la distribución de los dos espacios donde va a implantarse la actividad de la misma. También, se

han diseñado los procesos y operaciones necesarios para el proceso productivo y de venta de los productos.

En cuanto a la organización y recursos humanos, se ha explicado la denominación, "THE-ARE" y el CNAE de la empresa, se han fijado su misión, su visión, sus valores y sus objetivos y se ha decidido cuál es la mejor forma jurídica que debe adoptar la empresa, describiendo los trámites necesarios para su puesta en marcha. Una vez fijada la forma jurídica, se ha detallado la forma laboral y fiscal que debe adoptar la organización. Por último, se ha realizado el análisis y la descripción de los diferentes puestos de trabajo y se ha creado el organigrama de la empresa a partir de la descripción anterior, fijando a partir del mismo los salarios de los miembros de la organización.

En el plan de Marketing, se ha segmentado el mercado y se ha definido el público objetivo y se han creado las políticas de producto, de precios, de comunicación y de distribución que va a llevar a cabo la organización como estrategia de Marketing Mix. Por último, se han detallado los servicios ampliados que van a darse en la empresa con el fin de sacarles el máximo provecho.

Para finalizar, se ha llevado a cabo el análisis económico-financiero. Mediante la realización de los balances previsionales y de las cuentas de resultados previsionales para los tres primeros años del negocio y en tres escenarios de ventas posibles, realista, optimista y pesimista, se han analizado diferentes ratios para conocer las características económicas y financieras del negocio. Además, se ha realizado el análisis de la inversión, mediante el cálculo del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno del proyecto para conocer su viabilidad.

A partir de todo esto, se han sacado las conclusiones del plan.

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas.

El objeto del Trabajo Final de Carrera presentado es el de elaborar un plan de empresa de un negocio de nueva creación dedicado a la moda, denominado "THE-ARE", analizando todos los componentes de la futura empresa para concluir si el negocio puede llevarse a cabo o no y cuáles deben de ser las estrategias a seguir que permitan que el negocio se mantenga de forma duradera y sostenible dentro de su mercado.

El motivo de elegir elaborar el plan de empresa enfocado a una empresa de la moda y que tiene ya un nombre fijado es porque se trata de un proyecto real que va a materializarse, de hecho, ya se está materializando. Una de las promotoras ya realiza prendas a medida para sus amigas y clientas y confecciona prendas que vende en mercaditos y en markets por lo que ya es conocida dentro del sector. Dado el éxito que está alcanzando, la otra promotora le ha propuesto realizar un plan de empresa para poder poner en marcha una organización que permita tener más alcance de venta de sus productos y crear un sistema productivo que incremente su capacidad de producción. Al disponer de capital suficiente para poder ponerlo en marcha, la elaboración del plan de empresa es lo único que se necesita para iniciar esta andadura empresarial.

Por otro lado, se ha optado por un Plan de Negocio a la hora de realizar el Proyecto Final de Carrera por la amplitud de conocimientos necesarios para su realización. Así, se considera que es el trabajo que mejor puede representar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas.

Para la realización el Plan de Empresa, se ha necesitado el apoyo y los conocimientos de las siguientes asignaturas de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, estudiada en la Universidad Politécnica de Valencia.

Capítulo del TFC	2. Antecedentes y situación actual.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introducción a los Sectores Empresariales. ➤ Economía española y mundial. ➤ Economía española y regional. ➤ Microeconomía. ➤ Dirección Estratégica y Política de la Empresa. ➤ Gestión y Organización de Empresas de Servicios.
Breve justificación	<p>En este capítulo, se detalla la situación económica actual y se explica la historia del sector de la moda y la evolución de éste. Estas asignaturas nos permiten tener una visión de los sectores que conforman el tejido empresarial nacional, incluyendo el sector de la moda.</p>

Capítulo del TFC	3. Análisis estratégico.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirección Estratégica y Política de la Empresa. ➤ Microeconomía. ➤ Dirección Comercial. ➤ Marketing empresas de servicios.
Breve justificación	<p>Con el análisis estratégico se analiza el macroentorno, estudiado a través del análisis PESTEL, el microentorno mediante las cinco fuerzas de Porter y se estudia la competencia directa existente. Después de este análisis, se conocen los objetivos de la empresa y la planificación para alcanzar los mismos.</p> <p>Las asignaturas en las que nos hemos apoyado para la realización de este capítulo ayudan a profundizar en el sector, así como a analizar todas las variables tanto internas como externas que afectarán a la empresa para que la empresa sea lo más competitiva posible.</p>

Capítulo del TFC	4. Análisis de las operaciones.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introducción a los Sectores Empresariales. ➤ Dirección de Producción y Logística. ➤ Economía de la empresa II. ➤ Gestión y Organización de Empresas de Servicios.
Breve justificación	En este capítulo, se detallará la localización del local, las características del mismo de forma que se optimice la distribución en planta y las operaciones y procesos necesarios para poder ofrecer el producto y el servicio.

Capítulo del TFC	5. Organización y recursos humanos.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Derecho de la empresa. ➤ Contabilidad de Sociedades. ➤ Dirección de recursos humanos. ➤ Gestión fiscal en la empresa. ➤ Legislación laboral y de la empresa. ➤ Dirección Estratégica y Política de la Empresa.
Breve justificación	<p>Las asignaturas mencionadas abarcan todos los temas que se detallan en este apartado. Por un lado, en qué sector estaría incluida la empresa, así como su misión, visión, valores y objetivos.</p> <p>Ayudan también a escoger las formas jurídicas, laborales y fiscales que mejor se adaptan al negocio y de los pasos a seguir para su creación.</p> <p>Por último, gracias estas asignaturas podremos describir cuales son las tareas y las responsabilidades de cada componente de la empresa para así definir cuál es la estructura organizativa que saque mejor rendimiento.</p>

Capítulo del TFC	6. Plan de Marketing.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marketing de empresas de servicios. ➤ Dirección Comercial. ➤ Dirección Estratégica y Política de la Empresa.
Breve justificación	Estas asignaturas ayudan a la realización del plan de marketing. Se va a analizar el marketing mix y a continuación se explicarán las técnicas comerciales utilizadas para introducir el producto en el mercado y abarcar así la mayor cuota de mercado posible. Todo esto después de haber segmentado el mercado para conocer cuál es el público objetivo de la empresa.

Capítulo del TFC	7. Análisis económico-financiero.
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contabilidad financiera. ➤ Contabilidad analítica. ➤ Contabilidad General y Analítica. ➤ Economía de la empresa II. ➤ Dirección Financiera. ➤ Matemáticas financieras.
Breve justificación	<p>Para evaluar la viabilidad de nuestro proyecto, es necesario realizar un análisis del Balance de Situación y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales en tres escenarios distintos, en tres años diferentes. Lo que nos indicará la viabilidad de la empresa, es el análisis los ratios y el VAN y la TIR que se sacan de todo lo anterior. Así, las asignaturas relacionadas con este capítulo nos ayudan a entender todos los conceptos contables y a la elaboración del análisis económico-financiero.</p>

1.3. Objetivos.

El objetivo general del Proyecto Final de Carrera es elaborar un plan de negocio que analice todos los elementos internos y externos que interactúan en la misma y determine todas las actuaciones para que pueda iniciar su actividad, en el caso de que sea viable.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con este plan de negocio son:

- Estudiar el sector de la moda y confección junto con el de comercialización al por menor de productos de moda.
- Analizar la coyuntura económica actual que va a afectar a la futura empresa.
- Desarrollar un análisis estratégico mediante el análisis del macroentorno y del microentorno de la futura empresa y mediante el análisis de la competencia directa para posteriormente detectar las debilidades y fortalezas de la empresa y las amenazas y oportunidades provenientes del mercado. A partir del DAFO, detallar mediante el análisis CAME las estrategias a seguir.

- Analizar las operaciones y los procesos de la organización, decidiendo la localización geográfica óptima para la organización y la distribución más efectiva para la producción y la comercialización de los productos.
- Enmarcar la empresa dentro de un sector y decidir su denominación. Definir la misión, la visión, los valores y los objetivos de la misma. Elegir la forma jurídica que más convenga, detallando el proceso a seguir para la puesta en marcha y definiendo la forma laboral y fiscal que va a tener que seguir. Realizar un análisis de los recursos humanos, describiendo los puestos de trabajo y creando el organigrama de la empresa con la estimación de los sueldos de los trabajadores.
- Planear las estrategias de marketing mix y de servicios ampliados para conseguir un buen posicionamiento dentro del nicho de mercado.
- Realizar un análisis económico-financiero, estableciendo una previsión de ventas y la inversión inicial necesaria para posteriormente elaborar una previsión de tesorería y los balances de resultados y las cuentas de resultados previsionales para los tres primeros años de actividad y en tres escenarios distintos (realista, pesimista y optimista). Con todo esto, realizar un estudio de la viabilidad de la inversión.

2. Antecedentes y situación actual.

2.1. Introducción.

Como se detalla en el capítulo introductorio, este Trabajo Final de Carrera va a consistir en un plan de empresa de un negocio dedicado al mundo de la moda.

Antes de profundizar en el plan de empresa, es conveniente explicar cuáles han sido las motivaciones para realizar este trabajo, justificando así su elaboración. En este punto, se darán a conocer a las promotoras de este proyecto y se explicará cual es la función de cada una en la etapa previa a la creación del negocio.

Actualmente, las principales economías mundiales están inmersas en una profunda crisis económica, aunque ya empiezan a haber indicios de recuperación, sobre todo en las principales potencias mundiales como Estados Unidos o Alemania. Es relevante conocer no solo la coyuntura económica actual, sino cuales son las expectativas futuras. Por ello, en este capítulo se explica la coyuntura económica tanto a nivel mundial, como estatal y autonómico.

Este capítulo incluye un apartado introductorio en el que se hace un breve recorrido sobre la historia de la moda, ayudando así a conocer su evolución y las bases actuales de la misma. También es necesaria una aproximación al sector de la moda, la cual nos servirá para tener una visión previa del sector en el cual va a quedar encuadrada la empresa.

2.2. Motivación y justificación del TFC.

El objeto de este Trabajo Final de Carrera es la realización de un plan de empresa de un negocio de nueva creación dedicado al mundo de la moda, denominado "THE-ARE".

En España, la tasa de paro juvenil es muy elevada y la inserción en el mercado laboral se antoja tarea bastante complicada. Si además se trata de una persona que ha estudiado diseño de moda, las opciones de hacerse hueco en una firma importante y reconocida son mínimas y es en éstas donde más puedes aprender y crecer como diseñador.

Las dos promotoras de la empresa "THE-ARE" son Celia y Rocío Botella Zafra, dos hermanas de 30 y 27 años, con residencia habitual en Valencia. La primera ha cursado estudios de Administración y Dirección de Empresas y la segunda Diseño de Moda.

Después, han trabajado ya sea con contratos de prácticas o mediante trabajos de forma autónoma, para continuar formándose como profesionales de sus respectivos sectores. Piensan que forman un buen equipo juntas, ya que se entienden a la perfección, aunque en muchos casos tienen puntos de vista diferentes, lo que favorece el debate y les ayuda a tener que analizar cada problema antes de tomar cualquier tipo de decisión, ya que casi siempre tienen varias opciones encima de la mesa.

Rocío Botella cursó los estudios de Diseño de Moda en Valencia. Posteriormente, realizó un curso de portfolio (trabajo previo de investigación que se realiza antes de presentar una colección) en una de las escuelas más prestigiosas del Mundo: Central St. Martins de Londres. Una vez concluido este curso, volvió a Valencia con pocas expectativas de futuro y decidió seguir formándose con cursos de patronaje, hacer unas prácticas en una empresa textil y realizar ropa por encargo a amigas y conocidas que tenían eventos que requerían ir arreglados. En este punto, empezaron a vislumbrarse los primeros problemas de operar así. Aparecieron dificultades para controlar a las costureras que realizaban las prendas ya que el no estar en el mismo lugar de trabajo imposibilitaba la resolución de dudas. También se observó que no era rentable porque después de pagar la materia prima y la mano de obra de las costureras, el margen de beneficio era muy pequeño. El mes de mayo pasado, después de visitar varias escuelas interesada por los másters que ofertaban, se

da cuenta de que necesita experiencia previa para tener más posibilidades de acceso. En la Valencia Fashion Week Spring/Summer 2013, pasarela de la moda de Valencia, hay un concurso llamado "Zona D" en el cual cuatro diseñadores seleccionados presentan una colección y el ganador del concurso gana una cantidad de dinero. Rocío mandó la solicitud porque veía que era una oportunidad única saber lo que era presentar una colección en un desfile y todo el trabajo que esto conlleva. La seleccionaron como una de las cuatro participantes y, aunque no ganó, ella comenta que "lo que ha vivido y la experiencia que ha cogido valen más que cualquier premio". Mientras preparaba la colección, surgió el nombre de su marca: "THE-ARE", que se explicará más adelante. Quizás la marca ha empezado la casa por el tejado, pero dadas las buenas críticas y la buena acogida que tuvo la colección tanto por parte de la prensa como de las posibles clientas, lo más lógico es que el nombre de la empresa sea éste. Actualmente, Rocío se encuentra en Londres. Después de ayudar a una diseñadora novel en la realización de su colección presentada en la London Fashion Week, está preparando un portfolio para solicitar el acceso al Máster de moda en St. Martins School con la idea de terminar su formación académica antes de relanzar su firma de moda, que ahora dice que está "madurando".

Celia Botella ha cursado sus estudios de Administración y Dirección de empresas, a falta del Trabajo Final de Carrera. Quiso completar su formación con el título propio de la Universidad Politécnica de Valencia de "Gestión Internacional", para conocer, así como son los mercados a nivel mundial. Más adelante, empezó a interesarse con el mundo de la empresa y a la idea de emprender de forma que realizó un curso de "Introducción al mundo de la empresa" el cual estaba dividido en una parte teórica en la cual explicaban las bases para que una empresa tuviera éxito y en una parte de ponencia en la cual empresarios o profesionales contaban su experiencia y aconsejaban sobre como encaminar un negocio. Actualmente trabaja en la gestora de patrimonios, encargándose de la parte de administración, analizando productos financieros y elaborando diariamente newsletters en las cuales la empresa informa a sus

clientes de todo lo que ha acontecido durante el día y que ha podido afectar a los mercados bursátiles. Su predisposición a emprender y su conocimiento de la economía mundial son los fuertes de la segunda de las hermanas.

La idea de crear una empresa juntas surge después de haber detectado una necesidad no satisfecha: las chicas entre 18 y 40 años tienen dificultades a la hora de encontrar prendas de vestir arregladas que les sienten bien, que les hagan especiales y sean las únicas en llevarla y, a la vez, que no tengan precios desorbitados. La buena acogida que tuvo la primera colección presentada por Rocío fue el impulso definitivo para lanzarse a crear la empresa. Después de presentar a las dos promotoras, quedan aclaradas sus funciones en la etapa previa a la creación de la empresa: Rocío va a ocuparse de la parte de diseño y de la búsqueda de proveedores y de trabajadores, si se necesitasen, y Celia se va a encargar de toda la parte empresarial del negocio, empezando por la elaboración del plan de empresa.

El plan de empresa es una herramienta imprescindible a la hora de poner en marcha un proyecto empresarial ya que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica de la misma. También, desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. Los objetivos concretos que se buscan al elaborar un plan de empresa son los siguientes. Por un lado, permite al promotor llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a la oportunidad de negocio, aportándole la información necesaria para determinar con bastante certeza la viabilidad del proyecto. Una vez en marcha, el plan de empresa servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto. Por otro lado, sirve de carta de presentación de los emprendedores y del proyecto a terceras personas como bancos, inversores institucionales y privados, sociedades de capital riesgo u organismos públicos. Es decir, a la hora de presentarse a agentes implicados en la solicitud de cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero.

2.3. Historia de la moda.

Una moda es un uso o costumbre que está en alza en una determinada región durante un cierto periodo. Se trata de una tendencia adoptada por una gran parte de la sociedad y generalmente está asociada a la vestimenta.

La moda puede ser definida como un mecanismo que regula las elecciones de las personas ya que indica a la gente que debe consumir, utilizar o hacer. La moda se convierte así en un hábito repetitivo que identifica a un sujeto o a un grupo de individuos. Ésta, puede reflejarse en ciertos objetos o aspectos visibles como la ropa, los complementos, los peinados, etc., pero también en modos de actuar y en comportamientos.

La moda suele estar asociada a todo lo referente con el diseño de ropa y la indumentaria y es frecuente referirse a dicho sector como la industria de la moda, aunque son pocos los diseñadores capaces de imponer un estilo.

El diseño de moda es el arte aplicado a la creación de prendas de vestir creados dentro de las influencias culturales y sociales de un periodo de tiempo específico. Se considera que el diseño de moda nació en el siglo XIX, cuando Charles Frederick Worth cosió por primera vez una etiqueta con su nombre a las prendas con su nombre y estableció la *maison de la couture* en París. Todos los artículos de vestimenta de cualquier periodo anterior de la historia son estudiados por los académicos como diseño de vestuario.

A continuación, se repasarán los hechos que han influido en la evolución del diseño de moda desde el siglo XIX. Antes de este momento, el diseño y la creación de ropa era manejado por un gran número de modistas anónimas y la alta moda estaba basada en los estilos usados en cortes reales y la gente de poco poder adquisitivo confeccionaban por si solos prendas sencillas y cómodas para trabajar.

En 1828, se inventa la primera máquina de coser que hace posible la producción masiva de vestidos, pero no es hasta 1958, con la irrupción de la máquina de pedal cuando la máquina empieza a desempeñar un papel importante tanto en los hogares como en el trabajo.

Durante la Revolución Industrial, Henri Ford introduce en las fábricas el trabajo en cadena, de manera que, si se le enseña a un trabajador a hacer una o dos partes de una pieza, ésta se realizaba mucho más rápidamente para pasarla a las siguientes etapas de la cadena de producción. Hoy todavía se sigue utilizando este método.

En el año 1921, aparecen las máquinas de coser eléctricas, lo que incrementó enormemente la producción de vestidos de mujer y permitió a las principales tiendas almacenar las mismas líneas en todo el país. En este momento empieza la industria de la moda como tal.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el comercio en Europa queda interrumpido y todas las fábricas se emplearon para producir material para la guerra. Las más grandes fueron subvencionadas y organizadas por los gobiernos para producir de forma más racional. Así, tras el conflicto, quedaron en una posición más fuerte para seguir produciendo a grandes volúmenes.

Durante la segunda mitad del siglo XX, se suceden los acuerdos para favorecer los intercambios mundiales mediante la bajada de las barreras aduaneras. El NAFTA y el GATT así como la creación de la CEE son muy importantes para el sector industrial.

En la década de los sesenta, la producción textil en España experimenta un gran crecimiento como consecuencia del desarrollo de la economía. A pesar de que el textil de cabecera sigue dominando el sector, despegó la industria del vestuario. La tipología productiva era básicamente la de empresas-fábricas con sistemas de producción integrados donde lo más importante era disponer de capacidad de producción.

En la década de los 80, proliferan las licencias para la confección de ropa. En España, eclosionan las grandes productoras-distribuidoras como Inditex, cuya estrategia innovadora de integrar la producción y la distribución de vestuario ha resultado un éxito. Se pone en marcha el Plan de Reversión Textil en España para facilitar mediante ayudas económicas la modernización de las empresas y la transformación hacia actividades más focalizadas en el producto, el marketing, la calidad y la distribución, que en la producción.

En la década de los 90, desaparecen en España la mayoría de fabricantes de vestuario que fueron pioneros en la industrialización y que fueron remisos a adaptarse al nuevo modelo. A nivel mundial, oriente abre sus puertas al comercio internacional y se eliminan las barreras. Surge Internet, lo que agiliza la comunicación y los sistemas de producción son de alta tecnología.

En el año 1994, se firma el Acuerdo sobre Textiles y Confección en Marrakech, estableciendo una progresiva eliminación de las cuotas de exportación de los países emergentes en el plazo de diez años. Así en 2005, se produjo la liberalización total del tráfico internacional de productos textiles y de vestuario. Estas condiciones, en España, han disparado las importaciones, sobre todo de vestuario.

En el siglo XXI, surge el comercio electrónico, lo que amplía la capacidad vendedora de las empresas que utilizan este medio. Existe una importante reacción contra las marcas más consumidas en el mercado y están resurgiendo las técnicas de confección manual.

2.4. Coyuntura económica.

Antes de la realización del plan de empresa resulta importante conocer la situación actual de la economía para poder tomar las decisiones más acordes a la misma. Para ello, resulta importante analizar no sólo la situación actual de la economía mundial y de la Zona Euro sino también en qué estado se encuentran tanto el País en el que va a situarse la compañía como la Comunidad

Autónoma. Por ello, este apartado se divide en tres partes, de lo general a lo particular. En primer lugar, se realiza un análisis a través de los principales indicadores económicos de la coyuntura económica a nivel mundial y de la Zona Euro, se prosigue con el detalle de la situación actual de España.

El estudio de la coyuntura económica va a estar basado en tres de los principales indicadores: la Variación Interanual del PIB, la tasa de desempleo y la inflación.

COYUNTURA ECONÓMICA MUNDIAL.

Desde mediados de 2016, se acumulan las novedades positivas en el terreno económico que están despejando las perspectivas mundiales y la aceleración que se esperaba desde hace tiempo está tomando cuerpo. La actividad económica mundial está repuntando y, con ella, la inversión, la manufactura y el comercio internacional. El Fondo Monetario Internacional prevé que el crecimiento mundial aumente de un 3,1% en 2016 a un 3,5% en 2017 y un 3,6% en 2018, mejorando las perspectivas de años anteriores. En cuanto a las materias primas, el fortalecimiento de la actividad y las expectativas de robustecimiento de la demanda mundial, sumados a las restricciones que los miembros de la OPEP han acordado aplicar a la oferta de petróleo, han ayudado a que los precios de las materias primas dejen atrás los mínimos registrados a comienzos de 2016. Este aumento ha aliviado a los exportadores de materias primas y han empujado al alza el nivel general de inflación mundial, aliviando así las previsiones deflacionarias. Sin embargo, los problemas estructurales persisten, impidiendo una recuperación más vigorosa. Además, las políticas aislacionistas ponen en peligro la integración económica y el orden económico de cooperación mundial, especialmente en las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Si los aumentos de las tasas de interés en Estados Unidos se producen con una mayor celeridad que la esperada, las condiciones financieras desmejorarían en otras regiones por la revalorización del Dólar.

En la siguiente tabla, se muestran las previsiones de crecimiento a través de los PMI interanuales calculados por el Fondo Monetario Internacional y la Comisión Europea, tanto mundiales como de diversas zonas y países.

Tabla 1 Producto Interior Bruto Interanual (%)

Previsiones de crecimiento. FMI (abril) y Comisión Europea (mayo)							
PIB (variación interanual)	FMI				Comisión Europea		
	2015	2016	2017	2018	2016	2017	2018
MUNDO	3,4	3,1	3,5	3,6	3,0	3,4	3,6
Estados Unidos	2,6	1,6	2,3	2,5	1,6	2,2	2,3
Japón	1,2	1,0	1,2	0,6	1,0	1,2	0,6
Eurozona	2,0	1,7	1,7	1,6	1,8	1,7	1,8
Alemania	1,5	1,8	1,6	1,5	1,9	1,6	1,9
Francia	1,3	1,2	1,4	1,6	1,2	1,4	1,7
España	3,2	3,2	2,6	2,1	3,2	2,8	2,4
Italia	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	1,1
Reino Unido	2,2	1,8	2,0	1,5	1,8	1,8	1,3
China	6,9	6,7	6,6	6,2	6,7	6,6	6,3
Economías avanzadas	2,1	1,7	2,0	2,0			
Economías emergentes	4,2	4,1	4,5	4,8			
Comercio mundial	2,7	2,2	3,8	3,9	2,0	3,4	3,8

Fuente: FMI y Comisión Europea

Fuente: Fondo Monetario Internacional y Comisión Europea, 2017.

El crecimiento mundial continúa mostrando signos de mejoría y los PMI globales apuntan a un sólido crecimiento de la actividad mundial. Sin embargo, en el primer trimestre de 2017, el crecimiento del PIB ha sido desigual con la Eurozona creciendo a igual ritmo que el último trimestre de 2016, mientras que en Estados Unidos y Reino Unido se ha desacelerado. Esto no quiere decir que los dos últimos países vayan a frenar sus mejoras ya que se espera que la actividad recupere fuerza en los últimos meses. Así, tanto el FMI como la Comisión Europea apuntan a una mejoría de la actividad global para este año y para el próximo, apoyada en el mayor dinamismo del comercio mundial.

Se observa como las economías emergentes, con China a la cabeza, siguen creciendo a un ritmo mayor que el resto y que éste va a incrementarse en los próximos años. Destacar que China empieza a sufrir una desaceleración de su crecimiento a causa del incremento del crédito en el país, pero ha conseguido mantener un buen ritmo de crecimiento. En cuanto a las economías avanzadas,

el crecimiento se va a estabilizar en torno al 2% aunque la evolución va a ser desigual en función de las zonas. Así, Japón, Reino Unido y la Eurozona van a sufrir una desaceleración el año próximo mientras que Estados Unidos va a seguir mejorando su crecimiento. Esto puede deberse a la previsión de que los Bancos Centrales empiecen a retirar los estímulos económicos vigentes.

En cuanto a la Eurozona, parece que la recuperación va a continuar en los próximos años a los niveles de 2016 gracias a la política económica expansiva del Banco Central Europeo, a un euro más débil y al contagio de los beneficios de los probables estímulos fiscales en Estados Unidos que debería poner en marcha el presidente Trump. Algunos factores pueden afectar negativamente como las elecciones en varios países de la Eurozona y la futura relación entre la misma y Reino Unido, aunque algunos ya empiezan a despejarse, como la victoria electoral del partido de centro en Francia. Los problemas de sobreendeudamiento público y privado, el elevado nivel de morosidad, factores demográficos desfavorables y una productividad débil pueden ser factores que frenen el crecimiento potencial de algunos países.

Respecto a la inflación, en la siguiente tabla podemos observar las previsiones para algunos países y la Eurozona en lo que queda de año y el año próximo.

Tabla 2 Índice de Precios al Consumo Interanual (%)

IPC	2016	1T17	2T17	3T17	4T17	2017	1T18	2T18	3T18	4T18	2018
EE.UU.	2,1	2,7	2,5	2,4	2,3	2,3	2,3	2,2	2,3	2,3	2,3
ESPAÑA	1,6	2,8	2,6	2,7	1,9	1,9	2,3	1,4	1,9	1,7	1,7
UEM	1,1	2,1	2,0	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6
PORTUGAL	0,9	1,2	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,1	1,2	1,2	1,2
R. Unido	1,3	2,0	2,2	2,3	2,4	2,4	2,4	2,4	2,5	2,3	2,3
JAPÓN	0,3	0,5	0,7	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,8	0,8	0,8
CHINA	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
BRASIL	7,1	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7
INDIA	5,0	4,5	4,5	5,5	6,0	6,0	6,0	6,2	6,5	6,6	6,6

Fuente: Bankinter. Informe de Estrategia. Perspectiva 2º Trimestre 2017.

Se puede observar que en la inflación ha repuntado en los primeros meses de 2017 gracias sobre todo al incremento del precio de las materias primas. En las economías avanzadas, la inflación también ha repuntado de forma pronunciada gracias al empuje de los precios minoristas de la gasolina y a otros productos energéticos. En estos países, la inflación subyacente, por el contrario, ha mejorado mucho menos lo que es un lastre ya que está lejos de los objetivos de sus bancos centrales. En cuanto a las economías emergentes, la inflación ha tardado más en mejorar y lo ha hecho cuando el encarecimiento de los combustibles ha neutralizado la presión bajista generada por la disminución de las depreciaciones cambiarias. Destacar que la mejora del precio de las materias primas junto con los esfuerzos por reducir la sobrecapacidad industrial y con la reactivación de la inversión inmobiliaria han permitido a China escapar del ciclo de deflación en el que se ha situado los últimos cuatro años.

Para la segunda parte de 2017 y 2018, parece que el repunte de la inflación se estabiliza, incluso retrocede, lo que reflejaría que el repunte de los últimos meses ha sido coyuntural más que estructural, producido por el encarecimiento de la energía y de los alimentos frescos. Así, un descenso del precio de los mismos va a provocar un descenso de la inflación o como mínimo una estabilización de la misma.

En la Eurozona, la inflación se ha reactivado gracias a la mejora de los precios de la energía y los alimentos pero la subyacente, sin estos productos, sigue débil lo que refleja que la compra de deuda por parte del Banco Central Europeo no está teniendo el efecto deseado para alcanzar el objetivo del 2% de la inflación, nivel que previsiblemente alcanzará a partir del año 2022.

Por último, en la siguiente tabla se puede observar la previsión para la tasa de desempleo de los próximos dos años.

Tabla 3 Tasa de desempleo (%)

País	2016	1T17	2T17	3T17	4T17	2017	1T18	2T18	3T18	4T18	2018
EE.UU.	4,7	4,6	4,6	4,5	4,5	4,5	4,4	4,4	4,3	4,3	4,3
ESPAÑA	18,6	18,6	17,7	16,9	16,8	16,8	16,8	16,0	15,4	15,3	15,3
UEM	9,6	9,6	9,5	9,5	9,4	9,4	9,4	9,3	9,3	9,2	9,2
PORTUGAL	10,5	10,4	10,3	10,2	10,2	10,2	10,1	10,1	10,0	10,0	10,0
R. Unido	4,8	4,8	4,8	5,1	5,3	5,3	5,3	5,2	5,2	5,2	5,2
JAPÓN	3,1	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
CHINA	4,0	4,2	4,3	4,3	4,3	4,3	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
BRASIL	11,3	11,5	11,5	11,3	11,3	11,3	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0

Fuente: Bankinter. Informe de Estrategia. Perspectiva 2º Trimestre 2017.

En la tabla, se puede observar niveles desiguales de desempleo entre países y una evolución dispar en las zonas. Según la Organización Internacional del Trabajo, las tasas de desempleo seguirán elevadas a corto plazo debido a que la mano de obra sigue aumentando, al escaso crecimiento de la economía global y a las incertidumbres existentes a corto plazo. En 2018, se proyecta que la tasa de desempleo mundial se mantendrá estable a causa de que el número de recién incorporados al mercado laboral sobrepasará la capacidad de crear trabajo. La OIT también resalta que el empleo vulnerable, el que incluye a los trabajadores por cuenta propia y los que se realizan su trabajo en contextos familiares sin remuneración, sobre todo las mujeres.

Por países, mientras que Japón ya ha alcanzado el pleno empleo y China parece que va a ver incrementada la tasa de desempleo el próximo año. En cambio, Estados Unidos va a seguir creando empleo aunque a un ritmo menor en los últimos meses de este año, volviendo a bajar la tasa de desempleo en 2018. En Europa, la tasa de desempleo va a seguir bajando progresivamente en los próximos años lo que va a ser un catalizador para el consumo, contribuyendo positivamente al crecimiento. Los países periféricos de la Eurozona van a continuar con altos niveles de desempleo, sobre todo España, aunque ha bajado mucho en los últimos años. Destacar que en los últimos meses del año, la tasa de desempleo va a aumentar en Reino Unido, probablemente por los efectos del Brexit. En los mercados emergentes existirán importantes dificultades en el mercado laboral.

COYUNTURA ECONÓMICA DE ESPAÑA.

La realización del análisis de la coyuntura económica de España va a basarse en el análisis de datos macroeconómicos y sus perspectivas emitidas por el Banco de España a partir de los datos estadísticos del INE y de análisis del Banco Central Europeo. Estas cifras muestran que las reformas estructurales acometidas por el gobierno han contribuido al incremento sostenible de los niveles de vida. Además, la política monetaria acomodaticia impuesta por el Banco Central Europeo, el bajo precio del petróleo y la política fiscal expansiva han servido de apoyo para reactivar la demanda interna.

Tabla 4 Datos y previsiones macroeconómicas España (%)

	2016	Proyecciones de marzo de 2017			Diferencia entre las previsiones actuales y las realizadas en diciembre de 2016		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
PIB	3,2	2,8	2,3	2,1	0,3	0,2	0,1
Consumo privado	3,2	2,4	1,6	1,5	0,3	0,1	0,0
Consumo público	0,8	0,8	0,8	0,8	0,0	0,0	-0,2
Formación bruta de capital fijo	3,1	3,3	4,4	4,4	-0,5	-0,2	0,0
Inversión en bienes de equipo	5,0	3,1	5,1	5,1	-2,0	-0,7	0,1
Inversión en construcción	1,9	3,7	4,4	4,5	0,1	0,0	0,0
Exportación de bienes y servicios	4,4	6,1	4,8	4,8	1,9	0,3	0,2
Importación de bienes y servicios	3,3	5,2	4,4	4,4	1,5	-0,3	-0,2
Demanda nacional (contribución al crecimiento)	2,8	2,3	2,0	1,9	0,1	0,0	0,0
Demanda exterior neta (contribución al crecimiento)	0,5	0,5	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1
PIB nominal	3,6	3,8	3,6	3,7	0,4	-0,1	-0,2
Deflactor del PIB	0,3	1,0	1,3	1,5	0,1	-0,3	-0,3
Índice de precios de consumo (IPC)	-0,2	2,2	1,4	1,6	0,5	-0,1	-0,1
IPSEBENE	0,8	1,1	1,5	1,8	0,1	0,1	0,0
Empleo (puestos de trabajo equivalente)	2,9	2,6	1,9	1,8	0,3	0,2	0,1
Tasa de paro (porcentaje de la población activa).							
Datos fin de período	18,6	16,7	15,4	13,9	-0,3	-0,2	-0,5
Tasa de paro (% de la población activa).							
Datos medios	19,6	17,5	16,0	14,5	-0,2	-0,3	-0,5
Capacidad (+) / necesidad (-) de financiación de la nación (% del PIB)	2,1	1,9	1,8	1,7	-0,1	-0,1	-0,1
Capacidad (+) / necesidad (-) de financiación de las AAPP (% del PIB) (b)	-4,5	-3,3	-2,8	-2,4	0,4	0,5	0,4

Fuente: Informe Primer Trimestre 2017, Banco de España.

La economía española suma tres años de expansión y las previsiones apuntan a que 2017 también va a ser un año positivo. La estimación del PIB 2017 se sitúa en torno al 3%, más de un punto por encima de la media europea tras revisar al alza las previsiones para este año y los próximos. Pese a que el crecimiento esperado este año es elevado, va a experimentar una ligera ralentización desde el año anterior. Este crecimiento viene apoyado por el consumo privado ya que el gasto público sigue a los mismos niveles que 2016 y la previsión es que no cambie. Además, otro componente que está apoyado positivamente al crecimiento es la inversión, no tanto en bienes de equipo sino en construcción durante este 2017. El Banco de España prevé que en 2018 vuelva a activarse la inversión en bienes de equipo que supere a la de construcción. En cuanto al comercio exterior, tanto las exportaciones como las importaciones van a mejorar lo que muestra una reactivación del comercio exterior durante este año, con mayor subida de las exportaciones lo que minora el déficit comercial. El abaratamiento actual del precio del petróleo es favorable para España pese a sus esfuerzos por disminuir el déficit energético. Por otro lado, el déficit comercial se ve compensado por el superávit en la balanza de servicios, consiguiendo consolidar en 2017 su quinto año consecutivo una balanza corriente positiva.

La evolución de los precios de consumo ha sufrido un frenazo después del crecimiento gradual, desde mayo del año 2016, gracias a la mejora de los precios del petróleo. En cambio, durante 2017, el precio del crudo está disminuyendo lo que provocará una moderación de los precios en los años venideros. Así, no se espera que el IPC subyacente alcance el objetivo del 2% marcado por el Banco Central Europeo hasta la próxima década. Por otro lado, el diferencial de precios con la Eurozona es negativo lo que impide ganancias de competitividad vía precios, sobre todo porque los niveles de productividad siguen aumentando pero a menor ritmo que la media europea. Por lo tanto, la economía española ha entrado en una dinámica más positiva gracias al mayor valor añadido de la producción, fruto de mejoras de la eficiencia en la utilización de los recursos.

En cuanto al mercado laboral, sigue mostrando dinamismo con disminución del número de parados e incremento de las altas de la seguridad social aunque la tasa de desempleo se mantiene a niveles muy altos. No obstante, la previsión es que la tasa de desempleo continúe disminuyendo los próximos años aunque tardará tres años más en recuperar el empleo perdido durante la crisis si el ritmo se mantiene en torno al +3% los próximos meses. Las características del mercado de trabajo son alta proporción de trabajadores temporales, disminución de trabajadores a tiempo parcial aunque sigue siendo un número muy alto, lo que provoca reducción de sus ingresos e incremento de la pobreza. Por último, los salarios no han consolidado el repunte que comenzó a finales de 2013 y el coste salarial ha disminuido en el último trimestre de 2016, por lo que comparado con el incremento de la inflación, merca el poder adquisitivo de los trabajadores.

Por lo tanto, la economía española, pese a sus flaquezas, está llevando a cabo una sólida recuperación que se mantendrá durante los próximos trimestres. Los puntos débiles son el desempleo y el déficit fiscal aunque la expansión económica seguirá traduciéndose en creación de empleo aunque a un ritmo que no va a permitir recuperar los niveles previos a la crisis hasta 2020.

2.5. Aproximación al sector de la moda.

La aproximación al sector de la moda está basada en el informe titulado “El sector de la moda en España: Retos y desafíos”, realizado por la Asociación de Creadores de Moda de España, con la ayuda de la Fashion Business School.

El sector de la moda es a nivel global uno de los sectores más dinámicos y crecientes ya que abarca un conjunto muy diverso de actividades, desde la transformación de las materias primas naturales y artificiales hasta la confección de prendas, calzado, accesorios, pasando por la joyería, los relojes y la cosmética. Así, se trata de un sector con estructura compleja que abarca desde

los grandes retailers hasta los comercializadores mayoristas, incluyendo a un importante número de autónomos y microempresas que atienden a los distintos estratos de mercado, desde el lujo hasta el producto low cost. Su actividad principal es la fabricación, pero ha perdido peso en el valor añadido bruto del sector ya que muchas otras áreas como el diseño, el marketing, la actividad comercial, la gestión de puntos de venta y una gran variedad de actividades auxiliares han ido tomando mayor importancia dentro del valor añadido. Esto ha llevado a la concentración de las empresas en clústeres que aglutinan la mayor parte de la actividad asociada a un grupo de empresas y normalmente se distribuyen por zonas.

A nivel mundial, el sector de la moda factura cerca de 1,1 billones de Dólares anualmente. La Unión Europea genera cada año cerca de 350.000 millones de Dólares al sector, una cifra muy superior a la de países como Estados Unidos o China. Si Francia es productora de alta costura e Italia lidera el prêt-à-porter, España es el país de referencia exportador de fast fashion gracias a empresas como Inditex. El valor añadido bruto del sector en España ronda los 30.000 millones de Euros, un 18% del total en Europa. Así, el sector de la moda es estratégico en España al ser uno de los pesos pesados de la economía nacional, representa un 2,8% del PIB, y al tener un fuerte dinamismo que se traduce en crecimiento de las exportaciones, es el cuarto sector que más exporta con el 8,4% del total, y en generación de empleo.

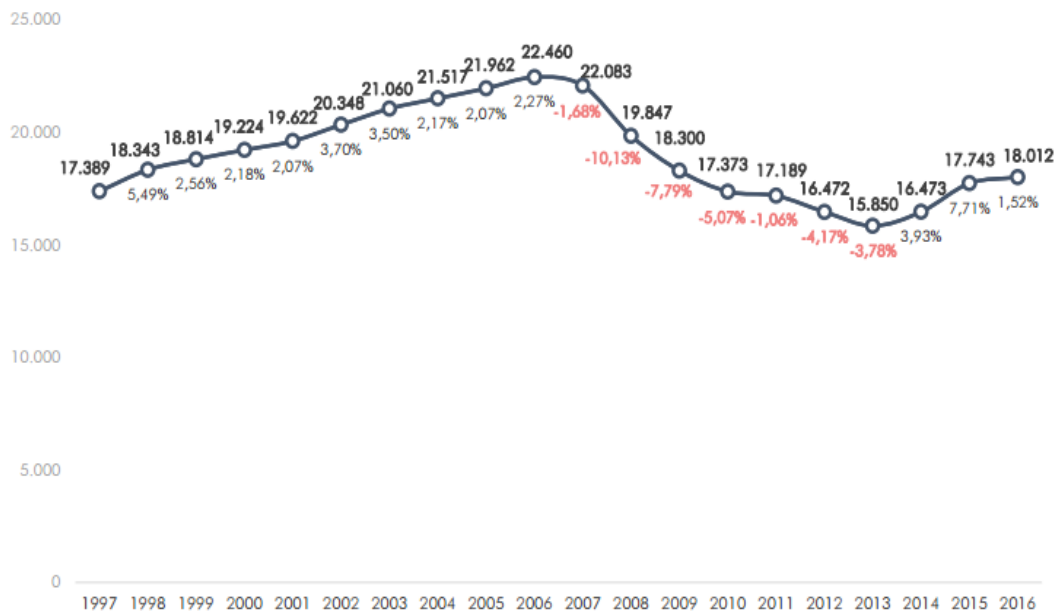
En España, el 12% de la cesta de la compra lo compone todo lo relacionado con vestido y calzado. Existen cerca de 6.800 empresas y marcas dedicadas a la moda, el calzado y los accesorios, cifra que se eleva hasta las 10.000 si se incluyen los proveedores de servicios que giran alrededor de las primeras. No obstante, existe una polarización con siete grandes compañías, entre ellas Inditex, Mango, Cortefial y Desigual, que tienen unas ventas superiores a los 1.000 millones de Euros. A ellas se suman una cantidad de empresas medianas con facturación entre 50 y 150 millones de Euros que no tienen fuerza suficiente para darles impulso y convertirlas en compañías más

importantes. No hay que olvidar las empresas de pequeño tamaño que facturan entre 25 y 50 millones de Euros donde existe la posibilidad de uniones y creación de grupos que puedan adquirir una mayor capacidad de negociación con proveedores, logren mayor crecimiento de ventas y mejoras de rentabilidad.

A continuación, gracias al informe “Comercio Textil en cifras” del año 2016 creado por ACOTEX, Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos, se va a detallar a continuación la situación económica del sector en España en base a las grandes magnitudes del sector textil.

En la primera gráfica, se observa la facturación del comercio textil en España desde el año 1997 hasta el año 2016. Desde el año 1997 hasta 2006, la facturación mejoró progresivamente pasando de facturar 17.389 millones de Euros en 2007 a 22.460 en 2006. No obstante, desde 2004 se ralentizó el crecimiento de la facturación de cotas del 3% a cotas del 2%. A partir del 2006, como consecuencia de la profunda crisis económica mundial que afectó al incremento del número de parados en España, la facturación disminuyó desde 2007 hasta 2013 con fuertes descensos de la facturación entre 2008 y 2010. Así, de los 22.460 millones de Euros de facturación en 2006 se pasó a 15.850 millones de Euros, cifra inferior a la de 1997. En cambio, a partir de 2014, la mejora económica del país se ha visto reflejada con un incremento de la facturación del sector textil, con una mejora del 7,71% en 2015. Aunque la cifra aún está en niveles de 1999, lejos de los máximos de 2006, la mejora económica que está viviendo el país va a permitir seguir mejorando esta cifra en 2017 y en los años venideros.

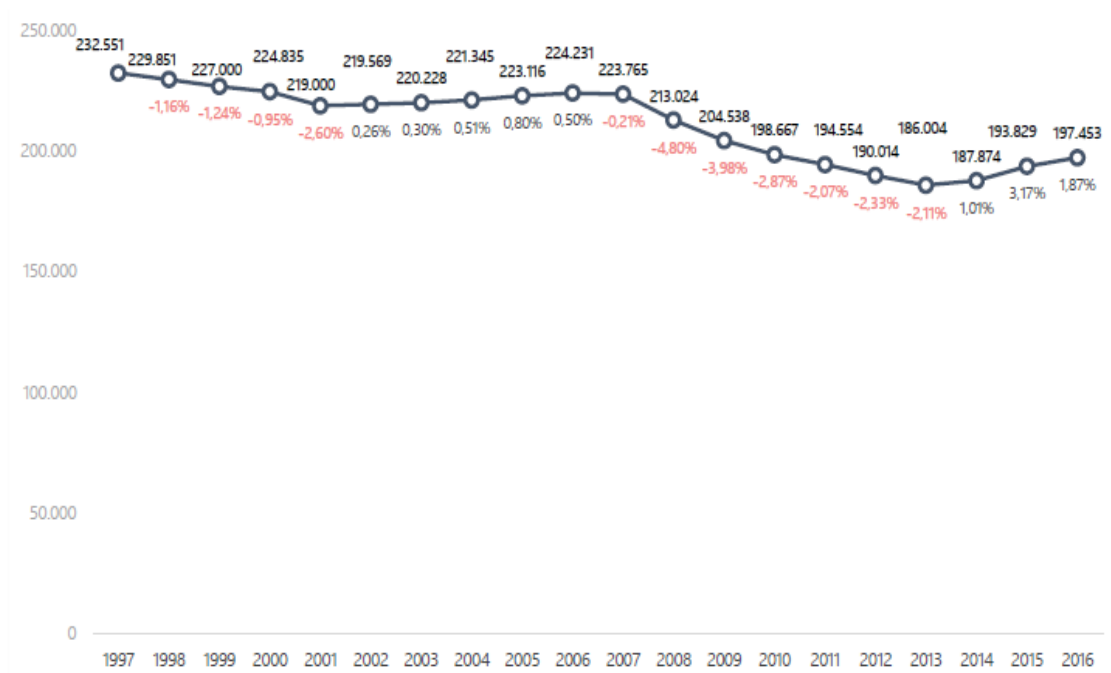
Gráfica 1 Evolución Facturación Comercio Textil en España (millones de Euros)



Fuente: ACOTEX, 2016.

En cuanto a la evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles, ilustrada en la gráfica siguiente, suelen rondar las 200.000 personas. En 1997 se alcanzaba el máximo de trabajadores mientras que en los cuatro años posteriores dicha cifra disminuyó hasta los 219.000, incrementándose de nuevo hasta alcanzar en 2006, año anterior al estallido de la crisis los 224.231 trabajadores. Al igual que la facturación, el número de trabajadores disminuyó progresivamente desde 2007 hasta alcanzar en 2013 el mínimo de 186.004 personas. De nuevo los años 2008 y 2009 fueron los más duros con descensos del 4,8 y del 3,98% del número de empleados respectivamente. A partir de 2014, el número de trabajadores está aumentando lo que es positivo, aunque no se ha llegado a alcanzar las cifras de antes de la crisis, necesitándose más tiempo para poder conseguir volver al nivel de empleo del año 2006.

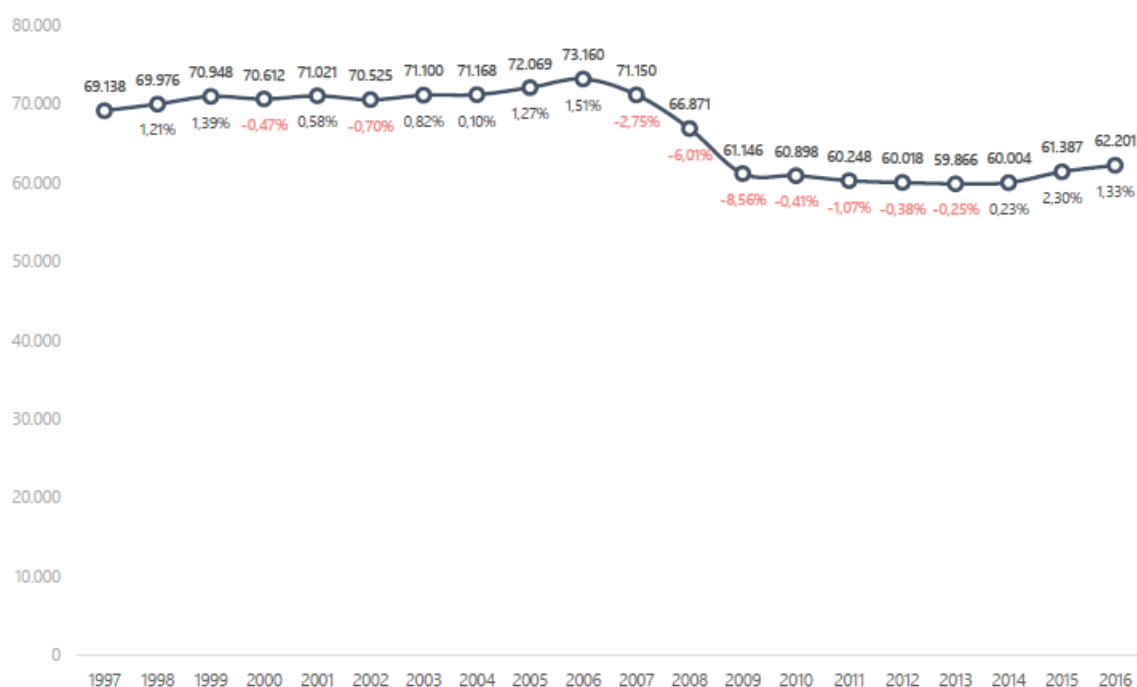
Gráfica 2 Evolución del número de trabajadores en establecimientos textiles.



Fuente: ACOTEX, 2016.

En cuanto a la evolución de los puntos de venta minoristas, detallada en la gráfica 3, entre los años 1997 y 2006, siguieron una evolución creciente desde los 69.138 a los 73.160, máximo número registrado hasta la fecha. Entre 2007 y 2009, el número de establecimiento cayó de forma brusca hasta los 61.146 al cerrar muchos de ellos como consecuencia de la falta de beneficios económicos por la crisis económica. A partir de esa fecha, el número de establecimiento se estabilizó en torno a los 60.000, con ligeros descensos pero no tan notorios como los de los años anteriores. La salida de la crisis ha favorecido la apertura de nuevos puntos de venta desde el año 2014, con un incremento del 2,3% en 2015, que han llevado a un total de 62.201 puntos de venta en 2016. Esta cifra marca cierta recuperación pero sigue lejos de los niveles de 1997.

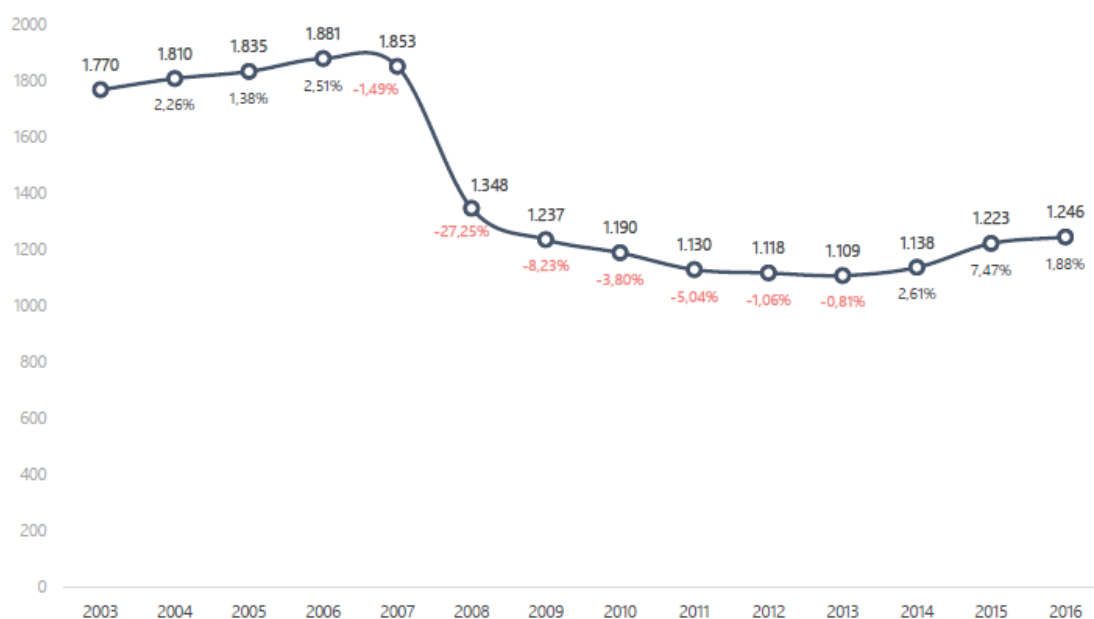
Gráfica 3 Evolución de los puntos de venta.



Fuente: ACOTEX, 2016.

A colación con la gráfica anterior, la evolución de los puntos de venta ha venido marcada por el gasto medio anual de las unidades familiares españolas en el sector textil, representada en el gráfico 4, siendo el sector que más se ha visto afectado por este hecho. Así, observamos la misma evolución que el gasto medio anual de las familias que ha tenido el del número de establecimientos. De hecho, el año 2008, año de mayor descenso de los mismos, corresponde con un descenso de más del 27% del gasto medio anual mientras que el 2015, año de mayor subida de los puntos de venta coincide con el de mayor subida del gasto medio de las familias, cercana al 7%. El año 2016, las unidades familiares gastaron de media 1.246 Euros en el sector textil, cifra que debería aumentar conforme mejore el mercado de trabajo.

Gráfica 4 Evolución del Gasto Anual por unidad familiar destinado a textil.

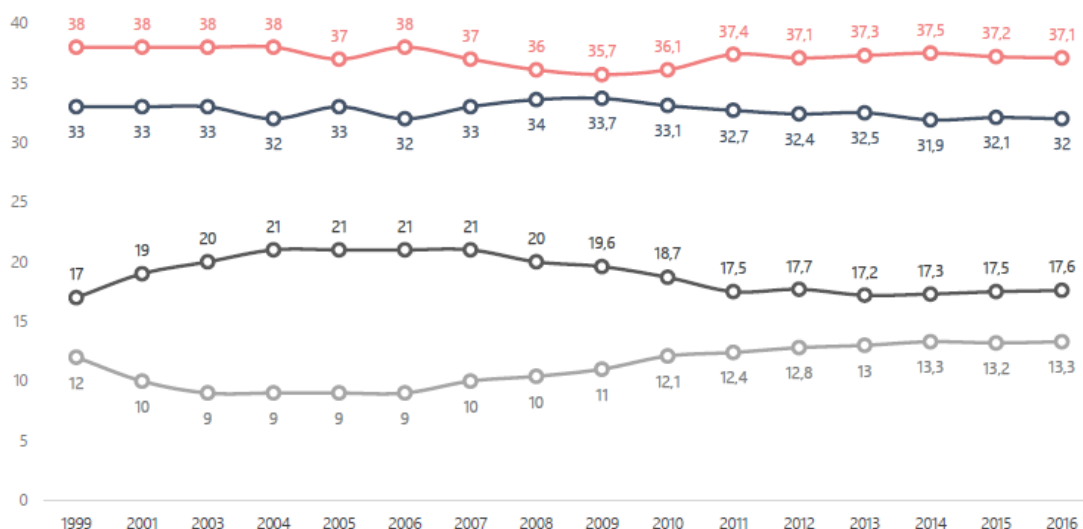


Fuente: ACOTEX, 2016.

Siguiendo con la facturación del sector textil, en la gráfica 5, aparece la evolución de la distribución por subsectores. Todo lo relacionado con el comercio textil enfocado a las mujeres representa el 37,1% de la facturación en 2016, mientras que el relacionado con los hombres representa el 32% de la facturación. Estos dos subsectores engloban la mayoría de la facturación del comercio textil. El resto de la facturación lo engloba en un 17,6% el textil para el hogar y en un 13,3% el textil para niños.

En la gráfica se observa que el orden de los subsectores apenas ha cambiado y la importancia de cada subsector apenas ha cambiado desde 1999. Simplemente se puede destacar que hasta 2006, el subsector del textil para el hogar mejoró ligeramente su peso en detrimento del textil para niños pero que este incremento ha desaparecido, siendo recuperado por el subsector de textil para niños, volviendo ambos en 2011 a los niveles de 1999, niveles que se han mantenido en los dos subsectores.

Gráfica 5 Evolución de la facturación por subsectores en España

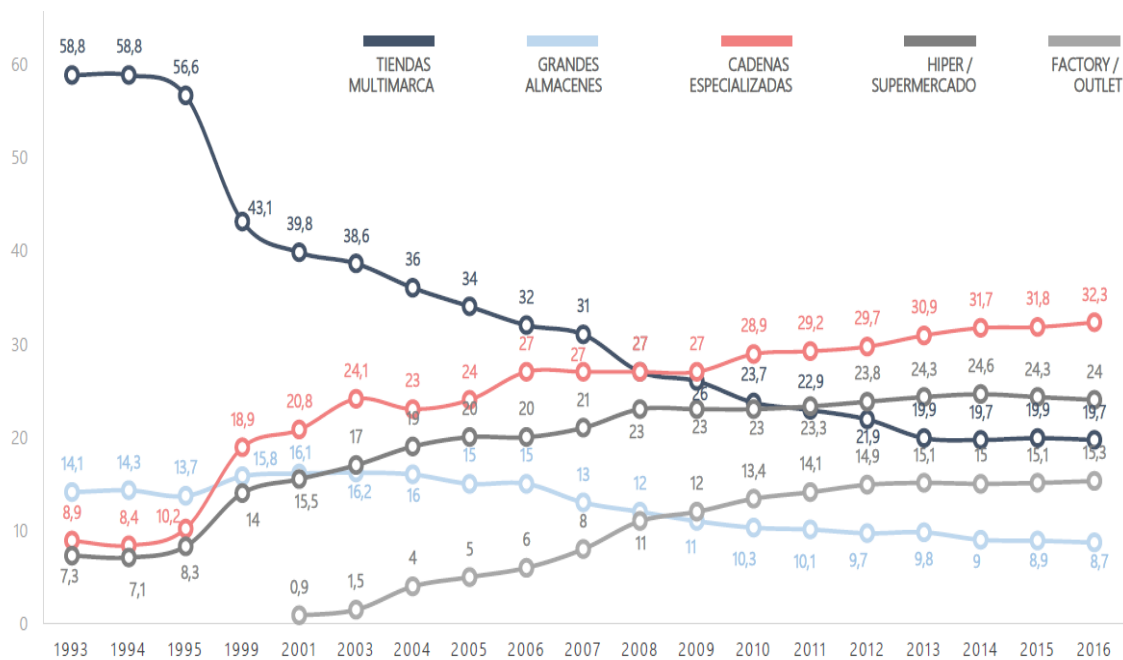


Fuente: ACOTEX, 2016.

También es importante conocer el tipo de formatos comerciales utilizados por las marcas para comercializar sus productos. Destacar que el canal online es complejo a la hora de obtener una cifra exacta y desglosarlo por formato ya que las propias cadenas no desglosan su porcentaje de venta en este canal. No obstante, según el informe de ACOTEX, este canal sigue experimentando un fuerte crecimiento y en 2016 representó cerca del 7% de la facturación total. En la gráfica 6 sobre la evolución de la facturación por formatos comerciales, se observa que las cadenas especializadas engloban el 32,3% de la facturación del comercio textil, seguidas por los supermercados y los hipermercados con un 24% de la facturación. Estos dos formatos facturan más de la mitad del comercio textil. Por último, las tiendas multimarca facturan el 24% del sector, los Outlet un 15,3% y los grandes almacenes un 8,7%.

En cuanto a la evolución de la facturación por formatos, se observa el declive de las tiendas multimarca que englobaban en 1993 más de la mitad de la facturación del sector y ha ido perdiendo presencia hasta situarse como el tercer formato en facturación tras ser superado por las cadenas especializadas en 2009 y los hipermercados y supermercados en 2012. Las cadenas especializadas tuvieron un fuerte crecimiento en los últimos años de los años 90 y han seguido incrementando su peso en la facturación del sector hasta liderarlo a partir de 2009. Similar evolución, prácticamente en paralelo la han tenido los supermercados e hipermercados, segunda en peso de facturación. Por otro lado, a principios de siglo surgieron los outlet y han ido ganando peso año a año situándose prácticamente a la par en facturación que las tiendas multimarca. Este tipo de formato es muy posible que en los próximos años vaya ganando peso en el sector. Por último, los grandes almacenes han mantenido el porcentaje de facturación estable hasta 2006 con una cuota cercana al 15%. En cambio, en los últimos años ha ido menguando, convirtiéndose en la de menor peso.

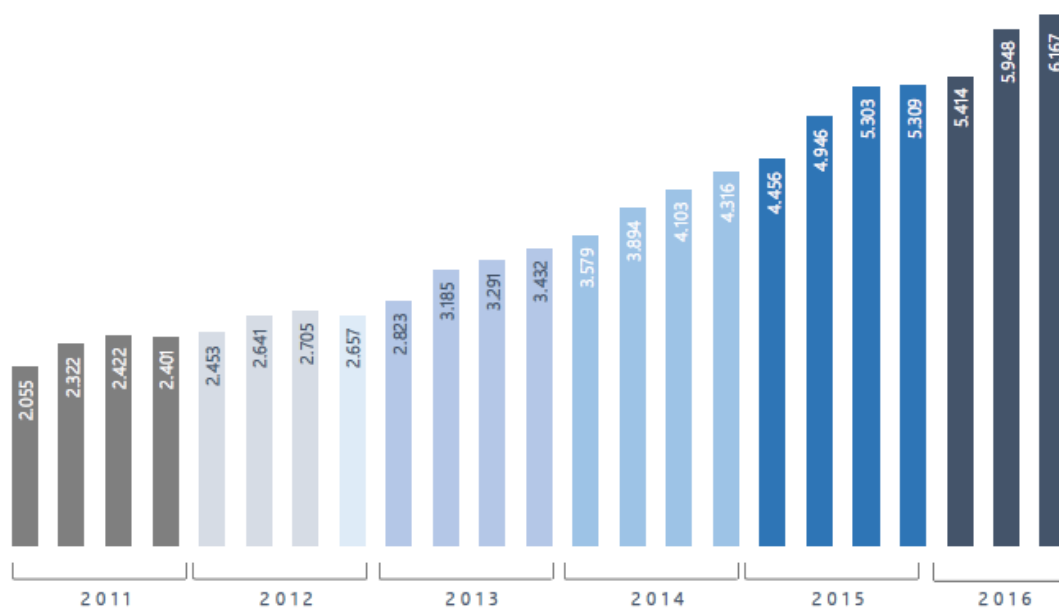
Gráfica 6 Evolución de la facturación por formatos comerciales en España.



Fuente: ACOTEX, 2016.

Finalmente, es importante hablar del negocio eCommerce que, aunque sea muy difícil de cuantificar, cada vez tiene más peso en el entramado comercial como se puede observar en la gráfica 7. Desde el año 2011, el volumen del negocio eCommerce en España ha ido mejorando trimestre a trimestre hasta alcanzar los 6.167 millones de Euros en el tercer trimestre de 2016, casi triplicando la cifra de principios del año 2011. Dentro de esta cifra, la actividad de prendas de vestir representan un 4,08% del volumen de las transacciones vía telemática. Destacar también que el 42,7% del volumen de negocio del eCommerce corresponde a operaciones desde España con el exterior, el 41,4% se realizan en su totalidad en España, mientras que el 15,9% se realizan desde el exterior con el país.

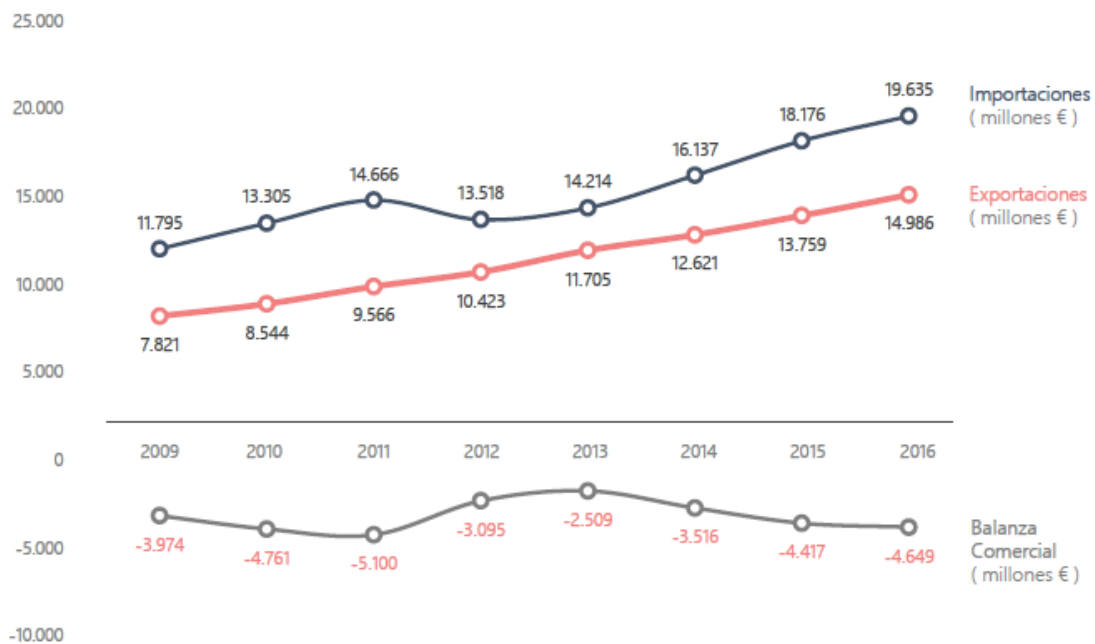
Gráfica 7 Evolución trimestral del volumen de negocio eCommerce en España (millones €).



Fuente: ACOTEX 2016.

Por último, en la gráfica 8, aparece la evolución comercial de la industria textil en España dentro del subsector de confección. Se observa una evolución creciente de las importaciones y las exportaciones desde 2009 hasta 2016 algo mayor en el caso de las exportaciones. No obstante, España es un país deficitario en la balanza comercial de la industria textil. El déficit menguó en 2012 y 2013, año que alcanzó el menor déficit pero en los últimos años éste ha vuelto a incrementarse alcanzando los 4.649 millones de Euros en 2016, cifra mayor a la de 2009.

Gráfica 8 Evolución de la Balanza Comercial de la industria textil de la confección en España (millones Euros).



Fuente: ACOTEX 2016.

3. Análisis estratégico.

3.1. Introducción.

El análisis estratégico es el proceso que permite investigar el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización para poder formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Con este análisis, la empresa sabe hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar. Además, una de las principales funciones del mismo es dar lugar a los elementos claves acerca de acontecimientos futuros, prediciendo lo que puede o no suceder, considerando escenarios alternativos y las diversas condiciones favorables o desfavorables relacionadas con los productos o servicios de la empresa.

En primer lugar, se va a realizar un análisis del Macroentorno en el punto 3.2. mediante el análisis PESTEL que permite conocer las fuerzas externas a la empresa y no controlables por ésta, ya que existen con independencia de sus operaciones de venta. Así, este análisis da a conocer los factores políticos, económicos, socioculturales, jurídicos, tecnológicos y de medio ambiente que pueden variar las previsiones macroeconómicas realizadas por el Estado u otras instituciones económicas y que condicionan en consecuencia la marcha de la empresa.

En segundo lugar, se va a analizar el microentorno o entorno específico en el punto 3.3 que incluye todos los factores externos y no controlables por la empresa, más próximos a las operaciones de venta y que, por lo tanto, afectan de forma más directa a la actividad. Este análisis permite conocer la situación y los cambios en la demanda, la oferta y en la estructura del sector, conocer los proveedores existentes, la estacionalidad y otros factores que pueden influir en el marco de ventas y de producción de la empresa.

En tercer lugar, en el apartado 3.4, se va a realizar un análisis de la competencia directa, es decir, de las empresas que tratan de satisfacer la misma necesidad de los consumidores a los que se dirige nuestra empresa. Con esto, se

identifican los competidores y se realiza una evaluación de su situación competitiva, sus objetivos, sus estrategias y sus puntos fuertes y débiles.

Por último y como conclusión a los apartados anteriores, en el apartado 3.5, mediante a los análisis DAFO y CAME se remarcarán, por un lado, las debilidades y fortalezas referidas a la empresa y su entorno más próximo, las amenazas y oportunidades proporcionadas por el mercado y, por otro lado, las acciones a tomar a partir de los resultados del análisis DAFO.

3.2. Análisis del macroentorno: PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis del entorno macroeconómico para conocer la influencia potencial de varios factores en la evolución futura de la empresa. Para la puesta en marcha de este negocio, resulta indispensable realizar un análisis de los recursos y el mercado al que va a pertenecer. Este análisis permite conocer el entorno para ver sus fortalezas y debilidades.

PESTEL son las siglas de Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales (environment en inglés) y Legales y el estudio consiste en analizar estos factores que varían en función del tipo de industria o mercado que se esté analizando. Así, las empresas de consumo, como es THE-ARE, hacen más hincapié en los factores sociales.

Los factores políticos del análisis PESTEL se centran en la intervención del Gobierno en la economía. Así, dentro de los factores políticos se analizan los impuestos, las leyes laborales, las leyes medioambientales, las tarifas y la estabilidad política. Esto último, en los países desarrollados suele ser estable. Por otro lado, se debe tener en cuenta si el gobierno provee parte de los servicios en el mercado en el que se quiera entrar o si su legislación puede afectar directamente al negocio. Por último, un factor a tener en cuenta es si a corto plazo puede realizarse un cambio de Gobierno, analizando las encuestas sobre los posibles gobiernos y los programas electorales de los mismos.

Los factores económicos a analizar dentro del entorno empresarial son los factores económicos permanentes, los temporales a nivel nacional y los temporales internacionales. Los primeros consisten en el nivel de desarrollo económico de la región, el índice de crecimiento de la población, los niveles salariales y la disponibilidad de materias primas, factores que suelen ser estable a largo plazo. Los segundos incluyen la situación de la balanza de pagos y tipos de interés presentes en el mercado, es decir, los elementos de la situación de un país en relación a su actividad económica. Los terceros incluyen la competencia entre empresas de otras regiones y el nivel de proteccionismo de los mercados. Además, la coyuntura económica mundial también debe ser tomada en cuenta ya que posibles crisis o factores externos a la economía de un país pueden incidir en otro si son naciones interdependientes.

Los factores sociales se centran en las necesidades de los posibles clientes de la empresa. Así, estos factores incluyen los gustos, preferencias, valores y creencias de los clientes, su perfil y sus hábitos de consumo, la migración de la población, el nivel de educación, la tasa de natalidad y las nuevas formas de estructura familiar. En este punto también es necesario incidir en la comunicación disponible para los consumidores ya que, en la era de la globalización, los consumidores disponen de información de productos y servicios de otros países que competirán directamente con el mercado nacional.

Los factores tecnológicos son claves para el éxito de cualquier negocio, aunque en función del sector lo hace en mayor o en menor medida. Las innovaciones tecnológicas no sólo afectan al producto especializado de las empresas sino también al desarrollo de sus actividades. Dentro de estos factores tecnológicos, hay que tener en cuenta los incentivos a la tecnología que ofrece el gobierno, la automatización dentro del sector, el ritmo de los cambios tecnológicos y las actividades de I+D.

Los factores ambientales del análisis PESTEL incluyen los aspectos ecológicos y de medio ambiente. Este punto es importante dado el incremento de la preocupación por el medio ambiente que afecta a las políticas que pueden adoptar los organismos gubernamentales y a los clientes que valoran si las empresas generan su actividad económica a través de prácticas que no sean perjudiciales para el medio ambiente.

Por último, los factores legales señalan las leyes que pueden afectar al desarrollo de la actividad económica. Así, se analizan las leyes que afectan a la actividad económica de la empresa ya su organización, desde leyes para las barreras de entrada en el mercado hasta leyes contra discriminación.

3.2.1 Factores políticos.

España es un país soberano constituido en Estado social y democrático de derecho. Su forma de gobierno es una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria. El poder está muy descentralizado ya que las diecisiete Comunidades Autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal, con el País Vasco y Navarra que tienen sus propios impuestos.

El Rey, Felipe VI, es el Jefe de Estado y el comandante jefe del Ejército aunque su papel es principalmente simbólico y representativo. Tras las elecciones legislativas, el líder del partido mayoritario o la coalición mayoritaria es designado propuesto por el Rey para ser Presidente del Gobierno y resulta elegido por el Parlamento para ejercer dicho cargo durante cuatro años. El Presidente del Gobierno es el jefe del Gobierno. Sus poderes ejecutivos incluyen la ejecución de las leyes y la gestión de los asuntos del país. El Consejo de Ministros es designado por el Rey a recomendación del Presidente del Gobierno. Además, existe un Consejo de Estado que ejerce el papel de órgano consultivo supremo del Gobierno, aunque sus recomendaciones no son vinculantes. Por otro lado, el Presidente de cada Comunidad Autónoma pertenece al partido o coalición mayoritaria que gane las elecciones a los

Parlamentos Autonómicos, celebradas cada cuatro años. Dichos Presidentes forman gobiernos de consejeros, respaldados por un gabinete que se encargan de las consejerías para las que la Comunidad Autónoma tiene competencias en sustitución del Estado español.

El poder legislativo es bicameral. Así, el Parlamento, oficialmente llamado Cortes Generales está formado por el Senado, formado por 266 escaños ocupados por senadores elegidos cada cuatro años, que se encarga de representar a las Comunidades Autónomas y Departamentos y por el Congreso de los Diputados que cuenta con entre 300 y 400 escaños ocupados por diputados elegidos cada cuatro años. La forma de elegir a los diputados se rige por el sistema D'Hont, distribuyendo los escaños en una representación mínima y el resto proporcionalmente a su población, evitando así las rupturas que podrían afectar a la estabilidad del Congreso. Así, el poder ejecutivo del Gobierno depende directa o indirectamente del apoyo del Parlamento, expresado normalmente mediante voto secreto y el poder legislativo pertenece al Gobierno y a las dos cámaras del Parlamento a la vez. El Presidente no puede disolver el Parlamento directamente ya que no tiene potestad para ello, aunque puede sugerírselo al Rey. Las Comunidades Autónomas también disfrutan de poder legislativo ejercitado por su Parlamento monocameral, dentro del límite de competencias fijadas en sus estatutos.

Actualmente, existen tres partidos que dominan la esfera política. El Partido Popular, partido del actual Presidente del Gobierno, es un partido de centro derecha que perdió la mayoría absoluta en las últimas elecciones, pero que ha permanecido en el Gobierno gracias al apoyo de Ciudadanos y a la abstención del PSOE. El Partido Socialista Obrero Español es un partido de centro izquierda, socialdemócrata, segundo partido más antiguo de España. Podemos es un partido de izquierdas nacido en 2014, en plena crisis económica, que lucha contra las medidas de austeridad y que tuvo un importante apoyo en las últimas elecciones. El partido de Ciudadanos tiene menos peso en las Cámaras pero está resultando clave a la hora de apoyar al Gobierno.

Actualmente, la situación política en España se ha estabilizado, aunque han sido necesarios dos procesos electorales para nombrar a Mariano Rajoy nuevo Presidente del Gobierno. Dada la minoría existente del partido del gobierno y el resto de partidos que pueden apoyarle, existe cierta indefinición en las reformas económicas que van a poder llevar a cabo y esto va a definir el entorno. La incertidumbre política es negativa ya que España debe afrontar retos relacionados con su crecimiento potencial, con el elevado paro estructural y con sus cuentas públicas que requieren acuerdos en el Congreso de los Diputados para poder conseguir seguir avanzando. En la última legislatura, Mariano Rajoy y su equipo de gobierno llevó a cabo una política enfocada a reducir el desempleo y aumentar la creación de empresas, apoyando a los emprendedores, a la vez que intentaban reducir el déficit público. En la presente legislatura, el Presidente va a intentar seguir una línea continuista.

También crea incertidumbre el floreciente nacionalismo de algunas zonas que está provocando por ejemplo un pulso entre Cataluña y el Gobierno ya que el gobierno de dicha Comunidad Autónoma está llevando a cabo movimientos que presionan para conseguir la independencia del Estado español. Este nacionalismo provoca a su vez que existan, a parte del Castellano como lengua oficial, otras lenguas cooficiales como el catalán, el vasco o el gallego. En algunas Comunidades Autónomas, las empresas tienen la obligación de realizar la señalización de rótulos y carteles en los distintos idiomas oficiales o incluso la posibilidad de atender a los clientes en los diferentes idiomas.

Por otro lado, España desde 1986 pertenece a la Unión Europea y desde el año 2002 forma parte de la Unión Monetaria, adoptando el Euro como moneda. El Euro es la divisa más fuerte del mercado, por encima incluso del Dólar. La Unión Europea es un ejemplo de integración regional y, desde el punto de vista económico, tiene más aspectos positivos que negativos.

La Unión Europea tiene ventajas para el comercio internacional y fomenta la especialización, lo que contribuye a mayor producción e incremento de la calidad, junto con una mejora de la productividad. Además, reduce los costes administrativos al pagar los aranceles y burocráticos del comercio internacional, lo que facilita que el comercio fluya con mayor facilidad. Por otro lado, la Unión Europea favorece las economías de escala ya que las empresas que necesitan de alta tecnología tienen grandes costes fijos que no se podrían compensar con las ventas en los mercados de cada uno de los países miembro. Al contrario, la Unión Europea tiene un mercado de cerca de medio millón de habitantes. Además, favorece los acuerdos de cooperación entre los países miembros, integrando a varias empresas en importantes proyectos. A su vez, la moneda única elimina los riesgos de tipo de cambio, favoreciendo así que las empresas puedan establecerse en cualquier país de la Unión sin miedo a perder beneficios por el efecto de las devaluaciones. Otra ventaja de la Unión Europea es que permite mejorar en los ámbitos político y económico. Por un lado, la Eurozona obliga a los países que la integran a adoptar una mayor disciplina en el campo económico al tener la obligación de presentar unos indicadores económicos equilibrados. Por otro lado, la Unión Europea supone en muchas áreas la armonización de las legislaciones nacionales, lo que conduce a adoptar los modelos más evolucionados en materias en las que la legislación se unifica. Por último, la Unión Europea fortalece la posición de los países que la componen a nivel internacional y negociar con ella supone hacerlo con la mayor potencia económica del mundo. La última ventaja de la Unión Europea es la libre circulación de personas ya que los ciudadanos de la Unión pueden moverse con facilidad entre los países miembro, no sólo por motivos lúdicos, sino también en lo que respecta a motivos laborales o de formación, favoreciendo el desplazamiento de los trabajadores a aquellas zonas con mayores ofertas.

En cambio, la Unión Europea tiene también una serie de inconvenientes. Por un lado, el comercio internacional favorece a las áreas intensivas en capital que atraen las grandes inversiones. Con esto, la periferia se ve condenada a desarrollar sectores menos favorables, lo que crea una brecha cada vez mayor entre una región y otra. El eje demográfico e industrial se encuadra mayoritariamente en el sudeste de Gran Bretaña, el Benelux, Francia, Alemania y el norte de Italia, mientras que la periferia incluye a todas las regiones sur y este. Por otro lado, la Unión Europea fomenta la gran empresa, algo que no es negativo por sí mismo pero que, al crearse grandes imperios transnacionales, puede favorecer prácticas monopolísticas que limiten o anulen la libre competencia. Otro favor negativo es que en la Unión Europea no está clara la división de poderes ya que el Parlamento Europeo no tiene las competencias de los Parlamentos nacionales. Este hecho provoca que sus funciones legislativas sean mínimas, teniendo sus miembros una función residual. Por último, la integración favorece a las naciones que forman parte de la misma, pero merma al resto de países que no forman parte del mismo.

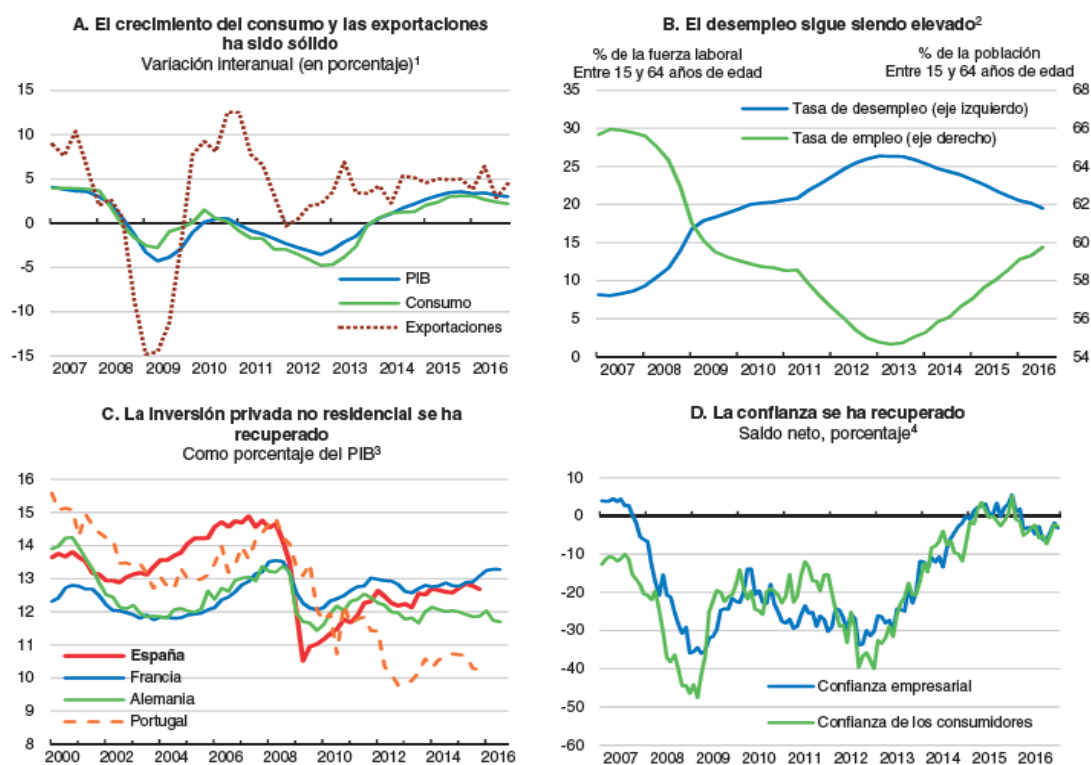
Actualmente, la Unión Europea se enfrenta a un problema importante: el Brexit. Los ciudadanos de Reino Unido han votado a favor de la separación del país de la Unión Europea y, a falta de saber a qué acuerdo llegan finalmente los dos entes, las consecuencias para los países de la Unión Europea van a ser importantes. Por un lado, las economías más vinculadas a Reino Unido van a sufrir descensos en sus exportaciones y en inversión exterior. Por otro lado, el temor, la falta de confianza y la incertidumbre de que este hecho no sea aislado está afectando al resto de países de la Unión ya que los procesos de inversión y consumo se han pospuesto. Los líderes de las principales potencias europeas como la alemana Merkel van a apoyar un Brexit duro pero por ahora no se pueden sacar conclusiones de en qué situación va a quedar esta relación. No obstante, según la OCDE, la exposición de España frente al Brexit es moderada.

3.2.2 Factores económicos.

En el apartado 2.4, se analiza la coyuntura económica actual tanto de la Unión Europea como de España. No obstante, en el siguiente apartado utilizaremos algunos datos no tenidos en cuenta en el primer análisis y que también pueden afectar a la empresa. Para ello, utilizaremos el estudio sobre España de la OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, de Marzo 2017.

La economía española se está recuperando de forma sólida de una profunda recesión, con un crecimiento medio del 2,5% en los últimos tres años, alcanzando un crecimiento del 3% del PIB en 2016. Se espera que en 2017 dicho crecimiento se ralentice aunque no de forma alarmista. Las reformas estructurales acometidas por el Gobierno en los últimos años han contribuido al aumento de los niveles de vida, siendo la demanda interna clave para la mejora del PIB.

Gráfica 9 Evolución económica de España hasta 2016

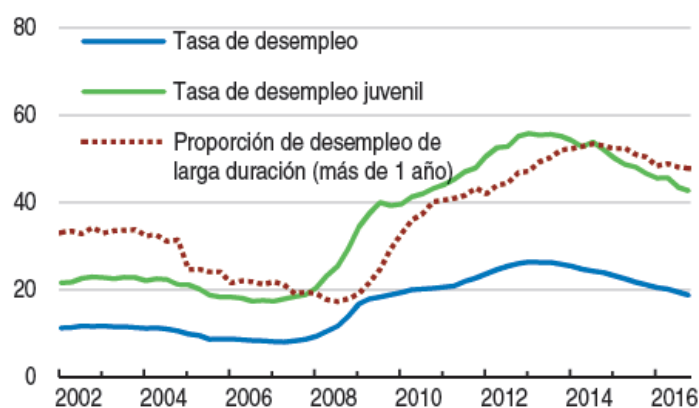


Fuente: OCDE, Base de datos febrero 2017.

Como puede verse en el gráfico 3.1, el incremento de la confianza de hogares e inversores ha venido estimulado por la creación de empleo, la deflación, las mejores condiciones de crédito, la bajada del precio del petróleo, la recuperación en Europa y la depreciación del Euro. Además, la política monetaria laxa implantada por el Banco Central Europeo y, desde finales de 2016, la política fiscal expansiva han servido de apoyo a la demanda interna. Por otro lado, las exportaciones han destacado especialmente, resistiendo la economía española a la ralentización del crecimiento mundial de las exportaciones. En cambio, resulta complicado que el país consiga un aumento del bienestar y del PIB per cápita, sobre todo mediante incrementos de la productividad, así como generar un crecimiento más inclusivo, es decir, que surja desde los sectores más pobres de la sociedad.

En cuanto al desempleo, como puede observarse en la gráfica adjunta, sigue disminuyendo progresivamente desde 2013, gracias a un mayor crecimiento económico, pero sigue situándose en niveles muy elevados sobre todo entre los más jóvenes y los desempleados de larga duración. Estos últimos corren el riesgo de perder habilidades lo que puede provocar desafección y problemas para volver a encontrar trabajo. Pese a que el empleo está aumentando, la pobreza también lo hace, muestra de que los empleos que están creándose no son de calidad, que proporcionen suficientes horas de trabajo remunerado y ingresos adecuados.

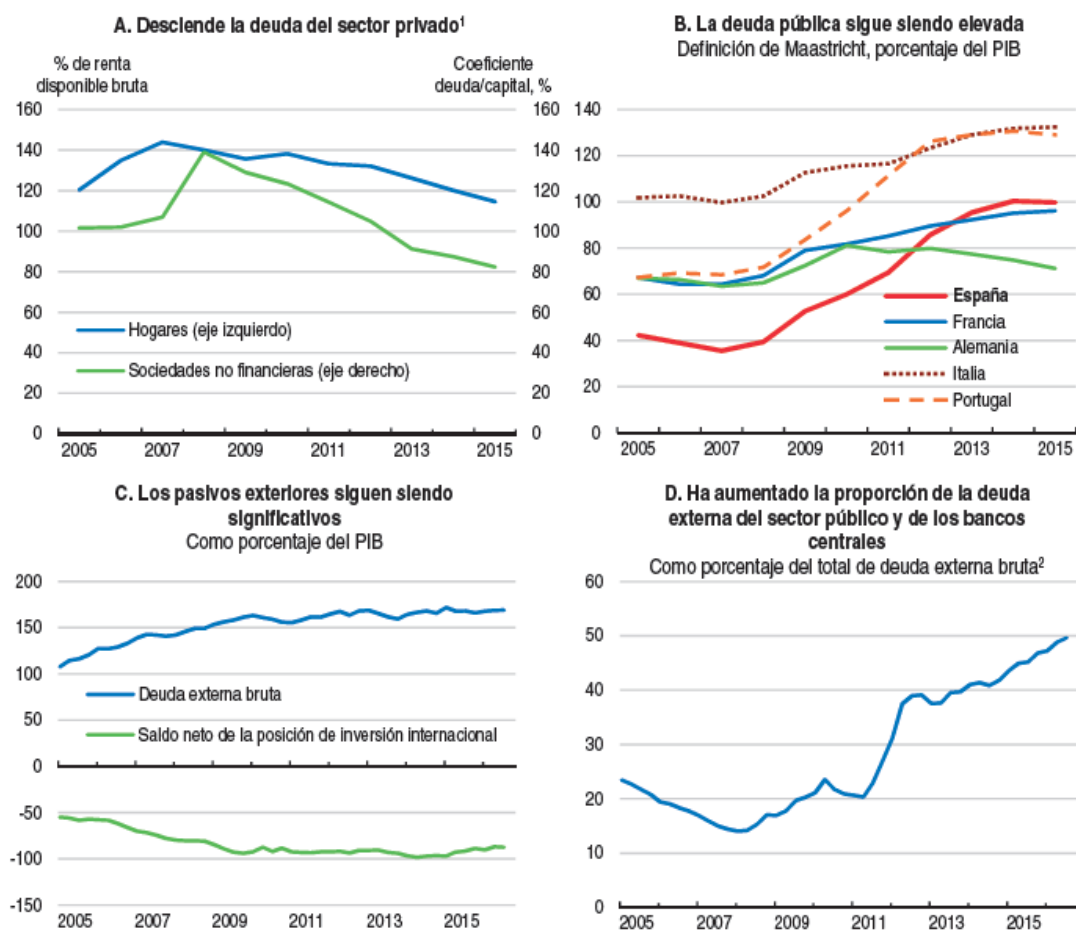
Gráfica 10 Evolución del desempleo en España de 2002 a 2016



Fuente: OCDE, Base de datos febrero 2017.

Por otro lado, en España existen vulnerabilidades macroeconómicas y financieras como se puede observar en las gráficas 11.

Gráfica 11 Vulnerabilidades macroeconómicas y financieras de España

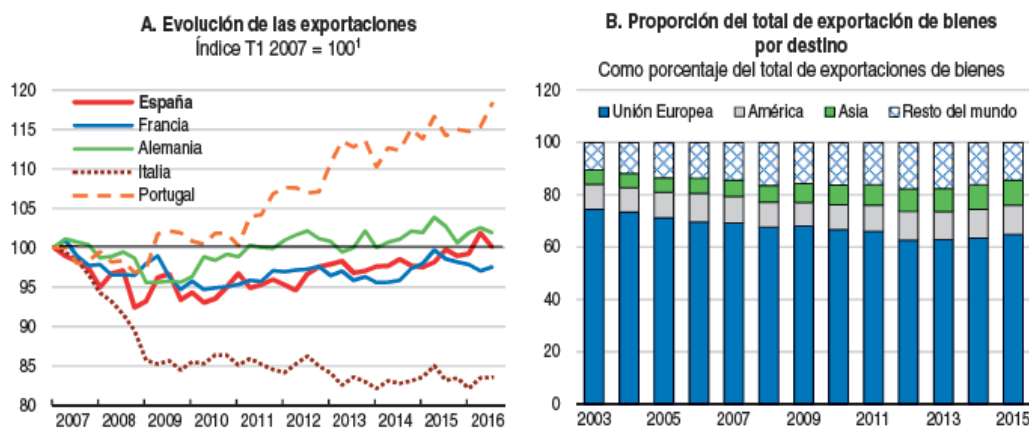


Fuente: OCDE, Base de datos febrero 2017.

Las vulnerabilidades financieras de España han descendido desde 2007, con el sector bancario adquiriendo mayor solidez y con un descenso del endeudamiento en el sector privado. En cambio, el país afronta una elevada deuda pública y exterior, sobre todo, el saldo neto negativo de la posición de inversión internacional de España se sitúa en una cota elevada históricamente de cerca del 90% del PIB. La mayor parte de los pasivos exteriores son la deuda pública y el endeudamiento del Banco Central Europeo, riesgo que se minoran al ser la deuda pública principalmente de vencimiento a largo plazo.

En cuanto al sector exterior, como se puede observar en la gráfica 12, la mejora del saldo por cuenta corriente de los últimos años es en parte estructural, fruto de la mejora de la competitividad, del aumento de la internacionalización de las empresas españolas y a una mayor diversificación geográfica de las exportaciones, en parte temporal. Dentro de las causas temporales, están incluidas la caída de la demanda interna durante la crisis y el descenso de la inversión y de los precios del petróleo.

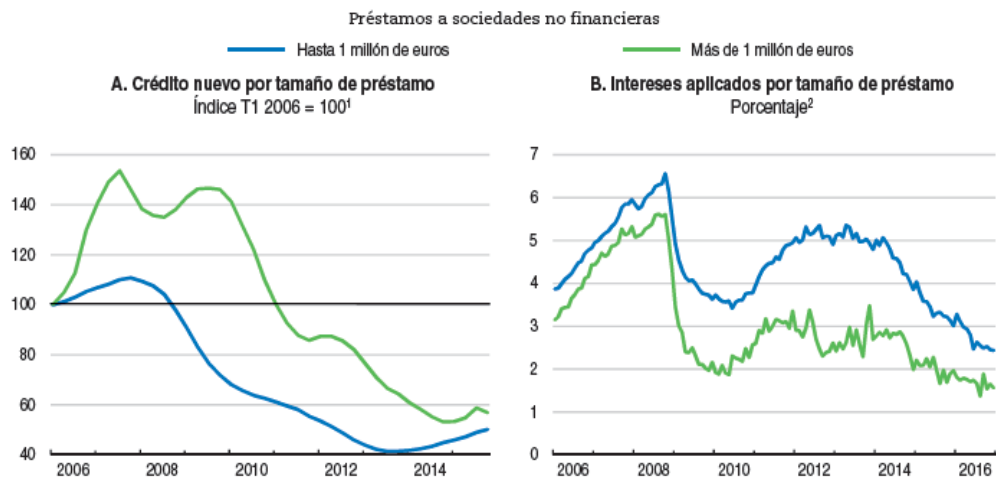
Gráfica 12 Evolución del sector exterior en España.



Fuente: OCDE, Base de datos febrero 2017.

En cuanto al crédito, según indica las gráficas 13, el crédito al sector privado nacional disminuyó con fuerza durante la crisis y durante la primera parte de la recuperación siguió descendiendo, pero en los últimos años se está recuperando. Además, los tipos de interés aplicados a todas las categorías de préstamo están descendiendo. En cuanto a los flujos brutos de crédito, han crecido en la mayoría de segmentos desde 2014, excepto a grandes empresas que actualmente dependen a la financiación del mercado de capitales ya que el coste de dicha deuda es más bajo que el del crédito bancario.

Gráfica 13 Flujos de crédito y tipos de interés.



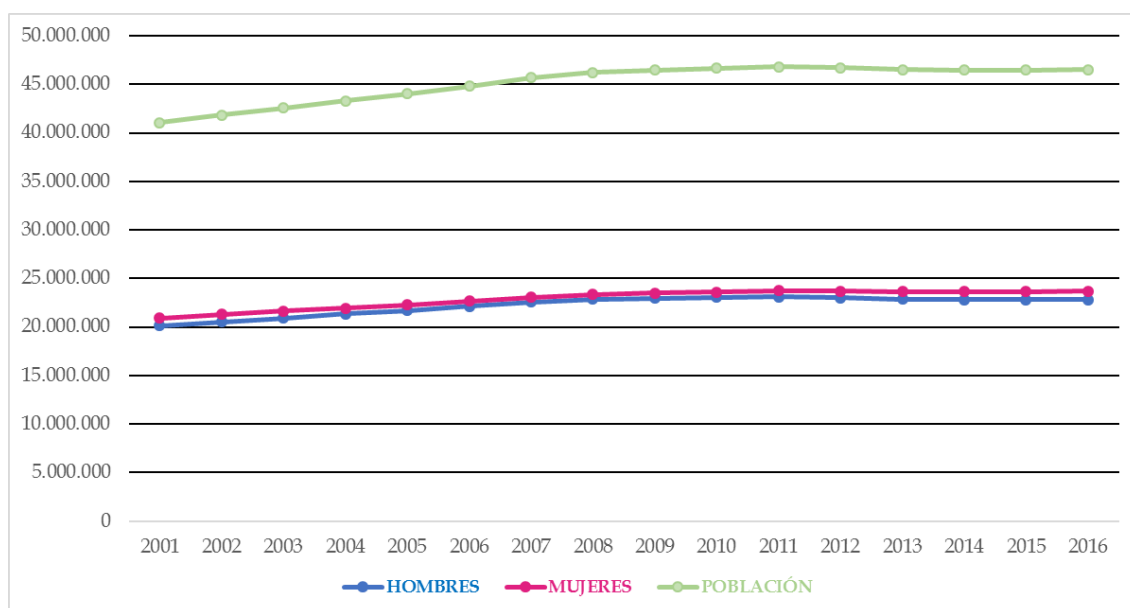
Fuente: Banco de España y Banco Central Europeo, 2017.

3.2.3 Factores sociales.

En primer lugar, es necesario realizar un análisis demográfico de España basándonos en los datos provisionales del Instituto Nacional de Estadística a 1 de enero de 2017.

En 2016, la población residente en España creció por primera vez desde 2011, situándose a 1 de enero de 2017 en 46.528.966 habitantes, un incremento de 88.867 personas respecto al inicio del año anterior.

Gráfica 14 Evolución de la población en España de 2001 a 2016



Fuente: INE, 2017.

Tabla 5 Evolución de la población residente en España de 2012 a 2017.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017(*)
Total	46.818.216	46.727.890	46.512.199	46.449.565	46.440.099	46.528.966
Españoles	41.582.186	41.655.210	41.835.140	41.995.211	42.022.582	42.104.557
Extranjeros	5.236.030	5.072.680	4.677.059	4.454.353	4.417.517	4.424.409

(*) Datos provisionales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2017.

La mejora poblacional de 88.867 personas respecto a principios de 2016 ha sido principalmente fruto de un saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) prácticamente nulo, de -259 personas y de un saldo migratorio positivo de 89.126 personas ya que se registraron 417.033 inmigraciones procedentes del extranjero frente a 327.906 emigraciones con destino al extranjero. Destacar que este crecimiento poblacional se debió a la población de nacionalidad española, 81.975 personas, gracias a la evolución positiva de los procesos de adquisición de nacionalidad española. En total, 150.739 residentes adquirieron la nacionalidad española durante el año 2016.

Tabla 6 Evolución demográfica de España, año 2016.

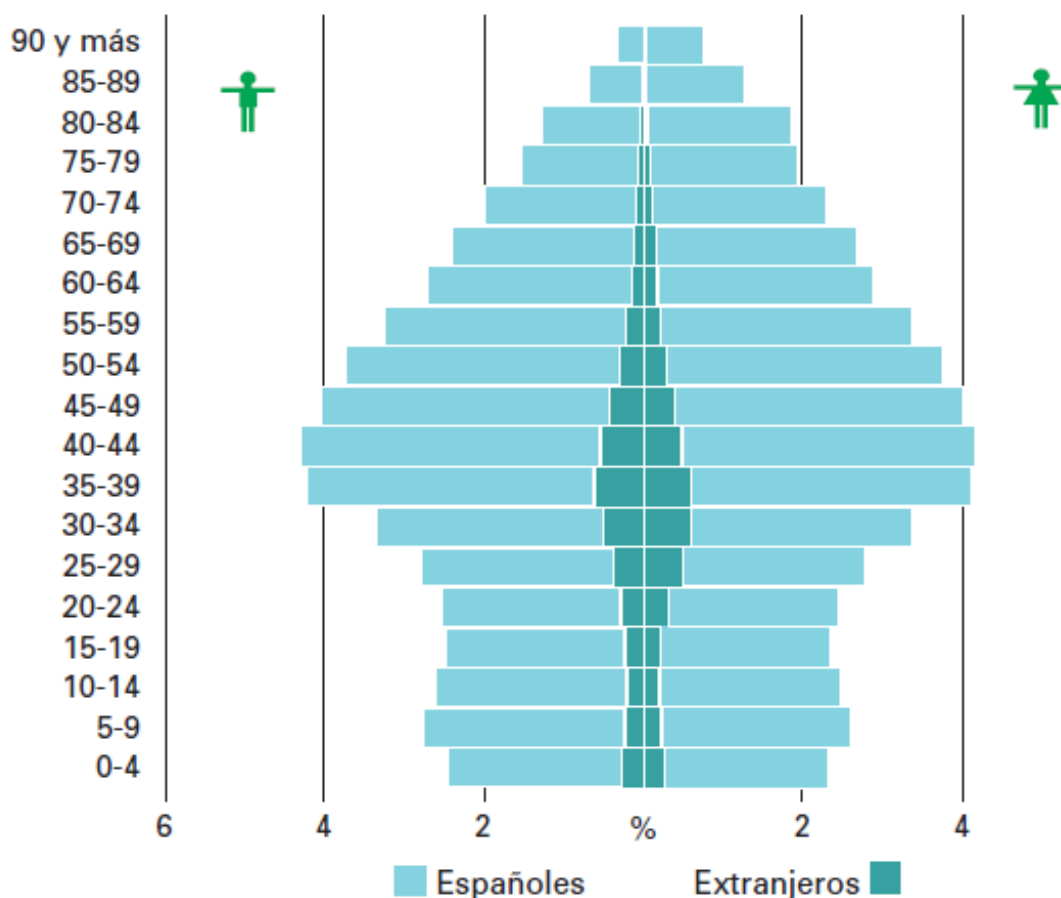
	Total
Población residente a 1 de enero de 2016 (A)	46.440.099
Nacimientos	406.556
Defunciones	406.815
Saldo vegetativo (B) (Nacimientos - Defunciones)	-259
Inmigración exterior	417.033
Emigración exterior	327.906
Saldo migratorio (C) (Inmigración-Emigración)	89.126
Población residente a 1 de enero de 2017 (A+B+C)	46.528.966
Datos provisionales	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2017.

Por edad, se observa que la pirámide de población sigue en proceso de inversión, con la parte de edades comprendidas entre los 35 y los 54 años siendo mayoritaria en una sociedad en la que cada vez la parte de personas menores de edad se estrecha, siendo este un problema a medio plazo. La población aumentó en 2016 en los grupos de edad entre 10 a 19 años, un 3,84%, entre 40 y 74, un 13,87% destacando las edades comprendidas entre 70 y 74 años con un incremento del 4,2%, y en los mayores de 80 años, con un incremento del 20,09% destacando el avance del 10,06% de las personas con más de 95 años. En cambio, la población descendió entre los menores de 10 años, un 3,23% menos, entre 20 y 39 años, un 10,58% menos a causa de la salida de éstos a buscar trabajo fuera de España, y en el grupo de 75 a 79 años, un 2,96% menos.

La situación actual de la pirámide de edades en España provoca que el importe total de las pensiones represente un 43% del total del gasto presupuestado, porcentaje que aumenta año a año. Lo más preocupante es que en los últimos años, el Estado tomó 55.000 millones de Euros del Fondo de Reserva de la Seguridad Social, creado en 1995, y de continuar así, el Fondo se agotará en 2018.

Gráfica 15 Pirámide de población en España, 1 de Enero 2016.



Gráfica 3.3. Pirámide de población de España, 1 de Enero de 2016.

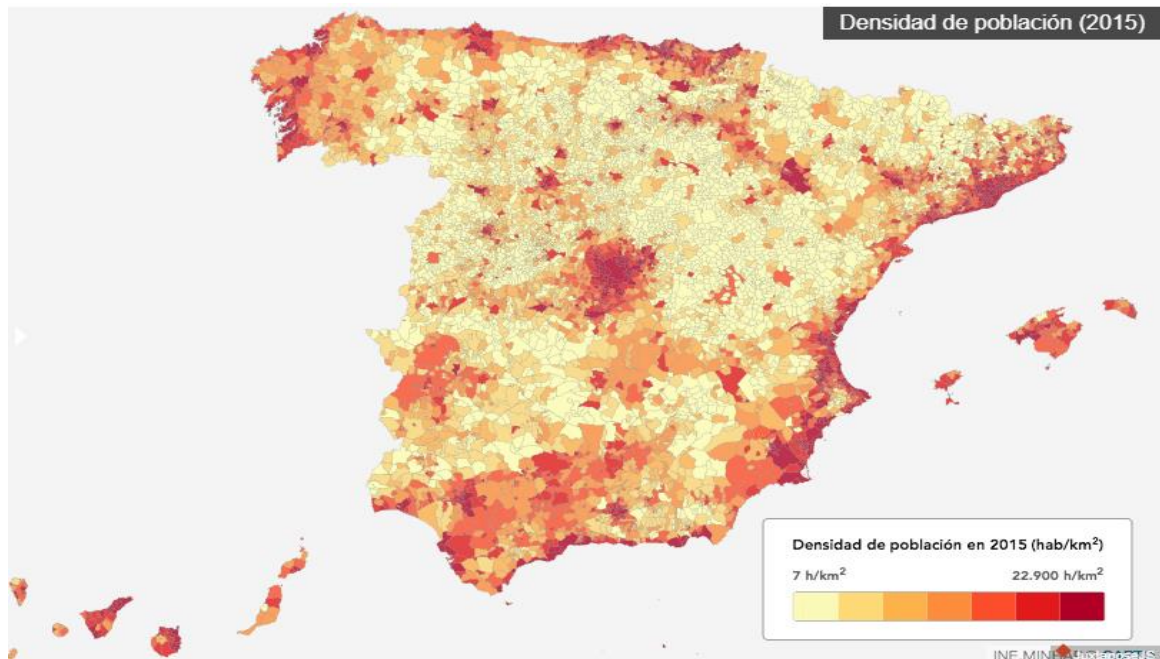
Fuente: INE, 2016.

En cuanto a la población extranjera, creció un 0,16% en 2016 hasta las 4.424.409 personas. Este aumento responde al aumento de la inmigración y de las adquisiciones de nacionalidad española que redujo la población extranjera. Por nacionalidades, las poblaciones de Rumanía, Marruecos, Reino Unido, Italia y China son, en este orden, las mayoritarias en España. Los mayores descensos en términos absolutos se produjeron en las poblaciones de Rumanía, Bolivia, Marruecos y Ecuador, mientras que los principales aumentos son de poblaciones de Italia, China y Ucrania.

Si se observa el territorio español, la densidad de población cercana a los 92 habitantes por kilómetro cuadrado, pero como puede verse en el mapa adjunto, la distribución de la población a lo largo del territorio es muy irregular.

Las zonas más densamente pobladas se sitúan en zonas costeras y en los alrededores de Madrid, mientras que el resto de España está más despoblado. Por Comunidades Autónomas, Andalucía es la que más población tiene dado su tamaño, seguida de Cataluña, Madrid, Comunidad Valenciana y Galicia en este orden. En 2016, los mayores incrementos relativos de población se produjeron en las Islas Baleares con un 1,35%, Canarias, con un 0,92% y Madrid, con un 0,80%. En cambio, los mayores descensos se registraron en Castilla y León, con un -0,76%, Extremadura, con un -0,67%, y el Principado de Asturias, con un -0,62%. Destacar que las dos primeras comunidades que más bajan son de zonas centrales de la península sin costa.

Mapa 1 Densidad de población en España, año 2015.

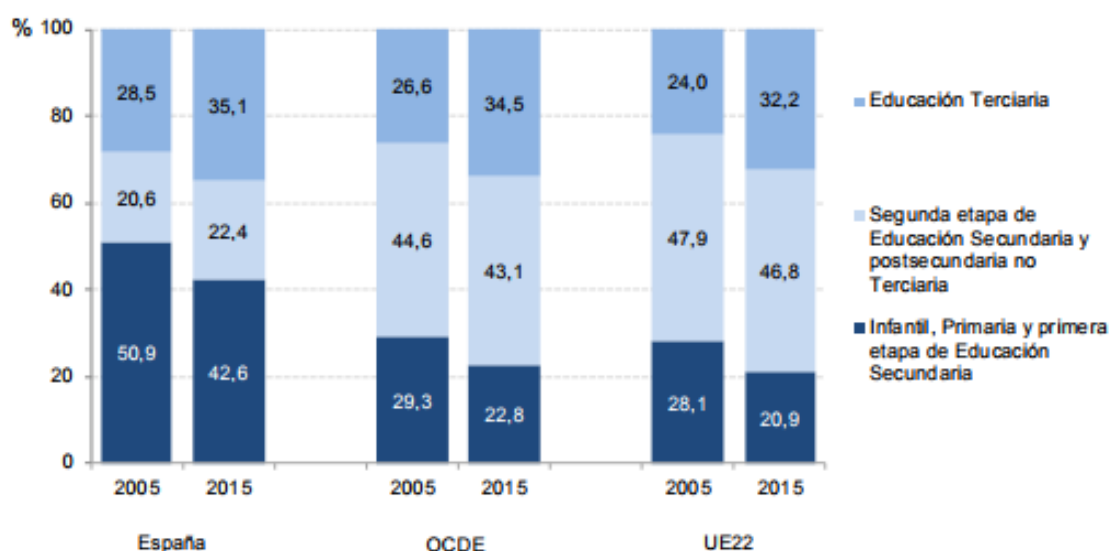


Fuente: INE, 2016.

Por último, el PIB per cápita mejoró en 2016 por tercer año consecutivo hasta los 24.000 Euros, un 3,5% más que el año anterior. Con los incrementos de los últimos años, esta cifra vuelve a acercarse a los niveles anteriores a la crisis. En cuanto al salario mínimo, el Estado lo ha aumentado este año hasta los 9.906,40 Euros anuales, un 8% más respecto a 2016.

En segundo lugar, resulta importante conocer la formación de los ciudadanos españoles, tomando como base el informe *Panorama de la Educación*, elaborado por la OCDE. Esto es importante ya que el nivel de formación alcanzado permite medir las competencias que posee la población en general y la población activa en particular. Para un país, tener niveles de educación elevados conlleva consecuencias positivas tanto para las personas como para la sociedad en su conjunto. Durante el periodo de 2005 a 2015, el porcentaje de población adulta española con estudios inferiores a la segunda etapa de secundaria se ha reducido un 8%, pasando del 51 al 43%, lo que es muy positivo. En cambio, dichas cifras quedan lejos de las del resto de países de la OCDE y la Unión Europea con porcentajes actuales cercanos al 22%.

Gráfica 16 Evolución del nivel de formación de la población adulta (de 25 a 64 años).



Fuente: OCDE, 2016.

En España, a diferencia de la mayoría de países de la OCDE y de la Unión Europea, existe una alta proporción de adultos con estudios básico, un 42,6%, y de estudios terciarios completados, un 35,1%, siendo minoría la población con nivel de segunda etapa de secundaria, un 22,4%.

Gráfica 17 Diferencia en la proporción de la población por rango de edad y distribuida por nivel de educación, año 2016.

Edad	Inferior a Segunda etapa de Secundaria			Segunda etapa de Secundaria			Terciaria		
	25-34	25-64	55-64	25-34	25-64	55-64	25-34	25-64	55-64
España	34,4	42,6	59,1	24,6	22,4	18,1	41,0	35,1	22,8
OCDE	16,4	22,8	32,3	42,3	43,1	42,4	41,7	34,5	25,6
UE22	14,9	20,9	30,2	45,1	46,8	46,6	40,1	32,2	23,3

Fuente: OCDE, 2017.

Por rango de edad, los adultos entre 25 y 34 años tienden a alcanzar un nivel de estudios más elevado que las personas de edades más avanzadas. Así, los datos de adultos con educación terciaria son muy similares a la media de la OCDE y de la Unión Europea, con un 41% de los adultos más jóvenes con ese nivel de estudios por un 22,8% entre los adultos de 55 a 64 años con estudios terciarios. En la educación inferior a la segunda etapa de Secundaria, en cambio, el proceso es inverso, pero esta vez sí que distan con la media de la OCDE y la Unión Europea al estar España por encima de la misma, duplicando los porcentajes. En España, el 34,4% de la población entre 25 y 35 años sólo tiene educación inferior a la segunda etapa de Secundaria, mientras que el 59,1% de los adultos entre 55 y 64 años tienen este tipo de educación.

Destacar también que, en España, el 54,8% de la población adulta entre 25 y 34 años que ha alcanzado cómo máximo el nivel de segunda etapa de Educación Secundaria ha estudiado el Bachillerato, mientras que el 45,2% ha estudiado un programa de otras enseñanzas profesionales. Al contrario, la media de los países de la OCDE refleja una situación opuesta con un 41% estudiando programas generales y un 59% enseñanzas profesionales y en la Unión Europea un 67,8 y un 32,2% respectivamente. Este hecho es relevante, aunque en los últimos tiempos se está intentando incentivar en nuestro país la enseñanza profesional, tan importante en el resto de Europa.

3.2.4 Factores tecnológicos.

Según el último informe de la OCDE y del Informe del Instituto COTEC 2017, las empresas españolas invierten poco capital en activos basados en el conocimiento, no sólo en I+D sino también en otras capacidades empresariales que son importantes para la innovación. En 2015, datos del último análisis, la inversión en España en I+D ha aumentado por primera vez desde el inicio de la crisis. En cambio, este aumento se sitúa por debajo del incremento del Producto Interior Bruto, siendo insuficiente para evitar que el I+D siga perdiendo peso en la economía española. La recuperación de la economía se está apoyando en empleos de baja cualificación y en sectores de baja intensidad tecnológica, algo opuesto a la tendencia dominante en el resto de países de la Eurozona.

Tabla 7 Gastos internos totales de actividades en I+D en España. Año 2015.

Sector de ejecución	Millones de euros	%	Gasto interno en I+D (% del PIB)	Variación interanual %
Total	13.171,8	100,0	1,22	2,7
Empresas e IPSFL*	6.947,5	52,7	0,65	2,1
Enseñanza superior	3.703,9	28,1	0,34	2,7
Administración Pública	2.520,4	19,1	0,23	4,6

* Instituciones privadas sin fines de lucro.

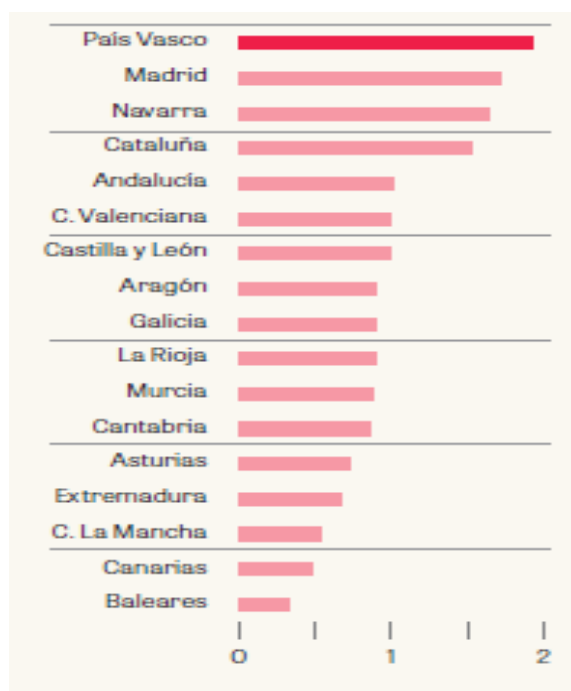
Fuente: OCDE, 2016.

En la tabla 7, se puede observar que el gasto interno en investigación y desarrollo fue de 13.172 millones de Euros en 2015, un 2,7% más que el año anterior. El gasto interno en I+D representa el 1,22% del Producto Interior Bruto del país. De esta cifra, un 52,7% fue ejecutado por las empresas y las instituciones privadas sin ánimo de lucro, sobre todo por las PYMES, empresas con menos de 250 empleados. El Estado español contribuye en un 19,1% al gasto en innovación y desarrollo y durante el año 2015 éste subió un 4,6%. Además, el Estado proporciona financiación pública específica para las

inversiones en innovación en el sector empresarial a través de las bonificaciones fiscales a las actividades de I+D y de los programas de financiación directa del Gobierno. El sistema de bonificaciones fiscales es generoso en comparación con el realizado por el resto de países, pero pocas empresas lo utilizan por la complejidad de los requisitos administrativos. Además, en los últimos años, una parte significativa del presupuesto público para innovación no se ha gastado porque se asignó a préstamos para las actividades de I+D de algunas empresas, pero no llegaron a solicitarse.

Por Comunidades Autónomas, el esfuerzo en I+D en 2015 se sitúa entre el 0,32% del PIB de Baleares y el 1,93% del PIB del País Vasco, con pocas variaciones respecto al año anterior. Las Comunidades que más aumentaron su esfuerzo en 2015 fueron Cataluña y Madrid, mientras que País Vasco y Navarra son las que más lo redujeron.

Gráfica 18 Gasto total en I+D de las Comunidades Autónomas como porcentaje de PIB 2015



Fuente: INE, 2016.

En España, el Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial, CDTI, es el principal actor público que financia proyectos de I+D+i empresariales. Con el programa *Invierte*, el CDTI tiene por objetivo promover la innovación empresarial, respaldando la inversión de capital riesgo en empresas innovadoras y tecnológicas, así como fomentar la entrada del capital riesgo privado para respaldar las actividades tecnológicas y de internacionalización de las empresas. No obstante, la financiación del CDTI a empresas ha descendido.

En la Comunidad Valenciana, existen varios organismos e instituciones públicas y privadas dirigidas a apoyar a la empresa e incentivar la Investigación, el Desarrollo y la Innovación como el IMPIVA, Instituto para la Pequeña y Mediana Empresa Valenciana, los Centros Europeos de Innovación, los Institutos tecnológicos sectoriales o la Red REDIT y las Universidades.

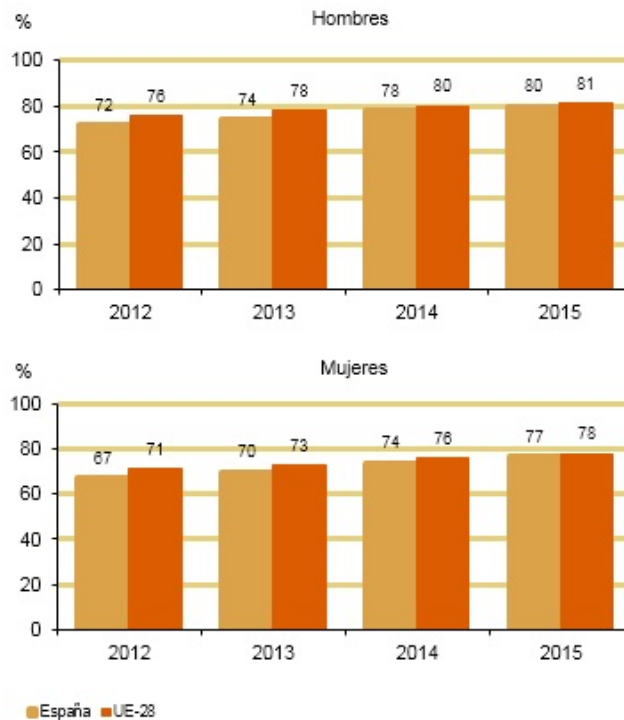
Otro factor tecnológico importante es el acceso a Internet y la evolución del eCommerce (Comercio online). El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los hogares españoles ha crecido en los últimos años, pero sigue existiendo una brecha entre los usuarios y los no usuarios a causa de la falta de infraestructura en zonas rurales, de la falta de conocimientos de informática y de habilidades necesarias para participar en la sociedad de la información y de la falta de interés en lo que la sociedad de la información puede ofrecer.

La Estrategia Europa 2020 propone tres prioridades para los próximos años: el crecimiento inteligente, el crecimiento sostenible y el crecimiento integrador. El crecimiento inteligente implica el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación como impulsores del crecimiento futuro. Esto requiere la mejora de la calidad de la educación, la consolidación de los resultados de la investigación, la promoción de la innovación y la transferencia de conocimientos en toda la Unión Europea y la explotación al máximo de las TIC.

Para poder desarrollar una sociedad digital, se ha propuesto la creación de una Agencia Digital para Europa en los próximos años que promueva el acceso a Internet y su utilización por todos los ciudadanos europeos, especialmente mediante actividades que apoyen la alfabetización digital y la accesibilidad.

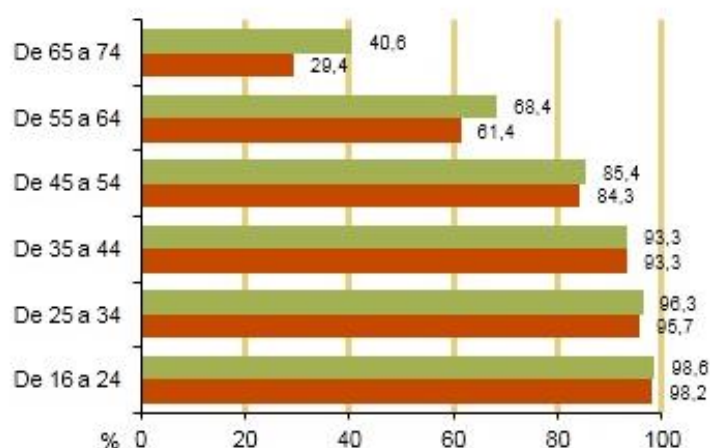
En el año 2016, en la Unión Europea, el número de habitantes entre 16 a 74 años que ha utilizado Internet en los últimos tres meses es del 81% en el caso de los hombres y del 78% en el caso de las mujeres. Los porcentajes en España son muy similares, del 80 y del 77% respectivamente. En los últimos años, las cifras de España se han prácticamente igualado con las de la media de la Unión Europea.

Gráfica 19 Uso de Internet en los últimos 3 meses de 2016 (%). España y UE.



Fuente: EUROSTAT, 2017

Gráfica 20 Uso de internet en los últimos tres meses de 2016 por grupos de edad (%). España.



Fuente: EUROSTAT, 2017.

En el año 2016 en España, el 80,6% de la población entre 16 y 74 años ha utilizado Internet en los últimos meses, un 82,5% de hombres y un 78,6% de mujeres. Los usuarios de Internet se han incrementado en los últimos años y el valor de la brecha de género ha pasado de 5,4 puntos en 2011 a 3,9 puntos en 2016. El uso de Internet es una práctica mayoritaria en los jóvenes de 16 a 24 años, con un 98,6% de los hombres y un 98,2% de las mujeres que lo usan. En cambio, al aumentar la edad, el uso de Internet entre la población descende, siendo el porcentaje más bajo el que corresponde al grupo de entre 65 y 74 años con un uso en el 40,6% de los hombres y un 29,4% de las mujeres.

A estas cifras, hay que añadir otras que reflejan más si cabe la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Según el Informe 2017 sobre el Desarrollo Digital, Social y Mobile en España, a las cifras anteriormente señaladas, hay que añadir que el 82% de la población tiene contratos móviles y que el 48% son usuarios activos de las Redes sociales desde el móvil. En 2016, los usuarios de Internet han aumentado un 6% de los cuales un 90% se conecta todos los días, los de social media activos un 14%, los contratos móviles un 4% y los usuarios activos a las redes sociales desde el móvil un 16%. Además, en cuanto al uso de dispositivos, el 92% de la población

usa teléfono móvil, un 81% usa Smartphone o Teléfono Inteligente con acceso a Internet, un 73% ordenador portátil y un 39% tablet.

Estas cifras muestran que Internet es un medio de comunicación global con una alta penetración y puede ser utilizado por cualquier persona que tenga acceso a la tecnología. Internet ofrece a las empresas, sobre todo a las que abren tienda online, importantes beneficios desde la presencia corporativa hasta la interactividad del comercio electrónico. Las principales ventajas de las tiendas online son el ahorro en costes, la eliminación de los límites de horario y de distancia ya que tienen acceso todas las personas con Internet, la comodidad para el comprador, la posibilidad de publicitarse de manera menos costosa y la seguridad en el pago. Internet también ayuda a buscar profesionales dispuestos a trabajar y los demandantes de empleo pueden ofrecerse en el puesto. En cambio, Internet también tiene sus inconvenientes entre los cuales está el hecho de que el cliente no pueda probarse algunos artículos, que deben cumplirse los plazos de entrega de productos, que el comprador necesita tener conexión a Internet, que el medio de pago por Internet aún genera desconfianza en los consumidores y que se pierde el trato personalizado con el cliente.

3.2.5 Factores ambientales.

El factor medioambiental es importante, y cada vez más, en el desarrollo de cualquier tipo de negocio, especialmente en los más innovadores y con mayor proyección de futuro. La industria textil, una de las industrias más antiguas del mundo, utiliza una gran cantidad de maquinaria y mano de obra. Además, también tiende a generar contaminación y afectar al medio ambiente. Existen algunas preocupaciones relativas a la seguridad de los trabajadores de la industria textil. Agencias reguladoras como la de Administración para la salud y Seguridad Ocupacional, OSHA, y la Agencia de Protección Ambiental, EPA, han intervenido en algunos temas del sector. En cambio, muchos de estos temas están relacionados con el proceso de fabricación de los tejidos por lo que

no incumbe a la empresa THE-ARE, no siendo necesario tenerlos en cuenta para este estudio.

La Universidad de Duke ha realizado un estudio sobre los métodos de producción de la industria textil, llegando a la conclusión de que conllevan una pérdida de entre el 6 y el 28% de la tela que entra en los procesos. Esta pérdida de tejido generada por el proceso de producción está considerada como una fuente de residuos que ensucia el medio ambiente.

Por otro lado, la maquinaria suele ser costosa de reemplazar, existiendo muchas fábricas que no utilizan maquinaria más moderna y, por lo tanto, menos nocivas contra el medio ambiente. La maquinaria tiende a generar ruido y molestar a los alrededores, lo que afecta al medio acústico.

Por último, los trabajadores del sector tienden a trabajar con maquinaria pesada que conlleva cierta seguridad laboral. Por ello, la OSHA ha elaborado normas relacionadas con el modo en que las empresas deberían facilitar las garantías adecuadas contra todos los peligros a los que se enfrentan los trabajadores.

En España, la responsabilidad medioambiental se incorporó en el ordenamiento jurídico en 2007, con la Ley 26/2007, de 23 de Octubre, que establece un régimen administrativo objetivo e ilimitado, basado en los principios de prevención de daños y de que “quien contamina, paga” para las actividades incluidas en su Anexo III, entre las que está incluida la actividad de confección de prendas de vestir. La responsabilidad medioambiental consiste en asegurar la reparación de daños medioambientales derivados de las actividades económicas, incluso cuando éstas se ajusten plenamente a la legalidad y se hayan adoptado todas las medidas preventivas disponibles. Esto se aplica mediante el pago de una Garantía Financiera Obligatoria que garantice que el operador disponga de recursos económicos suficientes para hacer frente a la responsabilidad medioambiental derivada de su actividad. La puesta en marcha de esto será a partir de la publicación de las órdenes ministeriales. En los primeros años de funcionamiento, la empresa quedará exenta ya que las

cantidades mínimas no van a ser alcanzadas, en cambio, si el negocio mejora será un factor a tener en cuenta.

Los principales impactos ambientales relacionados con la Confección considerados en dicha ley son los siguientes. En cuanto a las emisiones atmosféricas, se realizan emisiones de material particulado, aunque en pequeñas cantidades, correspondiente a los restos de fibras textiles procesadas que se acumulan en las zonas de trabajo, y también se genera ruido. En cuanto a los vertidos, existen vertidos de aceites de lubricación de la maquinaria al desagüe, de agua sucia procedente de la limpieza de las instalaciones y de detergentes no biodegradables o con cloro de los productos de limpieza. Además, existen residuos de embalaje de papel, plástico, madera y metálicos derivados tanto de los materiales recibidos como del producto terminado.

3.2.6 Factores legales.

En este punto, se detallan los factores legales que repercuten, en mayor medida, en el sector textil y confección.

Las leyes vigentes en cuanto a denominaciones textiles, etiquetado de composición y análisis de las fibras son las siguientes:

- **Ámbito de la Unión Europea:**
 - Directiva 96/74/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, del 16 de Diciembre de 1996, relativa a las denominaciones textiles y la DOCE.L-32, del 3 de Febrero de 1997. Modificada por la Directiva 97/37/CE, Comisión del 19 de Junio de 1997, y la DOCE.L-16, del 27 de junio de 1997, para adaptarla a los progresos técnicos, añadiendo nuevas fibras a la lista de fibras y descripciones. Establecen las denominaciones textiles requeridas para el etiquetado de composición de los productos textiles. La etiqueta de composición es obligatoria en todos los niveles del proceso industrial y comercial del producto.

- Directiva 96/73/CE, del Parlamento Europeo y el Consejo del 16 de Diciembre de 1996 y la DOCE.L-32, del 3 de Febrero de 1997 sobre determinados métodos de análisis cuantitativo de mezclas binarias de fibras textiles.
- **Ámbito de España:**
 - Real Decreto 928/87 relativo al etiquetado de composición de productos textiles. BOE número 17, del 17 de Julio de 1987.
 - Corrección Real Decreto 928/87. BOE número 261, del 31 de Octubre de 1987.
 - Real Decreto 396/90 del 16-3 que modifica el Real Decreto 928/87. BOE número 74 del 27 de marzo de 1990.
 - Real Decreto 1748/1998 de 31-07 que modifica anexos I y II del Real Decreto 928/1987 para adaptarlos al progreso técnico. BOE número 205 del 27 de Agosto de 1998.
 - Orden 28-060-1999 que deroga la orden 30-01-1963 sobre la puesta en práctica de la numeración TEX para los hilados y retorcidos textiles a fin de añadir el marcado CE.

Otras leyes y normas a destacar, pero que son de orden general son:

- La Ley del Impuesto sobre Valor Añadido, Ley 37/1992, del 28 de Diciembre y las leyes siguientes que modifican dicha Ley. En España, existen en la actualidad tres tipos diferentes de impuesto sobre valor añadido: el que grava los bienes y servicios de primera necesidad o super reducido, el reducido y el general. En julio 2010, mediante la aprobación de la Ley de Presupuestos Generales del Estado para 2010, se modificaron los tipos impositivos al valor añadido. El tipo super reducido se ha mantenido al 4%, mientras que el tipo reducido ha pasado del 8 al 10% y el general del 18 al 21%.

- Ley 27/2014, del 27 de Noviembre de 2014, del Impuesto sobre Sociedades y los Reales Decretos que la complementan. Marca las normas para la fiscalidad directa en el ámbito de la actividad económica, desarrollada por las personas jurídicas. Actualmente, el tipo impositivo general es del 25% tras reducirse del 30% en 2014, existe un tipo reducido del 15% para emprendedores durante los dos primeros años con base imponible positiva para sociedades constituidas y del 20% para cooperativas fiscalmente protegidas. Existen otros tipos especiales que no atañen a esta empresa.
- Ley 31/1995 de 8 de Noviembre de 1995, de Prevención de Riesgos Laborales. Esta ley ha sido modificada por varios Reales Decretos. El fin de la misma es desarrollar una política de protección de la salud de los trabajadores mediante la prevención de los riesgos derivados de su trabajo. Así, en esta Ley se configura el marco general que el que habrán de desarrollarse las distintas medidas preventivas.
- Convenio Colectivo general de trabajo para la industria textil y confección. Resolución del 20 de Febrero de 2017, de la Dirección General de empleo, BOE-63 del 15 de Marzo de 2017. Se trata de una norma pactada entre empresas y los representantes de los trabajadores para regular aspectos de la relación laboral como salarios, jornada, horario, vacaciones o tipo de contratos. En la Resolución, se revisan las tablas salariales que entran en vigor a partir del año 2017.

3.3. Análisis del microentorno: las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, publicado en 1979, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter, la rivalidad entre los competidores viene dada por la combinación de cuatro elementos o fuerzas.

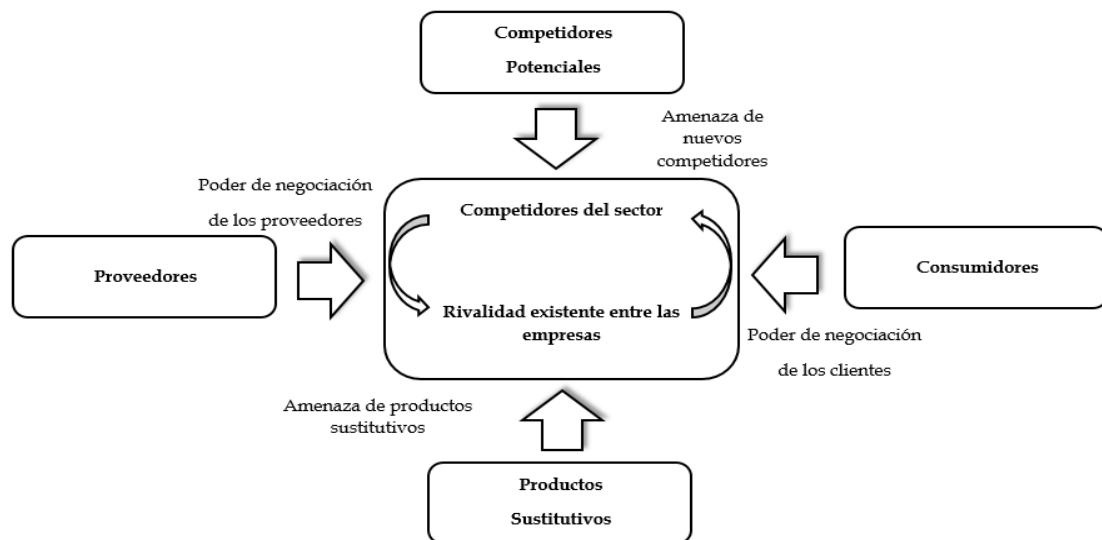
Así, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa de la misma, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que Porter considera son:

- El Poder de negociación de los clientes o consumidores.
- El Poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de entrada de productos sustitutivos.
- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad entre competidores.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y obtener así una apreciación más acertada de su atractivo. Además, para cualquier empresa de la industria, permite un mejor análisis de su entorno y una mejor identificación de posibles oportunidades y amenazas en la industria, para así aprovechar las primeras y hacer frente a las segundas.

Figura 1 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Dirección Estratégica y Política de Empresas. Elaboración propia, 2017.

3.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En toda industria, existe la entrada potencial de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente en una industria, la intensidad de la competencia aumenta. Tras la crisis, la demanda en el sector textil ha bajado, al igual que los márgenes de beneficio empresariales. Esto provoca que el sector sea menos atractivo, disminuyendo la amenaza de nuevos ingresos. En cambio, la mejora de la situación está provocando que todo esto se revierta y la intensidad de la competencia empiece a incrementarse. Sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser sencillo a causa de la existencia de barreras de entrada.

Por lo general, las empresas textiles son empresas grandes que se benefician de economías de escala ya que al incrementar la producción los costes son menores y consiguen contratos atractivos con los proveedores lo que frena la entrada de nuevos competidores. La llegada de competidores internacionales en el mercado nacional puede presentar una amenaza para las grandes empresas. En cambio, la amenaza de nuevos competidores en el mercado de la distribución minorista de ropa sigue siendo relativamente baja.

Por otro lado, las empresas ya constituidas han conseguido una experiencia y aprendizaje que les ha permitido mejoras en los métodos y procedimientos utilizados. En cuanto a las desventajas en costes, dado que la tecnología de venta en el sector textil se encuentra bastante estandarizada y el acceso a las materias primas es bastante favorable, apenas existen otras desventajas en costes.

En cuanto a las barreras de entrada por diferenciación, en el sector textil existen muchas empresas con una importante diferenciación en sus productos, con un valor añadido aprobado por el cliente, creando importantes lazos entre los consumidores y las marcas. Por ello, las empresas que quieran entrar en la industria deberán invertir para diferenciarse, si quiere destacar. Esto provoca que la amenaza de nuevas entradas sea menor. Además, existen costes de cambio ya que las empresas firman contratos con proveedores, por lo que el cambio de uno a otro supone un coste añadido y un esfuerzo para las empresas.

La necesidad de grandes inversiones dependerá del tamaño con el que una empresa decida incorporarse al mercado, aumentando el capital a invertir a la par que la dimensión. Así, a mayor inversión, menor será la amenaza de competidores potenciales, teniendo importancia también la inversión en Investigación y Desarrollo.

Por otro lado, existen empresas que además de diseñar y fabricar su propia ropa, también desarrollan sus propios canales de distribución y puntos de venta. Al tratarse de una integración vertical hacia delante, resulta más complicado que las nuevas empresas accedan a los canales de distribución. Este hecho minoraría la amenaza de competidores potenciales.

En el sector textil, no existen restricciones administrativas lo que incrementa la amenaza de competidores potenciales. En cambio, algunas normas de protección del consumidor pueden suponer barreras de entrada.

En cuanto a las reacciones de las empresas del sector ante la entrada de competidores potenciales, las pequeñas y medianas empresas sí que pueden tener alguna reacción adversa, intentando protegerse contra las nuevas empresas. En cambio, otras grandes empresas no van a reaccionar ante la entrada de empresas de menor tamaño ya que no supondrían ningún tipo de amenaza. Las grandes empresas sí que reaccionarían ante la entrada de grandes competidores que tengan poder de amenazar la posición alcanzada.

3.3.2 Amenaza de entrada de productos sustitutivos.

No existen productos sustitutivos para los productos textiles ya que la ropa es la única que puede cubrir la necesidad de vestir. No obstante, existe cierta relatividad en cuanto a la amenaza de entrada de productos sustitutivos en aspectos como el diseño o la moda y en cuanto al tipo de ropa. Por un lado, si se considera la ropa como bien de lujo, representado por el sector de la moda y las prendas de alta costura, sí que puede existir cierta amenaza de entrada del resto de productos de lujo. THE-ARE no tiene este tipo de amenaza ya que los productos que va a comercializar no son productos de lujo. Por otro lado, sí que

pueden afectar los bienes sustitutivos en cuanto a la diversidad de prendas para cubrir una necesidad. Por ejemplo, existen varias prendas que pueden usarse para el frío como un abrigo, una parka, un anorak, etc. que pueden resultar una amenaza si se consideran productos sustitutivos. Por último, cabe añadir el problema de las copias y la falsificación de marcas, permitiendo sustituir las grandes marcas, incluso prendas diseñadas por una marca, por estos productos que suponen una amenaza como productos sustitutivos.

Las reacciones del sector para hacer frente a la amenaza de productos sustitutivos si se diese el caso pueden estar basadas en aumentar la calidad de los productos, aumentar los canales de venta o incrementar la publicidad.

3.3.3 Poder de negociación de los proveedores.

En el sector textil, existen muchos proveedores que disminuyen su poder de negociación, permitiendo que sean las empresas textiles quienes impongan sus condiciones. Además, los productos son no perecederos y almacenables, siendo volúmenes de compra amplios, lo que reduce el poder de negociación de los proveedores. En cambio, los proveedores disponen de abundante información lo que incrementa su poder de negociación.

En algunos casos, las empresas tienen una integración vertical hacia delante, es decir, que un fabricante decide realizar la distribución y/o las funciones minoristas dentro del canal de distribución, eliminando los intermediarios. Si el proveedor distribuye sus propios productos, aumenta su poder de negociación.

Por último, los proveedores pueden ver aumentada su capacidad de negociación en el caso de ofrecer productos de mayor calidad, productos más complicados de sustituir y de darle importancia al cliente ofreciéndole productos exclusivos.

Las posibles estrategias de las empresas del sector para hacer frente al poder de los proveedores son, en el caso de grandes empresas, adquirir a los

proveedores o producir directamente las materias primas necesarias y, en cualquier tipo de empresa del sector, realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan reducir los costes en ambas partes.

3.3.4 Poder de negociación de los clientes.

Sea cual sea el tipo de industria, los compradores siempre tienen un mayor poder de negociación que los vendedores que les permite obtener buenos precios y condiciones, aunque este poder varía en función del tipo de mercado. En sectores como el textil en el que hay mucha cantidad de compradores y no se encuentran muy concentrados, su poder de negociación disminuye al haber mucha demanda de productos. Además, el cliente es el consumidor final, por lo que no existe riesgo de integración hacia atrás, lo que reduce su poder de negociación. En cambio, los clientes disponen de un elevado nivel de información que aumenta su poder de negociación frente a las empresas. A esto hay que añadir que los volúmenes de compra obtenidos por el cliente suelen ser reducidos por lo que el poder de negociación del cliente también es reducido en este aspecto.

Por otra parte, la alta diferenciación de los productos hace que el cliente tenga menor poder de negociación, mientras que en el caso de que no exista coste de cambio su poder de negociación se incrementa.

Por último, existe un fuerte poder de negociación de los clientes en cuanto a sus hábitos de compra. Las empresas se verán perjudicadas por los cambios en las tendencias, los gustos o los estilos de vida, teniendo que adaptarse a estas modificaciones de la demanda.

Las posibles estrategias para hacer frente al poder de los clientes, en el caso de que sea importante, son buscar una diferenciación en los productos, ofrecer mayores servicios de postventa, aumentar las promociones de ventas y aumentar la comunicación con el cliente.

3.3.5 Rivalidad existente entre las empresas.

Como bien señala Porter, la rivalidad entre las empresas es la fuerza más poderosa de todas, resultado de las cuatro fuerzas anteriores, porque ayuda a tomar las medidas necesarias para asegurar en posicionamiento en el mercado en base a las empresas competidoras existentes. Esta rivalidad puede interpretarse como una cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovecharse de cualquier muestra de debilidad en el resto o reacciones inmediatas ante sus estrategias. Ésta tiene a aumentar principalmente a medida que los competidores aumentan en número y se equiparan en tamaño y capacidad. Otro factor a tener en cuenta es que conforme incrementa la rivalidad entre competidores, las ganancias de la industria se reducen, haciendo que ésta se haga menos atractiva, disminuyendo así la entrada de nuevos competidores.

En el sector textil, la rivalidad entre los competidores está fundamentada en los siguientes aspectos.

En España, el sector está dividido, por un lado, las pequeñas empresas, abundantes y con cuota pequeña de mercado cada una por lo que existe fragmentación y, por otro lado, encontramos las grandes empresas en forma de oligopolio, con un número no muy amplio de empresas y con una cuota amplia y similar entre ellas. Por lo tanto, el grado de rivalidad entre competidores será mayor en las pequeñas empresas que en las de mayor tamaño.

En cuanto al crecimiento del sector, el sector textil se encuentra en la fase de madurez, por lo que el ritmo de crecimiento del sector es reducido, provocando una mayor rivalidad de los competidores, ya que la cuota de mercado disponible a repartir es menor.

En el sector textil, existe una diferenciación clara con respecto a precios y marca principalmente, ya que la calidad de los productos es similar. En este sentido, podemos determinar que la rivalidad competitiva es menor.

Por otro lado, no existen importantes barreras de salida porque los activos de las empresas pueden reutilizarse o venderse fácilmente y los costes

de despido de personal son bajos en los casos de contratos temporales. En los negocios más pequeños pueden observarse barreras emocionales. Con todo esto, podemos concluir con el grado de rivalidad derivado a esto es escaso.

En cuanto a las barreras de movilidad, prácticamente no existen, porque las empresas pueden moverse entre segmentos sin ningún tipo de dificultad, aunque las empresas tienen muchas posibilidades de segmentación.

Otro motivo de rivalidad entre los competidores es la diversidad de empresas en el sector textil que se diferencian en las estrategias utilizadas, los tamaños, las formas de competir, los orígenes nacionales, los objetivos o el público al que se dirigen. Esta diversidad provoca que no exista previsión de cómo van a actuar los competidores.

Por otra parte, existen intereses estratégicos simultáneos ya que las empresas del sector tienen como objetivo seguir ampliando su cuota de mercado. Además, también forma parte de sus intereses estratégicos el conseguir una mayor exportación, así como la internacionalización de sus marcas, lo que conlleva un aumento de la rivalidad.

Por último, no existe exceso de capacidad productiva en este sector, dado que existe cierto agotamiento en la capacidad productiva del mismo, por lo que la rivalidad en este sentido es reducida.

Las estrategias posibles para hacer frente a la rivalidad con los competidores son aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, dotar de nuevas características a los productos, brindar nuevos servicios, aumentar la publicidad y las promociones de ventas.

3.4. Análisis de la competencia directa.

La competencia directa son todos aquellos negocios que ofrecen un producto igual o muy semejante al que ofrece la empresa y que venden en el mismo mercado, buscando los mismos clientes. Por lo tanto, satisfacen la misma necesidad y compiten por el mismo segmento de mercado. Resulta importante

conocer la competencia y valorar su reacción a la entrada de un nuevo competidor para no poner en riesgo el éxito de la iniciativa empresarial. Así, el análisis de los competidores da información útil y valiosa para desarrollar el negocio.

Teniendo en cuenta que el rango de edad de la clientela, de 18 a 40 años, y con el objetivo de diferenciación en productos exclusivos, de calidad y a precios asequibles, la competencia directa son sobre todo marcas de ropa independientes y no reconocidas. En cambio, ciertas grandes empresas de canal, es decir, de gran retail también pueden llegar a considerarse competencia de THE-ARE, aunque, por tamaño, no sea una competencia recíproca. En cuanto a las empresas de ropa independientes, en los últimos años están creciendo gracias a las nuevas tecnologías. Su perfil son empresarios que trabajan por cuenta propia y crean su propia marca, desarrollando la actividad como autónomos. Estas marcas son difíciles de cuantificar y las principales son conocidas por su movimiento en redes sociales como Facebook o Instagram. Sus principales características son que tienen una relación estrecha y directa con el cliente y que tienden a realizar todas las partes del proceso desde el diseño hasta la venta. Con todo lo señalado, la competencia directa queda dividida en función del rango de edad en el que se sitúen los clientes.

Por otro lado, THE-ARE va a tener sede en Valencia y en primer lugar va a dirigirse al público de la ciudad para posteriormente y conforme evolucione abrir nuevos mercados gracias al comercio electrónico. Así, las principales tiendas de la competencia van a ser tiendas situadas en la ciudad de Valencia.

Para las mujeres entre 18 y 25 años, las principales empresas competidoras son:

- Zara: la primera marca del grupo Inditex, fundada en 1975, conserva su carácter inicial vistiendo a personas jóvenes de clase media. Una de sus claves es la continua renovación de productos, con entrada de nuevos artículos dos veces por semana.

- Nicoli: situada en pleno centro de Valencia, con tiendas en otras ciudades de España y con página web, www.nicoli.es, es una marca líder en el sector de moda infantil que ha evolucionado y también ofrece productos para adolescentes. En el último año, ha tenido un gran éxito entre las chicas entre 18 y 25 años para ropa diaria y también de ir a algún evento sin etiqueta.
- La Herencia de Cornelius: se trata de una tienda multimarca que, aunque no produce sus productos sí que se trata de competencia directa por precio. Tiene mucha variedad de productos tanto de diario como más arreglados. Además, al llevar más de una década en la ciudad tiene una clientela fiel de muchos rangos de edad.

Para las mujeres entre 25 y 40 años, es decir, las que ya forman parte del mundo laboral y, por lo tanto, tienen mayor poder adquisitivo, la competencia directa son marcas con precios más elevados y también con productos de mayor calidad. En este caso, existen más marcas de ropa independientes que pueden también ser competencia inicial, pero que conforme evolucione esta empresa dejarán de ser competencia. Las empresas que son competencia para este rango de edad son las siguientes:

- Massimo Dutti: marca del grupo Inditex destinada a tramos de mayor standing, clase media alta. Sus prendas son de mayor calidad y transmiten la imagen de elegancia clásica, conectando con el público independiente, urbano y cosmopolita. Como en todo Inditex, su ratio calidad/precio es muy bueno.
- Üterque: es una de las últimas marcas en unirse a Inditex. Su oferta comercial es amplia con mucha variedad de complementos y con una cuidada selección de prendas en textil y piel. Sus precios son más elevados por lo que el nivel de competencia es menor que las otras empresas señaladas del grupo.
- Hoss Intropía: esta marca fue fundada en 1994, pero no fue hasta 1999 cuando empezó a crecer de forma sostenible. Sus diseños son

“originales, exclusivos y adecuados para cualquier ocasión, elegantes y con un toque clásico”. Su target son prendas de lujo a buen precio, por lo que compite con la empresa, ya que el posicionamiento para este rango de edad es parecido.

- Carla di Carla: Tienda situada en el centro de Valencia, multimarca, con ropa de vestir para mujer. Destaca por sus precios bastante buenos en relación con su calidad y por una amplia gama de complementos.
- Coosy: Firma de moda española nacida en 2011 como tienda online multimarca, lanzando su propia colección. Tiene tienda propia en el centro de Valencia, pero además tiene más de sesenta puntos de venta no sólo en España, sino también en Portugal y Rusia. La empresa tiene quince puntos de venta propios y se encuentra en pleno crecimiento a punto de realizar una expansión internacional.

3.5. Análisis DAFO-CAME.

3.5.1 Análisis DAFO.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica es imprescindible realizar un análisis de la organización de la empresa. El análisis DAFO ayuda a plantear las acciones que deben tomarse para aprovechar las oportunidades detectadas y para preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo en cuenta sus habilidades y fortalezas. Así, el principal objetivo de este análisis es ayudar a identificar los factores estratégicos críticos para usarlos y apoyar en ellos la organización, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades e intentando eliminar o, al menos, reducir las amenazas del entorno.

Por lo tanto, el análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la empresa. A continuación, se detallan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la futura empresa, siendo las debilidades y fortalezas pertenecientes al ámbito interno de la empresa y las amenazas y oportunidades al ámbito externo.

3.5.1.1 Debilidades.

Las debilidades de una empresa son las características que podrían situarla en una situación de desventaja ante sus competidores. Así, describe los factores en los que la empresa tiene una posición desfavorable respecto a la competencia.

Las debilidades detectadas en THE-ARE son las siguientes:

- Al ser una empresa de nueva creación, carece de imagen de marca y no va a ser conocida en el inicio de la actividad.
- Las emprendedoras no tienen experiencia empresarial ni en el sector.
- Existe una capacidad financiera débil por lo que puede provocar roturas de stock en el almacén ante la incapacidad de producir a gran escala.
- Dificultades posibles en el posicionamiento, la especialización productiva, el segmento y el canal de distribución.
- Dificultad para encontrar empleados cualificados para la empresa dado que son trabajos costosos con pocas personas dedicadas a ello.

3.5.1.2 Amenazas.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización. Estas fuerzas pueden impedir la implantación de una estrategia o reducir su efectividad o incrementar sus riesgos.

Las amenazas detectadas para la empresa son las siguientes:

- Barreras de entrada para las PYMES: Fuerte poder de las grandes empresas con cuotas muy altas de mercado.
- Competidores mejor posicionados en el mercado al llevar más tiempo y tener la marca consolidada.
- Riesgo de que copien productos: Dada la exposición de los productos en Internet, se corre el riesgo de que surjan otras marcas que copien.

- Clientes exigentes con cambios de gusto: Hoy en día a todo el mundo le preocupa vestir bien y muchos individuos buscan no ir igual vestidos que el resto, buscando diferenciarse.
- Clientes reticentes a comprar online: En las personas jóvenes no sucede, pero las personas de mayor edad tienen dudas sobre la seguridad en sus compras online.
- Fuerte tasa de desempleo juvenil: Reduce el poder adquisitivo de nuestros clientes objetivo.
- Diversidad climática entre regiones: Esto provoca que las empresas tengan que conocer los diferentes climas y adaptarse a ellos.

3.5.1.3 Fortalezas.

Las fortalezas son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Por lo tanto, describen los recursos y las destrezas que tiene una empresa.

Las fortalezas detectadas en el negocio son las siguientes:

- Motivación y capacidad de las emprendedoras: Las dos tienen ganas de crear el negocio y de crecer con él. Además, las dos emprendedoras se complementan al poder dedicarse una a la parte creativa y otra a la parte más administrativa y de análisis del negocio.
- Empresa de nueva creación con estructura flexible y profesional: Al ser una empresa que inicia su actividad, la estructura va a poder cambiar en función de las necesidades y adaptarla al mercado.
- Fácil localización: En Valencia existen muchos locales en alquiler y al iniciar el negocio no va a ser necesario demasiado espacio.
- Fácil negociación con los proveedores: Existe una importante cantidad de proveedores que limita su poder de negociación, pudiendo ser aprovechado por la empresa para conseguir mejores condiciones.

- Diferenciación por producto exclusivo y de calidad: La empresa va a intentar diferenciarse por la calidad de las telas y su singularidad y por productos exclusivos, diferentes a los que ofertan otras tiendas.
- Integración vertical del negocio: Posibilidad de tener control sobre toda la cadena de valor, integrando los procesos más relevantes y subcontratando los de menor valor.
- Nueva idea de tienda: En el local, los clientes no solo van a comprar sino que el trato va a ser personalizado, adaptando las prendas a las características de cada persona y haciendo que los clientes sientan las prendas como suyas desde el primer momento.
- Trato directo con el cliente y comunicación a dos lados: En los inicios, las emprendedoras estarán en contacto con los clientes, haciendo la relación más estrecha, afianzando más rápidamente a los clientes. Por otro lado, las redes sociales van a servir de instrumento para conocer la opinión de las clientas y poder hacer cambios según sus opiniones más rápidamente.

3.5.1.4 Oportunidades.

Las oportunidades son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables y explotables. Éstos se descubran en el entorno en el que actúa la empresa y permiten obtener ventajas competitivas.

Las oportunidades que han sido detectadas en el mercado son las siguientes:

- Salida de la crisis: La mejora económica generalizada en Europa favorece a la puesta en marcha del negocio ya que incrementa el poder adquisitivo de los clientes.
- Globalización: Permite que poder exportar los productos o venderlos en otros países sin problemas aduaneros y sin incrementar excesivamente el precio de los mismos.

- Desaparición de competidores asentados: La crisis ha provocado el cierre de muchos negocios, algunos con muchos años de antigüedad, lo que es positivo para las empresas que entran en un mercado.
- Precio del sector inmobiliario bajo: La crisis ha provocado el cierre de empresas, lo que ha dejado muchos locales disponibles, reduciéndose el precio de los mismos a causa del incremento de la oferta.
- Mayor acceso al crédito: Las medidas tomadas por el Banco Central Europeo y la mejora de las condiciones económicas está favoreciendo el acceso al crédito de las PYMES.
- Incentivos al emprendedor: El Gobierno de España ha puesto en marcha varias líneas de ayuda a los emprendedores y ha mejorado las condiciones de los mismos, siendo menos costoso poner en marcha un negocio.
- Disponibilidad y puesta en el mercado de una nueva marca adaptada: En el sector textil, aún tiene nichos de mercado por ocupar y actualmente las condiciones son aptas para entrar en el mismo.
- Nuevas tecnologías y medios de publicidad: Los avances de las tecnologías permiten estar más cerca del cliente y optimizar los servicios prestados. Además, Internet proporciona unos medios de publicitarse más directos y con costes más bajos, llegando a más gente.
- Tienda Online: Internet permite crear negocios on-line que reducen los costes y abarcar un mercado mucho más amplio, lo que puede incrementar los márgenes.
- Cultura de la compra simultánea: Los consumidores de ropa han adoptado el hábito de pensar que, si algo les gusta, deben comprárselo en el momento. Así, si a los clientes les gusta el producto, las posibilidades de compra son muy elevadas.
- Creciente interés por la imagen personal y por la moda: La gente se interesa por la ropa que se compra, analiza las diferentes opciones antes de ir a comprar, muchas veces en Internet, se gasta más dinero en ropa y aprecia la calidad.

3.5.2 Análisis CAME.

El análisis CAME surge después de realizar el análisis DAFO. Permite desarrollar una serie de estrategias a partir de la información del primer análisis que permiten tomar decisiones correctas a la empresa, planteando un diseño estratégico acertado. Se trata, por lo tanto, de una herramienta práctica que canaliza y asienta los resultados del análisis DAFO transformándolos en líneas claras de acción. En las empresas de nueva creación, las estrategias más útiles son las ofensivas en base a las oportunidades y fortalezas del futuro negocio.

Los objetivos del análisis CAME, como marcan sus siglas, son: Corregir las debilidades de la empresa, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades que se obtienen mediante el análisis DAFO.

3.5.2.1 Corregir las debilidades.

Este punto incluye las estrategias de reorientación en base a las Oportunidades y Debilidades del análisis DAFO. El objetivo de dichas estrategias es normalmente la reformulación de productos para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Las posibles estrategias de reorientación que ayudarían con las oportunidades que ofrece el mercado a corregir las debilidades son:

- Invertir en comunicación y promoción utilizando las nuevas tecnologías, Internet y todas las opciones que ofrece desde página web hasta las redes sociales para intentar llegar al máximo de público posible de la forma más rápida y rentable. Así, se disminuiría la carencia de imagen de marca.
- Explotación de los recursos disponibles ofertados por el Estado español para poder suplir la falta de experiencia y de conocimiento en este tipo de empresa e invertir en análisis realizados por grandes empresas sobre el sector.

- Realizar un análisis económico financiero adecuado para el negocio de forma a poder estipular las necesidades económicas y estar preparado para solicitar un crédito bancario si fuese necesario a medio plazo para ampliar el negocio y solucionar una posible rotura de stock.
- Realizar un seguimiento de empresas similares a THE-ARE para analizar su forma de posicionarse y especializarse, los segmentos que ocupan y el canal de distribución que utilizan, buscando la diferenciación. El desarrollo de la venta online puede ser clave para solucionar esta debilidad ya que es una forma de venta en desarrollo galopante que no supone excesivos costes y cubre mayor mercado que otros canales.
- Crear una buena política de personal que haga atrayente la empresa a los trabajadores y que los implique en el negocio. Así, la empresa será más atractiva para que los mejores trabajadores quieran formar parte.

3.5.2.2 Afrontar las amenazas.

En este punto, se detallan las estrategias de supervivencia en base a las amenazas del entorno y a las debilidades que pueden surgir tras la creación del negocio. Estas estrategias son conservadoras y utilizadas en los momentos críticos ante la incapacidad de la empresa a hacer frente a las amenazas externas ante la presencia de empresas competidoras potentes.

Las estrategias de supervivencia que ayudan a acometer las amenazas detectadas centrándose en las debilidades para así mejorarlas son las siguientes:

- Crear barreras de entrada mediante diferenciación de los productos, consiguiendo así un segmento de mercado no ocupado que permita actuar con mayor libertad y poder dar a conocer la marca y consolidarla siendo reconocida por sus productos únicos.
- Para hacer frente a los competidores mejor posicionados, sería conveniente crear una estrategia de marketing agresivo para poder igualar su posición en el menor tiempo posible, aprovechando el abaratamiento de costes que supone la publicidad en algunos medios.

- Apostar por materiales únicos y de buena calidad que permitan vender los productos finales a precios competitivos para dificultar la copia de las prendas ofertadas.
- Al no tener capacidad financiera importante, la capacidad de producir a gran escala es prácticamente nula por lo que la realización de muchos modelos y pocas piezas de los mismos ayudaría a diferenciarse y a satisfacer las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes y con mayor interés por la moda.
- Crear lazos de proximidad con los clientes para transmitirles seguridad y rodearnos de otras empresas que podamos subcontratar para abaratar costes y que sean de prestigio y conocidas por los clientes. Así, éstos tendrán más seguridad a la hora de comprar por Internet ya que conocerán al vendedor del producto y sabrán que está bien respaldado por otras empresas.
- Aprovechar el fuerte desempleo juvenil para buscar trabajadores con ganas de participar en el desarrollo de la empresa y crecer con ella.
- Adelantar colecciones de verano y de invierno y alargarlas más en el tiempo para así poder abarcar todos los climas existentes en el territorio español y posteriormente analizar el clima de los países en los que pueda expandirse la marca.

3.5.2.3 Mantener las fortalezas.

Para mantener las fortalezas, cabe buscar las estrategias defensivas en base a las Amenazas del mercado y las Fortalezas de la futura empresa. Estas estrategias permiten a la empresa hacer frente a situaciones en las que existe mucha competencia en un mercado muy saturado, potenciando sus fortalezas y minimizando las amenazas que le impidan competir con las demás empresas del mercado.

Las estrategias defensivas que conectan las fortalezas con las amenazas detectadas mediante el análisis DAFO para asentar estratégicamente la posición en el mercado son las siguientes:

- Realizar un plan estratégico para crear un negocio eficiente y realizar controles periódicos para saber si el negocio presenta nuevas necesidades que sea necesario cubrir o errores que deban ser modificados con rapidez.
- Las emprendedoras tienen que incrementar sus conocimientos para así reflejarlos posteriormente en la empresa y saber transmitir la confianza e ilusión en el proyecto al resto de trabajadores con el fin de que ellos también confíen en el mismo.
- Potenciar las diferencias con la competencia desde la puesta en marcha del negocio, incluso desde el momento de organizarlo.
- Aprovechar el tamaño del negocio y las primeras etapas para conseguir que la clientela se sienta única con nuestras prendas y conseguir ser referencia en un segmento pequeño del mercado.
- Aprovechar las fortalezas detectadas para explotarlas adecuadamente y sacar beneficio de los mismos que permitan compensar las amenazas que presenta el mercado.

3.5.2.4 Explotar las oportunidades.

Por último, las estrategias ofensivas ayudan a explotar oportunidades potenciando las fortalezas de la empresa. El objetivo de las mismas es de aprovechar las oportunidades de crecimiento o expansión que ofrece el mercado y, ante la situación de ventaja competitiva, hacer frente a la competencia. Estas estrategias son fundamentales en la fase inicial del negocio ya que se apoyan en la diferenciación del producto y buscan oportunidades dadas por el mercado.

Las estrategias ofensivas detectadas a partir del análisis DAFO son las siguientes:

- Realizar una previsión de ventas teniendo en cuenta el incremento del poder adquisitivo de la población, sabiendo que conforme pase el tiempo su capacidad de compra incrementará y podría haber mayor demanda de productos.

- Estrategia a medio plazo de internacionalización junto con el desarrollo de la página web y de la tienda online, aprovechando la globalización.
- Realizar un análisis para localizar la empresa aprovechando los bajos precios del sector inmobiliario en un lugar provechoso estratégicamente y realizar una inversión en crear una tienda que sea atractiva y llame la atención a los clientes, favoreciendo la compra simultánea y permitiendo la colaboración de las clientas para crear las prendas y ser partícipes de la evolución de los productos.
- A medio plazo, invertir en I+D+i para analizar nuevas técnicas y sus posibles aplicaciones en la empresa para ganar en eficiencia.
- Crear planes de formación tanto para los emprendedores como para los empleados mejorando así sus capacidades para tomar decisiones y para conseguir mayor provecho de ellos.

3.6. Epílogo.

El análisis estratégico ha permitido conocer el entorno en el que va a operar la empresa y estudiarla para conocer las posibles estrategias a seguir para conseguir alcanzar los objetivos que se ponga.

En el plano macroeconómico, la salida de la crisis económica es muy favorable para la creación de nuevas empresas, aunque el fuerte desempleo en España es un factor negativo ya que parte de los clientes objetivo tienen una capacidad económica reducida y nuestro producto no va a ser un bien de primera necesidad. Por otro lado, el avance de las nuevas tecnologías está haciendo que tenga un papel fundamental en las empresas, siendo motivo de diferenciación desde el proceso de producción hasta la venta del producto con todo lo que conlleva. Internet está resultando clave para el posicionamiento de las empresas, para fortalecer la marca y para darse a conocer. Por último, los factores legales son para tener en cuenta a la hora de comercializar las prendas y de contratar al personal, ya que existen leyes establecidas sobre esto.

En cuanto al microentorno, para las PYMES existen importantes barreras de entrada por el poder que tienen las grandes empresas, siendo la diferenciación una de las unas opciones para entrar en el mercado. Destacar que existe facilidad de negociación con los proveedores ya que son muchos y que los clientes tienen poco poder de negociación. Por último, existe una fuerte rivalidad entre pequeñas empresas al encontrarse el sector en una etapa de madurez y al existir estrategias muy dispares entre las empresas que tienen un objetivo común, ampliar su cuota de mercado.

La competencia directa de la empresa son tanto marcas de grandes empresas como comercios dirigidos al mismo público objetivo y situados en la zona donde podría localizarse el negocio.

En el análisis DAFO, se observa que existen más oportunidades que amenazas en el mercado y más fortalezas que debilidades en la idea de la futura

empresa. Las principales debilidades de la empresa están relacionadas con el hecho de que las emprendedoras no tengan experiencia en la puesta en marcha de un negocio ni en el sector y, en consecuencia, con su desconocimiento sobre posibles problemas de capacidad del negocio futuros. Las amenazas surgen principalmente de la fuerte competencia existente en el sector textil y de los cambios de actitud y de gustos de los clientes. En cuanto a las fortalezas, los puntos positivos de las emprendedoras y del hecho de ser un negocio de nueva creación son dos puntos fuertes de la empresa. Además, la idea inicial para la puesta en marcha, buscando la diferenciación del producto, y atraer a los clientes, haciéndolos parte del negocio desde la apertura, son también dos puntos de fortaleza. Las principales oportunidades detectadas surgen de la crisis y de la salida de la misma, de las nuevas tecnologías, de las nuevas exigencias de los clientes y de la globalización.

Por último, mediante el análisis CAME, se han detallado las posibles estrategias a seguir. Para afrontar las amenazas, surgen estrategias basadas en la diferenciación, en el modelo de producción y en el marketing. Por otro lado, aprovechar las fortalezas resulta fundamental para sacar beneficio desde la puesta en marcha del negocio. Las estrategias surgen desde el aprovechamiento de los medios de formación hasta la elaboración de un buen plan estratégico, siempre potenciando las diferencias detectadas con los competidores. Las estrategias para menguar las debilidades están centradas en una buena política de personal, en el desarrollo de la venta online, en evitar roturas de stock y en invertir en comunicación y promoción utilizando las nuevas tecnologías. Por último, la mejor forma de explotar las oportunidades son estrategias basadas en la utilización de las nuevas tecnologías y el aprovechamiento de la globalización.

4. Análisis de las operaciones.

4.1. Introducción.

El análisis de organización detalla todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o la prestación de servicios, es decir, los recursos de todo tipo que son necesarios para que la empresa pueda funcionar. Para poder fabricar un producto y/o comercializarlo, la empresa debe disponer de los medios materiales, técnicos y humanos necesarios. En THE-ARE es necesario detallar lo relativo a la fabricación de las prendas como lo que tiene que ver con la parte de venta al público.

Para ello, en los siguientes apartados se analiza la localización de la empresa, la distribución en planta y las operaciones y procesos.

En primer lugar, es necesario detallar la localización del negocio ya que es un factor decisivo para el éxito del mismo, sobre todo para el proceso de venta, ya que estar próximo al cliente objetivo es clave para una nueva empresa.

En segundo lugar, se explica la distribución en planta que se adapte a las características que necesita la empresa para poder desarrollar la actividad deseada. Así, se trata de ordenar el espacio de forma óptima por áreas de trabajo para conseguir la mayor efectividad posible en el trabajo a la vez que se consigue la mayor seguridad y satisfacción de los trabajadores.

Por último, y siendo la parte fundamental de análisis de operaciones, se analizan las operaciones y procesos. El plan de operaciones consiste en resumir todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración del producto. Dentro del plan de operaciones, se analizan los procesos que son los pasos que seguir desde la idea inicial de una prenda hasta la venta de la misma. Así, un proceso es una cadena de actuaciones a una entrada a la cual se le aporta valor añadido, generando una salida, siendo la naturaleza del producto en este caso tangible. En este apartado, se detallan todos los procesos de la futura empresa relevantes para su viabilidad e identificando de quien proviene la entrada y quién es el destinatario. Posteriormente, todos los procesos se enlazan gracias a las entradas y las salidas.

4.2. Localización.

La localización geográfica de la empresa es una decisión estratégica y fundamental para la viabilidad de la misma. La decisión depende de varios factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.

La elección del local para instalar el negocio es una decisión básica y deben analizarse varios factores como los posibles impedimentos para ampliar el negocio o la reglamentación que puede afectarle, su coste y forma de adquisición.

La empresa va a ubicarse en Valencia capital, en la zona más comercial de la ciudad, ya que resulta un lugar estratégicamente necesario al situarse la mayoría de las marcas de moda de referencia en este lugar. Además, se ha elegido esta ciudad porque es el lugar de residencia de las emprendedoras lo que abarata costes para ellas, porque es la cuarta ciudad más grande de España, pero las distancias son más pequeñas que ciudades como Barcelona y Madrid, y porque los precios de los locales del centro son, en algunas calles transitadas, mucho más baratos que en otras ciudades de gran tamaño. Por otro lado, el hecho de iniciar el negocio en la misma ciudad donde residen las promotoras del mismo es clave ya que conocen los gustos de la gente de la ciudad, tienen relaciones con posibles clientes objetivo y, en definitiva, tienen relaciones personales que pueden ser muy provechosas para la puesta en marcha del negocio.

La idea inicial consiste en disponer de un local y de un piso cercano en una calle adyacente a la calle Colón, en el barrio del Eixample de Valencia. Esta es la zona comercial por excelencia del sector de la moda, estando la calle Colón plagada de tiendas de marcas de gran tamaño como Zara, Mango o H&M. En el barrio del Eixample y en otras calles adyacentes a la calle Colón, se sitúan las tiendas de pequeñas firmas o de marcas independientes. Estas dos zonas, son

también zonas en las que hay mucho flujo de viandantes y el punto de encuentro entre los jóvenes, clientes objetivo, para pasar las tardes de los fines de semana al ser la mejor comunicada de la ciudad con muchas líneas de autobús y metro.

Mapa 2 Mapa de la posible ubicación del local.

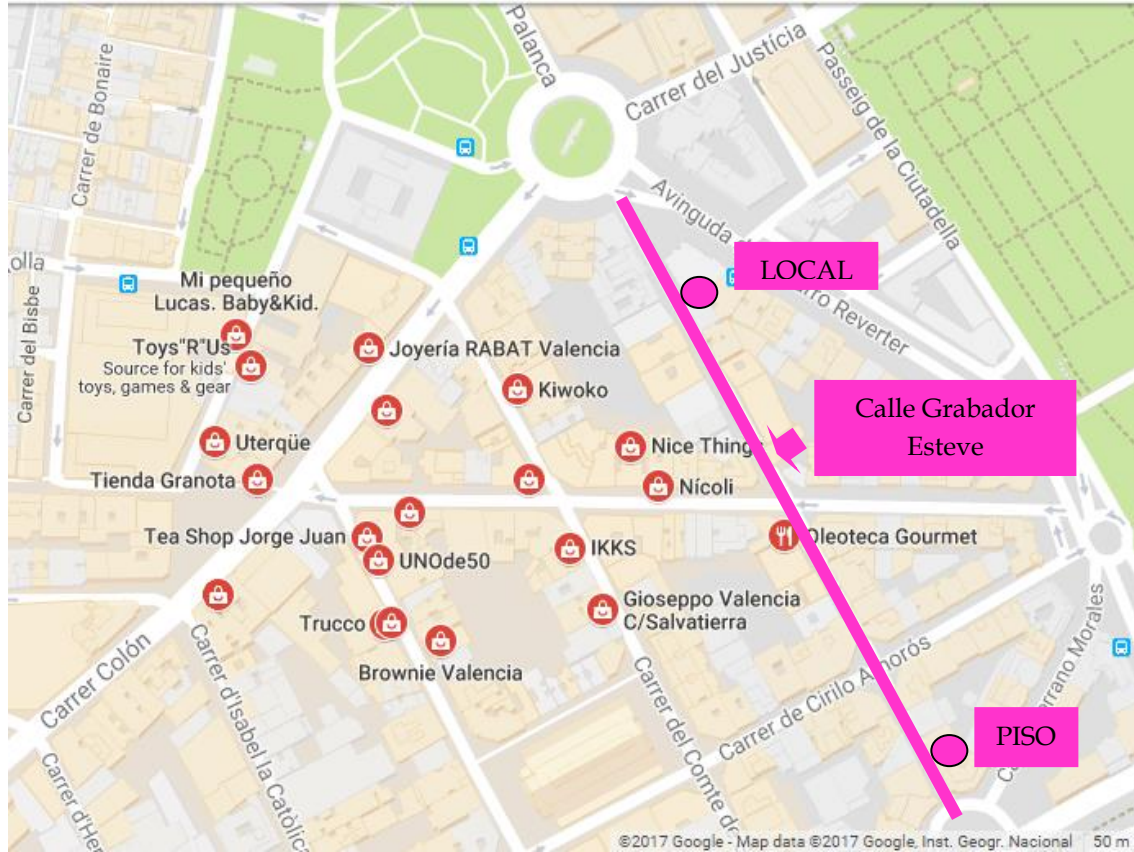


Fuente: Google 2017. Elaboración propia.

Dentro de este enclave, se ha detectado una calle en la que están abriendo nuevas tiendas del sector de la moda y complementos, sobre todo enfocadas a gente joven, de 20 a 40 años, de clase media-alta, enfocadas sobre todo para ropa y complementos de fiesta. Además, en la misma calle, también hay pisos antiguos y con estancias amplias a un precio menor que en otras calles que también podrían adaptarse a las necesidades del negocio. En la siguiente ilustración, se indica la localización de la calle Grabador Esteve con el detalle de algunas tiendas situadas en las calles adyacentes, aunque no de las tiendas que han abierto en los últimos meses.

El local y el piso deben estar muy próximos el uno del otro por comodidad y agilidad de las operaciones y para que así la comunicación sea mucho más fluida entre el personal de ambos espacios.

Mapa 3 Mapa de la calle elegida para ubicar la empresa y las tiendas cercanas.



Fuente: Google, 2017. **Elaboración propia.**

En la siguiente fotografía, aparece el local elegido, situado en la calle Grabador Esteve número 9 izquierda. Se trata de un local de 120 metros cuadrados, que cuenta con un espacio diáfano desde la entrada, con un pasillo al fondo que conecta con dos aseos y, a la altura del comienzo del pasillo, un espacio cerrado. En el siguiente apartado, se detalla cómo va a estar distribuido el local, ya que la idea es que se divida en dos. En la parte más cercana a la entrada estará situada la parte de tienda y, en la parte de atrás, se creará el centro neurálgico del negocio en el que se trabajará en el desarrollo de prendas, en el marketing, en los posibles pequeños arreglos a realizar tras la venta de

productos y, en un futuro, a la gestión de pedidos online. Además, en la parte cerrada de la trastienda, quedará ubicado el almacén con todo el stock de productos que se vayan elaborando.

El precio de alquiler de este bajo actualmente, sin negociar, es de 1.100 Euros al mes, gastos no incluidos, un precio competitivo dentro de la ubicación.

Ilustración 1 Fotografía del local situado en Grabador Esteve, 9 izquierda.



Fuente: Google, 2017.

Por último, el piso está situado en la misma calle que la tienda, concretamente en el número 33. En la primera planta de un edificio de seis plantas con ascensor, se ha encontrado una oficina de 112 metros cuadrados útiles, con dos salas amplias, una que da a la fachada principal y otra a la fachada posterior, tres despachos independientes, un baño amplio y completo y una cocina. El precio sin negociar es de 785 Euros al mes. Aunque en el siguiente apartado se detalla la distribución del piso, la idea es que en la sala grande posterior se ubique el cortador de telas ya que necesita de mucho espacio a causa del tamaño de los rollos de tela. La sala delantera será utilizada para sesiones de fotos destinadas a publicidad y para la recepción de clientas que deseen realizarse un conjunto a medida. Este espacio será utilizado por una de las promotoras como espacio para el desarrollo de colecciones e inspiración,

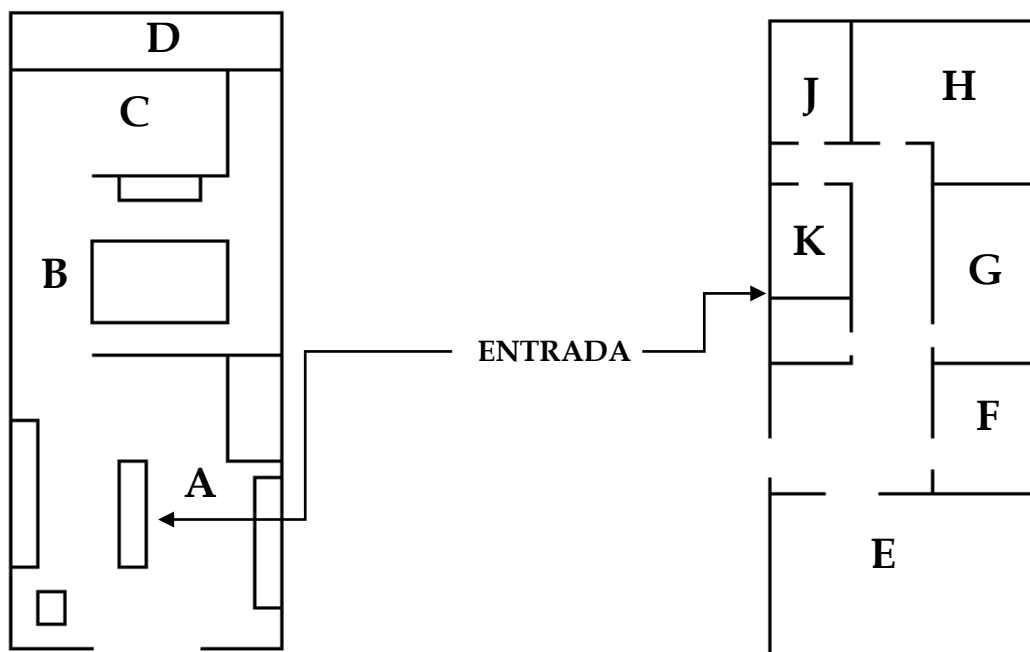
siendo esta sala el centro neurálgico del negocio, realizando en este espacio las reuniones de equipo necesarias. Por último, uno de los despachos será adaptado para que la otra promotora realice la gestión del negocio y los otros dos servirán como almacén de las telas compradas y para guardar productos no vendidos de otras colecciones.

4.3. Distribución en planta.

A continuación, se detalla la distribución en planta del local y del piso que ayude con los objetivos estratégicos que la empresa desea seguir. Se ha intentado encontrar la ordenación de las áreas de trabajo más eficiente para la producción y venta de los productos, así como para mayor eficacia de los trabajadores de la empresa. Para poder explicarlo, se va a presentar un plano de cada uno de los dos espacios, obteniendo una visión general, para posteriormente detallar qué va a situarse en cada parte de los mismos.

Para el diseño de los espacios, se ha intentado que las zonas de trabajo reciban la máxima luz natural posible y sean amplias. **I**

Ilustración 2 Planos del local (izquierda) y del piso (derecha).



Fuente: Elaboración propia, 2017.

ZONA A: Zona de tienda física.

Este espacio está destinado para la venta al público, siendo la única tienda física de la empresa en el inicio de su actividad. Dispone de una mesa para realizar los cobros con ordenador para la dependienta entrando a la izquierda, lineales de prendas en dos alturas para ganar espacio pegados a las paredes y un mueble con ropa en medio del espacio. Al fondo a la derecha estarán ubicados dos probadores para que las clientas puedan probarse las prendas. Esta zona está separada de la zona B con una cortina para así tener más comodidad a la hora de entrar y salir y por una falsa pared. En este espacio, estará una persona responsable de la tienda física y de la gestión de pedidos online cuando esté disponible la plataforma web que también reportará a las promotoras las impresiones intercambiadas con las clientas.

ZONA B: Zona de desarrollo de las ideas, creación de muestras, gestión de pedidos online y de puesta a punto del producto final.

Esta es una de las zonas de mayor actividad en la empresa y es necesario que esté situada de forma contigua a la tienda física para así conseguir el objetivo de fidelizar a los clientes mediante una relación cercana. Una de las promotoras va a estar gran parte de su tiempo de trabajo en este espacio junto con otra persona y se incorporará otra conforme crezca el negocio. La idea es que en esta zona se realicen los prototipos de futuros productos, se plasmen las ideas junto con una patronista. En primera instancia, la promotora será la encargada de la costura de las prendas prototipo y de los arreglos post-venta pero en un futuro la idea es contratar a una persona encargada de esto. En este espacio, también se realizará el preparado de los pedidos online para su envío.

Esta zona cuenta con una mesa grande para poder facilitar la tarea, una zona con las cajas preparadas para los envíos, otra mesa con dos máquinas de costura y remallado y una tabla de planchar con una plancha. Además, también hay una pizarra para realizar todas las anotaciones de la evolución de las prendas prototipo con fotos de las mismas.

ZONA C: Almacén.

En este almacén, se guardarán las prendas acabadas. El espacio cuenta con diversas barras situadas en dos alturas en las que la ropa se colocará clasificada por productos y quedará guardada hasta que se agoten las prendas de la tienda física o sean compradas online.

ZONA D: Aseo y despensa.

Lavabo para el personal de la empresa y una zona con nevera, microondas y cafetera para poder conservar la comida si lo desean.

ZONA E: Sala polivalente.

Es la sala más vistosa tanto de la tienda como del piso y va a ser el lugar destinado a realizar fotografías para poder subirlas a la tienda web o a las redes sociales. No obstante, esta zona también va a disponer de una mesa vistosa con decoración de las paredes de las prendas que se vayan realizando para aprovechar el lugar para atender a clientes que deseen realizarse una prenda a medida y a proveedores. Además, cuando la promotora encargada del desarrollo de colecciones e ideas de futuros productos no esté en la tienda podrá disponer del espacio con más luz para buscar nuevas ideas. En un futuro, la sala también la podría ocupar el responsable de marketing y de la página web ya que esta actividad está totalmente relacionada con la realización de fotografías.

ZONA F: Despacho de la promotora encargada de la gestión.

En esta zona, con una mesa y un ordenador portátil, la promotora encargada de la gestión del negocio realizará sus tareas.

ZONA G: Almacén de telas.

Esta sala estará destinada al almacén de telas mediante grandes estanterías de altura importante para poder colocar los rollos de tela de forma horizontal, optimizando así el espacio de la sala y facilitando el trabajo del cortador, que se sitúa en la sala contigua.

ZONA H: Zona para cortar las telas.

Esta es la segunda sala más grande del piso y va a estar destinada para el cortado de los tejidos. Para esta labor, es necesario un espacio amplio con mesas

muy grandes para poder agilizar el trabajo. Este lugar va a estar ocupado por una persona y la mesa será de una altura de acuerdo con la altura del trabajador, con la posibilidad de acoplarla en un futuro a un nuevo trabajador ya que la altura ideal no es la de las mesas convencionales. Este espacio es muy luminoso con grandes ventanales que permiten la entrada de luz natural.

ZONA I: Cocina.

Espacio para cocinar y comer con nevera y mesa para que tanto los trabajadores de la tienda como los del piso puedan disponer de un lugar cómodo para comer y cocinar si prefieren hacerlo en un lugar próximo al negocio. Este espacio también va a disponer de televisión y de equipo de música para fomentar la relación entre los trabajadores de la empresa.

ZONA J: Almacén de productos de otras temporadas.

Cuando acabe una temporada, los productos serán reubicados a este espacio con el fin de optimizar el resto de zonas de almacén y agilizar el trabajo de los trabajadores. En este espacio, se clasificarán los productos en diferentes estantes clasificados por temporadas. En rebajas y en algún outlet, podrían ser puestos de nuevo a la venta por lo que no es conveniente deshacerse de ellos.

ZONA K: Aseo.

Lavabo para el personal de la empresa.

4.4. Operaciones y procesos.

A continuación, se van a detallar todos los procesos necesarios para la producción y comercialización de ropa que tienen lugar en la empresa. Además, se va a explicar si los procesos son realizados por la propia empresa o son subcontratados.

1. Diseño de la colección.

Tras una intensa búsqueda de ideas y un análisis exhaustivo de las tendencias existentes en el mercado, la diseñadora realizará varios bocetos de las posibles prendas de la colección para posteriormente reunirse con la

patronista y ver la viabilidad de los mismos. Este proceso es complicado ya que las prendas de las colecciones son talla única, pensadas por lo tanto para que puedan adaptarse a varias fisionomías, minimizando así costes de tener que crear varios patrones para varias tallas y tener problemas de stock.

La diseñadora también va a definir la gama de colores que van a ser utilizados y los posibles tipos de tela. Para todo esto, no sólo va a realizar el boceto en papel, sino que también desarrollará las ideas a través de sistemas CAD, de Diseño Asistido por Computadora, que permitirán realizar el diseño textil y ganar tiempo y reducir costes en la elección de las combinaciones de color y texturas ya que son fácilmente visualizadas.

2. Realización de prototipos y patrones.

En esta etapa, la diseñadora se reúne con la patronista para realizar prototipos de los diseños elegidos para así corregir los posibles defectos o proponer incluso retoques que mejoren el producto. En primer lugar, se utilizarán telas de prueba llamadas glasillas para posteriormente utilizar telas de parecida composición que la del producto final para ver si el efecto es el buscado con la tela elegida.

Este proceso se realiza en la parte de atrás del bajo. En primer lugar, la patronista realiza los patrones de los diseños, para posteriormente ser cortadas las telas del prototipo y cosido por la costurera en plantilla, realizándose las modificaciones necesarias. En segundo lugar, se realizan pruebas en maniqués, incluso en modelos reales, para comprobar el efecto final. Por último, se calculan los metros de tela necesarios para la confección de las prendas.

3. Elección de las telas para los productos de la colección.

Una vez realizados los prototipos de los productos, la diseñadora se reúne con los proveedores de telas que le entregan los muestrarios de las telas disponibles. En este punto, se eligen las telas en función de su composición y de su color y se realiza el pedido de grandes cantidades de acuerdo con la cantidad estipulada de cada prenda para así tener cantidad suficiente para toda la

temporada. Es importante que no sean productos exclusivos ni de pequeña tirada porque puede suponer un problema en el caso de necesitar reponer el producto, provocando roturas de stock.

4. Recepción de las telas y envío de su composición para elaboración del etiquetado.

Una vez recibidas las telas en el piso, se comprueba que son las que se eligieron en la etapa anterior y se realiza un documento con la composición de las mismas para enviarlo a la empresa de producción de las etiquetas para su elaboración. Por lo tanto, las etiquetas de composición de los productos están subcontratadas. Las telas serán colocadas junto con una foto con el diseño relacionado en el almacén situado en el piso.

5. Prueba de producción.

Tras la comprobación de las telas recibidas, se realiza en la parte de atrás del bajo una prenda de cada producto de la colección para realizar una prueba de producción y realizar las modificaciones necesarias en el caso de que sean necesarias antes de pasar al proceso de producción a mayor escala. Esta prueba va a ser realizada por la patronista, la diseñadora y la costurera ya que las tres pueden detectar problemas en algún punto del proceso de elaboración.

6. Cortado de las telas de cada producto.

Una vez realizada la prueba de producción, se llevan los diferentes patrones con la documentación explicativa pertinente al piso para que el cortador empiece a cortar las telas de los diferentes productos. Antes de empezar, la patronista y la diseñadora se reunirán con el cortador para realizar una puesta en común y que todo esté claro antes de cortar a gran escala, minimizando la probabilidad de que el cortador tenga fallos en la lectura de los patrones ya que pueden ser bastante frecuentes.

7. Recepción de las etiquetas de composición de los productos.

Mientras que el cortador realiza el preparado de las telas para su costura, se recibirán las etiquetas de composición de los productos. Es importante tenerlas antes del envío de las telas a los centros de costura ya que forman parte de la prenda y de no tenerlas supondría un trabajo extra de descosido y vuelta a coser para poder incluirlas.

8. Envío a los centros de costura de las telas, las etiquetas y las muestras.

Conforme el cortador va cortando las telas de las diferentes prendas, se van enviando a los centros de costura junto con las etiquetas de composición y las muestras de cada producto. Es importante que se vayan enviando conforme el cortador finaliza para que no se formen colas de producción en el centro de costura ya que su capacidad no es muy grande. Es importante enviar junto con las telas las muestras de los productos con las indicaciones de cosido pertinentes para que las prendas queden iguales que la muestra, utilizando las mismas técnicas de costura.

Por lo tanto, el proceso de costura está subcontratado en centros de costura de mayor tamaño y capacidad que el existente en la empresa.

9. Control periódico de los productos terminados en los centros de costura.

Resulta clave concretar reuniones con los encargados de los centros de costura para analizar los productos terminados, realizando pruebas de calidad de los mismos. Esta parte del proceso es la más costosa económicamente y en el caso de que exista un fallo suele producirse en toda una tirada de producto por lo que es necesario controlarlo para poder frenar los errores a tiempo y minimizar así el tiempo invertido y los costes que pueden acarrear.

10. Recogida del producto y envío a los centros de planchado.

Conforme los centros de costura finalizan esta etapa, la encargada de gestión de la empresa recoge los productos y los envía a los centros de planchado para que pongan a punto los productos y queden listos para su venta. Esta etapa también está subcontratada porque supone mucho espacio y la empresa no dispone del mismo. Además, las planchas industriales son costosas y sale más rentable que esta fase la realice un tercero.

11. Recepción de la tienda de los productos terminados.

Los centros de planchado envían los productos a la tienda conforme van finalizando su trabajo y la dependienta colocará los mismos en el almacén para terminar de ponerlos a punto para su venta. En el almacén, se colocarán clasificados por producto y estarán identificados por fotografías en el lugar donde queden colocados.

12. Establecimiento del precio de los productos y colocación de las etiquetas.

Durante el proceso de producción y con los gastos fijos que ha conllevado, la encargada de gestión pondrá los precios de los diferentes productos, reuniéndose con su socia para la puesta en común y realizará las etiquetas de precio. Una vez recibidos los productos en el almacén, la dependienta será la encargada de colocar los precios en las prendas y revisar que los precios puestos corresponden a los establecidos, sin error.

13. Sesión fotográfica de las prendas nuevas tanto en fondo blanco como con modelos.

Antes de la comercialización, se realizan dos sesiones fotográficas. Una con modelos para poder subir los productos a las redes sociales y a diferentes medios de publicidad y otra con fondo blanco de los productos para poder colocarlos en la página web para la venta online. Esto es indispensable

realizarlo antes de que las prendas sean colocadas en la tienda física porque, si tienen impacto, la gente va a querer comprarlas online también.

Esta tarea va a ser realizada por la diseñadora, aunque a medio plazo se contratará a una encargada de marketing que realizará esta tarea tras reuniones previas con la diseñadora.

14. Ubicación de las prendas nuevas en la tienda física y online.

Una vez realizadas las fotografías, la diseñadora, y posteriormente la encargada de marketing, se reúne con la dependienta de la tienda para decidir la colocación de los productos disponibles en la tienda física. Esta etapa es importante ya que la ubicación de los productos puede ayudar a la venta. Una vez tomada la decisión, la dependienta coloca todos los productos en los lugares acordados y monta el escaparate. A su vez, la encargada de gestión coloca los nuevos productos en la página web para su venta online.

15. Control de stock por si hay que realizar más tirada de algún producto.

Una vez los productos están en venta, se realizan controles de stock para prever el agotamiento de los mismos y tener tiempo para reponerlos. Para ello, se ha creado una plataforma online que informa del stock disponible, automatizando las ventas online e incluyendo las ventas en la tienda física que deberá insertar todos los días la dependienta. Además, la dependienta deberá hacer un recuento de las prendas disponibles una vez por semana para ver que las cifras del programa informático coinciden con la realidad.

La encargada de gestión es la responsable de controlar los stocks y ampliar la producción de los productos conforme las necesidades o cortar la producción de otros productos en el caso de que no se esté vendiendo como se esperaba.

16. En la venta en tienda física: Toma de medidas y realización de los arreglos si es necesario.

Algunos productos como los pantalones deben de ser ajustados después de la venta del mismo ya que por ejemplo los bajos deben colocarse en función de cada persona. Por ello, en la tienda, existe un servicio postventa de arreglos de las prendas en función de las necesidades. Este servicio es gratuito y se realiza en la parte posterior de la tienda. La dependienta es la encargada de realizar la toma de medidas y posteriormente la costurera será la encargada de realizar las modificaciones. En el caso de que la clienta quiera un cambio mayor, la patronista o la diseñadora serán las encargadas de hablar con ella y de intentar buscar soluciones. El servicio de arreglo no suele tener un coste adicional, pero si el cliente quiere un cambio que requiere el desmontaje de la prenda sí que se le cobrará un plus porque se considerará casi a medida.

17. En el caso de la venta online: Compra del Packaging para su envío.

La diseñadora, en un futuro la responsable de marketing, y la encargada de gestión, diseñarán el packaging tanto de las bolsas de la tienda como de las cajas para los envíos online. Tras la decisión del producto elegido, la encargada de gestión realizará el pedido de los diferentes productos que deberán reponerse conforme se vayan agotando.

18. En el caso de la venta online: Recepción de la compra y preparación del paquete para su envío.

En los pedidos online, la dependienta es la encargada de supervisar si entra alguna compra por la web. Cuando alguien realiza una compra online, la dependienta prepara el paquete para su envío con el producto y el packaging de envíos web y lo deja preparado con toda la documentación para el momento de la recogida del mismo. Los pedidos online serán abonados en el momento de la solicitud del pedido vía online y sólo podrán ser cancelados si aún no ha sido enviado para su recepción. La encargada de hacer los cambios en el estado de los pedidos es la dependienta. En el momento de la compra online, se puede

seleccionar recoger el pedido en la tienda, lo que no supone gastos adicionales, o envío del pedido a la dirección indicada.

19. En el caso de la venta online: Envío del producto para que llegue en las 48 horas posteriores a la realización de la compra.

El servicio de envío de los paquetes de las compras online se subcontrata a una empresa de mensajería y los clientes pagan por el mismo en el momento de la compra del producto dependiendo de la rapidez que quieran recibirlo. La dependienta durante toda la mañana realiza la gestión de los pedidos web para tenerlos listos a media tarde, momento en el que algún empleado del servicio de mensajería recoge los mismos para proceder al envío.

20. Devoluciones: Proceso de devolución de un producto.

En el caso de que un cliente no quede satisfecho con el producto, puede proceder a su devolución.

En el caso de compra en tienda física, si ya se ha realizado algún retoque en la prenda para ajustarlo a la clienta no podrá ser devuelto. En caso contrario, en un periodo de catorce días podrá proceder a su devolución y se le canjeará el importe por un bono para que pueda comprar otro producto de la tienda. La dependienta deberá llevar un registro de devoluciones y preguntar el motivo de la devolución para tener información extra de los clientes por si el producto tiene algún problema que no se haya detectado.

En el caso de compra en tienda online, el producto podrá ser devuelto en la tienda física, siendo el mismo proceso que si hubiese realizado la compra en la tienda. En cambio, si el producto debe ser devuelto por mensajería, se ha establecido un sistema mediante correo electrónico para gestionar las devoluciones en el que se envía un formulario y se abre el proceso de devolución que finaliza con el abono del importe de la compra. Este proceso de devolución de pedidos online lo realiza la dependienta de la tienda.

21. Pedido a medida: Recepción en el piso en dos citas para acordar el diseño, tomar medidas y elegir la tela.

En el caso de que una clienta quiera realizarse una prenda a medida, algunas partes del proceso son distintas porque requieren más trabajo y dedicación. En primer lugar, la diseñadora recibe a la clienta en la sala exterior del piso para conocer los motivos de querer una prenda a medida, cuando quiere hacer uso de la misma y la idea que tiene. A continuación, la diseñadora enseña algunos modelos que tenga hechos para comentarlos e ir cogiendo ideas y finalmente se toman las medidas de la clienta. En la segunda visita, la diseñadora le ofrece varias posibilidades de prenda para que elija y da presupuesto de cada una de ellas. Una vez decidido el modelo, pasan a seleccionar la tela que van a usar, cuyo precio va a parte del señalado antes.

22. Pedido a medida: Realización de los patrones y la muestra inicial.

Al ser un traje a medida, los patrones deben realizarse personalizados. Así, tras detallar el diseño final, la diseñadora se reúne con la patronista para realizar el patrón de la prenda a medida y se realiza una muestra inicial con una tela de prueba que se prueba a la clienta para adaptarla a su cuerpo y para ver si hay que realizar algún retoque al patrón.

23. Pedido a medida: Recepción de la tela y elaboración del producto con varias pruebas para realizar ajustes.

Una vez recibida la tela, la patronista es la encargada de cortar la misma con la ayuda del patrón y la costurera de la tienda es la encargada de coser la prenda. Antes de la entrega, se suele probar una o dos veces la prenda en la clienta para realizar los ajustes necesarios y para ultimar los detalles finales. Estas pruebas se realizan en el piso, aunque no sólo está la diseñadora, sino que también le acompaña la patronista ya que es la que mejor conoce la forma de mejorar las prendas y puede dar opiniones que agilicen el proceso.

24. Pedido a medida: venta del producto.

Una vez finalizado el producto a medida, el cliente puede recogerlo en la tienda donde se le entregará con una funda personalizada de la marca y deberá abonarlo en la tienda como cualquier otro producto. La dependienta será la encargada de atenderla siempre y cuando la diseñadora no se encuentre en el local, ya que, al ser una prenda a medida, es mejor que sea la propia diseñadora la que atienda de principio a fin a la clienta para que note la importancia que tiene al realizarse un producto de este tipo.

4.5. Epílogo.

En el análisis de operaciones y procesos, se ha detallado la ubicación del negocio, la distribución de los diferentes espacios y por último se han explicado los procesos y operaciones que van a producirse desde el inicio hasta obtener el producto final.

La empresa va a tener dos emplazamientos en el centro de Valencia. Se ha escogido esta ciudad porque es el lugar de residencia de las promotoras del proyecto, lo que puede ser una ventaja al conocer los gustos de posibles clientes potenciales, al conocer a personas que puede ayudarles en varias etapas de crecimiento de la empresa, sobre todo en la difusión de la marca. Tras analizar las posibles opciones de emplazamiento, se ha decidido ubicar la empresa en el centro de la ciudad, en el área más comercial. Dado el alto coste de los locales de mayor tamaño, situados en la calle comercial por excelencia de la ciudad, la calle Colón, se ha decidido que la mejor ubicación es una calle adyacente, situada en el barrio del Eixample: la calle Grabador Esteve. En esta zona, están abriendo muchas tiendas pertenecientes al sector de la moda y los complementos que pueden atraer a público objetivo de la empresa, por lo que puede ser una ventaja situarse cerca de las mismas. Así, tras realizar un estudio de las ofertas inmobiliarias de la zona, se ha encontrado un bajo en dicha calle y un piso situado más cerca de la Gran Vía, pero a escasos dos minutos andando del bajo.

A la hora de distribuir los dos espacios elegidos, se ha intentado maximizarlos e intentar que los lugares de trabajo del personal sean en las zonas más iluminadas posibles. Así, el bajo va a estar dividido en dos zonas. La zona más cercana a la calle va a ser la zona de tienda física, mientras que la parte rasera va a ser la zona de trabajo tanto de la patronista como de la costurera en plantilla. En esta zona, también va a trabajar la diseñadora ya que debe de estar continuamente comunicada con la patronista. En el bajo, también hay un espacio que va a ser el almacén de los productos terminados. Por otro lado, el piso va a tener dos zonas. En la parte delantera, se sitúan un espacio multiusos que servirá para recibir a clientas que quieran realizarse prendas a medida y a proveedores, para realizar las fotografías necesarias y para que la diseñadora pueda centrarse en el momento del diseño de las colecciones. Esta sala es la más luminosa de todas. En la sala contigua, queda establecido el despacho de la encargada de la gestión. En la parte trasera de la casa, hay dos salas de almacenaje, por un lado, de telas y, por otro, de productos de otras temporadas. Además, la sala más grande de esta zona y con mucha luz está destinada para el espacio para el cortador de las telas ya que necesita mucho espacio.

Por último, se han definido los diferentes procesos que se llevan a cabo desde el diseño hasta la venta del producto. Se han distinguido dos procesos. Por un lado, el proceso más importante de la empresa es el de los productos de las colecciones que se vayan creando. Es de vital importancia la parte de diseño y de pruebas antes de llegar al diseño definitivo ya que los productos van a ser talla única con el fin de abaratar costes y evitar tener que producir ropa en varias tallas que luego no se vendan. Esto es muy costoso ya que la diseñadora y su equipo deben encontrar fórmulas para adaptar las prendas. En el proceso de fabricación de los productos de las colecciones, varias operaciones van a subcontratarse ya que supone un abaratamiento de los costes y es necesario por falta de capacidad económica y espacial. Las actividades subcontratadas son la costura de las prendas de las colecciones, el planchado de las mismas, los envíos de los pedidos online, la elaboración del packaging y la creación de las

diferentes etiquetas que deben de llevar las prendas por ley. Dentro de este proceso también se han distinguido las dos formas de compra: la compra en la tienda física y la compra online vía página web ya que las operaciones que se realizan son diferentes, siendo más laboriosas para la empresa los pedidos desde la página web. Por otro lado, se ha detallado el proceso de elaboración de los productos a medida bajo petición de un cliente ya que este proceso requiere mayores cuidados y atenciones por parte de la diseñadora y suele conllevar mucha más dedicación, siendo diferente al proceso de producción de cualquier producto de la colección.

5. Organización y recursos humanos.

5.1. Introducción.

El capital humano es vital en las organizaciones al ser la suma de los conocimientos, habilidades y capacidades de las personas que forman parte de una organización, siendo utilizado para poder alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. En la sociedad del conocimiento, la forma de gestionar el conocimiento y el aprendizaje en las organizaciones es clave para la economía actual. Así mismo, el desarrollo de las habilidades de sus recursos humanos es clave para que el negocio sea exitoso. Por lo tanto, la importancia del capital humano está en desarrollar una gestión de los recursos humanos clave convierta el conocimiento y las habilidades de los empleados en posibilidades concretas de consecución de objetivos.

La organización de los recursos humanos consiste en la coordinación de las personas necesarias para la empresa, buscando construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para facilitar que los trabajadores puedan conseguir los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. Dicha organización depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices establecidas, de la filosofía administrativa predominante y de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

En primer lugar, es necesario describir la organización para luego adecuar los recursos humanos a la filosofía y a la política de la empresa. Para ello, se va a detallar el sector al que pertenece la organización y la denominación de la misma. A continuación, se describe la misión, la visión los valores y los objetivos de la empresa ya que son el pilar de la misma al hacer referencia a su razón de ser, es decir, a quienes son, quienes quieren ser en un futuro, los valores que tienen para poder conseguirlo y los objetivos que quieren cumplir. Por último, se explica la forma jurídica, laboral y fiscal de la empresa ya que de ellas también va a depender la selección de personal y éste se va a ver afectado por las mismas.

Una vez detallados aspectos importantes de la empresa, se realiza el diseño de la organización. Para ello, en primer lugar, se analizan y describen los puestos de trabajo detallando las funciones de los mismos, las tareas a realizar y las responsabilidades que adquieren las personas que los ocupen. En este apartado es conveniente detallar también el nivel de formación y de conocimientos técnicos requeridos, así como la experiencia profesional o la capacitación necesaria de la persona que vaya a ocupar el puesto. Con toda esta información, se podrá cuantificar el número de trabajadores necesarios para cubrir los puestos de trabajo que se definen a continuación en el organigrama. En segundo lugar, se describe el organigrama de la empresa que como su nombre indica es la organización funcional del personal de la empresa explicando las áreas, las relaciones, las jerarquías y la dependencia de los diferentes puestos de trabajo. Para una empresa pequeña es menos práctico, pero puede ayudar a la empresa en un futuro a medio plazo en su crecimiento.

5.2. Denominación y CNAE.

La denominación de la empresa es una decisión importante ya que de ella va a depender la asociación que haga el público con los productos ofertados. Por ello, es importante elegir un nombre que sea atractivo, fácil de recordar y que suene bien. Tras realizar varios brainstorming, las promotoras de la empresa han decidido que el nombre de la marca comercial sea el mismo que su denominación social: THE-ARE. En la siguiente ilustración, se muestra el logotipo con el nombre de la empresa.

Ilustración 3 Logo de la empresa THE-ARE.



THE-ARE

Fuente: Elaboración propia, 2017.

THE-ARE es un juego de palabras que significa “LA ERRE”, porque así llaman ciertas personas a la diseñadora, de nombre Rocío. Las promotoras han decidido hacer un juego con “LA ERRE” y traducirlo al inglés, utilizando cómo se pronuncia la letra R, que suena como “ARE”. La idea de traducirlo al inglés y que el nombre de la marca tenga un sonido de este idioma es con vistas a una posible futura internacionalización de la marca.

Por otro lado, el código CNAE, Clasificación Nacional de Actividades Económicas, de la empresa es el 4771 correspondiente a “Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados”, siendo el objeto social “La fabricación y comercio al por menor de productos textiles para el vestido”. Según el sistema de nomenclatura comercial internacional, SIC, el código de la empresa es 5651, correspondiente a la confección en general dentro del grupo 56 de detallistas de prendas de vestir.

5.3. Misión, visión, valores y objetivos.

La misión de una empresa es la descripción del propósito inicial de la misma, es decir, su razón de ser.

La misión de la empresa de moda THE-ARE es acercar las tendencias de la moda a las chicas mediante productos ponibles, apostando por un estilo personal y diferente, para que las chicas consigan vestir cómodas y sintiéndose especiales, ofreciéndoles productos con diseños originales, de calidad y a unos precios competitivos.

La visión de una empresa se refiere a la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, creando una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión es realista pero ambiciosa ya que su función es guiar y motivar a los trabajadores para continuar con su trabajo.

La visión de THE-ARE es conseguir ser una marca de referencia en su nicho de mercado, que sus clientes se identifiquen con la ropa de la marca y que solo con la ropa se identifique la marca para seguir creciendo y conseguir la expansión a otros territorios, incluso de forma internacional, sin perder su esencia inicial de proximidad con el cliente, gracias al desarrollo de la tienda online.

Los valores de una empresa son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la misma y permiten crear pautas de comportamiento, siendo la personalidad de la empresa y la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de los trabajadores. Éstos permiten a los trabajadores interactuar de forma armónica, facilitan alcanzar los objetivos y permiten posicionar una cultura empresarial.

Los valores de THE-ARE son los siguientes:

- **Calidad:** Es esencial buscar la excelencia de los productos y servicios ofertados.
- **Originalidad:** Los cambios y las creaciones en los bienes y servicios deben de buscar diferenciarse del resto, al igual que en las metodologías laborales y las estrategias.
- **Pasión:** Estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- **Comunicación:** Las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y de éstos con los clientes debe de ser fluida y sincera.
- **Proactividad:** Los trabajadores y las empresarias deben tomar acción sobre las oportunidades que se presenten, es decir, prever, intuir y actuar de manera positiva ante los problemas que puedan ocurrir en el negocio. Deben de ser capaces de reaccionar instantáneamente y de forma eficaz en las situaciones adversas que puedan surgir.
- **Responsabilidad:** La empresa tiene el compromiso de estabilidad y de buenas condiciones laborales para sus trabajadores, esperando tener una relación laboral duradera en el tiempo.

- Satisfacción del cliente: La razón principal de THE-ARE son sus clientes y por ello se les atenderá de manera personalizada, con dedicación, trato amable y de la forma más rápida posible, ganando así confianza e intentando fidelizarlos.

Por último, los objetivos de la empresa son los resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar en un periodo de tiempo y gracias a los recursos con los que dispone o planea disponer. Establecer los objetivos es esencial para el éxito de una empresa ya que son la referencia del camino a seguir y, a su vez, sirven como fuente de motivación para los miembros de la organización.

Los objetivos generales de THE-ARE son:

- Afianzar la imagen de marca y darla a conocer en la ciudad de Valencia y a través de Internet, consiguiendo la fidelización de los clientes.
- Recuperar la inversión realizada en el proyecto después del primer año de la apertura del negocio para, en el segundo año, seguir creciendo sobre todo gracias al negocio online que debería suponer el 90% de la facturación de la empresa.
- Incrementar los puntos de venta física a otras ciudades primero con presencia en markets de fin de semana y a partir del segundo año de la puesta en marcha del negocio a través de tiendas propias o mediante acuerdos con otras marcas que no sean del sector.
- Conseguir estar entre las diez marcas de referencia en Valencia del nicho de mercado, intentando hacer lo propio en el resto de territorios en los que aterrice nuestro negocio.
- Incrementar el número de trabajadores para poder subcontratar menos fases del proceso de producción y minimizar costes.
- Desarrollar el área de marketing para que tenga mayor peso en el organigrama de la empresa.

5.4. Forma jurídica, laboral y fiscal.

Una de las decisiones de mayor importancia a la hora de crear una empresa es la elección del tipo de forma jurídica que va a adoptar por las consecuencias jurídicas que derivan de ello, es decir, que cada forma implica una serie de ventajas y limitaciones que encajarán mejor o peor con el proyecto que se pretende poner en marcha. A continuación, se va a presentar en una tabla la clasificación de las empresas según la forma jurídica que adopten.

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual (Autónomo)	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 2	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Agraria de Transformación	Mínimo 3	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Entidades de Capital-Riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Tabla 5.1. Tipos de formas jurídicas de empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En primer lugar, se han descartado las sociedades de sólo un socio y las de mínimo tres, ya que en este negocio existen dos socias. En segundo lugar, se han descartado las sociedades que se caracterizan por tener una responsabilidad ilimitada a terceros ya que de esta manera ningún socio responderá con todos sus bienes, sino que queda limitada al capital aportado en la sociedad. Después de analizar el resto de opciones, se ha decidido que la empresa adopte la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada, con siglas S.L. o S.R.L. Esta forma jurídica engloba a las sociedades de capital, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto, con carácter mercantil y con personalidad jurídica propia. En este tipo de sociedades, pueden existir más de un socio, que tienen responsabilidad solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, evitando responder con su patrimonio personal ante las deudas del negocio. Por otro lado, los socios pueden ser trabajadores y/o socios capitalistas. En el caso de THE-ARE, las socias van a ser trabajadoras y capitalistas a la vez. Su denominación social corresponde a un nombre que nadie haya registrado antes, siendo THE-ARE el elegido mientras que no esté registrado en el Registro Mercantil Central, seguido por la expresión Sociedad de Responsabilidad Limitada, su abreviatura S.R.L., o Sociedad Limitada, su abreviatura S.L. En este caso, la denominación social será "THE-ARE, S.L."

En cuanto al capital social, el mínimo legal es de 3.000 Euros totalmente desembolsado, sin existir límite máximo. La aportación puede ser monetaria o en especie. Por ello, una de las socias va a hacer una aportación económica de 3.000 Euros, mientras que la segunda hará aportaciones en especie por la misma cuantía. Además, ambas socias aportarán mayor cuantía económica para los recursos propios. La división del capital social se realiza en participaciones sociales, en este caso al 50%, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre el resto de socios con derecho de preferencia frente a terceros.

Para constituir la sociedad, existen Puntos de Atención al Emprendedor que permiten constituir cómodamente una Sociedad de Responsabilidad Limitada en un plazo de entre siete a quince días gracias a los nuevos procesos de tramitación online, a través del Documento Único Electrónico. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Registrar el nombre de la empresa solicitando el certificado negativo de denominación social en el Registro Mercantil Central que acredite que el nombre elegido no coincide con el de otra sociedad existente. Una vez concedido el certificado, el nombre queda reservado durante seis meses, aunque sólo tendrá validez de tres meses hasta su registro en el notario.
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa para ingresar el Capital Mínimo Inicial, es decir, los 3.000 Euros de forma íntegra, emitiendo el banco un certificado del ingreso que se debe presentar en la notaría.
- Los socios redactan los Estatutos Sociales, es decir, el conjunto de normas que regirán la empresa y que se incorporarán a la escritura pública de constitución. Normalmente este proceso se encarga a un especialista ya que es complejo.
- Los socios firman la escritura pública de la constitución de la sociedad ante notario, con coste de un porcentaje sobre el capital escriturado. Este es un trámite previo a la inscripción en el Registro Mercantil. Para obtener la escritura, los socios deben aportar toda la documentación recogida en los puntos anteriores y el Documento Nacional de Identidad de los socios fundadores.
- Tramites en Hacienda. En primer lugar, se ha de obtener el Número de Identificación Fiscal, N.I.F. provisional de la sociedad y las etiquetas y tarjetas identificativas. Este N.I.F. tiene una validez de seis meses, plazo en el que deberá canjearse por el definitivo. En segundo lugar, se debe dar de alta la sociedad en el Impuesto de Actividades Económicas que grava la actividad de las empresas, profesionales y

necesita tantas altas como actividades vayan a desarrollarse. En el caso de tener una cifra de negocio inferior a 1.000.000 de Euros al año como es el caso de la empresa, el negocio está exento del gravamen, pero deberá aportarse el modelo 036 de la declaración censal indicando los epígrafes I.A.E. de actividades a los que se acoge la empresa. En tercer lugar, se realiza la declaración censal con el modelo 036, el N.I.F de la empresa y el documento acreditativo de alta en el I.A.E.

- Inscripción en el Registro Mercantil de la provincia en la que se haya fijado el domicilio social. Existe un plazo de dos meses desde la obtención de la escritura de constitución.
- Una vez completados todos los pasos, se debe acudir a Hacienda para canjear la tarjeta provisional del Número Identificativo Fiscal por la definitiva, una vez se haya inscrito de forma efectiva la constitución.
- Acudir al Ayuntamiento para presentar la Declaración Responsable, comunicación previa o la solicitud de licencia de actividad.

En cuanto a la forma laboral, los administradores cotizan en el régimen de autónomos, mientras que el resto de empleados cotizan en el régimen general de la Seguridad Social. Por lo tanto, siendo las socias las administradoras hermanas, con lazos de consanguinidad poseedoras del control efectivo de la empresa cotizarán bajo el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

Los trámites laborales a realizar en la puesta en marcha del negocio son:

- Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos en la Tesorería General de la Seguridad Social para las promotoras del negocio en la Tesorería General de la Seguridad Social.
- Inscripción de la empresa en el sistema de la Seguridad Social como paso previo para poder contratar trabajadores en la Tesorería General de la Seguridad Social.

- Comunicación de apertura del centro de trabajo a la Dirección Territorial de Educación, Formación y Empleo, previamente o en los treinta primeros días de comenzar la actividad, a efectos de control de las condiciones de seguridad y salud laboral.
- Registro de los contratos de trabajo en los Centros de Empleo del SERVEF como posibilidad de presentación telemática.

Por último, las Sociedades de Responsabilidad Social Limitada tienen un régimen fiscal con Impuesto de Sociedades e Impuesto sobre Valor Añadido. Los impuestos son menores que los de los autónomos a partir de los 40.000 Euros de beneficio ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo, mientras que los tipos de IRPF son progresivos. No obstante, existen actualmente beneficios fiscales a las sociedades de nueva creación con reducción de los tipos impositivos, del 25 al 15% en el impuesto de sociedades si la base imponible es de hasta 300.000 Euros, durante el primer periodo impositivo, que favorecen a las personas jurídicas. Además, existen otros beneficios para los autónomos.

Los trámites fiscales que deben realizarse antes del inicio de la actividad son:

- Presentación de la Declaración de Alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores. Esto puede hacerse de forma telemática con el Documento Único Electrónico, DUE, o en la Agencia Estatal de Administración Tributaria.
- Alta en la matrícula del Impuesto de Actividades Económicas, tributo derivado de actividades empresariales, profesionales o artísticas, en la Agencia Estatal de Administración Tributaria.

5.5. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

La idea del negocio surge de un plan familiar entre dos hermanas, Rocío y Celia, de 27 y 30 años, respectivamente. La primera tiene experiencia en el

mundo del diseño de moda, estudiando una carrera para especializarse en ello y haciendo prácticas en varias empresas del sector con marca propia tanto en España como en Londres, así como en una fábrica diseñando tejidos, por lo que es conocedora de la materia prima. La segunda, lleva varios años llevando la gestión de otra empresa familiar, así como asesorando a patrimonios familiares, teniendo experiencia laboral. Una de las ventajas de esta unión es que se juntan dos perfiles totalmente distintos que pueden aportar su experiencia en dos partes importantes de la empresa, el diseño y la gestión, por lo que ocuparán los dos puestos de dirección.

El análisis y la descripción de los puestos de trabajo es fundamental ya que ayuda a identificar las tareas comprendidas en un puesto, las relaciones de estas tareas con otros puestos en la organización y la definición de las habilidades y capacidades necesarias para que un empleado pueda ocupar adecuadamente ese puesto. La descripción de los puestos de trabajo también ayuda a organizar los diferentes departamentos y crear varios niveles de puestos de trabajo en función de la relación entre los mismos.

A continuación, se van a detallar los distintos puestos de trabajo necesarios en la puesta en marcha del negocio. Dentro de la descripción, es importante el detalle de las características personales, sobre todo de los ocupantes de los puestos de cara al público ya que van a influir en la percepción que los clientes tendrán de la empresa y de la marca.

En el inicio de la actividad, las promotoras van a ejercer algunas funciones que, con el transcurso del tiempo, serán delegadas a otras personas que entren a formar parte de la empresa. En cambio, en la apertura, la idea es minimizar el número de empleados para poder destinar los recursos económicos disponibles a otras áreas de mayor interés. Destacar también que algunas etapas de los procesos de producción y venta van a ser subcontratadas en el inicio de la actividad por lo que estos puestos no son descritos ya que no son de nuestra empresa sino de la empresa subcontratada. Si la empresa crece y gana capacidad física, es muy posible que se creen nuevos puestos de trabajo

que realicen las actividades subcontratadas o que sean el punto de unión entre la empresa y las empresas subcontratadas.

- Director de gestión, compras y ventas.

En primer lugar, es necesario describir las tareas que va a realizar una de las socias ya que va a abarcar varias áreas del negocio.

- Definición, implantación y control de la política y estrategia de la empresa.
- Dirección financiera y contable: es la encargada del control económico de la empresa y realizar todas las labores de contabilidad para mantener en correcto funcionamiento los sistemas y procedimientos contables de la empresa, pagos a proveedores y a empresas subcontratadas, control de gastos.
- Dirección comercial: encargado de que se cumplan los objetivos de ventas, de realizar los análisis de mercado y de la competencia, definiendo acciones que amplíen la cuota de mercado y el posicionamiento.
- Dirección de Recursos Humanos: Planifica los RRHH necesarios para la empresa, organiza los procesos de selección y evalúa y controla los rendimientos de los trabajadores.
- Gestión de almacén: Definir las cantidades de cada prenda a producir y captar posibles roturas de stock mediante la información reportada por los encargados de ambos almacenes.
- Relación con los proveedores y con las empresas subcontratadas.

La formación mínima requerida para este puesto de trabajo es la Titulación en Administración y Dirección de Empresas o similar. El puesto también requiere un alto nivel de inglés y de otro idioma a parte del materno ya que así tiene más oportunidades a la hora de contactar con proveedores. La experiencia mínima requerida es de al menos cinco años en el mundo empresarial, llevando la gestión de alguna empresa, sin importar el tamaño ni el sector.

Las condiciones laborales ofrecidas para el puesto son las siguientes. Por un lado, el tipo de contrato es indefinido y el horario flexible con jornadas de 8 horas diarias según necesidad del ocupante del puesto

En este puesto, no existe jefe inmediato ya que es el puesto más alto, aunque reporta con la directora de diseño, producción y marketing. Como subordinada tiene a la encargada de tienda, marketing y almacén. El sexo de este puesto es indiferente, aunque debe tener una buena condición física y las características personales requeridas son el liderazgo, la buena presencia, entusiasta, que sepa marcarse objetivos y que tenga habilidades para las relaciones públicas.

- Director de diseño, producción y marketing.

Las tareas que va a realizar la otra de las socias ya que va a abarcar las áreas del negocio relacionadas con el producto y el marketing son las siguientes:

- Diseñar los modelos de las colecciones de acuerdo con la esencia de la marca y cumpliendo con los objetivos de diferenciación.
- Elección de los tejidos para los productos y fichas de su composición para reportarlas al director de gestión y ventas.
- Coordinar con la jefa de taller la elaboración de los prototipos previos a la producción de los productos.
- Control de Calidad de los productos en todas las partes del proceso de producción.
- Realización de las sesiones de fotografías necesarias para la comercialización y la publicidad de los productos.
- Organización del proceso productivo para optimizarlo.
- Desarrollo de los métodos más adecuados para mejorar el proceso de producción y optimizarlo.
- Gestión de la mano de obra, los materiales, las herramientas para poder mejorar la producción.

La formación mínima requerida para este puesto de trabajo es la de estudios de diseño de moda. El puesto también requiere un alto nivel de inglés y de otro idioma a parte del materno para poder atender a clientas a nivel internacional. La experiencia mínima requerida es de al menos cinco años en empresas del sector, habiendo participado en procesos productivos similares.

Las condiciones laborales ofrecidas para el puesto son las siguientes. Por un lado, el tipo de contrato es indefinido y el horario es de 8 a 14 horas y de 16 a 18 horas de lunes a viernes.

En este puesto, no existe jefe inmediato ya que es el puesto más alto, aunque reporta con la directora de gestión, compras y ventas. Como subordinada tiene a la encargada de tienda, almacén y marketing, por un lado, y a la jefa de taller de producción por otro. El sexo de este puesto es indiferente, aunque debe tener una buena condición física y las características personales requeridas son el liderazgo, la creatividad (imaginativa, inspirada e innovadora), entusiasta, con capacidad de liderazgo.

- Jefe del taller de producción.

El jefe del taller de producción va a tener que realizar las siguientes tareas:

- Reuniones con la directora de diseño para plasmar las ideas en los prototipos.
- Realización de los patrones de los productos.
- Preparación de los patrones para el encargado de cortado y para las empresas subcontratadas de costura.
- Corrección de los errores existentes en los prototipos y reportarlos con la directora de diseño para su modificación.
- Detectar errores en el proceso de producción, reportarlos con la directora de producción y encontrar el punto de origen de los mismos para poder subsanarlos con la mayor celeridad posible.
- Verificar las condiciones óptimas de los productos terminados.

- Coordinar a las personas a su cargo buscando la mayor eficacia y la minimización de los errores en el proceso productivo.

La formación mínima requerida para este puesto de trabajo es patronaje y costura. La experiencia mínima requerida es de al menos diez años como patronista en alguna empresa del sector o con algún diseñador y de haber dirigido a un equipo de personas.

Las condiciones laborales ofrecidas para el puesto son las siguientes. Por un lado, el tipo de contrato es indefinido y el horario es de 8 a 14 horas y de 16 a 18 horas de lunes a viernes.

El jefe de taller de producción tiene como cargo superior al director de diseño, producción y marketing con el que tiene mucho contacto diario y tiene dos personas a su cargo el encargado de costura y planchado y el encargado de cortado de tejidos y almacén de materias primas. El sexo de este puesto es femenino ya que en ocasiones va a tener que tener contacto con las clientas. Debe tener una buena condición física y las características personales requeridas son el liderazgo, energética, autónoma y con iniciativa propia, motivada por su propio crecimiento y el de su entorno, empatía, trabajadora, persistente y constante, que sea resolutiva, capaz de tomar decisiones y asumir riesgos y que sea flexible y adaptable, capaz de ocupar diferentes puestos si la situación lo requiere.

- Encargado de costura y planchado.

El encargado de costura y planchado va a tener que realizar las siguientes tareas:

- Elaborar el producto que se le solicite.
- Planchar los productos y comprobar que todos los productos están perfectamente planchados antes de ser vendidos.
- Cumplir los pedidos en el tiempo estimado.
- Minimizar los errores.
- Reportar en caso de detectar cualquier error a la jefa del taller.

- Colaborar con la jefa de taller en buscar soluciones de costura en el momento de la elaboración de los prototipos

La formación mínima requerida para este puesto de trabajo es la de costura. La experiencia mínima requerida es de al menos diez años como costurera en alguna empresa del sector.

Las condiciones laborales ofrecidas para el puesto son las siguientes. Por un lado, el tipo de contrato es indefinido y el horario es de 8 a 14 horas y de 16 a 18 horas de lunes a viernes.

El encargado de costura y planchado tiene como cargo superior al jefe de taller de producción con el que tiene mucho contacto diario y no tiene a nadie a su cargo. El sexo es indiferente para este puesto. Debe tener una buena condición física y las características personales requeridas son ser trabajador, persistente y constante, saber trabajar en equipo y tener potencial para llegar a dirigirlo, ser resolutivo, con capacidad de tomar decisiones y asumir riesgos, motivación por su propio crecimiento y el de su entorno y actitud perfeccionista.

- Encargado de cortado de tejidos y de gestión del almacén de materias primas.

El encargado de cortado de tejidos y de gestión del almacén de materias primas, es decir, de las telas, tiene las siguientes responsabilidades:

- Recepción de las telas.
- Organización del almacén.
- Contactar con la jefa de taller para la puesta en común de los patrones de los diferentes productos.
- Reporte del stock existente al director de gestión y ventas.
- Minimización de los errores y su reporte a la jefa de taller de producción para solucionarlo con la mayor celeridad posible.
- Controles de calidad, buscando errores existentes.
- Mantenimiento de la maquinaria y del espacio de trabajo.

- Cumplir con los tiempos estipulados para la realización de esta parte del proceso productivo.

La formación mínima requerida para este puesto de trabajo es la de cortador de telas. La experiencia mínima requerida es de al menos cinco años como cortador a gran escala en alguna empresa del sector.

Las condiciones laborales ofrecidas para el puesto son las siguientes. Por un lado, el tipo de contrato es indefinido y el horario es de 8 a 14 horas y de 16 a 18 horas de lunes a viernes.

El encargado de costura y planchado tiene como cargo superior al jefe de taller de producción con el que tiene mucho contacto diario y no tiene a nadie a su cargo. El sexo es preferiblemente masculino por el esfuerzo que supone el corte a gran escala y para poder trabajar con la maquinaria. Debe tener una buena condición física y las características personales requeridas son ser trabajador, persistente y constante, ser resolutivo, con capacidad de tomar decisiones y asumir riesgos, motivación por su propio crecimiento y el de su entorno, actitud perfeccionista y capacidad de sacrificio.

- Encargada de tienda, almacén y marketing.

La encargada de tienda, almacén y marketing tiene las siguientes responsabilidades:

- Recepción del producto acabado y gestión del almacén del mismo.
- Verificación diaria del stock disponible de cada producto para reportarlo al director de gestión, compras y ventas.
- Organización de la tienda física.
- Gestión de pedidos online y su preparación para el envío.
- Toma de medidas de las clientas que deseen realizar ajustes en sus prendas y reportarlos a la jefa de taller.
- Gestión de las devoluciones tanto de la tienda física como online.
- Cuadre diario de la caja de la tienda con reporte al director de gestión, compras y ventas.

- Gestión de las redes sociales, siendo la encargada de subir las fotos a las mismas y contestar a las clientas que soliciten la información.
- Atención al cliente.

La formación mínima requerida para este puesto de trabajo es la de conocimiento en Redes Sociales, no existiendo experiencia mínima requerida para el puesto. Es necesario tener un alto nivel de inglés para el puesto.

Las condiciones laborales ofrecidas para el puesto son las siguientes. Por un lado, el tipo de contrato es indefinido y el horario es de 11 a 14 horas y de 17 a 20 horas de lunes a viernes y un fin de semana al mes con el mismo horario.

El encargado de tienda, almacén y redes sociales tiene como cargos superiores tanto al director de gestión compras y ventas como al director de diseño, producción y marketing, y no tiene a nadie a su cargo. El sexo es preferiblemente femenino ya que es la imagen de la marca y al ser mujeres las clientas objetivo, la presencia de una mujer en la tienda es preferible. Debe tener una buena condición física y las características personales requeridas son ser entusiasta, estar motivada por su propio crecimiento y el de su entorno, ser creativa, imaginativa, inspirada e innovadora, ser rigurosa, responsable y con valores, resolutiva, con ganas de aprender y de mejorar, con don de gentes y buena presencia física y que tenga potencial para llegar a dirigir un equipo.

En cuanto a la subcontratación, se va a derivar a terceros la creación y mantenimiento de la página web, la costura a gran escala de los productos y su planchado, el envío de los productos adquiridos a través de la web y la limpieza tanto del local como del piso. El director de gestión, compras y ventas será el encargado de estar en contacto con estas empresas, aunque otros cargos también pueden tener contacto con los mismos en algunos momentos del proceso productivo. La directora de diseño y marketing participará activamente antes del inicio de la actividad en la creación de la página web.

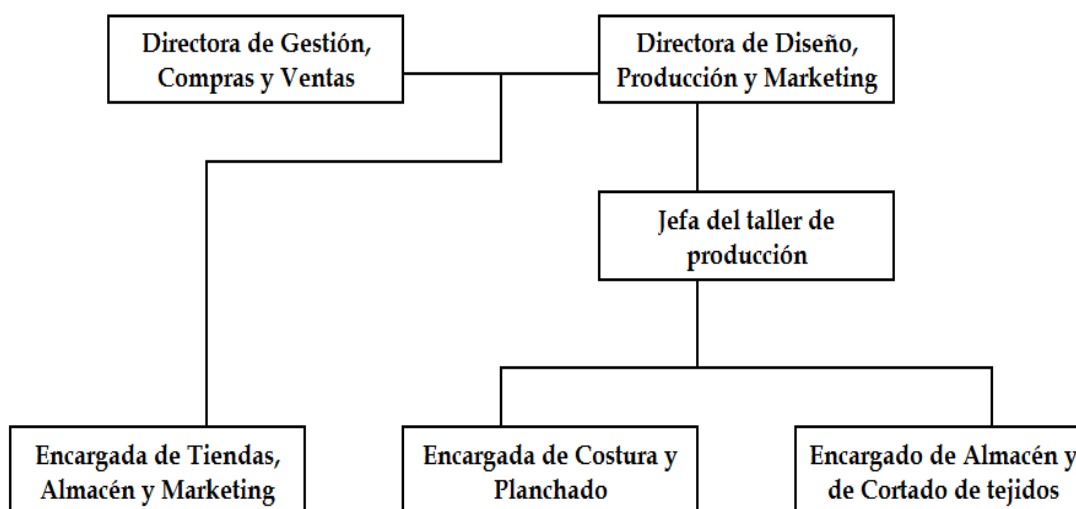
5.6. Organigrama.

Toda empresa requiere una estructura organizacional de acuerdo con sus necesidades, por medio de la cual se ordenan las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa. La mayoría de pequeñas empresas, como va a ser el caso de THE-ARE en el inicio de la actividad, adoptan una estructura organizativa Lineo-Funcional ya que se trata de un tipo de organización rápida, flexible, de mantenimiento de bajo coste y con una contabilidad clara. Además, la relación entre superiores y subordinados es cercana, por lo que la toma de decisiones resulta muy ágil. Además, la parte funcional de la estructura organizativa es la más tradicional y se fundamenta en los principios de la teoría clásica, con jerarquías dentro de la organización.

Al ser el inicio de la actividad, el organigrama de la empresa es muy simple, ya que varias de las tareas del proceso de producción están subcontratadas y que al inicio la empresa no va a tener necesidad de una importante organización productiva. Por ello, las dos empresarias van a hacerse cargo de funciones que, con el paso del tiempo, delegarán en otros cargos dentro de la organización con la consecuente contratación de más personal.

El organigrama de THE-ARE en el inicio de su actividad va a ser el que aparece en la siguiente figura.

Figura 2 Organigrama de la empresa THE-ARE.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En cuanto a la política retributiva de la empresa, va a estar adecuada al convenio colectivo general de trabajo para la industria textil y de la confección, concretamente a la Resolución del 20 de febrero de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica la revisión y las tablas salariales para el año 2017. A continuación, se facilita la tabla que aparece en el Anexo IX de dicha resolución correspondiente a la industria de la confección.

Tabla 8 Tabla salarial para la industria de la confección, 2017.

Grupo profesional		Retribución diaria revisada al 1,3% – Euros	Retribución mensual revisada al 1,3% – Euros
G	Dirección.	51,06	1.553,08
F	Jefaturas superiores.	47,49	1.444,49
E	Jefaturas dpto./tec. superiores.	41,83	1.272,33
D	Jefaturas técnicas de equipo.	37,62	1.144,28
C1	1/ Oficialías especializadas.	34,06	1.035,99
C1	2/ Oficialías especializadas.	31,92	970,90
C2	1/ Oficialías.	30,54	928,93
C2	2/ Oficialías.	29,12	885,73
B	Especialistas.	28,46	865,66
A	Auxiliares.	27,19	827,03

Fuente: Resolución 20 Febrero 2017 de la Dirección General de Empleo, BOE 2017.

En la empresa, las directoras van a formar parte del grupo profesional F, la jefa de taller de producción va a ser considerada del grupo profesional D por tener a personas a su cargo, la encargada de tienda, almacén y marketing va a estar incluida en el grupo profesional C2, bloque 1, mientras que los otros encargados de costura y planchado y cortado y almacén van a pertenecer al grupo C2, bloque 2.

5.7. Epílogo.

La empresa va a denominarse THE-ARE y va a pertenecer al grupo empresarial enmarcado en el CNAE-4771 correspondiente al Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados. Se ha establecido la misión, visión, valores y objetivos por los que va a regirse la

empresa y que son fundamentales ya que son la seña de identidad de la empresa y la base para los trabajadores de la empresa ya que sobre los mismos se cimienta la razón de ser de la empresa y la evolución que quiere tener a medio y largo plazo.

La forma jurídica que mejor se adapta a las necesidades de las socias y al negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada porque no requiere una fuerte inversión de capital social y porque los socios no responden con su patrimonio personal, sino de forma solidaria con el capital de la empresa. Antes de poner en marcha el negocio, deben realizarse una serie de trámites para obtener certificaciones, aunque actualmente puede realizarse de forma telemática a través del Documento Único Electrónico. Posteriormente, existirán unas obligaciones tributarias al tributar en el Impuesto de Sociedades y en el Impuesto de Valor Añadido y laborales al ser las dos socias autónomas y al tener a personas a su cargo que se registrarán por el Régimen General de la Seguridad Social.

Se han detallado los puestos de trabajo necesarios para el funcionamiento de la empresa. A parte de las dos socias que van a ocupar dos puestos de dirección, va a existir un puesto de jefa de taller que va a tener a reportar a la directora de producción, diseño y marketing y que va a tener dos personas a su cargo, el encargado de planchado y costura y el encargado de almacén de materias primas y cortado de tejidos. Además, va a existir una encargada de tienda, almacén de producto terminado y marketing que va a depender de las dos direcciones. Los horarios van a depender del tipo de puesto, aunque por lo general van a tener un horario de lunes a viernes de 8 a 14 horas y de 16 a 18 horas, a excepción de la encargada de tienda que tiene un horario de lunes a viernes de 11 a 14 horas y de 17 a 20 horas y trabajará un fin de semana al mes.

La estructura organizativa va a ser Lineo-Funcional compuesta por tres jerarquías puesto que es la que mejor se adapta a las pequeñas y medianas empresas y es mucho más rápida que otras estructuras. Además, se ha establecido el salario de los trabajadores en base a la resolución 2017 del Convenio Colectivo de la industria del textil y la confección.

6. Plan de marketing.

6.1. Introducción.

El plan de marketing es una herramienta vital y necesaria para cualquier empresa actual. El entorno es altamente competitivo y dinámico, donde las empresas deben afrontar nuevos retos. La globalización de los mercados, Internet, la salida de la crisis y el continuo desarrollo y avance tecnológico provocan una serie de cambios que determinan el éxito de una empresa. La adaptación de las empresas a esta situación cambiante requiere de la elaboración de estrategias de marketing mix que permitan anticiparse y afrontar los cambios del entorno de manera rápida e intentando conseguir una ventaja.

Para ello, se va detallar la segmentación del mercado y el público objetivo de la empresa. Si en el siglo pasado, las principales empresas de consumo se ciñeron al marketing de masas, actualmente es muy complicado crear productos que atraigan a grupos muy diversos. Por lo tanto, en primer lugar, se debe segmentar el mercado, es decir, dividir el mercado en grupos individuales con necesidades, características y comportamientos comunes que podría requerir productos o estrategias de marketing específicas. En segundo lugar, es necesario definir al público objetivo mediante la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado, seleccionando los segmentos a los que se dirigirá la empresa.

Por otro lado, también es necesario configurar la estrategia de Marketing mix que va a seguir la empresa. También conocido como las 4Ps, es uno de los elementos clásicos del marketing, creado por McCarthy en 1960. Se utiliza como análisis de estrategia de elementos internos de la empresa, englobando a sus cuatro componentes básicos: Producto, Precio, Distribución y Comunicación. El marketing mix se llama las 4Ps por su acepción anglosajona: Product, Price, Place y Promotion. Estas son las cuatro variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales y deben combinarse con total coherencia, trabajando conjuntamente para conseguir comentarse entre sí.

Por lo tanto, con el análisis del Marketing Mix se busca conocer la situación de la empresa para desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Ilustración 4 Componentes del Marketing Mix.



Fuente: E-Economix, 2012.

Por último, los servicios de la empresa constituyen el conjunto de las actividades que se llevan a cabo para satisfacer las necesidades del cliente, siendo un bien intangible que en THE-ARE se produce en el momento de la venta y que da valor añadido al servicio. Los servicios complementarios de la empresa pueden ser elementos de facilitación o de mejora y quedan resumidos en “La Flor de Servicios” compuesta por ocho pétalos. Los elementos facilitadores son requeridos para la presentación del servicio e incluyen la información, el pago, la facturación y la recepción de los pedidos. Los elementos de mejora añaden valor a los productos para el cliente, formando parte de los mismos la consulta, la hospitalidad, el cuidado y las excepciones. Así, en el último punto del plan de marketing, se detallan las categorías de la

flor de servicios que rodean al producto de la empresa, remarcando cuales van a ofrecerse y cuales son útiles para incrementar el valor del producto.

6.2. Segmentación y público objetivo.

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos que ayudan a mejorar la decisión de marketing de una empresa. Cada grupo tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y reaccionan de modo similar ante una estrategia de Marketing. Para la empresa, resulta clave de éxito su capacidad de segmentar adecuadamente el mercado.

La segmentación va a permitir identificar las necesidades de los clientes dentro de un segmento y diseñar de forma eficaz la mezcla de marketing para satisfacerlas. Para las empresas medianas, la segmentación puede ayudarles a crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado. Además, la empresa puede crear una oferta de producto más afinada y poner el precio más acorde con el público objetivo. La segmentación también permite a la empresa seleccionar los canales de distribución y de comunicación de forma más sencilla. Además, al seleccionar un segmento específico, la empresa se enfrenta a menos competidores y se generan nuevas oportunidades de crecimiento y se obtiene una ventaja competitiva considerable.

Para realizar la segmentación y definir el público objetivo para el que va a estar destinado el producto de THE-ARE, se utilizan una serie de variables:

- Variables demográficas:
 - Sexo: Femenino.
 - Edad: La ropa está dirigida a cualquier mujer con la fisionomía desarrollada, aunque el potencial mercado se encuentra entre los 18 y los 40 años, sobre todo a causa de la línea de ropa a medida.

- Fisionomía: Cuerpos de mujer normales y dentro de los parámetros que no son considerados ni de extrema delgadez ni obesidad.
- Estado Civil: Indiferente.
- Clase social: Media-Alta.
- Poder adquisitivo: Medio-Alto.
- Ocupación: Indiferente.
- Religión: Indiferente.
- Nacionalidad: Indiferente.

- Variables geográficas:

La tienda física va a estar situada en Valencia, por lo que parte de nuestro público objetivo serán los habitantes de la región de Valencia. En cambio, con la página online se abre el abanico y realmente los productos están destinados a cualquier zona geográfica de España, incluso cabría la posibilidad de vender el producto por todo el mundo si algún cliente solicita el producto. No obstante, el objetivo es ofrecer el producto en España. Principalmente, se va a enfocar a personas que vivan en zonas urbanas, sin importar la climatología.

- Variables psicográficas:

- Personalidad: Extrovertida, divertida, cosmopolita, segura de sí mismo, ambiciosa, con personalidad muy marcada.
- Estilo de Vida: Activo, social, con muchos eventos, chicas con estilo.
- Necesidades: Calidad, Precio/Producto, servicio personalizado, originalidad, variedad.
-

- Variables conductuales:

Se trata de clientas preocupadas por la moda, que buscan diferenciarse del resto continuamente y que utilizan los productos para cualquier evento informal, salir de fiesta, bodas, incluso para la vida diaria cuando no están en ambiente laboral. Las clientas suelen ser fieles a las marcas que compran, suelen buscar pequeñas tiendas para productos especiales y buscan en las mismas

tiendas ropa nueva cuando la necesitan. Estas chicas intentan establecer relación personal con el personal de las tiendas para así poder participar en la elección del producto e intercambiar impresiones acerca de los productos disponibles y de los que pueden crearse para suplir sus necesidades. Este tipo de clienta suele ser compradora tanto de tienda física como de tienda online si tienen confianza y suelen ser impulsivas a la hora de comprar, aunque las más jóvenes suelen hacer varias visitas antes de venir con su madre a comprar. Nuestro producto a medida también está enfocado a chicas que no les gusta ir de compras, pero que les gusta ir bien vestidas a cualquier evento importante y marcar la diferencia.

6.3. Política de producto y servicio.

Un producto es para Stanton, Etzel y Walker “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan el empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor”, que satisface una necesidad, existiendo una gran variedad de productos similares que satisfacen necesidades similares. En términos de Marketing, el producto es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa, siendo el resultado de un esfuerzo creador y ofertándose al cliente con unas determinadas características. El producto también puede definirse como el potencial de satisfacciones generadas antes, durante y después de la venta y que son susceptibles de intercambio. En este sentido, el producto incluye todos sus componentes como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio.

El objetivo de la política de producto es diferenciarlo de la competencia para crear una imagen de marca o de producto favorable. Así, esta política se concreta en un conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor percibe en relación con el producto y su utilidad para satisfacer sus deseos o necesidades.

En primer lugar, es necesario describir los productos que van a producirse. La ropa es un producto de consumo y de compras, es decir, con un proceso de selección donde se compara adecuación, calidad, precio y estilo.

La característica principal de la mayoría de los productos son las lentejuelas. Esta tela es costosa, por lo que es raro encontrar prendas con este tipo de tela. La idea es que la mayoría de prendas tenga las lentejuelas como tela principal o que las lentejuelas den el toque final al producto para hacerlo diferente. El hecho de trabajar con lentejuelas aporta una calidad técnica añadida ya que, para poder coserlas, el equipo ha decidido que la zona de coser va a ser “pelada” de lentejuelas, retirándolas a mano, trabajo costoso por el tiempo que supone pero que añade calidad al producto final y resulta más cómodo. El resto de telas utilizadas son telas de calidad, buscando para los productos que no lleven lentejuelas telas originales, con estampados únicos o colores diferentes.

Por otro lado, al ser talla única todos los productos, facilita a las clientas el saber si una prenda les queda bien o mal ya que con probársela una vez ya lo saben y no puede ser problema de talla. De esta forma, el trabajo de elección de talla lo realiza el equipo de diseño ya que va a buscar prendas que favorezcan a la mayoría de cuerpos y desarrollaran formas de ajustar las prendas para cada cuerpo. Esto es a la vez calidad técnica ya que supone de un esfuerzo en la etapa de diseño y de desarrollo del producto y de calidad percibida por el cliente ya que le ahorra tiempo a la hora de elegir los productos.

Además, todo el proceso de producción va a ser realizado en España, algo que el cliente cada vez valora más, lo que supone una ventaja.

Las colecciones se van a dividir en dos temporadas: la temporada de Primavera-Verano y la temporada de Otoño-Invierno.

Los productos están divididos en varias gamas: las camisetas que engloban los tops de tirantes, los tops de mangas, los bodies y los bandeau; los pantalones que están divididos en Boho, Palazzo y Shorts, en función del largo y de la forma del camal; los vestidos divididos en vestidos largos y vestidos de tirantes; los monos largos y los monos cortos y los bañadores. Algunos

productos coinciden en ambas temporadas ya que están destinados para vestir más arreglado y otros tienen el mismo diseño y cambia el color de las telas en función de la temporada. Los productos que se venden únicamente en temporada de Primavera-Verano son los monos cortos, las camisetas bandeau y los bañadores. Los productos que se venden únicamente en temporada de Otoño-Invierno son las camisetas de manga larga.

Normalmente, se varía el color de las telas manteniendo diseños base o con alguna variación del diseño base en la mayoría de líneas de producto. Suelen haber entre 5 y 10 modelos por cada tipo específico de producto, aunque los productos que se mantienen siempre están en continuo cambio y evolución lo que permite que existan continuamente prendas nuevas.

En cuanto a la producción, se realizan de primera tirada 70 prendas de cada producto nuevo que se van incrementando en función de las ventas que se van produciendo. Al ser prendas talla única, es más fácil ampliar la producción ya que no depende de qué talla se venda más, sino que esta fase es más ágil.

En cuanto a la asignación de marca, se va a utilizar su nombre THE-ARE para el logo que aparece en el punto 5.1, las etiquetas, la tienda, siendo la seña de identidad de la empresa ya que se trata de una marca única o de fabricante. La estrategia de marca única consiste en poner la misma marca a todos los productos de la empresa. Es importante trabajar para que la imagen de la empresa y de la marca sea positiva porque ampara a todos los productos, incluidos los nuevos. El hecho de que un nuevo producto aparezca con una marca sólida, le añade un plus de conocimiento y de prestigio lo que disminuye los gastos de promoción y, a su vez, cualquier estrategia puesta en marcha de publicidad favorece a todos los productos. El objetivo de esto es buscar la preferencia por la marca de los clientes, es decir, que prefieran comprar THE-ARE a otra marca. Por otro lado, la página web también va a llamarse www.the-are.com para que sea más fácil su búsqueda, pero las páginas en las redes sociales van a ser "thearecom", haciendo referencia a la página web.

El color corporativo va a ser el rosa fucsia, número 219C en el Pantone de colores. Este color está lleno de energía, expresividad y personalidad, características de las clientas de la marca. Además, está relacionado con la vitalidad, el entusiasmo, la felicidad, el afecto e incita el lado artístico. Está asociado a la moda, la elegancia, la feminidad, la pasión profunda, es decir, a características que describen perfectamente la imagen de marca que queremos dar y representan perfectamente a nuestra clienta objetivo.

En cuanto a la presentación, en la tienda online, los productos aparecerán con el detalle de las medidas para que exista una referencia clara de cómo es el producto y con fotos de chicas de diferentes tallas para que las compradoras se hagan una idea de qué prenda puede sentarles mejor, siempre pensando que las prendas están pensadas para todo tipo de talla. En la tienda física, las prendas van a estar organizadas por tipo de producto y por colores para que sean más fáciles de localizar. Por otro lado, en la tienda van a estar colocadas muchas fotos de chicas con modelos de la colección para que sirvan de referencia a las compradoras. Existen otros puntos importantes en la presentación. Tanto en la tienda física como online, la encargada de tienda y de marketing va a poder dar soluciones a las clientas en caso de que quieran un producto, pero necesiten alguna modificación. Es menos costoso modificar los productos cuando alguien lo solicita que realizar tallaje de todos los productos, siendo una ventaja competitiva al ofrecer a la clientela la posibilidad de modificar alguna prenda. Además, esto da seguridad a la clienta ya que sabe que si algo no le queda bien la encargada de tienda tiene la libertad de ofrecerle una posibilidad mejor.

El etiquetado que va a usarse identifica perfectamente al producto y, conforme pase el tiempo, las clientas sabrán identificar perfectamente algunas prendas con el nombre de las mismas. Los nombres son muy concretos por lo que no llevan a error de identificación ni por parte del cliente ni por parte de la empresa. Las prendas van a llevar en la parte de dentro cosida la etiqueta en rosa fucsia con el nombre de la marca para que recuerden siempre su origen. En la etiqueta interna, aparece la composición del producto y la forma de lavado,

aunque en el caso de necesitar cuidados la encargada de vender el producto lo recordará a la clienta. En la etiqueta externa, en rosa fucsia y con el logo y el lema “para chicas con estilo” aparece el precio, el descuento si existiese con la cantidad final, la página web por si se visita la tienda física y no se realiza la compra, promoviendo así la compra online y el teléfono de contacto por si las clientas tienen problemas con el producto una vez adquirido.

Por último, existen varios servicios de apoyo para mejorar los productos. Por un lado, se va a usar la red social Instagram para conocer las opiniones de las usuarias, por ejemplo, mostrándoles varios diseños para que elijan cual es el que más les gusta o qué color les gustaría que se utilizara. Conforme se ganen seguidores en las redes sociales, esto ganará valor ya que habrá muchas más opiniones.

Por otro lado, el packaging es la forma de proteger el producto y de presentarlo, lo que en algunas ocasiones supone un elemento de diferenciación y de promoción. Se va a prestar atención al packaging tanto en las ventas físicas como online ya que realza el producto, se enfatiza la conexión entre la clienta y el producto adquirido y fideliza. Así, en la tienda física, las bolsas serán personalizadas de color rosa fucsia y con el logo de la empresa serigrafiado. En la tienda online, el packaging serán cajas de diferentes tamaños según el volumen de la compra y el producto estará envuelto dentro con papel rosa, al igual que los paquetes regalo de la tienda física. Cuando sea necesario utilizar celo, se utilizarán etiquetas con forma de corazón en blanco con el logo en rosa. Los productos vendidos van a ir con una postal con una foto de modelos con productos de la marca y en la parte trasera una frase de agradecimiento, escrita por la diseñadora de la marca lo que va a estrechar lazos entre la marca y las clientas. Además, en la postal va a aparecer la dirección de la tienda con el horario, la página web y las diferentes redes sociales en las que la empresa tiene presencia. Todo esto ayuda a ganar identidad de marca y hace que las clientas al recibir el paquete lo sientan como un regalo y se sientan valoradas por la marca.

6.4. Política de precios.

El precio es una variable que establece la información sobre el precio del producto al que la empresa va a comercializarlo. Este es un elemento muy competitivo ya que tiene un potencial esencial sobre el consumidor y es la única variable que genera ingresos. La fijación de los precios es una decisión que tiene efecto inmediato sobre las ventas y es la variable del marketing mix con más posibilidades de modificación para adaptarse a los cambios del mercado.

Los precios van a estar limitados en la parte superior por lo que la demanda está dispuesta a pagar por los productos y en la parte inferior por los costes de producción, distribución y venta del producto, incluyendo tanto el beneficio por los esfuerzos realizados como los riesgos asumidos. Por otro lado, los precios van a ser fijos, vendiéndose al mismo precio y con las mismas condiciones de venta a todos los clientes, es decir, con la misma forma y plazo de pago, con los mismos descuentos.

Existen varios métodos para la fijación de precios, pero la empresa en sus comienzos va a fijar sus precios de forma mixta. Por un lado, van a estar marcados en función de un margen sobre los costes, añadiéndose una cantidad sobre los costes del producto para obtener el precio de venta. Así, se baja en la fórmula: $\text{Precio} = \text{Coste} + \text{Margen (\%)} \text{ sobre el coste}$, siendo el margen estipulado del 60% para el inicio de la actividad. Por otro lado, el precio debe fijarse en base al valor percibido por los consumidores, es decir, la empresa debe entregar el valor que promete, mientras que el cliente debe percibir ese mismo valor. En este punto, la empresa puede utilizar otros elementos como la publicidad y la fuerza de ventas para inculcar a los consumidores el valor percibido por éstos. Por último, los precios pueden fijarse en base a la competencia, es decir, establece su precio en comparación con la competencia. En un futuro, la empresa fijará los precios de acuerdo con la competencia, intentando diferenciarse. En cambio, en la apertura, la política de precios va a ser mantenerlos lo más bajos posible para permitir crecer y, a la vez, penetrar en un mercado con muchos competidores.

En base a todo esto, los precios base de los productos ofertados son los siguientes:

Tabla 9 Precios de los productos ofertados.

		Precio (Euros)	Precio con IVA
Camisetas	Top de tirantes	de 24,8 a 45,45	de 30 a 55
	Top con mangas	de 24,80 a 41,32	de 30 a 50
	Body	de 24,8 a 45,45	de 30 a 55
	Bandeau	24,8	30
Pantalones	Boho	de 33,05 a 41,32	de 40 a 50
	Palazzo	de 49,59 a 74,38	de 60 a 90
	Shorts	de 20,66 a 41,32	de 25 a 50
Vestidos	Tirantes	de 41,32 a 70,25	de 50 a 85
	Largos	de 74,38 a 99,27	de 90 a 120
Monos	Cortos	de 33,05 a 41,32	de 40 a 50
	Largos	de 95,04 a 132,23	de 115 a 160
	Bañadores	41,32	50

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los precios varían en función de la cantidad de tejido que es necesario y del tipo de tela. En cambio, se considera que con estos precios la empresa puede posicionarse y conseguir atraer a las clientes objetivo ya que se considera que son competitivos con los precios de la competencia y que la relación calidad/precio es la correcta. En los primeros compases, el margen se va a ser del 60% pero conforme se produzcan mayores cantidades este margen puede aumentar al disminuir los costes, de manera que pueda cambiar en función de la estrategia. Destacar que, en el caso de las compras online, los envíos también

corren a cuenta de la clienta lo que encarece el precio. No obstante, en algunas épocas del año se van a poner los envíos gratuitos para así incentivar las compras online. En la apertura del negocio, es necesario que exista el pago de los gastos de envío para acostumbrar a la clienta a pagarlo.

A continuación, se va a definir la estrategia de precios a seguir por la empresa. Es necesario tener en cuenta que para elaborar las prendas van a utilizarse tejidos de calidad, lo que va a diferenciar el producto, pero también lo encarece. Esto no va a permitir seguir una estrategia de precios bajos, pero lo más importante es hacer entender a las clientas objetivo que existe una justificación en el producto y todo lo que le rodea para el precio de venta, unos precios medios en el sector. Se va a utilizar una estrategia de precios de costumbre para algunos productos, los que se considerarán productos estrella de la marca, con el fin de que las clientas habituales con ver el producto sepan el precio. Los precios en cada línea de producto van a ser muy parecidos entre sí, aunque si el diseño lo permite, se va a buscar reducir los precios de los productos nuevos como estrategia de penetración en el mercado. En la apertura del negocio, esta va a ser la estrategia más importante, porque lo principal es captar clientes, y dar a conocer los productos de la marca. Lo mejor para que el público objetivo conozca la marca es el método del boca a boca y, para ello, es necesario que las mujeres adquieran los productos para así se den a conocer.

En cambio, la idea es en un futuro utilizar otras estrategias como la de descremación que consiste en iniciar la venta de un producto nuevo a un precio más elevado para atraer a las clientas con mayor poder adquisitivo y, posteriormente bajarlo para que el resto de clientas puedan adquirirlo también al ser un producto que todas querrán tener. Además, la producción es una economía de escala por lo que conforme aumente el volumen, disminuye el coste unitario de producción, lo que puede permitir disminuir los precios sin disminuir el margen del precio.

En cuanto a los productos realizados a medida, sí que van a competir con precios más bajos que el resto de empresas de confección a medida ya que, aunque el precio sea variable en función del tipo de prenda y de la tela escogida

para su confección, se va a tomar este servicio en la puesta en marcha del negocio como una forma de dar a conocer la marca y de fidelizar a las clientas. Por ello, a parte de los costes de tela y de compostura, no van a existir costes derivados del diseño por lo que se minorará el precio. En un futuro, sí que se incrementará el precio de las prendas a medida, pero siempre intentando liderar este nicho de mercado con una política de precios bajos ya que en la actualidad está muy poco valorada la confección a medida.

6.5. Política de comunicación.

La comunicación es el conjunto de actividades que tratan de transmitir información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o lo vende, mediante distintos medios, personales e impersonales, con el objetivo último de estimular la demanda. Como instrumento del marketing, la comunicación tiene como objetivo comunicar la existencia del producto, dar a conocer sus características, sus ventajas respecto a otros productos de la competencia y las necesidades que satisface. Además, debe persuadir al comprador potencial de los beneficios que puede aportarle el producto ofertado con el fin de que lo compre. El objetivo principal de la comunicación es producir una reacción de la persona, haciéndole partícipe del mensaje, informándole sobre los productos que ofrece la empresa y ayudándole a formar una imagen positiva tanto de la marca a largo plazo. En muchas ocasiones, los productos se compran no por las ventajas objetivas que aportan, sino por la imagen que se tiene de ellos y por la identificación del comprador con lo que simbolizan los productos. Así, las acciones de comunicación que pretenden crear imagen se centran en la transmisión de impresiones de prestigio, de calidad o de credibilidad.

Las empresas disponen de múltiples instrumentos para comunicarse con sus potenciales clientes: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal y el marketing directo. En los últimos tiempos, el

marketing directo ha cobrado una creciente importancia ya que supone una combinación de distintas actividades de comunicación. La clave de la comunicación es que esté actualizada y evoluciones junto con el mercado, en función de lo que los clientes necesitan para llegar a más consumidores.

Para realizar una correcta política de comunicación, es necesario realizar una comunicación integrada, utilizando un mix de canales y de herramientas de comunicación. Para ello, es importante que todos los mensajes tengan las mismas características y, por ello, en el comienzo de la actividad va a ser una única persona, la responsable de tienda, marketing y almacén, la que realice todas las acciones de comunicación con el apoyo de la directora de diseño.

Las estrategias de comunicación tomadas por la empresa van a ser “Estrategias Pull” ya que están dirigidas a los consumidores finales para lograr convencerles de comprar el producto y les ayuda a conocer la marca.

A continuación, se van a detallar las acciones de comunicación que va a realizar la empresa en función de los diferentes medios de comunicación, siendo utilizado internet como el canal de referencia para las mismas por su coste más bajo y su mayor alcance.

6.5.1 Publicidad.

La publicidad es el medio que llega a las grandes masas de consumidores al ser impersonal, que pueden estar dispersados geográficamente y que tiene un coste bajo por contrato. La publicidad trata de estimular la demanda de un producto o de cambiar la opinión o el comportamiento del consumidor y también, en el caso de THE-ARE, de insertar una nueva marca dentro del mercado. Su objetivo es conseguir una imagen favorable del producto y de la empresa a través de los diferentes medios de comunicación. Los efectos de la publicidad son difíciles de cuantificar, pero se considera que es eficaz si es recordada, atrae la atención hacia el producto y es capaz de provocar la compra inicial o el cambio de marca.

Los canales publicitarios que van a utilizarse para promocionar la marca y los productos de la empresa están todos en Internet porque es más fácil llegar al cliente objetivo y porque tiene mayor alcance. Los canales publicitarios son:

- Google.

Mediante Google AdWords es posible publicitarse en las páginas de Google. En este canal, los usuarios ven el anuncio junto en el momento en que busquen en Google los productos o servicios que ofrece la empresa, según las palabras clave elegidas por la empresa que se anuncia. La forma de pago es por cada clic en el anuncio para visitar la página web de la empresa publicitada o, en el caso de que haya reseña telefónica, cada vez que alguien llame, por lo que en el caso de que la persona que visualiza la publicidad no haga ninguna acción, el coste para la empresa es cero. Existen varias formas de pago, pero la más conveniente para que no haya sobresaltos y para poder controlar los costes diariamente es la de pagos automáticos que se produce en el momento anterior de estas dos condiciones: treinta días después del último cargo automático o cuando alcance un importe predefinido, llamado "límite".

Una de las principales ventajas de este canal es que puedes llegar a los clientes objetivo mediante una amplia gama de opciones que permite segmentar los anuncios por tipo de página web, de audiencia, y hacer que se publiquen en el momento y en el lugar más adecuados. Además, Google AdWords realiza un seguimiento de la cantidad de usuarios que ven los anuncios, que hacen clic para visitar la página web o que llaman, incluso de las ventas reales que generan los anuncios en la página web. Esto es muy positivo ya que abarata costes al analizar todo esto la plataforma.

Como se ha puntualizado anteriormente, sólo se paga cuando un usuario hace clic en el anuncio o llama al teléfono que aparece, siendo una forma de pago llamada "Pago Por Clic" o PPC. Así, el precio del clic depende de tres variables. La primera es la palabra clave o la competencia por cierta palabra clave. Lógicamente la palabra clave ropa va a ser más cara que la palabra bañador ya que abarca muchos más productos, y, por lo tanto, tiene más opciones de ser escrita que la segunda. La segunda es el Quality Score, QS, que

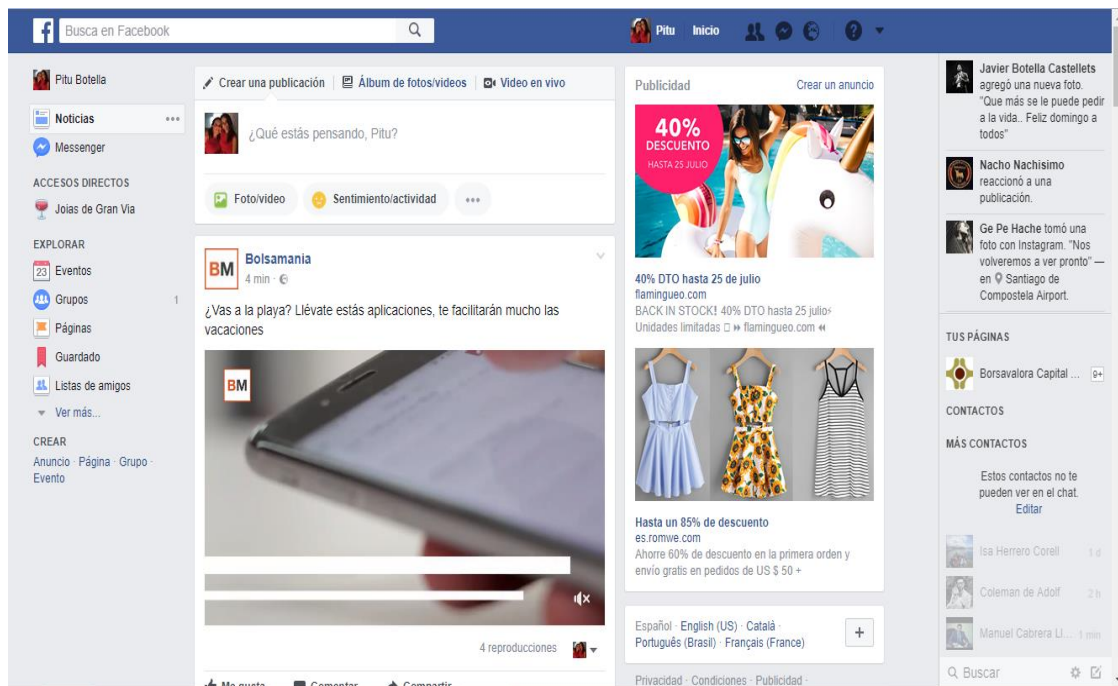
es un valor de 0 a 10 que Google pone a cada uno de los anuncios según como sean de buenos en relación con su calidad. A mayor puntuación QS, menor precio. La tercera es la posición del anuncio ya que cuanto más arriba se quiera aparecer en el listado de anuncios, más se encarece el precio del mismo. Es complicado estimar el precio ya que existen muchas empresas que pueden competir por la misma palabra clave, lo que hace variar el precio en cualquier momento. Google Adwords proporciona una estimación automática de cuanto se debe pujar por una palabra clave para que el anuncio aparezca, siendo recomendable empezar pujando un 20 o 30% por debajo de la recomendación de Google y ajustar este porcentaje en función del número de apariciones y de la posición media que se consiga. Con el paso del tiempo, el Quality Score debería mejorar lo que reduciría el coste. Google estima que el pago por clic que pagan las empresas de moda femenina suele estar entre 1,5 y 2,5 Euros.

La empresa va a utilizar la publicidad en Google AdWords en el inicio de su actividad, menguando su presencia en el buscador conforme vaya ganando presencia en el mercado. En el inicio de la utilización de esta plataforma, se pagará 0,90 € por clic con un presupuesto de 100 € al mes para comprobar que las palabras clave son las correctas y, una vez se encuentre la forma óptima de publicitarse, se realizará una inversión mayor de unos 300 € al mes dependiendo del coste que establezca Google Adwords.

- Redes sociales.

Por otro lado, la empresa va a tener presencia tanto en Facebook como en Instagram, ya que Facebook es la red social más utilizada por las personas entre 30 y 40 años, mientras que Instagram es la más utilizada por personas de entre 18 y 30 años. Por ello, también es provechoso para la empresa realizar publicidad en ambas redes sociales.

Ilustración 5 Publicidad de Facebook.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

En Facebook, Facebook Ads es la plataforma destinada para que los negocios puedan crear y administrar sus anuncios. En la red social, existe un espacio a la derecha del muro donde aparece toda la información de los contactos del usuario destinado a publicidad. En cambio, la red social ha dado un giro para poder adaptarse también al uso de la aplicación en los teléfonos inteligentes, incrustando publicidad dentro del propio muro donde aparecen las publicaciones de otros usuarios. Facebook decide qué anuncios mostrar al usuario mediante la información que éste comparte en Facebook, otra información que recopila sobre el usuario como la edad, el sexo, la ubicación o los dispositivos que usa para acceder, la información que los anunciantes comparten con Facebook como, por ejemplo, el correo electrónico, y la actividad que tiene el usuario en sitios web y aplicaciones fuera de Facebook. El usuario puede cambiar las preferencias de los anuncios, incluso bajar la visibilidad de anuncios en su página de Facebook. El funcionamiento de la publicidad en Facebook es muy similar a la de Google y las facilidades como el análisis del rendimiento de los anuncios también están disponibles en esta red social.

Además, puedes como en Google destinar los anuncios a las personas exactas con las que interactuar y la forma de pago también consiste en el Pago Por Clic.

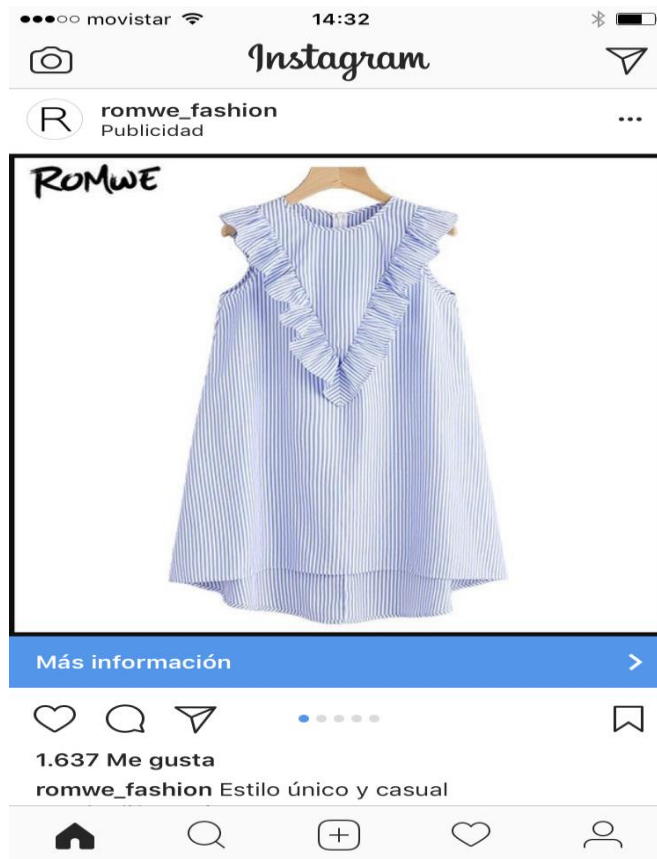
En los anuncios de Facebook, es importante cuidar el texto, la imagen o los videos, prestando mucha atención al copywrite de palabras muy utilizadas como enamoran o inspiran y a las imágenes o videos ya que humanizan la marca y proyectan la oferta.

El sistema de fijación de precio es por pujas como en Google Adwords, aunque existen varios tipos: las pujas por CPM (Coste por mil impresiones) destinadas para campañas de branding; las pujas por CPC (Coste Por Clic) en las que pagas por cada clic pero en este caso por el clic que se realiza al anuncio lo que no siempre significa visita a la página web; y las pujas por CPA (Coste por acción) destinadas a campañas para conseguir nuevos fans o instalaciones de aplicaciones, decidiendo la empresa el precio máximo que quiere pagar por cada acción. Además, Facebook da opción a optimizar la entrega de los anuncios en función del objetivo, por ejemplo, a un sitio web.

La empresa va a utilizar este medio de publicidad antes de cada cambio de colección para incrementar las visitas tanto a la página de Facebook como a la página web de las clientas potenciales. La idea es enfocar los pagos a coste por like que suelen costar cerca de 0,30 € en España, siendo la inversión estimada de 300 Euros en cada campaña.

En Instagram, en la parte central aparecen las fotos que suben los usuarios que sigue la persona y, estas fotos se entremezclan con otras fotos donde aparece indicado “publicidad”, siendo esta la forma de publicitarse de las empresas. Además, en la parte superior aparecen InstaStories que son videos que publican los usuarios y también es posible introducir publicidad entre estos vídeos, aunque es menor atractiva porque dura unos segundos. Lo bueno de la publicidad en esta red social es que se integra con naturalidad al resto de publicaciones que recibe el usuario.

Ilustración 6 Publicidad en Instagram, aplicación.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Existen cuatro tipos de anuncio posibles: la imagen única; un carrusel de imágenes que permite añadir hasta cinco imágenes que el usuario puede visualizar desplazándose lateralmente; el reproductor de imágenes que reproduce automáticamente hasta cinco imágenes; y los videos que no pueden superar los 60 segundos de duración. Otro punto importante dentro de la publicidad son los #Hashtags que sirven para centrar en uno o varios temas la publicación. Es importante que la publicidad incluya uno o dos #hashtags de los más utilizados en el sector y alguno específico para la campaña publicitaria. Por último, también se pueden insertar las llamadas de acción que consisten en botones para conseguir el objetivo deseado como obtener más información, comprar o instalar.

Varios estudios señalan que el cerebro humano procesa 60.000 veces más rápido una imagen que un texto y retiene un 80% de lo que capta el ojo.

Además, el contenido visual es un 43% más persuasivo y 40 veces más susceptible de ser compartido en las redes sociales. Es por ello por lo que Instagram resulta una buena herramienta para realizar publicidad de la marca y más sabiendo que los anuncios en esta red social están alcanzando altas cifras de efectividad. Esta red social pertenece a Facebook, teniendo que vincular la cuenta de Instagram de la empresa con la de Facebook para utilizar la herramienta de Facebook para diseñar las campañas publicitarias de Instagram. Así, lo señalado anteriormente con Facebook también sirve para Instagram y vamos a realizar el mismo tipo de campañas que en Facebook justo antes de presentar las nuevas colecciones, gastando 300 Euros en los meses de promoción de nuevas colecciones en publicidad en Instagram.

Otra forma de hacer publicidad pero que no conlleva coste alguno es la actualización diaria de las redes sociales, tanto Facebook como Instagram. A las 9 de la mañana, a las 13 horas y a las 22 horas, se subirá alguna foto en los perfiles de nuestros productos o que tengan relación con los valores de la empresa o lo que la empresa quiere proyectar. De esta forma, las personas que siguen a la empresa están en permanente contacto con la misma.

6.5.2 Promoción de ventas.

La promoción de ventas es el conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a los consumidores en el caso de THE-ARE, mediante incentivos económicos o materiales o mediante la realización de actividades específicas. Con la promoción de ventas se trata de estimular a la demanda a corto plazo o de aumentar la eficiencia de los vendedores. Se trata de una actividad intermedia entre la publicidad y la venta personal al no dirigirse a un público tan masivo como el de la publicidad, pero tampoco a uno tan reducido como el que puede abarcar un vendedor. La promoción de ventas favorece la prueba del producto y contribuye indirectamente a incrementar la fidelización de la marca. Los puntos negativos de esta actividad son por un lado que su efecto anticipador puede reducir las compras posteriores si no existen otros factores

que contribuyan a mantener el nivel de demanda y, por otro lado, que el cliente se habitúe a esta práctica y sólo compre el producto en épocas de promoción.

Como promoción de ventas, la empresa va a realizar las siguientes actividades:

- Rebajas al final de cada temporada de los productos de la misma descontados entre un 10 y un 50%.
- Colocación en un espacio de la tienda de un rincón outlet con productos de otras temporadas con rebajas de hasta el 70% para reducir el stock y sacar cierto beneficio de productos que no se espera vender.
- Concursos en las redes sociales cuyo ganador recibe un producto seleccionado con anterioridad, siendo un producto que la empresa considera importante darle visión de cara a los clientes. Los concursos en las redes sociales requerirán dentro de las bases que los participantes den me gusta a la página de la red social, etiqueten a amigos y lo compartan en su muro lo que permite llegar a una cantidad de clientes importantes con el único coste que el que tiene la prenda.
- Para la tienda online, cada cierto tiempo se van a ofrecer los envíos exprés gratuitos, sobre todo en días cercanos a fines de semana o a días festivos con el fin de incentivar la compra vía internet.
- Al inicio de cada temporada se realizará una fiesta en la tienda física con regalos en forma de productos o de descuentos en el caso de que el consumidor adquiriera un producto. De esta forma se consigue atraer a los clientes para que conozcan la nueva colección.
- Cuando un cliente realice una compra mayor a los 200 Euros, se le obsequia con alguna prenda de la colección que no haya comprado para crear lazos de fidelización en el cliente al demostrar gratitud.

6.5.3 Venta personal.

La venta personal o la fuerza de ventas son todas las actividades que la empresa lleva a cabo a través de sus vendedores para la comunicación personal del producto. Mediante la venta personal, se establece una relación directa entre un vendedor y un cliente que permite ampliar detalles y aclarar las dudas y objeciones que pueda plantear el cliente. De esta forma, la empresa recibe información directa sobre la aceptación de los productos y sus posibles mejoras. Así, se trata del instrumento de comunicación que mayor atracción y convicción general, al establecer relaciones estrechas y personales con los clientes. En cambio, su principal desventaja es su alto coste.

En el caso de THE-ARE, la venta personal se realiza tanto online como en la tienda física. La encargada de tienda debe de mostrarse amable e interactuar con los clientes que acuden a la tienda, incluso la directora de marketing participará en algunos momentos en el asesoramiento a las clientas. El hecho de que los clientes sepan que pueden contactar con la diseñadora si lo necesitan, los acercan más a la marca y ganan en confianza para dar opiniones sobre los productos. Por otro lado, para la realización de las fotos no se van a utilizar modelos profesionales, sino que van a ser clientas las que hagan de modelos a cambio de prendas de la marca. Esta parte va a ser clave en la venta personal ya que se van a estrechar lazos muy sólidos con ellas que van a permitir conocer de primera mano lo que parte opinan no sólo ellas sino también otras clientas de la marca de nuestros productos. Escuchando lo que comentan al ponerse una prenda para la realización de las fotos ya puede suponer una importante fuente de información. Además, también pueden dar ideas de lo que consideran ellas que puede producirse en un futuro. Por último, el hecho de regalarles prendas va a provocar un mayor alcance de las fotografías ya que las que vean las fotos van a poder luego identificar a las modelos que siguen llevando la marca.

Por otro lado, la empresa va a participar sobre todo en el inicio de la actividad en markets en lugares como Madrid o Jávea. Estos eventos reúnen a varias marcas y les asignan un lugar para colocar su puesto y poder vender sus

productos. El coste suele ser de 200 Euros el fin de semana y el objetivo para THE-ARE no es la venta del producto sino darse a conocer a clientes que de normal no pueden acudir a la tienda física o no conocen la marca. A estos markets acudirá la directora de diseño para así crear mayores lazos con posibles clientes y generar mayor confianza. Conforme vaya conociéndose la marca y vaya ganando mercado, la presencia en los markets irá disminuyendo.

6.5.4 Relaciones públicas.

Las relaciones públicas son el conjunto de actividades llevadas a cabo para conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la empresa. El efecto de las relaciones públicas suele ser a largo plazo y será indefinido en el tiempo.

Las actividades relacionadas con las relaciones públicas llevadas a cabo por la empresa van a ser, por un lado, la participación en mercados solidarios para dar una imagen de sensibilización de la marca con causas solidarias y, por otro lado, estrechar lazos con la prensa del sector, sobre todo con las Blogger de moda, con el fin de que nos mencionen en sus escritos o que se hagan fotos con productos de la marca sin coste alguno. Este punto es muy importante ya que las Blogger son muy valoradas por el público joven, parte de nuestro público objetivo, y suelen tener alta credibilidad e importante repercusión.

Mediante las relaciones públicas, la empresa consigue introducirse en el mercado y ganar popularidad, consolidándose así en su nicho de mercado.

6.5.5 Marketing directo.

El Marketing Directo es el tipo de comunicación directo entre la empresa y el consumidor. La empresa busca ponerse en contacto con el consumidor, bien para darle información o para fidelizar o para vender, pero siempre con el objetivo de recibir un feedback (respuesta) instantáneo. Este tipo de

comunicación permite la interactividad y la personalización, pero se puede tender a saturar a los consumidores.

En primer lugar, la empresa va a estar presente en las redes sociales Facebook e Instagram donde se interactúa con los clientes o clientes potenciales contestándoles a cualquier mensaje que envíen personalmente. El tiempo de respuesta va a ser muy breve ya que la encargada de tienda va a disponer de un ordenador con el que va a estar conectada a las mismas. La rapidez de respuesta va a incrementar la confianza de los consumidores hacia la marca.

En segundo lugar, la empresa va a tener una página web que direccionará a la tienda online que va a desgranar la historia de la empresa, quienes son sus trabajadores y cuál es su razón de ser. Esto va a permitir que los consumidores conozcan rápidamente valores importantes de la empresa como que es española y que produce en España o va a poder ponerse en contacto con la empresa en cualquier momento ya sea vía correo electrónico o por teléfono.

En tercer lugar, cada quince días o cuanto tenga lugar algún hecho resaltable relacionado con THE-ARE, se mandará una Newsletter informativa de las últimas novedades, de las promociones existentes, de algún hecho relevante con su explicación. Cada vez que alguien realiza una compra física u on-line, su e-mail queda registrado en la base de datos de la empresa y directamente formará parte de la lista de los receptores de las Newsletter. Otra forma de recibirlas va a ser registrando el correo electrónico en la página web.

Por último, la empresa va a ofrecer varios puntos en los que se puede contactar con los miembros de la empresa directamente. Por un lado, en la página web va a existir una ventana en la parte inferior en la que el cliente puede escribir y directamente llega su mensaje a la encargada de tienda, pudiendo tener una conversación mediante esta herramienta que hace las funciones de un chat. Por otro lado, existe un teléfono de contacto y un correo electrónico por si el cliente tiene cualquier duda poder exponerla y que sea aclarada en cualquier momento.

6.6. Política de distribución.

La política de distribución se refiere a las decisiones y actividades que la empresa lleva a cabo con el objetivo de acercar los productos a los centros de consumo, de manera que estén en el lugar y en el momento que los consumidores lo necesiten. Esto implica tomar decisiones estratégicas sobre qué tipo de distribución va a tomar la empresa. La distribución es importante porque incrementa el valor de los bienes al dotarlos de la utilidad de espacio o lugar al situarlos en lugares cercanos y cómodos para el consumidor; la utilidad de tiempo permitiendo que el producto esté a disposición del cliente en el momento que lo necesite; y la utilidad de posesión o propiedad al facilitar la formalización de la venta y la entrega del producto al cliente con el consiguiente traspaso de propiedad.

En el caso de THE-ARE, el canal de distribución es directo ya que no existen intermediarios, siendo la propia empresa la que fabrica y la que asume la distribución del producto. Así, la estrategia de distribución elegida es la directa lo que permite que exista un contacto más cercano entre la empresa y el cliente. En cuanto a la distribución online, se trata de comercio electrónico del tipo B2C, es decir de empresa a consumidor, ya que se trata de la venta de productos de la empresa a los consumidores a través de su tienda virtual. En el caso de los pedidos online sí que existe un intermediario: la empresa de transporte. En este caso, todos los días por la tarde una persona de la compañía acude a la tienda física a recoger todos los envíos que deben realizarse con toda la documentación necesaria y en un máximo de 2 días lo recibe el cliente. Su coste corre a cargo del cliente y conforme aumenten los pedidos éste bajará.

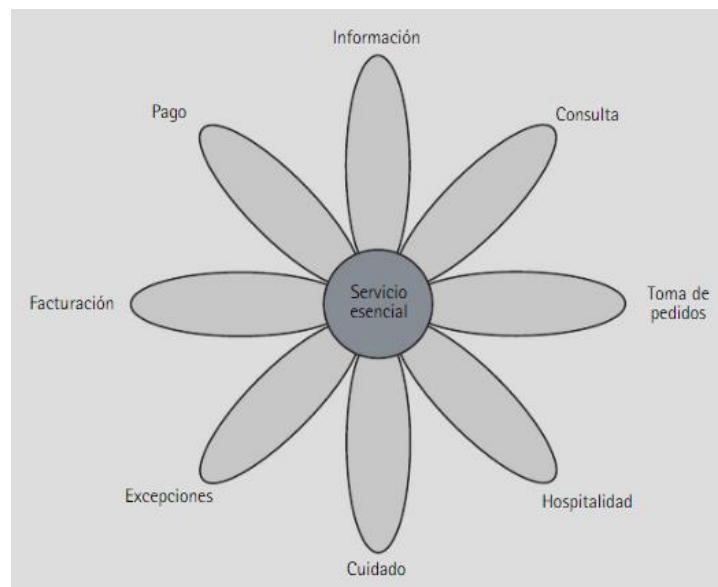
6.7. Servicio ampliado, lovelock.

Según Christopher Lovelock, creador del concepto de “Product Plus” o producto ampliado, funciones como el marketing, las operaciones o los recursos humanos deben integrarse y colaborar para crear sinergias entre la satisfacción

del cliente, la productividad operacional y la actuación de los empleados. Lovelock identifica, dentro de cada área del negocio, la actividad principal que se desarrolla, llamada también “Core Product” y, alrededor de la misma, se sitúan una serie de servicios complementarios que aportan valor. Es en estos servicios donde se encuentra la ventaja competitiva de la empresa y su futuro.

Estos servicios complementarios se agrupan en ocho categorías, divididas a su vez en dos grupos: los servicios suplementarios facilitadores, es decir, los que facilitan la prestación, y los servicios suplementarios de aumento, es decir, los que aumentan el valor de servicio para los clientes. Por un lado, los servicios suplementarios facilitadores son: la información, la toma de pedidos, la facturación y el pago. Por otro lado, los servicios suplementarios de aumento son: la consulta, la hospitalidad, el cuidado y las excepciones. Estos ocho grupos forman los pétalos que rodean el centro de la llamada flor de servicios y se representan en el orden de las agujas del reloj, en la secuencia que debería recibirlos el cliente. En la siguiente ilustración, aparece la flor de servicios.

Ilustración 7 La flor del servicio.



Fuente: Administración de Servicios, Lovelock, Reynoso, D'Andrea Huete, 2004.

A continuación, se van a detallar los servicios suplementarios de la flor de servicios en el orden que los percibe el cliente.

- Información.

Para obtener el valor completo de un artículo, los clientes necesitan información relevante. Por ello, es necesario detallar las instrucciones específicas para ir al local o a la página web donde poder adquirir el producto, el horario de atención, los precios, las condiciones de envío o las recomendaciones de uso. Además, el cliente puede solicitar también documentación relacionada con las operaciones realizadas.

La empresa va a tener tarjetas visita con el logotipo, la dirección de la tienda física y el horario comercial, la dirección de la página online, el nombre en Facebook e Instagram, un correo electrónico y un número de teléfono. Toda esta información también aparecerá en la página de internet, en las redes sociales y en la información generada por Google en el caso de buscar la empresa. Además, en cada pedido, se insertará una tarjeta de la empresa.

En la tienda online, aparecen todos los productos disponibles y su precio, siendo éste el mismo que el precio en la tienda física por lo que la información sobre los productos disponibles y los precios están disponibles 24 horas. Por otro lado, en los productos fuera de stock existe la opción de solicitar el envío de un aviso por correo electrónico cuando vuelva a estar disponible para la venta, servicio que también se puede solicitar en la tienda física.

En cuanto a las prendas, algunas se ajustan en función de la fisionomía de la clienta. En la tienda física, la encargada de la tienda explicará detalladamente cual es el proceso que debe seguir para conseguir que el producto quede lo mejor posible. En el caso de las compras online de este tipo de productos, en el paquete enviado se incluye una hoja explicativa de cómo realizar los ajustes pertinentes.

Por último, cuando un cliente realiza un pedido a través de la web, se le informa de las condiciones de devolución y del proceso que tiene que seguir, se

le envía en un email los datos del pedido y se le informa de cuando el pedido ha salido de la tienda para que vea que la empresa cumple con los tiempos.

- Toma de pedidos.

Una vez que el cliente está listo para la compra, aparece un elemento suplementario fundamental: la aceptación de solicitudes, pedidos y reservas. El proceso de toma de pedido debe ser cortés, rápido y preciso para que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental y físico innecesario.

En los pedidos online, la plataforma de compra es muy intuitiva y rápida por lo que la compra se puede realizar de forma rápida. Se va a pactar con la empresa de transporte para que, en caso de que un producto no llegue a tiempo, se informe para volver a proceder al envío de forma exprés pagando la empresa los costes generados. Además, el servicio de entrega va a incluir la opción de que el cliente decida en qué momento quiere recibir el paquete.

En cuanto a la tienda física, los tiques de compra van a ser enviados por correo electrónico para así agilizar el proceso y evitar su pérdida o extravío. De esta forma, se evitan posibles colas futuras en el caso de que el cliente quiera devolver el producto y no disponga del tique de cambio físico.

Por último, en el caso de los pedidos a medida, el tiempo de espera entre la primera cita en la que se intercambian ideas y la segunda cita cuando la clienta elige el diseño va a ser de menos de tres días para así darle tiempo a la clienta a comprarse los complementos o lo que crea necesario.

- Facturación.

La facturación es un elemento común en casi todos los servicios y no debe de existir fallos porque una factura incorrecta, incomprensible o incompleta puede generar desilusión en los clientes.

En los procesos online, el precio siempre aparece y, en el momento de confirmar el pedido, se genera la suma de todos los precios, informando así del precio final de la compra. Además, una vez añadida la forma de envío, se suma el precio de este servicio al precio final. En el caso de que exista la oferta de

envíos exprés gratuitos, el proceso será el mismo, aunque en el punto de la forma de envío aparecerá el coste del servicio de envío exprés junto con el envío gratuito restando la misma cantidad. De esta manera, se muestra la información de que ese servicio tiene un coste y el ahorro que le ha supuesto al cliente.

En la tienda física, la encargada de tienda va a tener un programa informático con todos los productos que a la hora de cobrarle a un cliente basta con seleccionar los productos que va a adquirir y directamente se genera el total de la compra y el tique. Una vez generado, se envía por correo electrónico, se enseña en una pantalla que está de cara al cliente y se le dice la cantidad en voz alta para que quede claro. Este sistema de cobro es mucho más ágil que otros y reduce los errores.

Por último, en el caso de la confección de productos a medida, en la segunda visita, la directora de diseño ya tiene un precio estipulado a cada uno de los bocetos que va a enseñarle a la cliente de forma que una vez haya escogido el que quiere con las modificaciones pertinentes le diga el precio, a expensas de lo que cueste el tejido que se va a utilizar. De esta forma, se evita que el cliente quede insatisfecho cuando se le anuncie el precio ya que desde el primer momento ha sido consciente del precio que iba a pagar por el producto.

- Pago.

En el caso de THE-ARE, el pago está ligado al proceso de facturación tanto en la tienda online como en la tienda física. El medio de pago en la tienda online es mediante tarjeta de crédito o PayPal, mientras que en la tienda física se puede pagar tanto con tarjeta de crédito como en efectivo.

- Consultas.

Este servicio aumenta el valor del producto esencial. Las consultas implican un nivel de dialogo que permita indagar sobre los requerimientos de los clientes y desarrollar una solución adecuada.

Como se ha comentado anteriormente, en la página web va a haber un servicio de atención para realizar cualquier consulta, al igual que se contestará a

cualquier mensaje en las redes sociales o en el correo electrónico con un periodo de respuesta muy breve. Es importante que desde la empresa se realicen preguntas a las clientas para conocer bien qué necesitan y qué dudas tienen.

En el caso de la tienda online, desde la entrada a la tienda, la encargada va a ofrecer su ayuda, aunque va a dejar también libertad a las personas que entren. Si algún posible comprador le pregunta, la encargada va a tener que ofrecerle lo que mejor se adapte a sus necesidades, intentando conocer para qué necesita la prenda o cuáles son sus dudas. Además, la encargada va a intentar ofrecer soluciones alternativas en el caso de que la persona no esté del todo satisfecha con algún producto, incluso proponiéndole cambios en el mismo.

- Hospitalidad.

Los servicios de hospitalidad deberían reflejar el placer de recibir nuevos clientes y saludar a aquellos que vuelven a comprar un producto. Los negocios intentan que los empleados traten a los clientes como huéspedes tanto en los encuentros cara a cara como en las interacciones telefónicas o por Internet. La calidad de los servicios de hospitalidad puede aumentar o disminuir el grado de satisfacción con el servicio esencial.

Como hemos comentado anteriormente, en la página web va a existir un programa en el que puedes contactar directamente con la empresa para preguntar cualquier duda. Al entrar en la página web este servicio saluda al usuario y le ofrece su ayuda si la necesita. Aunque no sea físicamente, le da al cliente la sensación de que van a resolverle cualquier problema de forma rápida. Además, en los pedidos online, cuando se prepara la caja para el envío se incluye junto con el producto adquirido una postal con una foto divertida de modelos de la marca junto con una dedicatoria de agradecimiento firmada por la diseñadora.

En la tienda física, desde la llegada se va a respirar buen ambiente con olores agradables, la música no muy alta pero divertida, orden en la distribución de los productos, varios asientos para sentarse por si alguien necesita esperar, la disponibilidad de un aseo por si alguna clienta tiene la

necesidad imperiosa de ir al baño, chucherías por la tienda por si alguna clienta quiere tomar mientras observa los productos y, en los probadores, unos zapatos de tacón por si las clientas quieren ver el efecto con ellos. Todo esto acompañado de una dependienta con una sonrisa siempre, saludando desde que el cliente entra en la tienda y a su disposición hasta que se va, ya sea comprando como sin hacerlo. Además, en el caso de que una clienta se lleve un producto de fiesta, se le pregunta si tiene pensado ponérselo en algún evento y de ser así, la encargada de tienda lo apunta para evitar que nadie vaya repetido.

En cuanto a la atención de las personas que acuden al piso a realizarse un producto a medida, el lugar de recepción está decorado de forma minuciosa, tiene mucha luz, sillas cómodas y en la llegada se le ofrecerá café o agua a la clienta. Además, una vez finalizada la prenda a medida, se le hará un obsequio de un dibujo del diseño firmado por la diseñadora como recuerdo.

- Cuidado.

En algún momento, los clientes pueden necesitar ayuda para guardar sus efectos personales y cada vez más empresas se preocupan por la seguridad de sus clientes. En THE-ARE, la forma de cuidar a los clientes es facilitándole espacio para guardar sus pertenencias si lo necesita. Así, si la clienta lo solicita, la encargada de tienda puede proponerle dejar sus pertenencias en la parte del taller ya que es una zona a la que nadie accede y siempre hay alguien trabajando que puede controlar que nadie entre. En cuanto a la tienda online, la página web está dotada de seguridad, sobre todo en la plataforma de pago, que protege a los clientes de posibles robos de información bancaria al pagar.

- Excepciones.

Las excepciones son servicios suplementarios que no se encuadran dentro de la prestación normal del servicio y que las compañías intentan adelantarse a las mismas, desarrollando planes de contingencia con anticipación. De esta forma, se evita que los trabajadores queden sorprendidos

cuando algún cliente solicita una atención especial, pudiendo responder con rapidez y eficiencia.

En la tienda física, pueden aparecer personas que soliciten un procedimiento diferente al que se realiza normalmente. En el caso que digan que conocen a la diseñadora, se le pide el nombre y se le manda un mensaje a la diseñadora que recibirá instantáneamente. Ella será la encargada de decidir si sale o si no sale. En el caso de que decida no salir, se le pedirá a la persona que deje su número de teléfono y que cuando pueda la llamará. Por otro lado, también puede suceder que llegue una persona a la tienda pidiendo si se puede cambiar algo en algún producto. En este caso, se toma nota de las modificaciones que quiere realizar y se le toma medidas, se pasa la nota al taller y analizarán si se puede hacer y qué coste supondría, llamando posteriormente a la clienta para informarle y, en el caso de que quiera seguir con el cambio, realizarle la prenda ajustada a su gusto lo antes posible.

Por otro lado, los clientes en cualquier momento pueden expresar su insatisfacción, ofrecer sugerencias o transmitir elogios. En el caso de que se trate de algo negativo, si es posible la empresa va a realizar una llamada telefónica al cliente para intentar subsanar el problema y, en caso de que no disponer de su teléfono, se le contesta de la forma más tranquila y educada posible para intentar llegar a un entendimiento. En el caso de que se trate de elogios, si la clienta envía una foto con el producto o con el paquete recibido, se le pedirá permiso para colgarlo en la página de Instagram dándole las gracias y, en caso de que no tenga Instagram, una de las directoras será la encargada de responder. Por último, en caso de que algún cliente quiera obsequiar a algún empleado por los servicios prestados, dicho obsequio será de todos puesto que todos han participado en el proceso para producir el producto que ha llevado a la satisfacción del cliente.

Para finalizar, en caso de que un cliente detecte un fallo en el producto, le será restituido con la mayor celeridad posible por uno nuevo tras comprobar que el fallo es de producción y no ha sido causado por el cliente.

6.8. Epílogo.

En este apartado, se explica tanto el público objetivo de la empresa como las diferentes políticas de marketing que van a desarrollarse en la empresa.

El público objetivo de THE-ARE son mujeres de edades comprendidas entre los 18 y los 40 años, con poder adquisitivo medio-alto y principalmente residentes en ciudades de España.

Los productos ofertados por la empresa van a estar divididos en dos colecciones anuales: la de primavera-verano y la de otoño invierno. Las colecciones están divididas en líneas básicas: las camisetas, los pantalones, los vestidos, los monos y los bañadores. Y cada línea tiene diferentes tipos de producto que, a su vez, tienen varios modelos. En cada temporada, se van a hacer entre cinco y diez prendas diferentes de cada modelo y en la primera tirada se producen setenta prendas de cada, cantidad ampliable conforme incrementa el volumen de la empresa. Las prendas no van a tener talla, sino que van a ser tallas únicas con el fin de facilitar el trabajo de probarse a las clientas, prefiriendo realizar modificaciones sobre una prenda que realizar diferentes tallas. En cuanto a los tejidos utilizados para la confección, las lentejuelas van a ser el elemento diferenciador de los productos de THE-ARE, ya sea como tejido principal o como elemento para el toque final del producto. Algunos productos no tendrán lentejuelas, pero su diseño será más elaborado o tendrán telas diferentes y originales.

El precio de los productos va a depender de la cantidad de tejido y del tipo de tela y reporta un margen del 60% de beneficio en el inicio de la actividad. Se va a llevar a cabo una política de costumbre con precios sin variaciones para que las clientas habituales sepan siempre el coste que van a tener ciertas tiendas. El precio de venta va a estar situado en la media de las marcas de la competencia, aunque con el paso del tiempo y gracias a la economía de escala, los precios podrían reducirse al reducirse los costes, lo que permitiría competir vía precios.

La empresa va a utilizar una estrategia pull de comunicación, enfocada totalmente al cliente mediante varias formas. Por un lado, se va a publicitar online tanto en Google como en Facebook e Instagram ya que su coste es menor que por otros medios y la posibilidad de llegar a las clientas objetivo es mayor. Por otro lado, se van a realizar descuentos, envíos gratuitos, concursos, zonas outlet con prendas de otras temporadas a precios muy reducidos, una fiesta al inicio de cada temporada con regalos sorpresa para presentar las colecciones y obsequio a las clientas cuando realicen compras superiores a 200€. También se va a realizar comunicación a través de venta personal, sobre todo en la tienda física. En cuanto a las relaciones públicas, se va a participar en mercados solidarios para apoyar a proyectos interesantes y se va entablar relación con Blogger y personas del sector de la moda para intentar que den difusión de la marca sin necesidad de desembolsar dinero, quizás regalándoles prendas de las colecciones. Por último, se van a establecer canales de contacto con el cliente que van a resultar claves para conocer sus opiniones, sus propuestas o sus impresiones sobre los productos, las colecciones, incluso sobre la marca.

La empresa tiene un canal de distribución directo ya que es a la vez el productor y el vendedor. Únicamente existe un intermediario en las ventas online: la empresa de envío de los paquetes. Se va a tener especial cuidado en que no existan problemas con los envíos y se va a llegar a un acuerdo con la empresa para coordinar el momento de recepción por si no llega a tiempo, volver a enviarlo o anticiparse al problema.

Además, existen servicios que aportan valor añadido al producto: los servicios suplementarios facilitadores, es decir, los que facilitan la prestación del servicio de venta para los clientes, y los servicios suplementarios de aumento, los que aumentan el valor de servicio para los clientes. Los servicios suplementarios facilitadores son: la información, la toma de pedidos, la facturación y el pago. Los servicios suplementarios de aumento incluyen: la consulta, la hospitalidad, el cuidado y las excepciones. Se han descrito los posibles servicios suplementarios existentes en el proceso de compra y las acciones que se deben tomar para poder cubrirlos de forma competitiva,

aportándole un plus de seguridad y satisfacción al cliente. Estos servicios son importantes ya que si se llevan a cabo de forma correcta favorecen la imagen de marca y fidelizan a los clientes.

7. Análisis económico- financiero.

7.1. Introducción.

El Plan Económico Financiero es la parte más importante del plan de negocio ya que recoge toda la información desarrollada y cuantificada en unidades monetarias de cada uno de los planes de actuación, que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa. Este plan es una herramienta imprescindible para analizar la viabilidad económica y financiera, a corto y medio plazo, del proyecto empresarial. Gracias a este plan, se puede estimar si el proyecto empresarial que va a iniciarse cumple con las expectativas de rentabilidad y liquidez esperadas y se podrán tomar las decisiones adecuadas y oportunas para que la empresa pueda funcionar y crecer de forma sostenible.

Los principales objetivos de la confección de un Plan Financiero son, por un lado, determinar todas las inversiones que requiere la empresa para su puesta en marcha y las posteriores que puedan ser necesarias para el crecimiento y la consolidación de la misma, estimando la vida útil de las inversiones. Por otro lado, se deben identificar las fuentes de financiación a las que se deba y se pueda recurrir, tanto propias como ajenas, para llevar a cabo todas las inversiones necesarias, indicando la forma en que se prevé devolver la financiación ajena.

Estos dos grupos de elementos, las inversiones y las fuentes de financiación, conforman la situación patrimonial inicial del proyecto y se reflejan en el balance de situación previsional, punto 7.2. de este plan. Se va a realizar una previsión a tres años vista con tres escenarios distintos: un escenario pesimista, un escenario normal y un escenario optimista. En el punto 7.2, se detalla el escenario normal, mientras que el resto de escenarios estarán incluidos en los anexos.

En segundo lugar, se realizará una simulación del funcionamiento de la empresa durante los tres primeros años de la actividad para demostrar la viabilidad económica del negocio, o la rentabilidad del mismo, así como la viabilidad financiera, o solvencia. Para poder llevar a cabo la simulación, se

debe plasmar las ventas estimadas por artículos y a los ingresos previstos reducirles los gastos proyectados, con un desglose temporal mes a mes para el primer año, obteniendo así el resultado de la actividad. Además, se debe calcular el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad de la empresa, para demostrar si con las ventas previstas se sobrepasa este punto o no lo alcanza.

La diferencia entre estos elementos, ingresos y gastos aporta información sobre la viabilidad económica del proyecto. Para realizar el análisis de forma estructurada, permitiendo conocer qué elementos repercuten en el resultado de forma positiva o negativa, se realiza un documento llamado cuenta de resultados previsionales, documento que aparece en el punto 7.3 del plan. En este documento, se estimarán las cuentas de resultados previsionales de los tres primeros años en tres escenarios distintos: el escenario pesimista, el escenario normal y el escenario optimista. En el punto 7.3 aparece el escenario esperado, mientras que en el anexo estarán incluidos los otros dos escenarios.

En el punto 7.4, se analiza la viabilidad de la futura empresa mediante ratios financieros. El análisis de los mismos permite mejorar la comprensión de los escenarios financieros y las tendencias en el tiempo, proporcionando indicadores clave del desempeño de la organización. Es gracias al análisis de los ratios que se pueden identificar fortalezas y debilidades de las que se pueden tomar decisiones estratégicas. Además, permite el benchmarking, es decir, facilita la comparación de las previsiones con la situación económica de los competidores, propiciando una valoración objetiva de la eficiencia de la gestión que se va a llevar a cabo dentro de la empresa.

Después de valorar los costes derivados de las acciones de marketing, de los planes de producción, de la organización de los recursos humanos y de la puesta en marcha del negocio, existen necesidades de inversión para poner en marcha el proyecto. Esta inversión puede provenir de los promotores o de financiación externa. En el punto 7.5, se realiza un análisis de la inversión en el que se estudia el origen del capital necesario y, mediante los cálculos del VAN, Valor Actual Neto, y el TIR, Tasa Interna de Retorno, se estudia la rentabilidad de la inversión y el tiempo de retorno de la misma.

7.2. Análisis de los balances previsionales. Tres años, tres escenarios.

El balance es un documento contable que refleja la situación de la empresa en un momento determinado, expresado monetariamente. Se trata de la representación del patrimonio de la empresa, es decir, de los bienes y derechos adquiridos por la empresa, activos, y las obligaciones que ha contraído frente a los propietarios y a terceros, pasivo y patrimonio neto. El balance previsional es por lo tanto una previsión de la situación futura.

Antes de realizar el balance previsional, es necesario, por un lado, detallar las inversiones requeridas por la empresa para su puesta en marcha y el tipo de financiación necesaria para poder llevar a cabo dicha inversión. Por otro lado, es necesario realizar una previsión de las ventas y de los gastos y una previsión de tesorería.

7.2.1 Previsión de inversión.

Todo proyecto de negocio requiere la adquisición y/o aportación de una serie de recursos por parte de los promotores para poder ponerlo en funcionamiento. Así, la suma de todos los elementos, bienes y derechos, que la empresa necesita para poder ponerla en marcha y mantenerla en funcionamiento conforman el plan de inversiones y gastos iniciales, siendo detallados los segundos en el siguiente punto. Resulta necesario describir cualitativa y cuantitativamente cada elemento, acompañándolo de un presupuesto que justifique el valor de su importe.

A continuación, se detallan las inversiones en activos no corrientes necesarias. Para ello, se han dividido según la naturaleza del activo en inversiones de inmovilizado material, en inversiones de inmovilizado intangible y en fianzas constituidas a largo plazo. Señalar que no existen inversiones inmobiliarias ya que se ha optado por alquilar las instalaciones para

poder en cualquier momento ampliar el espacio, con posibles cambios de ubicación a medio plazo. De esta forma, la inversión inicial se reduce al suponer un activo inmobiliario un gasto elevado.

Los activos no corrientes, que constituyen la inversión a largo plazo de la empresa son los siguientes:

- Inmovilizado material:

Las inversiones que se realizan en la apertura y se materializarán en bienes tangibles que no se destinarán a la venta o a su transformación son:

- **Mobiliario:** El mobiliario está compuesto por el conjunto de elementos propiedad de la empresa, que se encuentran a disposición de las oficinas de la entidad. En el caso de THE-ARE, para la puesta en marcha del negocio será necesario el siguiente mobiliario tanto para la tienda como para los talleres: mesas de corte, costura, patronaje, de oficina, tabla de plancha, taburetes, sillas de taller, de oficina y de reunión, mostrador, mueble, baldas, colgadores de pared y de almacén, percheros, estanterías de almacén, cafetera, nevera y microondas. El presupuesto está detallado en el anexo a. Destacar que no va a ser necesario comprar varios elementos del mobiliario ya que el padre de las promotoras dispone de varios elementos de oficina que no usa y los va a regalar para su utilización. Por ello, algunos elementos de mobiliario que figuran no tienen precio. Por otro lado, las promotoras van a participar activamente en la puesta en marcha del negocio, montando algunos elementos del mobiliario, lo que va a suponer un abaratamiento de los mismos.
- **Equipos para procesos de información:** está compuesto por el conjunto de ordenadores y demás elementos electrónicos que se utilicen en la empresa. En el caso de THE-ARE, los equipos necesarios son tres ordenadores portátiles, seis iPads, una impresora a color, una cámara fotográfica Reflex y una tableta

gráfica. Las promotoras disponen de tres ordenadores potentes y dos iPads para uso particular, entre ellos, un MacBook que utiliza la encargada de diseñar, al igual que la cámara fotográfica y la tableta gráfica. Por otro lado, el padre de las promotoras dispone de una impresora a color laser que no utiliza y que va a cedérsela para que la usen en la empresa. El hecho de que dispongan de la mayoría de equipos para los procesos de información supone una gran ventaja ya que abarata mucho la inversión inicial necesaria. De hecho, el esfuerzo económico en este tipo de inmovilizado se va a realizar en adquirir un iPad Mini para cada uno de los trabajadores, imprescindible para poder mantener un proceso de comunicación activa. El presupuesto de los equipos para procesos de información está detallado en el anexo b.

- **Maquinaria:** La maquinaria es el conjunto de máquinas o bienes de equipo, mediante los cuales se realiza la extracción o la elaboración de los productos. Para la puesta en marcha de la producción, THE-ARE necesita los siguientes elementos de maquinaria: una máquina de corte textil vertical, una máquina de coser, una de remallar, una máquina de etiquetado y un centro de planchado. La promotora encargada del diseño dispone de la mayoría de elementos. Por lo tanto, sólo es necesaria la inversión en una máquina de cortar tejido que va a ser de segunda mano ya que se ha encontrado un buen producto a un precio menor. En un futuro, será una de las primeras inversiones que acometa la empresa. En el anexo c, se encuentra el presupuesto en maquinaria.
- **Uillaje:** está formado por el conjunto de utensilios o herramientas que se pueden utilizar autónomamente o junto con la maquinaria. En este caso, se trata principalmente de utensilios de costura como bobinas y recambios diversos de las máquinas. En este caso, no es necesario hacer un presupuesto y se estima que la inversión inicial en utillaje es de unos 100 euros.

- Inmovilizado intangible.

El inmovilizado intangible es el conjunto de bienes intangibles y derechos susceptibles de valoración económica que cumplan con las características de permanencia en el tiempo y utilización en la producción de bienes o que constituyen una fuente de recursos del sujeto. Estos bienes son necesarios para desarrollar la actividad empresarial.

El inmovilizado intangible necesario para la puesta en marcha del negocio es el siguiente:

- Propiedad Industrial: es el conjunto de derechos exclusivos que protegen tanto la actividad innovadora manifestada en nuevos productos, procedimientos o diseños, como la actividad mercantil, mediante la identificación en exclusiva de productos y servicios ofrecidos en el mercado. En el caso de THE-ARE, resulta necesario para el comienzo de la actividad invertir en la solicitud de registro de Marca denominativa y gráfica y en la solicitud del título, la vigilancia y el mantenimiento de marca registrada en España durante los diez años posteriores a su solicitud. Se estima que la inversión a realizar en propiedad industrial es de 200 Euros.
- Aplicaciones informáticas: es el importe satisfecho por la propiedad o el derecho al uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa. Las aplicaciones informáticas necesarias para iniciar la actividad son: el desarrollo de la página web, el Microsoft Office para empresas, el Contaplus, el antivirus, el Photoshop y el desarrollo de programas de gestión de la empresa. En el anexo d, se detalla la inversión necesaria en aplicaciones informáticas.
- Fianzas constituidas a largo plazo: se trata del efectivo entregado como garantía del cumplimiento de una obligación, a plazo superior a un año.
 - Fianzas Alquileres: En el caso de THE-ARE, tanto el alquiler del bajo comercial como del piso conllevan el depósito de una fianza

correspondiente a una mensualidad dentro del acuerdo de arrendamiento firmado para una duración de 3 años, prorrogable. Por lo tanto, esta fianza es considerada una inversión a largo plazo ya que no será devuelta hasta la finalización del contrato, es decir, en un periodo superior al año. Se ha conseguido rebajar el precio del local comercial a 950 Euros al mes y el del piso a 550 Euros al mes ya que no deben pintar al hacerlo las emprendedoras y que existen muchos locales y pisos en alquiler en la zona, lo que ayuda a abaratarlos. Además, el piso tiene problemas nocturnos con unos vecinos que nos han permitido tener una mayor negociación con el propietario.

En la tabla que aparece a continuación, queda resumida la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 10 Previsión de la Inversión Inicial

Activo no corriente	Inicio Actividad
<i>Inmovilizado material</i>	
Mobiliario	1.783,99 €
Equipos Informáticos	972 €
Maquinaria	410,69 €
Utillaje	100 €
Total	3.266,58 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	
Propiedad Industrial	200 €
Aplicaciones Informáticas	1.653 €
Total	1.853 €
<i>Fianzas constituidas a largo plazo</i>	
Alquiler locales	1.500 €
Total	1.500 €
TOTAL Activo no corriente	6.619,47 €

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por otra parte, también resulta necesario, antes de iniciar la actividad, realizar varios gastos que se detallan a continuación:

- Gastos de constitución.

Son gastos obligados para el empresario y tienen identidad jurídica, estando asociados al registro notarial, para la inscripción mercantil, escrituras, etc. Se ha estimado que los gastos de constitución serán de 1.200 €.

- Gastos de adecuación del local.

El local comercial va a necesitar una serie de modificaciones en el espacio para adaptarlo a las necesidades del negocio. Las modificaciones las van a realizar las promotoras del negocio para abaratarlo y se ha estimado que la inversión en materiales necesaria va a ser de 1.000 €.

En la tabla que aparece a continuación, quedan resumidos los gastos iniciales necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 11 Previsión gastos iniciales.

Gastos iniciales	Inicio Actividad
Gastos de Constitución	1.200 €
Reparación local	1.000 €
TOTAL Gastos iniciales	2.200 €

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7.2.2 Previsión de financiación.

La necesidad de financiación es un factor que determina las limitaciones, oportunidades y posibilidades de cualquier empresa para ponerla en marcha. Así, resulta fundamental para poder atender las inversiones y gastos imprescindibles para desarrollar la actividad de la empresa. Existen varios orígenes de los recursos propios o internos, es decir, aportados por los promotores o generados por la propia actividad de la empresa y de los recursos

ajenos o externos a la empresa. La empresa va a financiarse mediante recursos propios únicamente ya que las socias consideran que tienen capacidad suficiente para hacer frente al inicio de la actividad. Por un lado, la socia encargada de diseño ha estado trabajando en otras empresas y también ha realizado trabajos por cuenta propia por lo que ha conseguido generar unos ahorros para poder iniciar esta idea de negocio. Además, ya es conocida en Valencia lo que es una ventaja importante. Por otro lado, la socia encargada de la gestión lleva cerca de siete años trabajando y también ha conseguido ahorrar dinero suficiente para la puesta en marcha de un negocio que no tiene necesidad de realizar una inversión inicial muy fuerte económicamente ya que puede producir conforme va vendiendo el producto y conforme vaya incrementándose el volumen de ventas poder ir incrementando la producción con el dinero generado por las ventas.

Los recursos propios iniciales son las aportaciones de los socios que suscriben el capital de una empresa y van a estar formados por 60.000 Euros aportados por las socias. La aportación es proporcional a la participación de cada una de ellas y, al tener la propiedad por partes alícuotas, cada socia va a aportar 30.000 Euros para la puesta en marcha del negocio, aunque la constitución de una Sociedad Limitada sólo requiera el desembolso de 3.000 Euros. Además, el hecho de hacer una aportación mayor da mayor tranquilidad al disponer de liquidez y, en el caso que se decida solicitar un préstamo bancario o un microcrédito, tener una mayor solvencia lo que incrementa las posibilidades de que lo concedan.

Por otro lado, no se descarta, una vez el negocio esté en funcionamiento, solicitar alguna subvención tanto a nivel estatal, nacional o europeo para la mejora del negocio.

7.2.3 Proyección de ventas.

La previsión de ventas es una estimación de lo que puede suceder en cuanto a las ventas en un negocio en un periodo de tiempo futuro. Toda previsión ha de ser realista, en función del modelo de negocio, de los productos

y los servicios que se ofertan, contextualizada, enmarcada dentro del contexto externo e interno, alcanzable, teniendo en cuenta tanto los recursos económicos como humanos y técnicos disponibles, y objetiva, sin querer cumplir grandes objetivos.

A continuación, se va a realizar una previsión de las ventas para los tres primeros años de la puesta en marcha del negocio, considerando tres escenarios posibles: optimista, realista y pesimista. Las promotoras tienen la idea de que es mejor quedarse corto que no alcanzar las predicciones, lo que llevaría a perder dinero y poner en peligro la estabilidad económica del negocio. Posteriormente, se podrá saber si el negocio es económicamente viable gracias a estas cifras y se podrán calcular las necesidades de materias primas para el producto.

Para la realización de los escenarios, se considerarán que las ventas en los escenarios optimistas y pesimistas son un 20% superiores e inferiores respectivamente a las ventas del escenario realista.

Para el cálculo de las ventas, se han tenido en cuenta los precios fijados en el punto 6.4., precios que no se espera mover durante los tres primeros años de funcionamiento. Además, se considera que van a realizarse dos colecciones, la de Primavera-Verano y la de Otoño-Invierno. Así, habrá prendas que sólo se venderán en algunos meses del año, estando fuera de la colección el resto del tiempo. Por otro lado, la forma de trabajar no va a ser de exponer todos los productos de cada colección a la vez, sino que durante todo el tiempo se van a realizar nuevas prendas correspondientes a cada colección, de forma que las posibilidades de que las clientas realicen varias compras durante una misma colección son mayores. En cuanto a las prendas a medida, es complicado de estimar, pero se espera realizar durante el primer año un traje al mes con un precio medio de 250 Euros, sin incluir el coste de la tela ya que este íntegramente lo paga la clienta por lo que no se considera gasto de la empresa.

En los anexos, está incluida la tabla de estimación de ventas para cada producto y cada escenario para los primeros tres años del negocio. Señalar que se considera que las ventas van a aumentar un 15% el segundo año respecto al primero y un 20% el tercero respecto al segundo. Este incremento de las ventas

se debe al esfuerzo que se va a realizar en marketing y al peso creciente que va a tener la tienda online en las ventas del negocio. Dado el tamaño de los clientes potenciales de la tienda online, se considera viable considerar estos incrementos. Otro factor que afecta positivamente a las ventas es la salida de la crisis económica y el incremento del poder adquisitivo de las clientas objetivo.

La estimación de facturación por ventas en los tres escenarios aparece en las siguientes tablas.

Tabla 12 Estimación facturación por ventas, escenario realista.

	Año 2017-2018	Año 2018-2019	Año 2019-2020
Unidades Vendidas	3.400	3.915	4.681
Facturación Total	188.981,67 €	218.453,91 €	257.944,70 €

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 13 Estimación facturación por ventas, escenario pesimista.

	Año 2017-2018	Año 2018-2019	Año 2019-2020
Unidades Vendidas	2.720	3.132	3.744
Facturación Total	151.185,33 €	174.763,13 €	206.355,76 €

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 14 Estimación facturación por ventas, escenario optimista.

	Año 2017-2018	Año 2018-2019	Año 2019-2020
Unidades Vendidas	4.080	4.697	5.617
Facturación Total	226.778,00 €	262.144,70 €	309.533,64 €

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7.2.4 Previsión de tesorería.

La previsión de tesorería es la estimación de los movimientos futuros que conformarán el flujo de entradas y salidas de dinero que experimentarán la caja o la cuenta bancaria, en este caso los próximos tres años. Gracias a esta previsión, se pueden identificar con la máxima anticipación posible los déficits y los excedentes de tesorería a corto plazo, lo que permite negociar con la entidad bancaria con datos concretos y darle a su vez una imagen de seguridad y de control de la situación. Además, la anticipación de situaciones de necesidad de financiación permite negociar con los bancos y no exponerse a tener que aceptar financiación a coste elevado o incluso a no tener acceso a la misma. Por lo tanto, la previsión de tesorería ayuda a planificar los instrumentos de cobro y pago a corto plazo, a planificar los riesgos financieros de cambio, a gestionar la obtención de recursos financieros a corto plazo si son necesarios en algún momento y a localizar los excedentes de tesorería temporales para buscar donde invertirlos.

Para este negocio de nueva creación, la liquidez es muy importante para poder seguir produciendo por lo tanto este análisis resulta clave. Además, teniendo en cuenta que en el inicio de la actividad va a ser financiada con recursos propios, es muy probable que en algún momento necesite financiarse para poder expandirse.

A continuación, van a detallarse tanto los cobros como los pagos a los que va a tener que hacer frente la empresa en el inicio de la actividad y en los próximos tres años para poder realizar posteriormente la previsión de tesorería.

- Cobros.

Los cobros corresponden a las ventas de producto que se lleven a cabo por parte de la empresa, detalladas en el apartado 7.2.3. También van a tenerse en cuenta las aportaciones de capital social por parte de las socias porque resultan la liquidez del inicio de la actividad.

- Pagos.

Los pagos son las aportaciones económicas a terceros como contraprestación de un servicio recibido o de un bien adquirido. A continuación, se detallan todos los pagos que debe de realizar la empresa para hacer frente a los diferentes gastos que ha incurrido.

- Activos no corrientes: Los gastos en inmovilizado material, inmovilizado intangible y en fianza constitutivas a largo plazo están detallados en el punto 7.2.1. Los pagos se realizan en los meses anteriores a la puesta en marcha del negocio.
- Gastos de personal: Forman parte de los gastos de explotación de la empresa y son las retribuciones efectuadas al personal, cualquiera que sea el concepto por el que estas se satisfacen, así como el coste que los trabajadores suponen para la empresa por las cuotas empresariales a la seguridad social y demás gastos de carácter social. En el caso de la empresa, se trata del Salario Bruto y de las aportaciones a la seguridad social de cuatro trabajadores. Por otro lado, también es necesario contar en este punto con los salarios de las dos promotoras y el respectivo pago de las cuotas de autónomo que va a correr a cargo de la empresa y que ascienden a 325,53 Euros al ser autónomas societarias y pagando el mínimo de cuota en los primeros años. A continuación, se detalla el gasto de personal del próximo año, tomando de base los sueldos establecidos en el convenio colectivo detallados en el punto 5.6 y estableciendo la seguridad social en un 30% del salario bruto. Señalar que para los dos años siguientes se estimará un incremento del 1,5% de los salarios brutos, porcentaje mayor al incremento que han tenido en el año 2017. No se van a incrementar más los sueldos en los primeros años ya que el objetivo es crecer, así, una vez la empresa ya esté consolidada en el sector se incrementarán los sueldos.

Tabla 15 Gasto de personal año 2017-2018.

Empleado	Salario Bruto Anual	Seguridad Social/ Cuota Autónomos	Gasto de Personal
Directora de gestión	18.636,96 €	3.906,36 €	22.543,32 €
Directora de diseño	18.636,96 €	3.906,36 €	22.543,32 €
Jefa de Taller	13.728,00 €	4.118,40 €	17.846,40 €
Encargada de tiendas	11.147,16 €	3.344,15 €	14.491,31 €
Encargada de costura	10.628,76 €	3.188,63 €	13.817,39 €
Encargado de corte	10.628,76 €	3.188,63 €	13.817,39 €
		TOTAL	105.059,12 €

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Alquiler: Corresponde a los pagos mensuales por el arrendamiento tanto del local comercial como del piso donde va a quedar ubicada la empresa. Se ha conseguido negociar con ambos propietarios sendos precios de alquiler y finalmente se ha conseguido rebajar el alquiler del bajo comercial a 950 Euros al mes y el del piso a 550 Euros al mes, un total de 1.500 Euros al mes, 18.000 Euros anuales. En cambio, en este importe se incluye un 21% de IVA soportado y la retención en IRPF. Si le restamos dichas partidas, los importes respectivos son 931,40 Euros del local comercial y 539,22 Euros del piso. Se han firmado ambos contratos por cinco años ampliables y durante los primeros tres años no va a producirse incremento del alquiler en función del IPC, Índice de Precios al Consumo.
- Publicidad: El gasto de publicidad va a consistir, el primer año, en 100 Euros al mes, 1.200 anuales en publicidad en Google, y en 300 Euros por colección en cada una de las redes sociales Facebook e Instagram, 1.200 euros anuales. La empresa, por lo tanto, va a gastar 2.400 euros el primer año en publicidad. El segundo y el tercer año, va a incrementar el gasto en publicidad por la misma

cuantía que ha estimado el incremento de ventas, es decir, un 15% el segundo año y un 20% el tercero respecto al segundo. Así, el gasto el segundo año se estima de 2.760 Euros y el tercer año de 3.312 Euros.

- **Suministros. Luz y Agua:** En cuanto al consumo de luz y agua del local y del piso, no se estima que se realicen importantes consumos. Además, para abaratar los gastos de electricidad se va a realizar un cambio en la iluminación de ambos espacios con luces LED que reduce el consumo. Se considera que el gasto mensual de luz y agua va a ser de 290 Euros mensuales, 3.480 Euros anuales. Gasto de teléfono e Internet: viene dado por una cuota fija mensual. Resulta importante para la empresa tener una buena conexión a Internet para poder gestionar de forma eficiente la tienda online. Es necesario contratar dos tarifas de Internet, una de ellas con móvil y teléfono fijo para la tienda. Una de las socias no necesita contratar el móvil ya que tiene un plan contratado en su unidad familiar. Se va a contratar en Vodafone, un pack Vodafone One Fibra Ono de 120 MB y que incluye fijo y móvil con llamadas gratuitas y una línea de Internet Vodafone Fibra Ono de 120 MB. Ambos productos tienen descuentos. Así, el primero cuesta 50,90 Euros los seis primeros meses y 64 Euros posteriormente y el segundo cuesta 16 Euros el primer año y 27 Euros el resto.
- **Seguro.** Se trata de un seguro que contiene tanto el seguro del negocio como el de Responsabilidad Civil de las dos promotoras. Este seguro ha sido contratado con La Caixa y el coste mensual es de 150 Euros, lo que asciende a 1.800 Euros anuales.
- **Mantenimiento página web.** El coste anual del mantenimiento de la página web es de 107 Euros al año.
- **Costes Variables en función de la producción.** Esta partida engloba todas las materias primas necesarias para la elaboración del producto. Así, se trata de los gastos en materias primas, es decir, los

tejidos y los gastos en hilos, botones, cremalleras, etc. Además, se ha hecho una media para incluir dentro de estos gastos el gasto en packaging, aunque sea más caro en el caso de las ventas online. Después de realizar una estimación, este gasto corresponde al 15% del precio de venta, incluyendo el IVA del servicio

- Costes Variables derivados de la subcontratación. En esta partida se incluyen todos los procesos subcontratados a terceros y que son variables en función de las prendas que se produzcan. El gasto en la subcontratación de la costura de las prendas corresponde al 7% del precio de venta final. El gasto en la subcontratación del planchado de las prendas corresponde al 3% del precio de venta final. En ambos porcentajes queda incluido el IVA del servicio.
- Otros gastos. En esta partida consideramos gastos difíciles de cuantificar sin haber puesto en marcha el negocio como el coste de servicio TPV, terminal de pago en la tienda. Se van a estimar de 100 Euros al mes.
- Retención Alquiler. La retención de los alquileres corresponde a un 19% de la base imponible, es decir, que por el bajo comercial se retienen 176,89 Euros al mes, es decir, 2.122,68 Euros al año y por el piso se retienen 102,45 Euros al mes, es decir, 1.229,4 Euros anuales.
- Impuesto sobre valor añadido. En todos los gastos anteriormente señalados y en los cobros, así como en el activo no corriente, no se ha incluido el IVA del 21%.
- Impuesto de sociedades. Se trata del impuesto anual sobre el beneficio obtenido por la empresa. Existe un tipo reducido del 15% para emprendedores que se aplica en el primer periodo impositivo que la sociedad genere beneficios y en el segundo periodo. A partir de ese año, el tipo general vigente es del 25%.

Una vez desarrollados todos los cobros y los gastos, se puede elaborar la previsión de tesorería para los próximos tres años. En la tabla siguiente, se muestra la previsión de tesorería del escenario realista. Los escenarios pesimista y optimista están incluidos en el anexo i.

Tabla 16 Previsión de tesorería, tres primeros años, escenario realista.

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
COBROS	288.667,81 €	264.329,24 €	312.113,08 €
Ventas	188.981,67 €	218.453,91 €	257.944,70 €
Saldo ejercicio anterior	0 €	0 €	0 €
Capital Social	60.000 €		
HP IVA Repercutido	39.686,15 €	45.875,32 €	54.168,39 €
PAGOS	217.278,46 €	244.049,96 €	270.393,21 €
Inmovilizado	6.619,47 €		
Gastos de constitución	1.200 €		
Gastos adecuación local	1.000 €		
Sueldos y Salarios	83.406,60 €	84.657,70 €	85.927,56 €
Seguridad Social	21.652,52 €	21.860,12 €	22.070,83 €
Alquileres	17.647,44 €	17.647,44 €	17.647,44 €
Publicidad	2.400 €	2.760 €	3.312 €
Suministros	4.361,40 €	4.572 €	4.572 €
Seguro	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Mantenimiento Web	107 €	107 €	107 €
Coste materias primas	37.496,21 €	43.120,64 €	51.744,77 €
Subcontratación	22.497,73 €	25.872,39 €	31.046,86 €
Otros gastos	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Retención alquiler	3.352,08 €	3.352,08 €	3.352,08 €
HP IVA Soportado	19.242,17 €	20.008,69 €	23.022,32 €
HP acreedora IVA		20.443,98 €	25.866,63 €
HP acreedora IRPF	0,00 €	3.352,08 €	3.352,08 €
Impuesto de Sociedades			2.075,78 €
SALDO TESORERÍA	71.389,36 €	91.668,63 €	133.388,51 €

Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación, se va a detallar el Balance de Situación previsional de los tres primeros años de actividad del negocio que se inicia este mes de octubre. El balance está compuesto por el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa.

El activo del balance está formado por el activo no corriente y el activo corriente de la empresa. Representa el conjunto de los bienes y títulos de propiedad que posee una empresa, es decir, las inversiones de la misma.

El activo no corriente representa todos los bienes, propiedades y derechos que tenga la empresa que van a permanecer en la misma durante un largo periodo de tiempo y que son poco líquidos. El activo no corriente se clasifica en inmovilizado material donde se incluyen elementos como las edificaciones, los territorios o las maquinarias; en inmovilizado intangible, es decir, los derechos que haya adquirido la empresa como patentes, diseños industriales o aplicaciones informáticas; y, el inmovilizado financiero que incluye las inversiones que ha realizado la empresa a largo plazo. Restando en el pasivo no corriente también se incluyen las amortizaciones de los bienes. En el anexo aparece el cuadro de amortización de los activos no corrientes para los tres primeros años de inicio de la actividad.

El activo corriente representa los bienes que pertenecen a la empresa desde hace menos de un año, siendo muy líquidos, es decir, siendo dinero efectivo o en bienes en proceso de convertirse en líquido a corto plazo. Este grupo incluye, por un lado, las existencias formadas por las mercancías en venta, las materias primas y los productos en curso. Por otro lado, el activo corriente también está formado por el realizable que incluye los bienes y derechos de la empresa que fueran realizables a corto plazo y el disponible que recoge los bienes disponibles en la caja o en el banco.

El pasivo del balance representa las fuentes de financiación de las que dispone y también se divide en dos subgrupos: el pasivo no corriente y el pasivo corriente.

El pasivo no corriente agrupa todas las deudas cuyo vencimiento es a largo plazo, es decir, deudas de poca exigibilidad. En este grupo se incluyen las deudas a largo plazo por préstamos recibidos por un tercero, generalmente una entidad bancaria y que incluye devoluciones del mismo superiores al año y un coste financiero; y otro tipo de financiación a largo plazo, siendo deudas pendientes de pago en el momento del cierre del ejercicio originadas por las inversiones y la compra de mercaderías.

El pasivo corriente incluye todas las deudas con un vencimiento a corto plazo y que son por lo tanto de alta exigibilidad. En este grupo quedan enmarcadas las deudas a corto plazo con entidades de crédito por préstamos recibidos y otros débitos. Por otro lado, también se incluyen en este grupo los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, es decir, los saldos pendientes con proveedores, acreedores, Administraciones Públicas y los anticipos de clientes, es decir, las entregas de clientes en efectivo en concepto de a cuenta de futuros suministros.

Por último, el Patrimonio Neto es el conjunto de capital propio que financia y soporta la empresa. Monetariamente, el patrimonio neto coincide con la totalidad de los activos una vez deducidos los pasivos. Técnicamente, el patrimonio neto incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de la constitución de la empresa o en momentos posteriores por los socios o propietarios y los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten. El patrimonio neto está formado por los Fondos Propios y las subvenciones, donaciones y legados recibidos.

Los fondos propios están formados por el capital, es decir la aportación de los accionistas en la constitución de la empresa o en momentos posteriores; las reservas, es decir, los beneficios no distribuidos que pasan a formar parte de los fondos propios de la empresa; y el resultado del ejercicio ya sea beneficio o pérdida de forma informativa, considerándose parte de los recursos propios. El resultado del ejercicio queda desglosado en la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Las subvenciones, donaciones y legados recibidos están compuestos, por un lado, por las subvenciones de capital, es decir, el importe de la ayuda económica concedida por la Administración por la realización de inversiones, siempre que no sean reintegrables. Por otro lado, también incluyen las donaciones y legados de capital, es decir, las donaciones y legados concedidos por empresas o particulares, para el establecimiento o estructura de la empresa cuando no sean reintegrables.

El balance de situación de THE-ARE previsional de los tres primeros años de negocio, en un escenario realista, es el siguiente. Los escenarios pesimista y optimista están incluidos en el anexo j.

Tabla 17 Balance de situación previsional, tres primeros años, escenario realista.

Activo	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Activo no corriente	5.601,41 €	4.583,35 €	3.565,29 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	1.281,89 €	710,89 €	139,89 €
Propiedad Industrial	200 €	200 €	200 €
Aplicaciones Informáticas	1.653 €	1.653 €	1.653 €
Amortizaciones Acumuladas	571 €	1.142 €	1.713 €
<i>Inmovilizado material</i>	2.819,52 €	2.372,46 €	1.925,39 €
Mobiliario	1.783,99 €	1.783,99 €	1.783,99 €
Equipos Informáticos	972 €	972 €	972 €
Maquinaria	410,69 €	410,69 €	410,69 €
Ustillaje	100 €	100 €	100 €
Amortizaciones Acumuladas	447,06 €	894,12 €	1.341,18 €
<i>Inmovilizado financiero</i>	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Fianza local y piso	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Activo corriente	90.631,52 €	111.677,32 €	156.410,82 €
<i>Deudores comerciales y otros</i>	19.242,17 €	20.008,69 €	23.022,32 €
HP Deudora por IVA soportado	19.242,17 €	20.008,69 €	23.022,32 €
<i>Efectivo y otros activos líquidos</i>	71.389,36 €	91.668,63 €	133.388,51 €
Tesorería	71.389,36 €	91.668,63 €	133.388,51 €
TOTAL ACTIVO	96.232,93 €	116.260,67 €	159.976,11 €

Patrimonio Neto y Pasivo	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Patrimonio Neto	53.194,70 €	64.957,48 €	96.830,92 €
<i>Fondos propios</i>	53.194,70 €	64.957,48 €	96.830,92 €
Capital	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Reservas	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Resultado ejercicio anterior	0 €	-5.605,30 €	-5.605 €
Remanente		0,00 €	11.763 €
Resultado del ejercicio	-5.605,30 €	11.762,78 €	31.873,44 €
Pasivo no corriente	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Deudas a largo plazo</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudas l/p entidades crédito	0 €	0 €	0 €
Pasivo corriente	43.038,23 €	51.303,19 €	63.145,19 €
<i>Deudas a corto plazo</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudas c/p entidades crédito	0 €	0 €	0 €
<i>Acreedores comerciales y otros</i>	43.038,23 €	51.303,19 €	63.145,19 €
HP Acreedora por retenciones	3.352,08 €	3.352,08 €	3.352,08 €
HP Acreedora por Impuesto Sociedades	0,00 €	2.075,78 €	5.624,72 €
HP Acreedora por IVA	39.686,15 €	45.875,32 €	54.168,39 €
TOTAL PASIVO+PN	96.232,93 €	116.260,67 €	159.976,11 €

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7.3. Cuentas de resultados previsionales. Tres años, tres escenarios.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias es, junto con el balance de situación, uno de los documentos más importantes en el que se recogen datos relacionados con la contabilidad de la empresa. La cuenta de pérdidas y ganancias es el resumen de todos los gastos e ingresos que una empresa genera a cabo de un periodo determinado o anualmente, es decir, en un ciclo contable.

Se consideran ingresos las operaciones cuyo resultado provoque un incremento del valor patrimonial de la empresa. En cambio, los gastos son las operaciones que conllevan disminuciones en el valor patrimonial de la empresa. Así, la diferencia entre los ingresos y los gastos es el resultado del ejercicio que, en caso de ser positivo, genera un beneficio, mientras que, en caso de ser negativo, genera una pérdida. Así, el beneficio muestra que las operaciones positivas que ha llevado a cabo la empresa han conseguido compensar los

gastos en los que se han incurrido y han generado un excedente que pertenece a los socios, que ven incrementado el valor de su inversión. Por el contrario, un resultado en pérdida refleja un descenso del valor de la empresa al no haber podido recuperar el gasto incurrido a lo largo del ejercicio con las operaciones de venta. Así, los accionistas ven disminuido el valor de su inversión.

La cuenta de pérdidas y ganancias está dividida en diferentes categorías de ingresos y de gastos según el carácter de los mismos. El resultado de explotación es el resultado operativo, generado por la actividad habitual del negocio, es decir, los ingresos por ventas menos los gastos normales de explotación, incluyendo las amortizaciones. El resultado financiero es el resultante de las inversiones financieras de la empresa o de la financiación ajena a la empresa.

Al resultado antes de impuestos, hay que restarle la provisión para el Impuesto sobre el Beneficio y se obtiene el Resultado Neto de la empresa.

A continuación, se expone la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para los primeros tres años de actividad en un escenario realista. Los escenarios optimista y pesimista están reflejados en el anexo k.

Tabla 18 Pérdidas y Ganancias previsional, tres primeros años, escenario realista.

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Importe Neto de Cifra de Negocios	188.981,67 €	218.453,91 €	257.944,70 €
Ventas	188.981,67 €	218.453,91 €	257.944,70 €
Aprovisionamientos	37.496,21 €	43.120,64 €	51.744,77 €
Consumo de mercaderías	37.496,21 €	43.120,64 €	51.744,77 €
Gastos de personal	105.059,12 €	106.517,82 €	107.998,40 €
Sueldos y Salarios	83.406,60 €	84.657,70 €	85.927,56 €
Cargas Sociales	21.652,52 €	21.860,12 €	22.070,83 €
Otros gastos de explotación	51.013,57 €	53.958,83 €	59.685,30 €
Servicios exteriores	51.013,57 €	53.958,83 €	59.685,30 €
Amortización de inmovilizado	1.018,06 €	1.018,06 €	1.018,06 €
Resultado de Explotación	-5.605,30 €	13.838,56 €	37.498,16 €
Gastos financieros	0 €	0 €	0 €
Por deudas con terceros	0 €	0 €	0 €
Resultado Financiero	0 €	0 €	0 €
Resultado Antes de Impuestos	-5.605,30 €	13.838,56 €	37.498,16 €
Impuesto sobre beneficio		2.075,78 €	5.624,72 €
Resultado Resultado del ejercicio	-5.605,30 €	11.762,78 €	31.873,44 €

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 19 Pérdidas y Ganancias previsional preparado para el análisis.

	2017-2018	%	2018-2019	%	2019-2020	%
Ventas	188.981,67 €	100%	218.453,91 €	100%	257.944,70 €	100%
Coste de ventas	37.496,21 €	19,84%	43.120,64 €	19,74%	51.744,77 €	20,06%
Margen bruto	151.485,45 €	80,16%	175.333,27 €	80,26%	206.199,93 €	79,94%
Gastos de personal	105.059,12 €	55,59%	106.517,82 €	48,76%	107.998,40 €	41,87%
Otros gastos	51.013,57 €	26,99%	53.958,83 €	24,70%	59.685,30 €	23,14%
EBITDA	-4.587,24 €	-2,43%	14.856,63 €	6,80%	38.516,23 €	14,93%
Amortizaciones	1.018,06 €	0,54%	1.018,06 €	0,47%	1.018,06 €	0,39%
BAII	-5.605,30 €	-2,97%	13.838,56 €	6,33%	37.498,16 €	14,54%
Gastos financieros	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00%
BAI	-5.605,30 €	-2,97%	13.838,56 €	6,33%	37.498,16 €	14,54%
Impuesto de sociedades	0 €	0,00%	2.076 €	0,95%	5.625 €	2,18%
Beneficio/Pérdida Neta	-5.605,30 €	-2,97%	11.762,78 €	5,38%	31.873,44 €	12,36%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Analizando las tablas, se puede destacar, por un lado, el elevado margen bruto gracias al reducido coste de las materias primas, debido a las compras al por mayor. El producto también tiene otros costes derivados de la subcontratación de la costura y del planchado, pero estos están considerados como otros gastos. Este elevado margen permite que cuanto más producto se vende, menores son los porcentajes de forma generalizada.

Destacar la importancia en la empresa del capital humano, que representa entre un 40 y un 50% de las ventas. Los sueldos se han fijado entre los más elevados dentro del convenio y aumentan todos los años para conseguir que los trabajadores se sientan motivados y se comprometan con el negocio. Además, las socias al dedicarse por completo al negocio también han decidido tener un sueldo, lo que también aumenta dicha partida.

Las socias han preferido aportar una importante cantidad de dinero al inicio de la actividad antes de contratar financiación ajena, lo que minora los gastos al no existir gastos financieros.

En cuanto al resultado, el primer año la empresa tendrá pérdidas, pero son bastante bajas y, gracias al aumento de la producción del año posterior, con el beneficio obtenido se consigue recuperar las pérdidas del año anterior.

Por último, destacar también que los resultados positivos del segundo y del tercer ejercicio representan porcentajes muy bajos sobre ventas, aunque la tendencia es positiva, por lo que cada año el beneficio será mayor y su porcentaje sobre ventas también mejorará.

7.4. Análisis de los ratios.

Un ratio es la comparación mediante el cociente de dos cifras representativas de la empresa, sobre las que se supone alguna relación directa o indirecta. El análisis de ratios es uno de los métodos más prácticos para analizar la futura viabilidad de la empresa. Así, los ratios financieros representan relaciones entre magnitudes procedentes de la cuenta de pérdidas y ganancias y del balance de situación de la empresa. Estas relaciones ayudan a determinar la salud económico-financiera de la empresa en un momento determinado.

En primer lugar, se va a proceder al análisis de la liquidez de la empresa, mediante ratios de liquidez, de tesorería y de disponibilidad.

Tabla 20 Ratios de liquidez.

Ratios	Fórmulas	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Indicadores óptimos
Liquidez	AC/PC	2,11	2,18	2,48	1,5-2
Tesorería	$R+D/PC$	2,11	2,18	2,48	1
Disponibilidad	D/PC	1,66	1,79	2,11	0,2-0,3

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tanto el ratio de liquidez como el de tesorería y el de disponibilidad, muestra que hay un exceso de activo corriente en relación con el pasivo corriente ya que los resultados están por encima de los indicadores óptimos. El ratio de liquidez está situado por encima de 1, por lo que hay más activo corriente que pasivo corriente y se podrán hacer frente a corto plazo a las obligaciones de pago. No obstante, al estar por encima de 2, señala que existe mucho activo corriente que no se destina a ninguna partida, lo que podría ser utilizado por la empresa para realizar inversiones en algún gasto como publicidad. El índice de tesorería es igual que el de liquidez ya que el activo corriente se compone de realizable y disponible. Por otro lado, el ratio de disponibilidad destaca la existencia de una importante cantidad de dinero líquido con unas necesidades de capital a corto plazo muy bajas por lo que existe un desequilibrio importante que cuando la empresa esté consolidada en el mercado debería ser compensado, buscando alternativas para disminuir el exceso de disponible en el balance.

En segundo lugar, es importante analizar el endeudamiento de la empresa mediante los ratios de endeudamiento, de autonomía, de solvencia y de calidad de la deuda.

Tabla 21 Ratios de endeudamiento.

Ratios	Fórmulas	2017-2018	2018-2019	2019-2020	Indicadores óptimos
Endeudamiento	$P/(PN+P)$	0,45	0,44	0,39	0,4-0,6
Autonomía	PN/P	1,24	1,27	1,53	1-1,5
Solvencia	A/P	2,24	2,27	2,53	>1, 2
Calidad de la deuda	PC/P	1,00	1,00	1,00	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los ratios de endeudamiento relaciona las deudas con los fondos propios de la empresa. Cuanto menor es el valor, más bajo es el grado de endeudamiento reflejándose en una mayor estabilidad que posibilita a la empresa acceder a nuevas fuentes de financiación. Inicialmente, las socias han preferido no acudir a ninguna vía de financiación ajena y ha preferido incrementar los fondos propios con sus aportaciones. Esto se refleja claramente en los ratios con todos los niveles dentro de los límites óptimos.

El endeudamiento está más cerca del límite inferior de los márgenes óptimos y cada año se reduce, lo que refleja que la empresa podría acudir a fuentes de financiación en cualquier momento, sobre todo, a partir del tercer año que el ratio es inferior a 0,4 lo que muestra un exceso de capitales propios, por lo que convendría hacer uso de los mismos.

El ratio de autonomía se mantiene en los niveles óptimos por lo que la empresa por sí misma puede hacer frente a las deudas. En este ratio, se refleja el mismo problema que en el de endeudamiento ya que, en el tercer año, empieza a reflejarse un exceso de autonomía.

El ratio de solvencia muestra que con los activos existente tiene capacidad suficiente para poder hacer frente a sus deudas. En cambio, el incremento gradual de este ratio refleja de nuevo el exceso de activos corriente que pueden perder valor con el paso del tiempo y se reduzca la rentabilidad.

Por último, el ratio de calidad de la deuda es equivalente a 1 porque, al no disponer de financiación ajena, toda la deuda generada corresponde a pasivo corriente, siendo éste el total del pasivo de la empresa. Esto significa que la calidad de la deuda no es buena ya que lo interesante sería tener deuda a largo plazo.

En tercer lugar, se va a analizar la rotación de los activos mediante la rotación de activos, de activos no corriente y de activos corrientes.

Tabla 22 Ratios de rotación de activo.

Ratios	<i>Fórmulas</i>	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Rotación de activo	<i>Ventas/ A</i>	1,96	1,88	1,61
Rotación ANC	<i>V/ANC</i>	33,74	47,66	72,35
Rotación AC	<i>V/AC</i>	2,09	1,96	1,65

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El ratio de rotación de activos refleja la eficiencia de la empresa en la gestión de sus activos para generar ventas. Estos ratios, cuanto más elevado es el valor, mayor es la productividad de los activos que se utilizan para generar ventas y, por lo tanto, mayor es también la rentabilidad del negocio.

La evolución positiva de las ventas provoca que la rotación del activo no corriente sea tan elevada. Además, en la puesta en marcha del negocio se ha intentado realizar la menor inversión posible lo que ha llevado a conseguir realizar las ventas con los menores activos no corrientes.

Por otro lado, los ratios de rotación de activo y de rotación de activo no corriente son más bajos al tener mayor volumen, dependiendo en parte del volumen de ventas que se produce. El hecho de que el ratio sea bueno viene en parte por el incremento de la liquidez en el balance, algo que no resulta positivo a medio plazo. No obstante, los datos de rotación con muy positivos y son un claro reflejo de que la rentabilidad de la empresa es buena.

También se va a detallar la rentabilidad económico-financiera de la empresa mediante los ratios de rentabilidad económica, margen de ventas, rentabilidad financiera y apalancamiento financiero.

Tabla 23 Ratios de rentabilidad.

Ratios	Fórmulas	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Rentabilidad económica	$BAlI/Activo$	-0,06	0,12	0,23
Margen de ventas	$BAlI/Ventas$	-0,03	0,06	0,18
Rentabilidad financiera	$Rdo./PN$	-0,11	0,18	0,33
Apalancamiento financiero	$(Activo/PN)* (BAI/BAII)$	1,81	1,79	1,65

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En primer lugar, la rentabilidad económica relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total para conocer la rentabilidad generada por la inversión de la empresa con independencia de cómo se haya financiado. El primer año, la empresa tiene pérdidas económicas, pero a partir del segundo, el negocio empieza a ser rentable, incrementándose el tercer año por lo que la empresa progresa favorablemente. En cuanto a la rentabilidad financiera, mide el retorno que obtienen los propietarios de la empresa, comparando el beneficio con las aportaciones de los propietarios. El primer año es negativo por lo que no es favorable. En cambio, el segundo y el tercer año de actividad, este ratio mejora sustancialmente, con los accionistas recibiendo un retorno el 18 y del 33% respectivamente.

En segundo lugar, el margen sobre ventas es negativo el primer año, pero a partir del segundo año, el margen pasa a positivo y progresa de forma ascendente, lo que quiere decir que el margen por producto vendido mejora, lo que es positivo para el negocio.

Por último, el apalancamiento financiero mide la relación entre la deuda y la rentabilidad. En la empresa, no existe deuda por lo que el divisor es 1 y el apalancamiento es superior a 1, señal de que la empresa debería financiarse mediante deuda para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, resulta conveniente calcular el fondo de maniobra de la empresa.

Tabla 24 Fondo de Maniobra.

	<i>Fórmulas</i>	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Fondo de Maniobra	<i>AC-PC</i>	47.593,29 €	60.374,13 €	70.243,32 €

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El Fondo de Maniobra mide la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente para conocer si el primero puede cubrir las necesidades de la empresa respecto al segundo. Como se ha señalado anteriormente, la empresa tiene un exceso de liquidez y, además, paga todo sin retrasos por lo que la suma de ambos factores provoca un fondo de maniobra positivo y holgado que se incrementa año a año. Esto, no obstante, puede ser un problema a medio plazo para la empresa ya que los activos líquidos parados suelen mermar la rentabilidad.

7.5. Análisis de la inversión. VAN y TIR.

Una inversión es una colocación de capital en una actividad comercial o civil con el fin de alcanzar un rendimiento económico. La inversión es satisfactoria si se cumplen los siguientes elementos: rentabilidad, tiempo y riesgo. La rentabilidad refleja el valor que se espera recibir y se mide en función de tasas de interés. El tiempo es el lapso estimado en el que se recupera la inversión, es decir, el periodo que se necesita para retornar el capital invertido. El riesgo es uno de los elementos más relevantes ya que se trata de la probabilidad de obtener un resultado contrario a lo esperado.

Para calcular la rentabilidad y el retorno de la inversión, se van a calcular el VAN y el TIR de la misma. El VAN, Valor Actual Neto, mide los flujos de los futuros ingresos y gastos que tendrá un proyecto para determinar, si descontando la inversión inicial, se obtiene alguna ganancia. De ser positivo, el

proyecto resulta viable. La TIR, Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el Beneficio Neto Actualizado sea igual a la inversión. Así, la TIR es la mayor tasa de descuento para que un proyecto sea rentable.

En primer lugar, es necesario conocer los movimientos de tesorería, es decir, los flujos netos de caja y el desembolso inicial. El desembolso inicial corresponde a la aportación de capital de las socias.

En segundo lugar, los flujos de caja se han estimado para los tres primeros años de inversión, tomando como flujos de caja los movimientos de tesorería estimados para los tres primeros años. Para la tasa de descuento va a ser del 5,1% anual, coincidiendo con la rentabilidad media anual del Ibex, haciendo referencia así a las posibilidades de rentabilizar su capital por medio de su ocupación anterior a la puesta en marcha del negocio.

Tabla 25 Cálculo VAN y TIR de la Inversión.

	Inversión inicial	Cobros	Pagos	Flujo de caja
0	-60.000,00 €			-60.000,00 €
1		228.667,81 €	217.278,46 €	11.389,36 €
2		264.329,24 €	244.049,96 €	20.279,27 €
3		312.113,08 €	270.393,21 €	41.719,88 €
			VAN	5.132,03 €
			TIR	9%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Aunque el horizonte temporal para el cálculo del VAN y del TIR es corto y cuando más grande es resulta más fiable, se pueden sacar las primeras conclusiones antes de la puesta en funcionamiento del mismo.

El Valor Actual Neto es positivo, por lo que se considera que la inversión será rentable de darse las condiciones previstas y aporta en los primeros tres años la cantidad de 5.132,03 Euros a las promotoras. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno, también es superior a 0, concretamente es de cerca del 9% por lo que supera el coste de la deuda. Por ello, el proyecto es viable y además es superior a la tasa de descuento establecida por lo que es una inversión mejor a la de inversión en el Ibex.

7.6. Epílogo.

En este apartado, se han estudiado las condiciones económico-financieras del proyecto, realizando las estimaciones previas necesarias de las unidades que van a venderse y de los posibles gastos que va a conllevar la puesta en marcha del negocio.

Las promotoras han decidido invertir todos sus ahorros en la puesta en marcha de la empresa, realizando una importante inversión que ha permitido no tener la necesidad de buscar financiación ajena para el comienzo de la actividad y cobrando ellas también un buen sueldo desde la apertura del negocio al tener plena dedicación en el mismo.

Del estudio económico financiero, se ha podido concluir que con las condiciones predefinidas en el escenario realista el negocio es viable y rentable.

En cuanto a la tesorería, la mayor partida de gastos es fija y no es otra que los sueldos y salarios al considerar las promotoras como una de las principales claves del negocio el capital humano. Señalar también que la compra de materias primas y las partes del proceso productivo subcontratadas son los dos únicos gastos variables del proceso ya que dependen del volumen de ventas.

En el escenario realista, considerando que las ventas suben un 15% el segundo año y un 20% el tercero respecto al segundo, el primer ejercicio de actividad se generarían pérdidas cercanas a los 5.000 Euros que se recuperarían el año posterior. Además, el margen de beneficio sobre ventas del 60% permite

que al superar un umbral de producción que cubre los costes fijos el beneficio empresarial se dispare.

En cuanto al análisis de los ratios, lo más destacable es el exceso de liquidez en la empresa, sobre todo a partir del segundo año de actividad, que puede generar problemas futuros de rentabilidad. Lógicamente, los niveles de endeudamiento son positivos, aunque a partir del tercer año sea recomendable financiarse a largo plazo. Por último, el margen de maniobra muestra la capacidad existente de poder cubrir el pasivo corriente con el activo más líquido.

8. Conclusiones.

Tras la realización del Plan de Empresa de THE-ARE, empresa de nueva creación dedicad a la moda, se han podido sacar las siguientes conclusiones.

La primera conclusión, clave para seguir teniendo en cuenta las siguientes, es que el análisis de la inversión y de los ratios financieros recomiendan poner en marcha el proyecto de inversión. En el escenario realista, el primer año la rentabilidad del negocio es negativa, pero en el segundo año empieza a generar rentabilidad positiva que compensa las pérdidas del primer año y posteriormente continúa evolucionando de forma positiva.

A partir del análisis económico-financiero, desarrollado en el último punto del plan, se concluye que la empresa puede ponerse en marcha únicamente con la aportación económica de las socias, aunque la estructura de endeudamiento es negativa, al existir únicamente deudas a corto plazo. Por otro lado, pueden aparecer problemas de exceso de liquidez que deberán de ser solventados con incrementos de gasto o con su utilización para inversiones en los años siguientes a la puesta en marcha del negocio para evitar una pérdida de rentabilidad derivada por la pérdida de valor de los activos líquidos. Por otro lado, el margen de beneficio de 60% en el precio de los productos es positivo dado que la mayor parte de los gastos son variables, relacionados con el proceso de fabricación y no son muy elevados. En cuanto a los gastos fijos, el gasto en el capital humano engloba casi la totalidad de los mismos y podría ser conveniente incrementar los gastos en otras partidas como en publicidad ya que en cuanto se cubren los costes operativos, el beneficio empresarial se dispara. Por último, el análisis previsional de pérdidas y ganancias realista muestra que pueden existir pérdidas el primer año a causa de la inversión inicial, pero que son subsanadas en los años venideros gracias la actividad empresarial. En cambio, debe existir cautela porque de no cumplir con las previsiones de ventas, las pérdidas son mayores y puede no alcanzarse la rentabilidad necesaria para que el negocio pueda seguir prosperando.

A parte de las conclusiones sacadas del análisis económico-financiero, primordiales para la puesta en marcha del negocio, el resto de apartados también permiten sacar conclusiones que van a ayudar a que el negocio establezca las estrategias necesarias para conseguir alcanzar las cifras económicas previstas.

Conclusiones relacionadas con la historia de la moda, con la coyuntura económica actual y con el sector de la moda.

- La firma de múltiples acuerdos ha favorecido los intercambios mediante la eliminación o descensos de las barreras aduaneras, facilitando así los flujos comerciales en el sector textil.
- Internet ha agilizado la comunicación y ha mejorado los sistemas de producción, incrementando su tecnología. La aparición del comercio electrónico ha ampliado la capacidad vendedora de las empresas.
- La salida de la crisis financiera está provocando que las principales economías crezcan de una forma sólida, lo que favorece el consumo privado al reducirse la tasa de desempleo, incrementando así el poder adquisitivo de la sociedad.
- En España, la economía está empezando a reactivarse y su crecimiento económico empieza a ser de los más elevados de la Eurozona. Esto está provocando la reactivación de la demanda interna. En cambio, pese a que la mejora económica se está traduciendo en creación de puesto de trabajo, la tasa de desempleo sigue siendo muy elevada, sobre todo entre los más jóvenes lo que puede afectar en las ventas de la empresa.
- La crisis afectó a las empresas del sector textil y confección y las cifras del sector cayeron en picado, aunque desde 2013 la situación se ha revertido, surgiendo oportunidades.
- Cerca de un tercio de la facturación del sector viene de las cadenas especializadas y, aunque resulta difícil de cuantificar, el negocio textil eCommerce está en auge y actualmente triplica la facturación de 2011.

Conclusiones sacadas del análisis estratégico.

- La competencia de la empresa va a ser tanto cadenas especiales como pequeñas marcas que estén situadas en la zona donde vaya a ubicarse la empresa.
- Internet está siendo motivo de diferenciación y es clave para el posicionamiento empresarial, para fortalecer la marca y para darse a conocer.
- En el sector textil, existen barreras de entrada a causa del poder de las cadenas especializadas que tienen precios muy bajos gracias a las economías de escala, siendo la diferenciación una de las opciones para entrar en el mercado. Entre las pequeñas empresas existe mucha rivalidad al tener estrategias dispares para un mismo objetivo: ampliar la cuota de mercado.
- En el DAFO, se han detectado más oportunidades y fortalezas que amenazas y debilidades. Las debilidades provienen del desconocimiento de las promotoras en la puesta en marcha de un negocio. Las amenazas surgen por la fuerte competencia existente en el sector y de los cambios de actitud y de gustos de los clientes, siendo cada vez más exigentes, algo que puede llegar a ser positivo. La principal fortaleza son las emprendedoras y su idea de buscar diferenciación en el producto y de hacer a los clientes partícipes del proyecto desde el inicio. Las oportunidades están relacionadas con la salida de la crisis, las nuevas tecnologías, la exigencia creciente de los clientes y la globalización.
- Las estrategias posibles para llevar a cabo están relacionadas con el producto, en su diferenciación, su modelo productivo y el marketing. También, resulta necesario potenciar las diferencias detectadas con los competidores, sacar partido a las nuevas tecnologías para publicitarse y darse a conocer, incluso para vender online, aprovechar la globalización y tener una buena política de personal.

Las conclusiones sacadas del análisis de operaciones son las siguientes.

- El negocio va a ubicarse en el centro de Valencia, en la calle Grabador Esteve, dada su proximidad al centro neurálgico del comercio de la ciudad y en auge con la apertura de nuevas empresas en la calle. Va a tener dos emplazamientos: un bajo dividido en dos partes: la parte exterior para la tienda física y la parte interior donde se sitúa el almacén de producto terminado y parte del taller donde se desarrollan los productos diseñados y se realizan los arreglos finales; un piso donde va a estar situado el estudio de la diseñadora y donde se realizarán las fotos de los productos y se recibirán a las clientas que quieran realizarse prendas a medida, el despacho de la otra socia, el almacén de telas y la sala donde se van a cortar las telas de las prendas.
- Se han definido todos los procesos desde el diseño hasta la venta, estando subcontratadas las partes de costura y de planchado de los productos. También es importante remarcar que van a existir dos formas de compra: en la tienda física y online. El proceso de un producto a medida es diferente ya que va a ser realizado al completo por el personal de la empresa.

Las conclusiones sacadas después del análisis de la organización y de los recursos humanos son las que se detallan a continuación.

- La empresa va a llamarse THE-ARE, en inglés para facilitar la expansión y haciendo mención a la primera letra de la diseñadora, R.
- Va a estar incluida dentro del Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados con código CNAE 4771.
- Su misión es acercar las tendencias de la moda a las chicas mediante productos ponibles, apostando por un estilo personal y diferente, para que las chicas consigan vestir cómodas y sintiéndose especiales, ofreciéndoles productos con diseños originales, de calidad y a unos precios competitivos.

- La forma jurídica que mejor se adapta a la empresa es la de Sociedad de Responsabilidad limitada.
- La empresa va a contar con las dos socias trabajando a tiempo completo en los dos puestos de dirección y con cuatro trabajadores más: la jefa de taller, el encargado de almacén y cortado de telas, la encargada de costura y planchado y la encargada de tienda, marketing y almacén de producto terminado.
- El organigrama va a ser líneo-funcional con tres jerarquías, estando las dos socias en lo más alto y en el mando intermedio la responsable de taller.

Por último, las conclusiones sacadas del análisis de Marketing son las siguientes.

- El público objetivo son mujeres de entre 18 y 40 años, con poder adquisitivo medio-alto y residentes en ciudades de España.
- Se van a realizar dos colecciones anuales: la de primavera-verano y la de otoño-invierno, y están divididas en varias líneas básicas con diferentes productos cada una de ellas que van surgiendo durante todo el tiempo y no sólo al principio. Estas líneas son: camisetas, pantalones, vestidos, monos y bañadores.
- Las prendas son talla única para facilitar la toma de decisión de las clientas y están pensadas para que sienten bien con independencia del físico.
- El tejido estrella y diferenciador de la empresa van a ser las lentejuelas y cuando el producto no las incluya estará realizado con telas originales y diferentes o tendrán un diseño más elaborado.
- El precio de los productos va a reportar un 60% de margen de beneficio y se va a situar en la media de los precios de la competencia.

- La empresa va a realizar una estrategia pull de comunicación, enfocada al cliente mediante publicidad online en Facebook, Instagram y Google, descuentos, envíos gratuitos, concursos y la organización de fiestas de apertura de temporada. Además, se va a contactar con Blogger para que den difusión a la marca a cambio de prendas de la empresa. Por último, se van a crear canales de contacto con el cliente para conocer sus opiniones tanto de los productos como de la marca.
- La empresa dispone de servicios que aportan valor añadido al producto y que bien utilizados pueden aportar valor añadido a la marca. La mayoría de servicios están enfocados al cliente y a mejorar su experiencia en la empresa, afianzando la imagen de la marca.

● Bibliografía.

Libros.

DALMAU, Juan Ignacio; HERVÁS OLIVER, J.L. (2003). *Estrategia y Política de empresa, una introducción*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 84-9705-462-1.

DE ANDRÉS, J.M. (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 84-8363-067-9.

DE MIGUEL, Enrique (2005). *Introducción a la gestión. 2ª Edición*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. 84-9705-750-3.

GALLEGO SEVILLA, L.P. (2007). *El sector servicios: Un análisis empresarial*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. 84-8363-073-0.

GÓMEZ DE BARREDA, Carmen. (2007). *Apuntes Tecnología de las Ingenierías y Empresas de Servicios Técnicos. 2º Curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.

GUADALAJARA OLMEDA, Natividad; BARTUAL SANFELIU, Inmaculada; BLASCO RUIZ, Ana (2007). *La Inversión y Financiación en la Empresa*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. Ref: 2007.291.

GUIJARRO MARTÍNEZ, F.; BLASCO RUIZ, A. (2011). *Contabilidad analítica*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

JENKYN JONES, Sue. (2005). *Diseño de Moda*. Barcelona: Editorial Blume. 84-9801-056-X

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima Edición. Madrid: Editorial Pearson Prentice Hall.

JORDÁ RODRÍGUEZ, A.; BOZÁ GARCÍA, A.; HERRERO BLASCO, A. (2009). *La economía de la información para la administración de empresas*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. 2009.078.

LOVELOCK, Christopher; HUETE, Luis; REYNOSO, Javier (2010). *Administración de Servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los Negocios*. Addison-Wesley. 97 – 860-7320-556-8.

MARÍ VIDAL, Sergio; MATEOS RONCO, Alicia; POLO GARRIDO, Fernando; SEGUÍ MÁS, Elies (2003). *Análisis económico financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

OLTRA, Francisco (2005). *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia. 84-8363-333-5.

PORTER, M.E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Editorial Pirámide. 84-368-2338-7.

SERRA, Vicente (2008). *Plan general de contabilidad y plan general de contabilidad de PYMES*. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch. 84-8002-476-1.

Informes y páginas web.

ACOTEX. *Comercio Textil en cifras*. 16º Edición. Fecha de consulta [Junio 2017].

BANCO DE ESPAÑA. *Situación y perspectivas de la economía mundial al comienzo de 2017*. Documento en línea:
<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/2017/T1/fich/beaa1701-art8.pdf>. Fecha de consulta: [Junio 2017].

BANKINTER. *Informe de Estrategia Bankinter: Perspectivas 2º Trimestre 2017*. Documento en línea.
[.https://docs.bankinter.com//stf/plataformas/broker/analisis/analisis_bankinter/estrategia_trimestral/estrategia_inversion_trim.pdf](https://docs.bankinter.com//stf/plataformas/broker/analisis/analisis_bankinter/estrategia_trimestral/estrategia_inversion_trim.pdf) Fecha de consulta: [junio 2017].

BOE número 63, páginas 18956 a 18971. *Resolución de 20 de febrero de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica la revisión y tablas salariales para el 2017 del Convenio Colectivo general de trabajo para empresa textil y de la confección*. Documento en línea:
<https://www.boe.es/boe/dias/2017/03/15/pdfs/BOE-A-2017-2842.pdf> Fecha consulta: [Junio-Julio 2017].

CÁMARA DE COMERCIO. *Emprendimiento*. Documento en línea:
<http://www.camaravalencia.com/es-ES/emprendedores>. Fecha consulta: [Junio-Julio 2017].

CEOE. *Panorama económico Mayo de 2017*. Documento en línea.
http://www.elempresario.com/uploads/documentos/2017/05/17/_panoramaeconomicomayo2017_549134c3.pdf Fecha consulta: [Mayo-Julio 2017].

CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS. *Guía para la creación de empresas*. Documento en línea: <http://www.guia.ceei.es>. Fecha consulta: [Mayo-Julio 2017].

CNAE. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Documento en línea: <http://www.cnae.com.es/>. Fecha consulta: [Julio 2017]-

COTEC. *Informe Cotec 2017*. Documento en línea: http://cotec.es/media/INFORME-COTEC-2017_versionweb.pdf Fecha consulta: [Mayo-Junio 2017].

FACEBOOK. *Anuncios en Facebook*". Documento en línea <https://www.facebook.com/business/products/ads>. Fecha consulta: [Julio 2017].

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. *Perspectivas de la economía mundial: ¿Está cobrando impulso?* Documento en línea: <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2017/April/Spanish/pdf/texts.ashx>. Fecha consulta: [Mayo-Junio 2017].

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. *Perspectivas de la economía al día*. Documento en línea: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2017/update/01/pdf/0117s.pdf>. Fecha consulta: [Mayo 2017].

GOOGLE AdWords. *Publica tu anuncio hoy mismo*. Documento en línea: https://adwords.google.com/intl/es_es/home. Fecha consulta: [Julio 2017].

INE. *España en cifras 2017*. Documento en línea:
http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html Fecha consulta:
[Mayo-Junio 2017].

INE. *Cifras de Población a 1 de enero de 2017. Estadísticas de Migraciones 2016*. Documento en línea: http://www.ine.es/prensa/cp_2017_p.pdf Fecha consulta: [Mayo-Junio 2017].

OBSERVATORIO DE ECOMMERCE y TRANSFORMACIÓN DIGITAL;
EY CENTRO DE ESTUDIOS. *Informe de Evolución y Perspectivas eCommerce*.
Documento en línea: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017/\\$FILE/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017/$FILE/ey-informe-de-evolucion-y-perspectivas-ecommerce-2017.pdf) Fecha de Consulta: [Junio 2017].







OCDE. *España Marzo 2017. Visión general*. Documento en línea:
<https://www.oecd.org/eco/surveys/Spain-2017-OECD-economic-survey-overview-spanish.pdf>.





OCDE. *Panorama de la Educación. Indicadores de la OCDE 2016*. Documento en línea.

<http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/eag/panorama2016okkk.pdf?documentId=0901e72b82236f2b>. Fecha de consulta: [Junio 2017].

●Anexos.

Anexo a: Presupuesto mobiliario.



MOBILIARIO	FOTOGRAFÍA	CANTIDAD	PRECIO (CON IVA)	TOTAL
Mesa de Corte		1	680,63	680,63
Mesa de Costura		2	29,99	59,98
Mesa de Patronaje		2	228	456
Mesa oficina		2		
Tabla plancha		1	36,52	36,52
Taburete		4	43,99	175,96
Silla taller		4	19,99	79,96
Silla oficina		2		
Silla reunión		4		

Mostrador	A mano	1	50	50
Mueble	A mano	1	50	50
Baldas		6	9	54
Colgador pared		10	3,56	35,6
Colgador almacén	A mano	15	5	75
Perchero		2	14,99	29,98
Estantería almacén		3	125	375
Cafetera		1		
Nevera		1		
Microondas		1		
			TOTAL EUROS	2158,63

Anexo b: Presupuesto material informático.

EQUIPOS INFORMÁTICOS	FOTOGRAFÍA	CANTIDAD	PRECIO (con IVA)	TOTAL
Ordenadores		3		
iPads		6	294	1176
Impresora a Color		1		
Cámara Fotográfica		1		
Tableta gráfica		1		
			TOTAL EUROS	1176

Anexo c: Presupuesto maquinaria.

MAQUINARIA	FOTOGRAFÍA	CANTIDAD	PRECIO (con IVA)	TOTAL
Máquina de Corte textil		1	488	488
Máquina de Coser		1		
Máquina de Remallado		1		
Máquina de Etiquetado		1	8,93	8,93
Centro de Planchado		1		
			TOTAL EUROS	496,93

Anexo d: Presupuesto aplicaciones informáticas.

APLICACIONES INFORMÁTICAS	CANTIDAD	PRECIO (con IVA)	TOTAL
Desarrollo página web	1	550	550
Microsoft Office	1	99	99
Contaplus	1	531,19	531,19
Desarrollo programas empresa	1		529,53
Antivirus	1		
Photoshop	1		290,28
		TOTAL EUROS	2000

Anexo e: Previsión de ventas detallado, escenario realista.

Año 1:

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	245,88	702,50	1.229,38	1.756,25	2.107,50	2.283,13	2.283,13	2.810,00	2.644,38	2.107,50	1.931,88	21.496,50
	Top con mangas	251,42	495,90	826,50	991,80	1.322,40			702,50	878,13	1.053,75	526,88	3.868,02
	Body								744,00	744,00	620,00	496,00	3.161,25
	Bandeau							620,00	744,00	744,00	620,00	496,00	3.224,00
Pantalones	Boho	260,30	557,78	1.115,55	929,63	1.115,55	929,63	929,63	1.115,55	1.301,48	745,70	745,70	10.672,10
	Palazzo	619,85	929,78	1.859,55	1.589,63	1.859,55	2.169,48	2.479,40	1.859,55	1.549,63	1.299,70	1.549,63	19.525,28
	Shorts	216,93	464,85	619,80	619,80	774,75	1.084,65	929,70	1.239,60	1.394,55	1.239,60	1.084,65	10.753,53
	Tirantes	390,50	1.394,63	1.673,35	1.394,63	1.673,35	2.510,33	1.952,48	2.231,40	2.510,33	2.231,40	1.673,35	21.867,72
Vestidos	Largos	434,13	868,25	3.473,00	1.302,28	1.302,28	3.473,00	3.473,00	3.038,88	3.038,88	1.736,50	2.694,75	26.481,63
	Corpos								3.346,65	2.974,80	2.231,10	1.115,55	11.155,50
	Largos	1.136,35	3.409,05	5.113,38	2.840,88	3.409,05	5.113,38	5.681,75	5.113,38	2.840,88	2.272,70	3.409,05	46.590,35
	Bañadores								619,80	1.033,00	826,40	206,60	2.685,80
Monos	Prendas a medida		750,00	500,00	500,00	750,00	1.250,00	1.250,00	1.000,00	500,00	500,00	500,00	7.500,00
	FACTURACIÓN	5.555,34	9.572,73	16.440,90	11.384,98	15.610,43	15.846,53	18.669,15	22.086,53	23.821,50	21.400,03	15.942,23	188.981,67

Año 2:

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	282,76	807,88	1.413,78	2.019,69	2.423,63	2.625,59	2.625,59	3.231,50	3.029,53	2.423,63	2.221,66	24.720,98
	Top con mangas	266,13	570,29	950,48	1.140,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.488,22
	Body	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	807,88	1.211,81	605,91	3.655,44
	Bandeau	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	713,00	855,60	713,00	570,40	3.707,60
Pantalones	Boho	299,34	641,44	1.282,88	1.069,07	1.282,88	1.069,07	1.069,07	1.282,88	1.496,70	855,26	855,26	12.272,91
	Paizzo	712,83	1.069,24	2.138,48	1.782,07	2.138,48	2.494,90	2.851,31	2.138,48	1.782,07	1.425,66	1.782,07	22.454,07
	Shorts	249,47	534,38	712,77	712,77	890,96	1.247,35	1.069,16	1.425,54	1.603,73	1.425,54	1.207,35	12.366,56
	Tirantes	449,07	1.603,82	1.924,58	1.603,82	1.924,58	2.886,57	2.245,35	2.566,11	2.886,57	2.566,11	1.924,58	25.147,88
Vestidos	Largos	499,24	998,49	3.993,95	1.497,73	1.497,73	3.993,95	3.993,95	3.494,71	3.494,71	1.996,98	2.995,46	30.453,87
	Curtos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.710,51	3.848,65	3.421,02	2.565,77	1.282,88	12.828,83
Monos	Largos	1.306,80	3.920,41	5.880,61	3.267,01	5.880,61	6.534,01	7.187,41	5.880,61	3.267,01	2.613,61	3.920,41	53.578,90
	Bañadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	712,77	1.187,95	950,36	237,59	3.088,67
Prendas a medida		250,00	975,00	650,00	250,00	975,00	1.500,00	1.250,00	1.300,00	650,00	650,00	650,00	9.750,00
	FACTURACIÓN	4.315,64	11.121,13	18.947,54	13.342,72	15.726,99	18.332,55	21.532,02	25.214,30	27.544,73	24.685,03	19.397,70	18.293,56

Año 3:

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	339,31	969,45	1.696,54	2.425,63	1.938,90	3.150,71	3.150,71	3.877,80	3.635,44	2.908,35	2.665,99	29.665,17
	Top con mangas	319,36	684,34	1.140,57	1.366,68	1.824,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.337,87
	Body	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	969,45	1.211,81	1.454,18	727,09	4.362,53
	Bandeau	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	855,60	1.026,72	1.026,72	855,60	684,48	4.449,12
Pantaloneros	Bobo	339,21	769,73	1.539,46	1.282,88	1.282,88	1.282,88	1.282,88	1.539,46	1.796,04	1.026,31	1.026,31	14.727,49
	Palazzo	855,39	1.283,09	2.566,18	2.138,48	2.566,18	2.993,88	3.421,57	2.566,18	2.138,48	1.710,79	2.138,48	26.944,88
Vestidos	Shorts	299,36	641,49	855,32	855,32	1.069,16	1.282,99	1.496,82	1.710,65	1.924,48	1.710,65	1.496,82	14.889,87
	Tirantes	538,88	1.924,58	2.309,50	1.924,58	2.309,50	2.694,42	3.079,33	3.079,33	3.464,25	3.079,33	2.309,50	30.177,45
Monos	Langos	599,09	1.198,19	4.792,74	1.797,28	2.396,37	4.792,74	4.792,74	4.193,65	4.193,65	2.396,37	3.594,56	36.544,64
	Cortos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.052,61	4.618,38	4.105,22	3.078,92	1.539,46	15.394,59
	Langos	1.568,16	4.704,49	7.056,73	3.920,41	4.704,49	7.840,82	8.624,90	7.056,73	3.920,41	3.136,33	4.704,49	64.294,68
	Bañadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	855,32	1.425,54	1.140,43	285,11	3.706,40
	Prendas a medida	250,00	750,00	500,00	250,00	750,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	500,00	500,00	500,00	7.500,00
	FACTURACIÓN	5.128,77	12.925,36	22.467,04	15.961,27	18.592,39	25.038,43	29.757,16	32.493,67	29.342,03	22.997,24	21.672,27	257.944,70

Anexo f: Previsión de los costes de los productos subcontratados.

Materias primas: Año 1.

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	50,80	145,14	254,00	362,86	290,29	471,72	471,72	580,58	544,29	455,43	399,15	4.441,43
	Top con mangas	47,81	102,46	170,76	204,92	273,22							799,18
	Body								145,14	181,43	217,72	108,86	653,15
Pantalones	Bañador							128,10	153,72	153,72	128,10	102,48	666,12
	Boho	53,78	115,24	220,49	192,07	192,07	192,07	192,07	230,49	268,90	153,66	153,66	2.204,98
	Palazzo	128,07	192,10	384,20	320,17	384,20	384,20	512,27	384,20	320,17	256,14	320,17	4.084,15
	Shorts	44,82	96,04	128,06	128,06	160,07	224,10	192,09	224,10	256,12	288,13	256,12	2.221,80
	Tirantes	80,68	288,15	345,77	288,15	345,77	518,66	408,40	461,03	461,03	518,66	461,03	345,77
Vestidos	Largos	89,70	179,39	717,56	289,09	289,09	717,56	717,56	627,87	627,87	358,78	538,17	5.471,41
	Cortos							307,31	691,46	614,63	460,97	220,49	2.304,86
Monos	Largos	294,78	704,35	1.056,52	586,96	704,35	1.173,92	1.291,31	1.056,52	586,96	469,57	704,35	9.626,11
	Bañadores								128,06	213,43	170,74	42,49	554,92
	Prendas a medida												
	FACTURACIÓN	780,44	1.822,88	3.287,58	2.382,27	3.118,50	3.599,00	4.305,48	4.715,19	4.318,19	3.368,25	3.169,88	37.496,21

Materias primas: Año 2.

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	58,42	166,92	292,10	417,29	333,83	500,75	542,48	667,67	625,94	500,75	459,02	5.107,64
	Top con mangas	54,99	117,83	196,38	235,65	314,21							919,05
	Body								166,92	208,65	250,37	125,19	751,12
Pantalonos	Bandeau							147,31	176,78	176,78	147,31	117,85	766,03
	Bolero	61,85	132,53	265,06	220,88	220,88	265,06	220,88	265,06	309,23	176,71	176,71	2.535,73
	Palazzo	147,28	220,92	441,84	368,20	441,84	441,84	589,11	441,84	368,20	294,56	368,20	4.639,27
	Shirts	51,54	110,45	147,27	147,27	184,08	257,72	220,90	257,72	294,53	294,53	257,72	2.555,07
	Tirantes	92,78	331,37	397,64	331,37	397,64	596,46	463,91	530,19	530,19	596,46	530,19	397,64
Vestidos	Largos	103,15	206,30	825,20	309,45	412,60	309,45	825,20	722,05	722,05	412,60	618,90	6.292,12
	Cortos							333,41	795,18	706,82	530,12	265,06	2.650,58
Monos	Largos	270,00	810,00	1.215,00	675,00	810,00	1.215,00	1.485,00	1.215,00	675,00	540,00	810,00	11.070,02
	Bañadores								147,27	245,44	196,36	49,09	638,15
	Prendas a medida												
	FACTURACIÓN	690,01	2.096,31	3.780,48	2.705,11	3.115,08	4.138,85	4.051,20	5.422,46	4.965,92	3.873,49	3.045,36	43.120,64

Materias primas año 3.

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	200,30	350,52	500,75	400,60	600,90	650,97	650,97	800,20	751,12	600,90	550,82	6.129,17
	Top con mangas	65,98	141,39	282,79	377,05								1.102,87
	Body								200,30	250,37	300,45	150,22	900,35
	Bandeau							176,78	212,13	212,13	176,78	141,42	919,24
Pantalones	Boho	74,22	159,04	318,07	265,06	318,07	265,06	265,06	318,07	371,08	212,05	212,05	3.042,87
	Palazzo	176,73	265,10	530,20	530,20	530,20	618,57	706,94	530,20	441,84	353,47	441,84	5.567,12
	Shorts	61,85	132,54	176,72	176,72	220,90	265,08	309,26	353,44	397,62	353,44	309,26	3.066,09
	Tirantes	111,34	397,64	477,17	397,64	477,17	556,70	636,23	636,23	715,75	636,23	477,17	6.235,01
Vestidos	Largos	125,78	247,56	990,24	371,34	371,34	990,24	990,24	866,46	866,46	495,12	742,68	7.550,55
	Cortos							424,09	954,21	848,19	636,14	318,07	3.180,70
Monos	Largos	334,00	972,00	1.458,00	810,00	1.458,00	1.620,00	1.782,00	1.458,00	810,00	648,00	972,00	13.284,03
	Bañadores								176,72	294,53	253,63	381,91	765,79
	Prendas a medida												
	FACTURACIÓN	1.008,01	2.515,57	4.536,38	3.246,43	4.403,53	4.960,62	5.941,56	6.505,96	5.959,10	4.668,19	4.374,44	51.744,77

Subcontratado Costura: Año 1.

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	58,06	101,60	145,14	116,12	174,17	188,69	188,69	232,23	217,72	174,17	159,66	1.776,57
	Top con mangas	19,13	40,98	68,31	109,29				58,06	72,57	87,09	43,54	261,26
	Body												
Pantales	Bandeau							51,24	61,49	61,49	51,24	40,99	269,45
	Boho	21,51	46,10	92,19	76,83	92,19	76,83	76,83	92,19	107,56	61,46	61,46	881,99
	Palazzo	51,23	76,84	153,68	128,07	153,68	179,30	204,91	153,68	128,07	102,45	128,07	1.613,66
Vestidos	Shorts	17,95	38,42	51,22	51,22	89,64	76,83	89,64	102,45	115,25	102,45	89,64	888,72
	Tirantes	32,27	115,26	138,31	115,26	207,46	161,36	184,41	184,41	207,46	184,41	138,31	1.807,25
	Largos	35,88	71,76	287,02	107,63	107,63	287,02	287,02	251,15	251,15	143,51	215,27	2.188,56
Monos	Corfas							122,93	276,58	245,85	184,39	92,19	921,94
	Largos	93,91	281,74	422,61	234,78	422,61	469,57	516,52	422,61	234,78	187,83	281,74	3.850,44
	Bañadores								51,22	85,57	68,30	17,07	221,97
Prendas a medida													
FACTURACIÓN													14.988,48

Subcontratado Costura Año 2.

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Mazo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	23,37	66,77	116,84	166,92	200,30	216,99	216,99	267,07	250,37	200,30	183,61	2.043,06
	Top con mangas	21,99	47,13	78,55	94,26	125,68							367,62
	Body							0,00	66,77	83,46	100,15	50,07	300,45
	Bandeau							58,93	70,71	70,71	58,93	47,14	306,41
Pantalones	Boho	24,74	53,01	106,02	88,35	106,02	88,35	88,35	106,02	123,69	70,68	70,68	1.014,29
	Palazzo	58,91	88,37	176,73	147,28	176,73	206,19	235,65	176,73	147,28	117,82	147,28	1.855,71
	Shorts	20,62	44,18	58,91	58,91	73,63	88,36	103,09	117,81	132,54	117,81	103,09	1.022,03
	Tirantes	37,11	132,55	159,06	132,55	159,06	185,57	238,58	212,08	212,08	212,08	159,06	2.078,34
Vestidos	Largos	41,26	82,52	330,08	123,78	123,78	330,08	330,08	288,82	288,82	165,04	247,56	2.516,85
	Cortos								318,07	262,73	212,05	106,02	1.060,23
Monos	Largos	108,00	324,00	486,00	270,00	486,00	540,00	594,00	486,00	270,00	216,00	324,00	4.428,01
	Bañadores								58,91	98,18	78,54	19,64	252,26
	Prendas a medida												
	FACTURACIÓN	336,00	888,52	1.512,19	1.082,04	1.434,51	1.655,54	1.980,52	2.168,99	1.986,37	1.599,40	1.458,15	17.248,26

Subcontratado Costura Año 3.

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	80,12	140,21	200,30	160,24	240,36	260,39	260,39	320,48	300,45	240,36	220,33	2.451,67
	Top con mangas	26,39	56,56	113,11	130,82				80,12	100,15	120,18	60,09	441,15
	Body												360,54
Pantalones	Bandeau							70,71	84,85	84,85	70,71	56,57	367,70
	Boho	29,69	63,61	127,23	106,02	127,23	106,02	106,02	127,23	148,43	84,82	84,82	1.217,15
	Palazzo	70,69	106,04	212,08	176,73	212,08	247,43	282,77	212,08	176,73	141,39	176,73	2.226,85
	Shorts	24,74	53,02	70,69	70,69	88,36	123,70	123,70	141,38	159,05	141,38	123,70	1.226,44
	Tirantes	44,54	159,06	190,87	159,06	190,87	286,30	222,68	254,49	286,30	254,49	190,87	2.494,00
Vestidos	Largos	49,51	99,02	396,09	148,54	148,54	396,09	396,09	346,58	346,58	998,05	297,07	3.020,22
	Cortos							169,64	381,68	339,27	254,46	127,23	1.272,28
Monos	Largos	129,60	388,80	583,20	324,00	583,20	648,00	712,80	583,20	324,00	252,20	388,80	5.313,61
	Bañadores								70,69	117,81	94,25	23,56	306,31
	Prendas a medida												
	FACTURACIÓN	403,20	1.006,23	1.814,63	1.298,45	1.721,41	1.986,65	2.376,63	2.602,78	2.383,64	1.839,28	1.749,77	20.697,91

Subcontratado Planchado Año 1.

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL	
Camisetas	Top de tirantes	10,16	29,03	50,80	72,57	87,09	94,34	94,34	116,12	108,86	87,09	79,83	888,29	
	Top con mangas	9,56	20,49	34,15	40,98	54,64							159,84	
	Body								29,03	36,29	43,54	21,77	130,63	
	Bandeau							25,62	30,74	30,74	25,62	20,50	133,22	
	Boho	10,76	23,05	46,10	38,41	38,41	46,10	38,41	46,10	53,78	30,73	30,73	441,00	
	Palazzo	25,61	38,42	76,84	64,03	76,84	76,84	89,65	102,45	76,84	64,03	51,23	64,03	806,83
	Shirts	8,96	19,21	25,61	25,61	32,01	44,82	38,42	44,82	51,22	57,63	51,22	44,82	444,36
	Tirantes	16,14	57,63	69,15	57,63	69,15	103,73	80,68	92,21	92,21	103,73	92,21	69,15	903,62
	Largos	17,94	35,88	143,51	53,82	71,76	53,82	143,51	143,51	125,57	125,57	71,76	107,63	1.094,28
	Comos								61,46	138,29	122,93	92,19	46,10	460,97
Monos	Largos	46,96	140,87	211,30	117,39	211,30	234,78	258,26	211,30	117,39	93,91	140,87	1.935,22	
	Bañadores								25,61	42,69	34,15	8,54	110,98	
	Prendas a medida													
	FACTURACIÓN	146,09	364,58	667,48	470,45	541,75	623,70	719,80	861,10	943,04	863,64	673,65	633,98	7.499,24

Subcontratado Planchado Año 2.

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	33,38	58,42	83,46	66,77	100,15	108,50	108,50	133,53	125,19	100,15	91,80	1.021,53
	Top con mangas	11,00	23,57	47,13	62,84								183,81
	Body								33,38	41,73	50,07	25,04	150,22
Pantalones	Bandeau							29,46	35,36	35,36	29,46	23,57	153,21
	Bóto	12,37	26,51	44,18	44,18	53,01	44,18	44,18	53,01	61,85	35,34	35,34	307,15
	Palazzo	29,46	44,18	73,64	86,37	86,37	103,09	117,82	86,37	73,64	58,91	73,64	927,85
	Shorts	10,31	22,09	29,45	29,45	36,82	44,18	51,54	58,91	66,27	58,91	51,54	511,01
	Tirantes	18,56	66,27	79,53	66,27	79,53	119,29	106,04	106,04	119,29	106,04	79,53	1.039,17
Vestidos	Largos	20,63	41,26	165,04	61,89	61,89	165,04	165,04	144,41	144,41	82,52	123,78	1.258,42
	Cortos							70,68	159,04	141,36	106,02	53,01	530,12
Monsos	Largos	54,00	162,00	243,00	162,00	243,00	270,00	297,00	243,00	135,00	108,00	162,00	2.214,00
	Bañadores								29,45	49,09	39,27	9,82	127,63
Prendas a medida													
FACTURACIÓN													
	168,00	419,26	756,10	541,02	623,02	717,25	827,77	990,26	1.084,49	993,18	774,70	729,07	8.624,13

Subcontratado Planchado Año 3.

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL
Camisetas	Top de tirantes	40,06	70,10	100,15	80,12	120,18	130,19	130,19	160,24	150,22	120,18	110,16	1.225,83
	Top con mangas	13,20	28,28	47,13	56,56	75,41							220,57
	Body								40,06	50,07	60,09	30,04	180,27
Pantalonas	Bandeau							35,36	42,43	42,43	35,36	28,28	183,85
	Boho	14,84	31,81	61,61	53,01	53,01	53,01	53,01	63,61	74,22	42,41	42,41	606,57
	Palazzo	35,35	53,02	106,04	88,37	106,04	123,71	141,39	106,04	88,37	70,69	88,37	1.113,42
Vestidos	Shorts	12,37	26,51	35,34	35,34	44,18	53,02	61,85	70,69	79,52	70,69	61,85	613,22
	Tirantes	22,27	79,53	95,43	79,53	95,43	111,34	127,25	127,25	143,15	127,25	95,43	1.247,00
	Largos	24,76	49,51	198,05	74,27	99,02	198,05	188,05	173,29	173,29	99,02	148,54	1.510,11
Monos	Cortos							84,82	190,84	169,64	127,23	63,61	636,14
	Largos	64,80	194,40	291,60	162,00	194,40	324,00	356,40	291,60	162,00	129,60	194,40	2.656,81
	Bañadores								35,34	58,91	47,13	11,78	153,16
Prendas a medida													
FACTURACION													
	201,60	503,11	907,32	649,23	747,62	860,71	993,32	1.188,31	1.301,39	1.191,82	929,64	874,89	10.348,95

Anexo g: Tabla de amortización acumulada inmovilizado.

Activo no corriente	Valor	Tipo	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Inmovilizado material	Amort. Acumulada		447,06 €	894,12 €	1.341,18 €
Mobiliario	1.783,99 €	10%	178,40 €	356,80 €	535,20 €
Equipos Informáticos	972 €	20%	194,38 €	388,76 €	583,14 €
Maquinaria	410,69 €	12%	49,28 €	98,56 €	147,85 €
Uillaje	100 €	25%	25,00 €	50,00 €	75,00 €
Inmovilizado intangible	Amort. Acumulada		571 €	1.142 €	1.713 €
Propiedad Industrial	200 €	10%	20,00 €	40,00 €	60,00 €
Aplicaciones Informáticas	1.653 €	33%	551,00 €	1.102,00 €	1.653,00 €

Anexo h: Tablas de amortización inmovilizado.

Activo no corriente	Valor	Tipo	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Inmovilizado material	Amortización		447,06 €	447,06 €	447,06 €
Mobiliario	1.783,99 €	10%	178,40 €	178,40 €	178,40 €
Equipos Informáticos	972 €	20%	194,38 €	194,38 €	194,38 €
Maquinaria	410,69 €	12%	49,28 €	49,28 €	49,28 €
Uillaje	100 €	25%	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Inmovilizado intangible	Amortización		571 €	571 €	571 €
Propiedad Industrial	200 €	10%	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Aplicaciones Informáticas	1.653 €	33%	551,00 €	551,00 €	551,00 €

Anexo i: Previsión de tesorería.

Escenario pesimista.

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
COBROS	242.934,25 €	211.463,39 €	249.690,47 €
Ventas	151.185,33 €	174.763,13 €	206.355,76 €
Saldo ejercicio anterior	0 €	0 €	0 €
Capital Social	60.000 €		
HP IVA Repercutido	31.748,92 €	36.700,26 €	43.334,71 €
PAGOS	202.759,93 €	221.936,16 €	242.004,49 €
Inmovilizado	6.619,47 €		
Gastos de constitución	1.200 €		
Gastos adecuación local	1.000 €		
Sueldos y Salarios	83.406,60 €	84.657,70 €	85.927,56 €
Seguridad Social	21.652,52 €	21.860,12 €	22.070,83 €
Alquileres	17.647,44 €	17.647,44 €	17.647,44 €
Publicidad	2.400 €	2.760 €	3.312 €
Suministros	4.361,40 €	4.572 €	4.572 €
Seguro	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Mantenimiento Web	107 €	107 €	107 €
Coste materias primas	29.996,97 €	34.496,51 €	41.395,82 €
Subcontratación	17.998,18 €	20.697,91 €	24.837,49 €
Otros gastos	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Retención alquiler	3.352,08 €	3.352,08 €	3.352,08 €
HP IVA Soportado	16.722,42 €	17.110,98 €	19.545,07 €
HP acreedora IVA		15.026,50 €	19.589,28 €
HP acreedora IRPF	0,00 €	3.352,08 €	3.352,08 €
Impuesto de Sociedades			
SALDO TESORERÍA	40.174,33 €	29.701,55 €	37.387,53 €

Escenario optimista.

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
COBROS	334.401,38 €	317.195,08 €	374.535,70 €
Ventas	226.778,00 €	262.144,70 €	309.533,64 €
Saldo ejercicio anterior	0 €	0 €	0 €
Capital Social	60.000 €		
HP IVA Repercutido	47.623,38 €	55.050,39 €	65.002,06 €
PAGOS	231.796,99 €	269.192,60 €	301.189,97 €
Inmovilizado	6.619,47 €		
Gastos de constitución	1.200 €		
Gastos adecuación local	1.000 €		
Sueldos y Salarios	83.406,60 €	84.657,70 €	85.927,56 €
Seguridad Social	21.652,52 €	21.860,12 €	22.070,83 €
Alquileres	17.647,44 €	17.647,44 €	17.647,44 €
Publicidad	2.400 €	2.760 €	3.312 €
Suministros	4.361,40 €	4.572 €	4.572 €
Seguro	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Mantenimiento Web	107 €	107 €	107 €
Coste materias primas	44.995,45 €	51.744,77 €	62.093,73 €
Subcontratación	26.997,27 €	31.046,86 €	37.256,24 €
Otros gastos	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Retención alquiler	3.352,08 €	3.352,08 €	3.352,08 €
HP IVA Soportado	21.761,91 €	22.906,40 €	26.499,56 €
HP acreedora IVA		25.861,47 €	32.143,99 €
HP acreedora IRPF	0,00 €	3.352,08 €	3.352,08 €
Impuesto de Sociedades		3.028,84 €	6.559,61 €
SALDO TESORERÍA	102.604,39 €	150.606,87 €	223.952,61 €

Anexo j. Previsión del Balance de Situación.

Escenario pesimista.

Activo	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Activo no corriente	5.601,41 €	4.583,35 €	3.565,29 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	1.281,89 €	710,89 €	139,89 €
Propiedad Industrial	200 €	200 €	200 €
Aplicaciones Informáticas	1.653 €	1.653 €	1.653 €
Amortizaciones Acumuladas	571 €	1.142 €	1.713 €
<i>Inmovilizado material</i>	2.819,52 €	2.372,46 €	1.925,39 €
Mobiliario	1.783,99 €	1.783,99 €	1.783,99 €
Equipos Informáticos	972 €	972 €	972 €
Maquinaria	410,69 €	410,69 €	410,69 €
Utilillaje	100 €	100 €	100 €
Amortizaciones Acumuladas	447,06 €	894,12 €	1.341,18 €
<i>Inmovilizado financiero</i>	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Fianza local y piso	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Activo corriente	56.896,75 €	46.812,53 €	56.932,60 €
<i>Deudores comerciales y otros</i>	16.722,42 €	17.110,98 €	19.545,07 €
HP Deudora por IVA soportado	16.722,42 €	17.110,98 €	19.545,07 €
<i>Efectivo y otros activos líquidos</i>	40.174,33 €	29.701,55 €	37.387,53 €
Tesorería	40.174,33 €	29.701,55 €	37.387,53 €
TOTAL ACTIVO	62.498,16 €	51.395,88 €	60.497,88 €

Patrimonio Neto y Pasivo	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Patrimonio Neto	27.397,16 €	11.343,54 €	13.440,96 €
<i>Fondos propios</i>	27.397,16 €	11.343,54 €	13.440,96 €
Capital	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Reservas	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Resultado ejercicio anterior	0 €	-31.402,84 €	-31.403 €
Remanente		0,00 €	-16.054 €
Resultado del ejercicio	-31.402,84 €	-16.053,61 €	2.097,42 €
Pasivo no corriente	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Deudas a largo plazo</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudas l/p entidades crédito	0 €	0 €	0 €
Pasivo corriente	35.101,00 €	40.052,34 €	47.056,92 €
<i>Deudas a corto plazo</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudas c/p entidades crédito	0 €	0 €	0 €
<i>Acreedores comerciales y otros</i>	35.101,00 €	40.052,34 €	47.056,92 €
HP Acreedora por retenciones	3.352,08 €	3.352,08 €	3.352,08 €
HP Acreedora por Impuesto Sociedades	0,00 €	0,00 €	370,13 €
HP Acreedora por IVA	31.748,92 €	36.700,26 €	43.334,71 €
TOTAL PASIVO +PN	62.498,15 €	51.395,88 €	60.497,88 €

Escenario optimista.

Activo	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Activo no corriente	5.601,41 €	4.583,35 €	3.565,29 €
<i>Inmovilizado intangible</i>	1.281,89 €	710,89 €	139,89 €
Propiedad Industrial	200 €	200 €	200 €
Aplicaciones Informáticas	1.653 €	1.653 €	1.653 €
Amortizaciones Acumuladas	571 €	1.142 €	1.713 €
<i>Inmovilizado material</i>	2.819,52 €	2.372,46 €	1.925,39 €
Mobiliario	1.783,99 €	1.783,99 €	1.783,99 €
Equipos Informáticos	972 €	972 €	972 €
Maquinaria	410,69 €	410,69 €	410,69 €
Ustillaje	100 €	100 €	100 €
Amortizaciones Acumuladas	447,06 €	894,12 €	1.341,18 €
<i>Inmovilizado financiero</i>	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Fianza local y piso	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Activo corriente	124.366,30 €	173.513,27 €	250.452,17 €
<i>Deudores comerciales y otros</i>	21.761,91 €	22.906,40 €	26.499,56 €
HP Deudora por IVA soportado	21.761,91 €	22.906,40 €	26.499,56 €
<i>Efectivo y otros activos líquidos</i>	102.604,39 €	150.606,87 €	223.952,61 €
Tesorería	102.604,39 €	150.606,87 €	223.952,61 €
TOTAL ACTIVO	129.967,71 €	178.096,62 €	254.017,46 €

Patrimonio Neto y Pasivo	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Patrimonio Neto	75.963,41 €	113.134,54 €	167.531,12 €
<i>Fondos propios</i>	75.963,41 €	113.134,54 €	167.531,12 €
Capital	60.000,00 €	60.000,00 €	60.000,00 €
Reservas	1.200 €	1.200 €	1.200 €
Resultado ejercicio anterior	0 €	17.163,41 €	37.171,13 €
Remanente		0,00 €	17.163 €
Resultado del ejercicio	17.163,41 €	37.171,13 €	54.396,58 €
Pasivo no corriente	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<i>Deudas a largo plazo</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudas l/p entidades crédito	0 €	0 €	0 €
Pasivo corriente	54.004,30 €	64.962,08 €	86.486,34 €
<i>Deudas a corto plazo</i>	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deudas c/p entidades crédito	0 €	0 €	0 €
<i>Acreedores comerciales y otros</i>	54.004,30 €	64.962,08 €	86.486,34 €
HP Acreedora por retenciones	3.352,08 €	3.352,08 €	3.352,08 €
HP Acreedora por Impuesto Sociedades	3.028,84 €	6.559,61 €	18.132,19 €
HP Acreedora por IVA	47.623,38 €	55.050,39 €	65.002,06 €
TOTAL PASIVO +PN	129.967,71 €	178.096,62 €	254.017,46 €

Anexo k. Previsión de Pérdidas y Ganancias.

Escenario pesimista.

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Importe Neto de Cifra de Negocios	151.185,33 €	174.763,13 €	206.355,76 €
Ventas	151.185,33 €	174.763,13 €	206.355,76 €
Aprovisionamientos	29.996,97 €	34.496,51 €	41.395,82 €
Consumo de mercaderías	29.996,97 €	34.496,51 €	41.395,82 €
Gastos de personal	105.059,12 €	106.517,82 €	107.998,40 €
Sueldos y Salarios	83.406,60 €	84.657,70 €	85.927,56 €
Cargas Sociales	21.652,52 €	21.860,12 €	22.070,83 €
Otros gastos de explotación	46.514,02 €	48.784,35 €	53.475,93 €
Servicios exteriores	46.514,02 €	48.784,35 €	53.475,93 €
Amortización de inmovilizado	1.018,06 €	1.018,06 €	1.018,06 €
Resultado de Explotación	-31.402,84 €	-16.053,61 €	2.467,55 €
Gastos financieros	0 €	0 €	0 €
Por deudas con terceros	0 €	0 €	0 €
Resultado Financiero	0 €	0 €	0 €
Resultado Antes de Impuestos	-31.402,84 €	-16.053,61 €	2.467,55 €
Impuesto sobre beneficio			370,13 €
Resultado Resultado del ejercicio	-31.402,84 €	-16.053,61 €	2.097,42 €

Escenario optimista.

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Importe Neto de Cifra de Negocios	226.778,00 €	262.144,70 €	309.533,64 €
Ventas	226.778,00 €	262.144,70 €	309.533,64 €
Aprovisionamientos	44.995,45 €	51.744,77 €	62.093,73 €
Consumo de mercaderías	44.995,45 €	51.744,77 €	62.093,73 €
Gastos de personal	105.059,12 €	106.517,82 €	107.998,40 €
Sueldos y Salarios	83.406,60 €	84.657,70 €	85.927,56 €
Cargas Sociales	21.652,52 €	21.860,12 €	22.070,83 €
Otros gastos de explotación	55.513,11 €	59.133,30 €	65.894,68 €
Servicios exteriores	55.513,11 €	59.133,30 €	65.894,68 €
Amortización de inmovilizado	1.018,06 €	1.018,06 €	1.018,06 €
Resultado de Explotación	20.192,25 €	43.730,74 €	72.528,78 €
Gastos financieros	0 €	0 €	0 €
Por deudas con terceros	0 €	0 €	0 €
Resultado Financiero	0 €	0 €	0 €
Resultado Antes de Impuestos	20.192,25 €	43.730,74 €	72.528,78 €
Impuesto sobre beneficio	3.028,84 €	6.559,61 €	18.132,19 €
Resultado Resultado del ejercicio	17.163,41 €	37.171,13 €	54.396,58 €

