



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Traballo de  
fin de grao

## Desenvolvemento e valoración dun plan de empresa

Moda ecolóxica

Darío Abuín Pose

Titores:

Ángel Santiago Fernández Castro

Antonio García Lorenzo

**Grao en Administración e Dirección de Empresas**

Año 2021

# Resumo

A cara amarga da globalización supuxo a deslocalización da industria téxtil de gran parte do mundo cara territorios onde non se respectan os dereitos laborais dos traballadores nin existen medidas de protección do medio ambiente, transformando este sector nunha das industrias máis contaminantes do planeta. Neste documento analizarase a posibilidade de desenvolver esta actividade nun ámbito de proximidade, onde se poida favorecer á contorna mediante a creación de postos de traballo de calidade e reducindo a pegada ecolóxica durante todas as etapas do proceso produtivo, empregando materiais e procesos que minimicen o impacto ecolóxico. Para desenvolver este estudo, realizarase unha análise de mercado que permita coñecer a situación deste sector e ao público obxectivo, así como o tipo de produtos que mellor se adapten ás súas necesidades. Unha vez se dispoña desta información, desenvolveranse os distintos cadros que detallen a estrutura de custos da empresa, así como tamén se obterán diversas ferramentas de análise financeiro de cara a avaliar a viabilidade de levar a cabo un proxecto destas características. O resultado positivo reforza a idea inicial de que é posible un cambio nesta industria en prol de alternativas respectuosas co medio ambiente e coas persoas que nela se ven involucradas.

*Palabras chave:* téxtil, sostibilidade, responsabilidade social, plan de empresa, análise financeira.

*Número de palabras:* 14.610

# Abstract

The other side of globalization has been the relocation of the textile industry to territories where labour rights are not respected and where there are no measures to protect the environment, transforming this sector into one of the most polluting industries on the planet. This document will analyze the possibility of developing this activity in a local area, where the environment can be favored by creating quality jobs and reducing the ecological footprint during all phases of the production process, using materials and processes that minimize the ecological impact. A market analysis will be carried out to know the situation of this sector and the target audience, as well as the type of products that best suit their needs. Once this information is available, the cost structure of the company will be detailed, as well as various financial analysis tools to assess the feasibility of carrying out a project of this characteristics. The positive result reinforces the initial idea that a change is possible in this industry in favor of respectful alternatives with the environment and with the people involved.

Keywords: textile, sustainability, social responsibility, business plan, financial analysis.

Number of words: 14.610

# Índice

<b>Resumo</b> .....	<b>1</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Introdución</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Análise da contorna</b> .....	<b>10</b>
1.1 Análise da contorna macroeconómica: modelo PESTEL .....	10
1.1.1 Factores políticos .....	10
1.1.2 Factores económicos .....	11
1.1.3 Factores sociais .....	11
1.1.4 Factores tecnolóxicos .....	11
1.1.5 Factores ecolóxicos .....	12
1.1.6 Factores legais .....	12
1.2 Análise da contorna microeconómica: oferta-demanda .....	12
1.2.1 Informe do sector .....	12
1.2.2 Análise dende a vertente da oferta .....	14
1.2.2.1 Competidores con oferta ecolóxica .....	15
1.2.2.2 Portais online con oferta ecolóxica .....	16
1.2.2.3 Competidores non ecolóxicos do mesmo segmento de prezos .....	17
1.2.2.4 Competidores fast fashion .....	19
1.2.3 Análise dos provedores .....	20
1.2.4 Análise dende a vertente da demanda .....	22
1.2.4.1 Análise do mercado .....	22
1.2.4.2 Público obxectivo .....	23
1.2.4.3 Características do produto .....	24
1.2.4.4 Política de prezos .....	25
1.2.4.5 Previsión de vendas .....	26
1.3 Modelo de negocio .....	27
1.4 Análise DAFO .....	32
<b>2. Custos e financiamento</b> .....	<b>35</b>

2.1	Custos fixos.....	35
2.2	Investimento en activo non corrente.....	37
2.3	Custos directos .....	37
2.4	Prezos de venda .....	38
2.5	Financiamento inicial .....	39
<b>3.</b>	<b>Cadros financeiros.....</b>	<b>41</b>
3.1	Cadro de recursos xerados.....	41
3.2	Cadro de necesidades netas de capital corrente .....	42
3.3	Orzamento de capital.....	42
3.4	Orzamento de tesouraría .....	43
3.5	Comprobación dos orzamentos .....	44
<b>4.</b>	<b>Fluxos de caixa .....</b>	<b>46</b>
4.1	Fluxo de caixa libre.....	46
4.2	Fluxo de caixa da débeda .....	46
4.3	Fluxo de caixa dos accionistas.....	47
4.4	Comprobación dos fluxos de caixa.....	47
<b>5.</b>	<b>VAN e TIR.....</b>	<b>49</b>
5.1	Custo de Capital Medio Ponderado .....	49
5.2	Valor en continuación .....	51
5.3	VAN.....	53
5.4	TIR.....	54
<b>6.</b>	<b>Análise financeira.....</b>	<b>56</b>
6.1	Viabilidade.....	56
6.2	Efectuabilidade.....	56
6.3	Rendibilidade.....	56
6.4	Análise de escenarios .....	56
	<b>Conclusións .....</b>	<b>59</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>60</b>

# Índice de figuras

Figura 1: Establecementos ecolóxicos.....	15
Figura 2: Portais ecolóxicos online.....	17
Figura 3: Competidores non ecolóxicos do mesmo segmento de prezos .....	18
Figura 4: Competidores <i>fast fashion</i> .....	19
Figura 5: Obtención da $\beta$ do sector .....	49
Figura 6: Apancar a $\beta$ do sector .....	50
Figura 7: Cálculo do custo dos fondos propios .....	50
Figura 8: Cálculo do CCMP.....	51
Figura 9: Cálculo do VC do proxecto con crecemento perpetuo .....	51
Figura 10: Cálculo do VC para os accionistas con crecemento perpetuo .....	51
Figura 11: Cálculo do VAN do proxecto .....	53
Figura 12: Cálculo do VAN para os accionistas.....	53
Figura 13: Cálculo da TIR do proxecto .....	54
Figura 14: Cálculo da TIR para os accionistas.....	54
Figura 15: Evolución da taxa de conversión e do beneficio neto acumulado para os diferentes escenarios .....	57

# Índice de táboas

Táboa 1: Certificacións téxtiles.....	21
Táboa 2: Tipos de tecidos.....	21
Táboa 3: Elementos auxiliares.....	22
Táboa 4: Distribución da poboación e salarios .....	23
Táboa 5: Público obxectivo .....	24
Táboa 6: Catálogo de prezos .....	26
Táboa 7: Previsión de vendas .....	27
Táboa 8: Modelo Canvas.....	28
Táboa 9: Matriz DAFO.....	33
Táboa 10: Custos fixos .....	35
Táboa 11: Cadro de amortización ANC.....	37
Táboa 12: Custos directos .....	38
Táboa 13: Estratexia de fixación de prezos .....	39
Táboa 14: Financiamento inicial .....	40
Táboa 15: Cadro de Recursos Xerados .....	41
Táboa 16: Cadro de necesidades netas .....	42
Táboa 17: Orzamento de capital.....	43
Táboa 18: Orzamento de tesouraría .....	44
Táboa 19: Comprobación dos orzamentos .....	44
Táboa 20: Fluxo de caixa libre .....	46
Táboa 21: Fluxo de caixa da débeda .....	47
Táboa 22: Fluxo de caixa dos accionistas .....	47
Táboa 23: Comprobación dos fluxos de caixa.....	47
Táboa 24: Indicador $\beta$ .....	50
Táboa 25: CCMP .....	51
Táboa 26: Valor en continuación do proxecto con crecemento perpetuo.....	52
Táboa 27: Valor en continuación para os accionistas con crecemento perpetuo .....	52
Táboa 28: Valor en continuación do proxecto sen crecemento perpetuo.....	52

<b>Táboa 29: Valor en continuación para os accionistas sen crecemento perpetuo.....</b>	<b>53</b>
<b>Táboa 30: VAN do proxecto .....</b>	<b>54</b>
<b>Táboa 31: VAN dos accionistas .....</b>	<b>54</b>
<b>Táboa 32: TIR.....</b>	<b>55</b>
<b>Táboa 33: Resultados financeiros para os diferentes escenarios.....</b>	<b>58</b>



# Introdución

O obxectivo deste traballo é o de realizar un estudo acerca da viabilidade de crear unha empresa socialmente responsable dedicada ao comercio de moda ecolóxica, mediante a confección e venda de produtos que favorezan o desenvolvemento da contorna e que minimicen o impacto medioambiental.

Esta idea apóiase no sector da economía verde, o cal está en alza: cada vez hai máis consumidores concienciados co coidado do medio ambiente que están dispostos a mudar a moda *fast fashion* por un consumo máis racional de roupa. A industria téxtil está considerada como a segunda máis contaminante en todo o planeta, e neste traballo estudarase a viabilidade de realizar o proceso de xeito totalmente sostible. Por iso, o catálogo ofertado deberá ser elaborado mediante o emprego de tecnoloxías eficientes durante o proceso de confección, e será preciso empregar aquelas materias primas que minimicen a erosión do medio, mediante o uso de tecidos orgánicos e de materiais reciclados. Os produtos finais terán unha maior vida útil, loitando así contra a obsolescencia programada desmedida da actualidade e por evitar que en España se continúen a desprender cada ano 326 mil toneladas de roupa (Chuet, 2017).

En primeiro lugar, estudarase a situación global xeral e a do sector téxtil en particular, incluíndo unha análise dos competidores e provedores, e empregaranse os métodos CANVAS e DAFO para obter información chave de cara a iniciar a actividade económica de xeito óptimo. A continuación, estudarase a información financeira propia da empresa, mediante o deseño de cadros que amosen a estrutura de custos e de financiamento do negocio, así como dos demais cadros necesarios para realizar a análise financeira posterior e que permiten coñecer datos como o beneficio neto agardado ou a orixe e aplicación dos recursos económicos. Unha vez se dispoña desta información, obteranse dúas medidas esenciais para realizar a análise financeira do negocio: o VAN e a TIR. Con elas, procederase a determinar se o proxecto resulta rendible, viable e executable, e analizaranse os distintos escenarios ante os que se pode atopar a empresa nun futuro próximo.

# 1. Análise da contorna

Neste primeiro capítulo comézase por analizar os factores que interveñen no desenvolvemento da actividade económica proposta, dende os máis xerais que afectan a todos os sectores da economía (contorna macroeconómica) ata os máis específicos que afectan ao sector téxtil en particular (contorna microeconómica), rematando cunha análise das características particulares da empresa que incumbe a este proxecto seguindo a metodoloxía CANVAS e DAFO.

## 1.1 Análise da contorna macroeconómica: modelo PESTEL

A contorna macroeconómica representa un conxunto de forzas externas que non son controlables polas empresas e están presentes independentemente de que exista ou non actividade económica. A continuación, será analizada seguindo o modelo PESTEL, o cal representa unha metodoloxía descritiva que estuda o contexto no que se asentán os diversos sectores da economía en base a unha serie de factores: políticos, económicos, sociais, tecnolóxicos, ecolóxicos e legais.

### 1.1.1 Factores políticos

No contexto político internacional actual cómpre destacar as crecentes tensións comerciais entre os gobernos de Estados Unidos e de China, que tiveron como resultado o veto por parte dos EEUU a algunhas compañías tecnolóxicas china, como Huawei ou ZTE. Dentro desta guerra comercial, a OMC tivo que intervir en setembro do 2020 en relación aos aranceis impostos dende a administración Trump aos produtos procedentes do país asiático, os cales finalmente foron cualificados de ilegais ao actuar en contra das regras do comercio internacional (Ramírez, 2020).

No ámbito europeo destaca a saída do Reino Unido da Unión Europea, co cal este país abandona o mercado común e mudarán as relacións cos demais países da unión, tanto no referente ao aspecto político como ao económico, e os efectos derivados desta situación comezarán a ser visibles ao longo do 2021.

En relación ao contexto nacional, no ámbito político destaca a continuidade do conflito catalán na loita pola súa independencia, do cal xa se desprenderon algúns efectos como son o cambio de sede dalgúns empresas que estaban establecidas neste territorio cara a outras comunidades autónomas.

A crise da COVID-19 é un dos factores máis relevantes na actualidade. A chegada desta pandemia tivo efecto en todos os ámbitos que afectan ás empresas e aos países. En canto ao campo político, destacan o peche de fronteiras tanto internas como

externas, así como os diferentes acordos de cooperación entre países asinados de cara a facerlle fronte a esta circunstancia extraordinaria de forma conxunta.

### 1.1.2 Factores económicos

Dende fai unhas décadas estase a aumentar o ritmo da globalización, achegando a consumidores e produtores de todo o mundo, e axudando a emerxer a novos mercados. Trátase, sen dúbida, dun factor chave de cara á economía mundial, e prevese que nuns anos o mercado de China e India en conxunto supere ao da Unión Europea e os Estados Unidos.

A crise da COVID-19 tivo un forte impacto na economía mundial, obrigando a parar case por completo a economía de varios países, e obstaculizando o desenvolvemento normal das actividades económicas en todo o planeta. Con todo, aínda non se coñecen todas as consecuencias económicas que a pandemia deixará ao seu paso, mais é previsible un aumento da desigualdade tanto entre os países máis ricos e os máis pobres, así como entre os segmentos de poboación de maior renda e os de menor renda dentro de cada país (Beiras & Cereceda, 2021).

A maiores da crise orixinada pola COVID-19, o recordo da crise do 2008 está preto en España, e son moitos os fogares que afrontan esta nova etapa sen ter recuperado aínda os niveis de vida dos que dispoñían nos anos previos á anterior crise.

O sector téxtil conta cun peso no PIB español do 2,8% para o ano 2019, mais por mor da pandemia estas cifras veranse reducidas para o ano 2020, en parte polo descenso da produción e consumo nacionais, e pola outra banda polo descenso das exportacións. Cabe destacar que segue a tratarse dun sector que continúa a ser moi relevante no ámbito da creación de emprego. (Xirau, 2020)

### 1.1.3 Factores sociais

Consumidores de todo o mundo están a mudar as súas perspectivas de compras de cara a un modelo máis racional que teña en consideración o medio ambiente. A maiores, a situación xerada pola pandemia semella querer acelerar o proceso, e son cada vez máis os que afirman que unha vez se resolva a situación mudarán os seus hábitos de consumo por alternativas máis sostibles («El 39% de los consumidores, más comprometido con el medio ambiente tras la pandemia», 2020)

### 1.1.4 Factores tecnolóxicos

O factor tecnolóxico máis relevante é o propio internet. Cada vez máis consumidores realizan algunha compra mediante portais *online*, e a propia crise da COVID-19 vai acelerar este proceso, sendo a dixitalización un dos principais puntos de acción do goberno para reactivar a economía. A maiores, o desenvolvemento de tecnoloxías 5G pretende revolucionar moitos sectores económicos.

A mecanización das actividades económicas é outro factor esencial de cara a poder acadar unha produción realmente competitiva no mercado. Diversos avances no campo da robótica conducen a substituír a cada vez máis persoal por máquinas que levan a cabo o mesmo traballo con maior eficiencia.

### 1.1.5 Factores ecolóxicos

A loita contra o cambio climático foi un dos principais focos nas axendas políticas durante os derradeiros anos, xa que a situación é cada vez máis alarmante. Os estados da Unión Europea marcáronse unha serie de obxectivos a acadar para contrarrestar os efectos do cambio climático, entre os cales figuran a redución de emisión de gases de efecto invernadoiro ou mellorar a eficiencia enerxética.

En canto ao sector téxtil, sitúase na segunda praza en canto a consumo de recursos hídricos e é responsable do 10% das emisións totais de carbono. Trátase dun sector que incrementou a súa produción na última década por mor da moda *fast fashion*, e é unha das principais responsables en materia de envío de micro plásticos aos océanos (McFall-Johnsen, 2019).

### 1.1.6 Factores legais

En España existen unha serie de leis que afectan ao sector téxtil que se atopan recollidas no Código da Moda que regula, entre outros aspectos, aqueles relacionados coa marca, coa competencia ou co etiquetado da composición dos produtos. Recóllense a continuación algúns exemplos:

A Lei de Marcas (*Ley 17/2001, de 7 de diciembre*), na cal se recolle todo o relacionado co rexistro, co período de validez das mesmas, ou das accións que violan o dereito sobre unha marca.

Na Lei Orgánica do Código Penal (*Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre*) reúnese a información que regula os dereitos sobre as marcas propias en contra das falsificacións.

A Lei de Responsabilidade Medioambiental (*Ley 26/2007, de 23 de octubre*) participa da materia de prevención de danos medioambientais, atribución de responsabilidades pola causa dos mesmos, e a reparación de ditos danos, entre outros artigos.

## 1.2 Análise da contorna microeconómica: oferta-demanda

Nesta epígrafe procederáse a describir a situación ante a que se atopa a empresa con respecto ao mercado no que opera. Comezarase por describir brevemente o sector da moda en España e en Galicia, analizaranse competidores e provedores que afectarán ao desenvolvemento do negocio, e estudarase o mercado dende o punto de vista da demanda e do que esta empresa é capaz de ofrecer aos consumidores.

### 1.2.1 Informe do sector

Comezarase por estudar os puntos máis importantes obtidos a partir do informe sectorial para a industria téxtil en España proporcionados por CESCE (2019).

Como xa foi comentado na epígrafe 1.1.2, o sector téxtil ten un peso moi importante sobre o PIB español, de arredor do 3%. Segue a ser un dos países de maior importancia mundial no sector, e sitúase como o quinto país de Europa con maior volume de exportacións. En termos absolutos, as importacións e as exportacións españolas para o ano 2018 aproximábanse aos 20 e 25 mil millóns de euros respectivamente, as cales

proviñan dunha marcada tendencia á alza tan só interrompida pola crise do 2008 e, tal e como se verá en futuros informes, tamén se verá afectada pola crise xerada pola pandemia mundial. Malia o importante peso do que goza sobre o PIB, o volume de facturación das empresas do sector sitúase en niveis de 1998, con cifras absolutas de arredor dos 4.000 millóns de euros inferiores aos anos previos ao 2008.

O gasto *per cápita* en España en roupa e calzado proporcionaba unhas cifras de 565,7 euros anuais no ano 2018, o que supón un 4,4% do presuposto familiar, unhas cifras lixeiramente inferiores aos anos previos á crise do 2008. As comunidades de Cataluña, Madrid, Valencia e Andalucía reúnen conxuntamente máis do 60% do gasto total do país.

En canto a cifras de emprego, tan só a industria do calzado se viu recuperada tras a crise do 2008, xa que tanto as industrias de téxtil e confección, pese a recuperar moitos dos antigos postos de traballo, non acadaron o mesmo volume de ocupación.

Por outra banda, o número de empresas no sector viuse levemente recuperado a partir do ano 2015, despois dunha serie de anos consecutivos de destrución empresarial.

As comunidades autónomas que maior relevancia teñen dentro da industria téxtil son a Comunidade Valenciana, sobre todo en materia de calzado, a comunidade de Cataluña, que continúa a ser a referente dentro da industria, a comunidade de Galicia, a cal se ve beneficiada pola presenza do grupo INDITEX, e a comunidade de Andalucía, que tamén conta cun gran número de empresas deste sector.

Este sector sufriu unha transformación en canto á relevancia dos distintos formatos comerciais que o compoñen. Dende o inicio do século, as tendas multimarca e os grandes almacéns víronse substituídos por formatos que están consolidados actualmente, como as cadeas especializadas e os hipermercados e supermercados e, xunto con eles, tamén o formato *outlet*. Mais o formato que maior relevancia acadou nos últimos anos foi o *online*, chegando a supoñer case un 10% do volume total de facturación do sector, e está previsto que revolucione o sector, incrementando o volume de vendas tanto nacionais coma internacionais, e que se consolide como un dos preferidos polos consumidores nos vindeiros anos.

En canto aos distintos subsectores, a moda xenérica superou á feminina en canto ao volume de facturación, e compoñen o grupo máis relevante do mercado. Esta última mostra unha tendencia decrecente, e polo tanto reflexa un cambio de tendencia no sector.

Dende este informe remárcase a importancia do reto que ten que asumir este sector en materia de economía circular, xa que se trata dunha industria moi contaminante e na cal a reciclaxe dos produtos ou o uso de materiais máis sostibles non teñen moito peso. A moda *fast fashion* propicia que a vida útil dos produtos se vexa minguada; o cal, sumado a unha maior produción e a unha escasa reciclaxe, aumenta o dano ecolóxico creado por este sector.

Tamén se destaca a polarización no consumo, cuestión que cada vez está máis agudizada, atopándose os consumidores ante unha elección entre marcas prezo ou marcas de luxo, nun mercado onde moitas das compañías que non se situaron en ningunha destas vertentes remataron por desaparecer.

Por último, resaltar tamén o importante papel do que gozará nos vindeiros anos a tecnoloxía no sector, tratando de revolucionar a experiencia de compra mediante a

incorporación de novas tecnoloxías ao proceso, así como a creación de prendas intelixentes que aporten algunha utilidade no día a día dos consumidores e a incorporación de novos materiais e procesos de fabricación máis sostibles e respectuosos coa contorna.

De cara a ampliar a información do sector no ámbito da comunidade galega, obtívose a seguinte información do estudo sectorial elaborado polo Consorcio Zona Franca de Vigo, (2020).

Para a mostra tomada na realización deste estudo, o sector téxtil supón no seu conxunto o 2,96% das empresas da comunidade, sendo o 96% destas de tamaño reducido e o 4% restante divídese entre medianas e grandes empresas. En total, son as responsables de crear aproximadamente o 10% do emprego na comunidade. O sector téxtil reúne en Galicia arredor do 30% sobre o total de ingresos de todos os sectores, e destácase neste informe que é responsable de xerar o 39,5% do valor engadido bruto do conxunto empresarial galego, cifra acerca da cal é maiormente responsable o segmento de maioristas de téxtiles e prendas de vestir cunha aportación de riqueza do 31% sobre o total da comunidade. A importancia deste segmento é debida en gran medida ao grupo INDITEX, o cal posúe gran relevancia na comunidade cunhas porcentaxes sobre o volume de facturación do sector e de xeración de valor engadido do 60% e do 80% respectivamente.

Con respecto ao gasto en moda na comunidade galega, esta cifra alcanzaría os 1.652 euros de media por fogar, situándose nunha escala intermedia con respecto ás cifras das demais comunidades. A provincia de A Coruña é a que maior desembolso rexistra neste aspecto, seguida polas de Pontevedra, Lugo e Ourense nesta orde. O gasto realizado en moda feminina supón o 50% do total do fogar, mentres que a masculina representa o 30%, e o 20% restante corresponda á moda infantil («Los hogares coruñeses, los que más gastan en vestirse de España», 2019).

### 1.2.2 Análise dende a vertente da oferta

O seguinte punto da análise da contorna microeconómica consiste en estudar a competencia no sector, centrando a atención nunha serie de aspectos considerados chave de cara ao modelo de negocio que se quere desenvolver, os cales serán avaliados do 1 ao 10 (en onde o número 1 indicaría que non están ben posicionados nese aspecto e o número 10 que o seu posicionamento é óptimo) en función de:

- A relación calidade-prezo dos produtos ofertados.
- O grao de variedade da oferta, tendo en conta a diversidade do catálogo así como o número de referencias dispoñibles en stock nas tendas.
- O grao de diferenciación dos produtos e da marca ou grupos de marcas con respecto á competencia.
- O número de canles dispoñibles onde realizar a compra, así como a experiencia de usuario ofrecida en cada unha destas canles.
- O grao de sostibilidade dos materiais empregados e dos procesos produtivos, medido en base á existencia de certificacións internacionais.

- O grao de responsabilidade social e a retribución xusta a cada chanzo do proceso de produción.

De cara a realizar unha análise correcta e que sirva de utilidade tendo en conta o modelo de negocio proposto, agruparase a competencia en base a unha característica destacada: a existencia de oferta ecolóxica dentro do catálogo. Isto será realizado deste xeito xa que se considera que, debido ao reducido tamaño do mercado, a rivalidade coas demais tendas con oferta ecolóxica será moi agresiva. Polo outro lado, situarase as demais tendas do mercado, as cales non posúen no seu catálogo oferta de prendas ecolóxicas, en función de se pertencen ou non ao mesmo segmento de prezos.

### 1.2.2.1 Competidores con oferta ecolóxica

Este primeiro grupo de análise está referido a aqueles establecementos físicos nos cales a oferta de vestimenta é ecolóxica na súa totalidade. De cara ao estudo actual, tan só existe unha tenda que cumpra con estas características na cidade de A Coruña, situada nunha rúa transversal á rúa de San Andrés. A continuación, na Figura 1, amósase unha breve descrición deste tipo de tendas e un gráfico de análise competitiva en base ás variables anteriormente mencionadas.

Figura 1: Establecementos ecolóxicos



Fonte: elaboración propia

A partir da gráfica de tea de araña representada na Figura 1, pódese observar como este grupo de competidores avoga por un modelo de negocio claramente enfocado a un público concienciado co medio ambiente, fuxindo da pelexa pola loita de prezos baixos que existe nesta industria. O escaso tempo de vida que posúen este tipo de competidores supón que a súa marca non sexa moi coñecida e non consigan desmarcarse no ámbito da diferenciación.

A principal vantaxe que actuaría a favor do modelo de negocio proposto sería a seguinte:

- Establecementos escasos. A limitada presenza de locais de roupa ecolóxica na cidade de A Coruña permitirá establecer a tenda proposta nunha zona estratéxica, que maximice a migración de clientes cara este modelo de negocio.

A principal desvantaxe que actuaría en contra do modelo de negocio proposto sería a seguinte:

- Experiencia no sector. Esta tenda comparte o público obxectivo deste estudo, e contan con anos de experiencia no mercado, onde o reducido público xa os coñece e, ao tratarse de produtos de prezos elevados e de compras dilatadas no tempo, é menos probable que decidan cambiar de establecemento se non se lles ofrece algunha vantaxe a cambio.

#### 1.2.2.2 Portais online con oferta ecolóxica

Os integrantes deste grupo non posúen establecementos físicos nos que realizan a venda dos seus produtos, senón que a súa comercialización é vía online. A oferta do seu catálogo é totalmente ecolóxica, e amósase na Figura 2, amósase unha breve descrición deste tipo de tendas e un gráfico de análise competitiva en base ás variables anteriormente mencionadas.



Figura 2: Portais ecolóxicos online

	<p><b>Portais online con oferta ecolóxica</b></p>
<p>A maior concienciación dos consumidores no referente a consumo téxtil trouxo consigo a aparición de pequenas tendas online que satisfagan as súas necesidades.</p> <p>A escasa demanda deste tipo de vestimenta supón que non sexa tan rendible a apertura de establecementos físicos.</p>	<p>O catálogo destas tendas é moi reducido, con apenas 3 deseños para cada tipo de prenda, e é frecuente que se suceda algunha ruptura de stock.</p> <p>Caracterízanse por vender unha idea de negocio sostible ecolóxica e socialmente.</p>
	

Fonte: elaboración propia

A gráfica de tea de araña deste grupo de competidores coincide coa do grupo anterior, agás en que neste caso non existe unha canle de venda física, á vez que a maior variedade de integrantes permítelles ofrecer unha maior variedade de produtos.

A principal vantaxe que actuaría a favor do modelo de negocio proposto sería a seguinte:

- Existencia dunha tenda física. Este establecemento permite que os clientes proben a roupa do catálogo, mellorando así a súa experiencia de compra permitíndolle tocar o produto e coñecer a súa composición e coidados de man dos dependentes. Ademais, a tenda física actuará como un intanxible a maiores, servindo para describir a misión, visión e valores da compañía.

A principal desvantaxe que actuaría en contra do modelo de negocio proposto sería a seguinte:

- Posicionamento web. Existen diversas tendas online que se dedican ao comercio de roupa ecolóxica que se atopan ben posicionadas no mercado.

### 1.2.2.3 Competidores non ecolóxicos do mesmo segmento de prezos

Neste grupo de competidores reúnese a aqueles que na súa oferta presentan artigos de prezos elevados pertencentes ao fenómeno *fast fashion*. Este conxunto presenta unha política de prezos similar á que existirá no modelo proposto, co cal os

clientes aos que van dirixidos os seus produtos non percibirá que a alternativa sostible represente un maior desembolso. A continuación, na Figura 3, amósase unha breve descrición deste tipo de tendas e un gráfico de análise competitiva en base ás variables anteriormente mencionadas.

Figura 3: Competidores non ecolóxicos do mesmo segmento de prezos



Fonte: elaboración propia

Tal e como se pode observar na Figura 3, este grupo de competidores aposta por unha estratexia distinta á dos anteriormente analizados, abandonando en gran medida a preocupación polo medio ambiente e a responsabilidade social, e comercializando un tipo de prendas que gozan de gran reputación no mercado, tanto pola imaxe da súa marca como pola calidade das mesmas.

As principais vantaxes que actuarían a favor do modelo de negocio proposto serían as seguintes:

- A sostibilidade do catálogo.
- Anticipar un cambio na tendencia de consumo. O modelo *fast fashion* non é sostible e nos últimos anos produciuse un cambio de mentalidade nos consumidores de cara a moderar o consumo e protexer á contorna.
- Producción local. O catálogo do modelo de negocio proposto será elaborado en Galicia, co obxectivo de favorecer o desenvolvemento da comunidade e garantir unhas retribucións xustas ao persoal.

As principais desvantaxes que actuarían en contra do modelo de negocio proposto serían as seguintes:

- Menor variedade de catálogo, ligado a impulsar un consumo *slow fashion*.
- Menor dispoñibilidade de referencias, debido a que se trata dun mercado de reducidas dimensións.
- Menor número de puntos de venda físicos.

#### 1.2.2.4 Competidores fast fashion

Este derradeiro grupo de competidores reúne aos máximos expoñentes do concepto *fast fashion* e a loita polos prezos baixos. Estes integrantes non participan na redución da pegada ecolóxica do sector, sendo os que menor vida útil reportan nas súas prendas. A continuación, na Figura 4, amósase unha breve descrición deste tipo de tendas e un gráfico de análise competitiva en base ás variables anteriormente mencionadas.

Figura 4: Competidores *fast fashion*



Fonte: elaboración propia

Este derradeiro grupo de competidores supón un modelo de negocio totalmente contrario ao que se expón neste documento, mais é o que maior volume de mercado abarca.

As principais vantaxes que actuarían a favor do modelo de negocio proposto serían as seguintes (coinciden coas do anterior grupo de competidores, agás o primeiro apartado):

- A calidade das prendas.
- A sostibilidade do catálogo.
- Anticipar un cambio na tendencia de consumo. O modelo *fast fashion* non é sostible e nos últimos anos produciuse un cambio de mentalidade nos consumidores de cara a moderar o consumo e protexer á contorna.
- Produción local. O catálogo do modelo de negocio proposto será elaborado en Galicia, co obxectivo de favorecer o desenvolvemento da comunidade e garantir unhas retribucións xustas ao persoal.

As principais desvantaxes que actuarían en contra do modelo de negocio proposto serían as seguintes (coinciden coas do anterior grupo de competidores, agás o primeiro apartado):






- Prezos elevados en comparación con este grupo de competidores.
- Menor variedade de catálogo, ligado a impulsar un consumo *slow fashion*.
- Menor dispoñibilidade de referencias, debido a que se trata dun mercado de reducidas dimensións.
- Menor número de puntos de venda físicos.

### 1.2.3 Análise dos provedores

As restricións en canto á elección dos provedores para este modelo de negocio son notables, xa que serán requiridos de proporcionar unha materia prima que cumpra cuns estándares de sostibilidade e de respecto das condicións laborais rigorosas, co cal o número de integrantes final resulta reducido e o seu poder de negociación elevado.

As certificacións que se lles esixirán coa fin de asegurar que os tecidos cumpren cuns estándares de calidade e sostibilidade serán das máis recoñecidas no sector, e introducidas brevemente a continuación na Táboa 1.

Táboa 1: Certificacións téxtiles

<p><b>GOTS</b></p>  <p>Esta é a norma internacional máis prestixiosa no sector téxtil en materia de sostibilidade, e ten como obxectivo asegurar ao longo de toda a cadea de produción que o produto téxtil en cuestión está composto por unha determinada porcentaxe de fibras orgánicas obtidas de xeito ecolóxico. Para isto, posúe dous niveis distintos de certificación: o nivel 1 asegura que máis do 95% das fibras son orgánicas, e o nivel 2 que máis do 70% son orgánicas e que menos do 10% non o son (con excepción das prendas deportivas, calcetíns, ou similares)</p>	<p><b>ICEA</b></p>  <p>O organismo italiano Instituto per la Certificazione Etica e Ambientale sitúase como un dos referentes europeos en canto a emisión de etiquetas que garantizan que os produtos en cuestión sexan naturais, libres de químicos nin perxudiciais para as persoas, os animais nin o medio ambiente.</p>	<p><b>EU ECOLABEL</b></p>  <p>Esta etiqueta expedida pola comisión europea, acredita que o produto en cuestión cumpre cos máis altos estándares medioambientais, incluíndo a defensa dunha maior vida útil dos produtos, maior facilidade para a súa reparación ou reciclaxe, e menor xeración de residuos e de CO2</p>
	<p><b>GRS</b></p>  <p>Este certificado internacional permite verificar que os produtos cumpran cuns estándares de reciclaxe, prácticas medioambientais e tamén sociais, tales como as boas condicións laborais</p>	<p><b>ECOCERT</b></p>  <p>Ecocert sitúase como un reputado organismo de recoñecemento internacional que acredita cos seus selos a natureza dos produtos e a súa sostibilidade ecolóxica.</p>

Fonte: elaboración propia a partir de datos de Control Union (s.f.), Ecocert (s.f.a) (s.f.b), European Commission (s.f.), farmacia.bio (s. f.).

Amósanse a continuación nas Táboas 2 e 3 o conxunto de tecidos que serán empregados para realizar a produción de xeito sostible e os seus prezos aproximados, así como os diversos elemento auxiliares que será preciso incorporar a algunha das pezas de roupa.

Táboa 2: Tipos de tecidos

Tipo de tecido	Prezo (€ por metro)	Certificados
Algodón orgánico	10	GOTS
Denim	30	GOTS, ICEA, EU ECOLABEL
Lyocell	25	GOTS

Fonte: elaboración propia

- O algodón orgánico obtense de plantacións sostibles nas cales non se empregan pesticidas nin fertilizantes químicos, e a materia prima é recollida a man. Empréganse abonos naturais ou a rotación de cultivos coa fin de preservar o terreo.
- O denim é un tecido composto a partir dun entramado de algodón, e o resultado é unha tea grosa e resistente.

- O lyocell é un tecido sintético similar ao algodón. Obtense a partir da madeira, co cal é biodegradable, e pódese extraer de materiais reciclados. Destaca por absorber a humidade e non deixar olor.

Táboa 3: Elementos auxiliares

Elementos auxiliares	Materiais	Certificados
Botóns	Metal reciclado + Madeira	GOTS
Cremalleiras	Poliéster reciclado + Aleación de zinc reciclado	GRS
Gomas elásticas	Algodón orgánico + Caucho natural	GOTS
Etiquetas	Papel celulosa reciclado	-
Forro dos bolsillos	Algodón orgánico	GOTS + Ecocert

Fonte: elaboración propia

Os elementos auxiliares que aparecen na Táboa 3 tamén deberán contar, tal e como nela se reflexan, con certificacións que reflexen que a inclusión dos mesmos non danen o carácter ecolóxico das prendas fabricadas.

## 1.2.4 Análise dende a vertente da demanda

Para continuar coa análise da contorna microeconómica, en primeiro lugar será preciso realizar unha análise do estado do mercado, para posteriormente obter un perfil de cliente de idade e renda axeitado. Logo, deberán describir as características dos produtos que van a ser comercializados, poñendo o foco en satisfacer as necesidades do público obxectivo previamente definido, e definirase unha táboa co nivel de prezos de venda. Por último, bosquexarase unha previsión de vendas para os primeiros anos de vida da empresa, así como unha serie de accións de cara a fidelizar aos consumidores coa marca.

### 1.2.4.1 Análise do mercado

De cara a poder definir o público ao que vai ir dirixido cada produto e as propias características do mesmo, é preciso en primeiro lugar analizar de forma breve a composición do mercado para así poder elixir dunha forma máis racional o *target* da empresa.

A poboación española está distribuída do xeito que se describirá a continuación na Táboa 4 segundo os tramos de idade e renda aos que pertencen, redondeando as porcentaxes e as cantidades en euros de cara a facilitar a comprensión visual.

Táboa 4: Distribución da poboación e salarios

Segmentos idade	<25	25-49	>50
% Poboación	24%	35%	40%
Poboación	11.580.321	16.706.113	19.164.361
% Ocupados	20%	73%	25%
Soldos medios	12.500,00 €	23.500,00 €	27.000,00 €

Fonte: elaboración propia a partir de datos do Instituto Nacional de Estadística (2020a) (2021) e Instituto de Estadística de Cataluña (2021)

Para completar a información anterior, cómpre destacar que o soldo medio en España non coincide co máis común; é dicir, existe moita dispersión entre o nivel salarial da poboación e redúcese a fidelidade da representación do poder adquisitivo real. Para evitar isto, existe o indicador do soldo máis común, o cal permite coñecer dun xeito máis adecuado a remuneración económica da poboación do país, e que no caso de España sitúase nuns 17.500 euros brutos anuais (Delgado & Gómez, 2019).

#### 1.2.4.2 Público obxectivo

Como continuación desta análise, cabe definir o público que se quere atraer ao negocio, agrupándoo segundo posúan características similares entre eles: idade, sexo, renda, etc. Este subapartado permitirá coñecer mellor cal vai ser o *target* da empresa e afinar o produto e a comercialización do mesmo. Para a correcta realización deste estudo, será preciso nalgún momento observar a clientela das principais competidoras, xa que os produtos que posúan características similares atraerán a públicos tamén similares. Amósase a continuación a Táboa 5, que resumirá as características do cliente que se persegue, e desenvolveranse tras ela as distintas cuestións que aparecen reflexadas.

Táboa 5: Público obxectivo

	Tenda física	Portal web
Idade	Entre 25 e 50 anos	
Sexo	Todos	
Nivel de renda	Medio-alto	
Procedencia	A Coruña e área metropolitana	Territorio nacional
Motivación	O cliente que mercará estes produtos está concienciado coa protección do medio ambiente e dunhas condicións laborais xustas que permitan o desenvolvemento da contorna galega	

Fonte: elaboración propia

En canto a idade, e tendo en conta o comentado no subapartado 1.2.4.1, o *target* da empresa será a poboación adulta, principalmente os que pertencen a un rango de idade de entre 25-50 anos, os cales se considera que son os que máis sensibilizados están con respecto ao concepto de moda sostible. Ademais, posúen unhas características físicas semellantes, o cal permitirá sacar uns produtos máis estandarizados ao mercado, e representan un grupo de poboación moi amplo en número e en porcentaxe de asalariados, así como coa capacidade económica necesaria para mercar os produtos propostos.

Non se levará a cabo ningunha discriminación en canto a sexo, o catálogo estará principalmente composto por referencias unisex ou, de non ser posible, estará dispoñible tanto para o público masculino como para o feminino.

A discriminación por renda será un factor chave neste negocio, xa que as tendencias de mercado actuais acostumaron aos consumidores a mercar prendas a prezos ínfimos, mais seguindo un modelo de produción sostible isto non será posible.

A modo de resumo, o tipo de cliente que se busca atraer con este modelo de negocio representa a figura dun adulto medio, con estabilidade económica que lle permita pagar os prezos dos produtos desta tenda, e cunha marcada conciencia ambiental e social. Por outra banda, ao contar con tenda física e páxina web que permitirá realizar a compra *online*, non existirá limitación de mercado algunha. Pola contra, o público que se achegue a realizar a compra ao establecemento físico será maiormente residente na cidade de A Coruña ou na súa área metropolitana.

### 1.2.4.3 Características do produto

De cara ao deseño das prendas do catálogo, será imprescindible a optimización da patronaxe dos artigos, co obxectivo de diminuír os residuos xerados nesta etapa. Así mesmo, o proceso de tinguidura será realizado empregando tintas naturais e evitarase



o uso de varios tipos de materiais nunha mesma peza de roupa coa fin de facilitar a súa reciclaxe. Ademais, todo o proceso produtivo será realizado nun taller local próximo á tenda, coa fin de minimizar as emisións de CO<sub>2</sub> durante o transporte das mercadorías dende que se elaboran.

En canto ás características físicas das prendas de roupa, tratarase de exemplares sobrios e atemporais, coa finalidade de facilitar o seu uso independentemente da moda en vigor. Finalmente, estas pezas incorporarán pequenos detalles que fagan referencia á marca e ao proceso de sostibilidade seguido durante a súa comercialización.

De acordo co obxectivo marcado de constituír unha empresa sostible ecolóxica e socialmente, as prendas do catálogo deberán ter a maior vida útil posible coa fin de minorar o volume de residuos téxtiles xerados. A maiores, este feito supón a menor comercialización destas prendas grazas á súa maior resistencia; o cal, sumado á produción nunha área próxima, minorará en gran medida a necesidade de transporte das mercadorías e, con isto, a contaminación xerada durante o proceso. Por último, todos os elementos usados na súa confección serán reciclables, fomentando a economía circular.

Para rematar, a tenda física e a páxina web estableceranse coma unha parte máis do produto, dado a gran importancia que terán os intanxibles no negocio. Neles, amosarase o proceso de obtención da materia prima e explicarse o percorrido que segue cada prenda ata chegar a estar dispoñible de cara ao consumidor final. A transparencia e a trazabilidade dos procesos de abastecemento e fabricación serán unha característica chave do produto.

#### 1.2.4.4 Política de prezos

Unha vez definidas as características dos produtos a comercializar, cómpre facerse unha idea do nivel de prezos aproximado que terán os mesmos unha vez sexan postos á venda para o consumidor final, os cales se recollen na Táboa 6. Neste paso resulta de utilidade estudar os prezos da competencia coa fin de analizar a competitividade que presentarían os produtos unha vez no mercado, os cales terán que ser contrastados unha vez se realice unha análise acerca do custo de produción de cada prenda, a cal se completará na epígrafe 2.3 deste documento.

Táboa 6: Catálogo de prezos

Prenda	Composición	PVP
Camiseta	Algodón orgánico / Lyocell	35,00 €
Camisa	Algodón orgánico	80,00 €
Suadoiro	Algodón orgánico	60,00 €
Pantalón largo	Denim	100,00 €
Pantalón curto	Denim	70,00 €
Vestido	Algodón orgánico / Lyocell	40,00 €
Falda	Algodón orgánico / Denim	35,00 €
Chaqueta	Algodón orgánico	80,00 €
Chaqueta vaqueira	Denim	90,00 €
Xersei	Algodón orgánico	60,00 €
Roupa interior	Algodón orgánico / Lyocell	20,00 €
Calcetíns	Algodón orgánico / Lyocell	10,00 €
Gorro	Algodón orgánico	15,00 €
Bolsa de tela	Algodón orgánico	20,00 €

Fonte: elaboración propia

#### 1.2.4.5 Previsión de vendas

Neste subapartado tratarase de establecer unha estimación das vendas anuais que podería acadar a empresa ao longo dos 5 primeiros exercicios, co obxectivo de analizar o potencial do negocio. Para levar isto a cabo, será preciso atender ao tamaño do mercado calculado no subapartado 1.2.4.1 e ao público obxectivo elixido no subapartado 1.2.4.2 para poder determinar o volume de clientes potenciais e establecer posteriormente unha taxa de conversión, é dicir, a probabilidade de que un consumidor potencial realice as súas compras neste establecemento.

Partindo do volume de mercado total, débese axustar o volume de poboación que merca roupa online en España, que segundo os datos extraídos do INE (2020b) acadaría un total de case 7 millóns de persoas para o rango de idade do público obxectivo. Sobre este conxunto de poboación restrinxirase a selección a aquel terzo que posúe unha renda máis elevada capaz de permitirse os prezos deste proxecto. A maiores, de acordo cun informe da Organización de Consumidores y Usuarios (2019), o 25% dos que responderon a enquisa afirman mercar prendas sostibles, cifra que se podería ver reforzada de acordo coa información recollida no apartado 1.1.3 deste documento, onde se vaticinaba un posible incremento de consumidores destas características unha vez remate a crise da COVID-19. Para rematar esta análise, estimárase que a metade do grupo resultante estaría disposta a mercar prendas totalmente responsables en materia de ecoloxismo e condicións sociais, atendendo ao posible cambio de tendencia xa mencionado e a que cada vez os consumidores se atopan máis informados, e comprobando que o nivel de prezos entre alternativas tradicionais e a proposta neste modelo de negocio están á par.

A continuación, determinarase unha taxa de conversión dos clientes potenciais, que comezará sendo do 3% no primeiro ano, e prevese que aumente a un 5% de cara ao segundo exercicio de vida, e adicionalmente un 1% por cada ano a partir deste segundo ano. Esta porcentaxe dependerá en gran medida da efectividade das campañas publicitarias que se poñan en marcha, considerando que a satisfacción do consumidor final co produto mercado será elevada, ao ofrecer produtos cunha relación calidade-prezo acorde ao que existe no mercado e destacando o factor moral polo ecoloxismo e responsabilidade social que representaría esta marca.

Por último, de cara a determinar o volume medio de compra, establecerase como tal o prezo medio do catálogo, de arredor duns 42 euros se descontamos o IVE. O escenario resultante arroxa os seguintes datos recollidos na Táboa 7.

Táboa 7: Previsión de vendas

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa conversión	-	3%	5%	7%	8%	9%
Nº clientes	-	6.362	10.603	14.845	16.965	19.086
Prezo medio	-	42,21 €	43,05 €	43,91 €	44,79 €	45,69 €
Ingresos	-	268.526,02 €	456.494,23 €	651.873,76 €	759.898,55 €	871.983,59 €

Fonte: elaboración propia

De acordo coa Táboa 7, tendo presente que o negocio disporía de tenda online que permitiría realizar vendas a todo o territorio nacional, determínase un volume de mercado máximo para as condicións antes expostas que acadaría unha cifra de negocio de case 900 mil euros para o derradeiro ano de planificación.

### 1.3 Modelo de negocio

Nesta epígrafe analizarase o modelo Canvas, o cal consiste nun elemento visual e colaborativo que permite identificar e discutir acerca dunha serie de puntos chave á hora de realizar un plan de negocio. Este método favorece a identificación da estratexia que se deberá seguir para transformar en real o proxecto, e permanece en constante revisión, debendo ser mudado ante os cambios que afecten ao funcionamento da empresa ou ás características do mercado (Modelo Canvas, 2021). Amósase a continuación na Táboa 8 un exemplo da composición da táboa do modelo Canvas, e desenvolveranse tras ela os diferentes puntos.

Táboa 8: Modelo Canvas

<p><u>Socios chave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Provedores</li> <li>-Fábrica</li> <li>-Servizo postal</li> <li>-Labores auxiliares</li> </ul>	<p><u>Actividades chave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fabricación</li> <li>-Distribución</li> <li>-Comunicación</li> </ul> <p><u>Recursos chave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Humanos</li> <li>-Financeiros</li> <li>-Tanxibles e intanxibles</li> </ul>	<p><u>Proposta de valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sostibilidade</li> <li>-Responsabilidade social</li> <li>-Producción local</li> </ul>	<p><u>Relación cos clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Publicidade tradicional</li> <li>-Publicidade enfocada ás redes sociais</li> </ul> <p><u>Canles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tenda física</li> <li>-Tenda online</li> <li>-Outras canles menores</li> </ul>	<p><u>Segmento de clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Core Target</li> <li>-Target</li> <li>-Outros clientes</li> </ul>
<p><u>Estrutura de custos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Custos fixos</li> <li>-Custos directos</li> </ul>		<p><u>Fontes de ingresos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Vendas</li> <li>-Financiamento inicial (aportacións de socios e préstamos)</li> </ul>		

Fonte: elaboración propia

**Segmento de clientes.** Neste apartado estúdase o público ao que vai ir dirixido cada un dos produtos que se lanzan ao mercado para coñecer así as súas necesidades específicas e orientar deste xeito as características do produto de cara a cubrir mellor as demandas de cada grupo e dirixir a publicidade cara aos segmentos de interese.

Deberanse distinguir varias vertentes dentro do público obxectivo: en primeiro lugar, aqueles que xa mercan a súa vestimenta en establecementos ecolóxicos, os cales serán denominados “clientes ecolóxicos”; en segundo lugar, os consumidores que non mercan con asiduidade neste tipo de establecementos mais teñen a capacidade económica necesaria, que neste caso serán chamados “clientes non ecolóxicos”; e, por último, un terceiro grupo de consumidores denominado “posibles clientes” que estará composto por aquel público que normalmente non merca produtos ecolóxicos nin posúe un nivel de renda acorde aos seus prezos, mais á hora de segmentar un mercado non se debe descartar ningún segmento de clientes.

De cara ao primeiro grupo, o cal será o “core target” da empresa, a estratexia deberá estar enfocada en demostrar que a tenda proposta supón a mellor alternativa de carácter ecolóxico dentro do mercado. Trátase dun público que xa se atopa dentro do sector que representan as prendas sostibles, co cal xa están acostumbrados a ter que pagar uns prezos máis elevados en favor de consumir respectando o medio ambiente e as condicións laborais xustas, e por iso se trata dun público máis accesible. Este segmento suporá o foco principal de ingresos para a tenda.

De cara a atraer a clientes do segundo grupo, o cal representa o “target” da empresa, deberase remarcar a necesidade dun cambio nos hábitos de consumo mediante a explicación da situación de emerxencia climatolóxica que atravesa o planeta, e que a moda *fast fashion* é en gran medida responsable da situación. Pese a que este tipo de clientes non realiza as súas compras en establecementos ecolóxicos, o nivel de prezos no que se moven á hora de realizar as súas compras é moi similar, co cal o elevado custo procedente de realizar a produción de xeito sostible non lles suporá unha barreira ao seu consumo. Este segmento da clientela non supón o foco ao que van dirixidos os produtos do negocio proposto, mais ofrécenlles solucións apropiadas ás súas necesidades, co cal representarán unha parte moi importante dos ingresos do negocio.

Finalmente, existen os clientes do terceiro grupo, os cales non son consumidores ecolóxicos nin teñen uns niveis de renda o suficientemente elevados como para mercar esta vestimenta habitualmente, co cal representan un mercado obxectivo menor para a empresa. A este segmento de clientes cómpre explicarlles a necesidade de que cada chanzo da cadea reciba unha remuneración xusta en base a súa participación na elaboración do produto final, e a partir da cal este negocio alternativo favorece o desenvolvemento da contorna e, directa ou indirectamente, tamén os está a favorecer a eles grazas ás súas contribucións. En definitiva, será preciso conseguir que se sintan parte do cambio e involucrados nunha causa xusta de cara a que realicen algunha compra esporádica na tenda proposta.

**Proposta de valor.** A proposta de valor máis salientable xira en torno á sostibilidade dos produtos finais, así como en cada unhas das fases do proceso de fabricación. Trátase dun principio que vai encamiñado á promover a economía verde dentro dunha das industrias máis contaminantes da actualidade, así como a crear unha conciencia nos consumidores que os anime a racionalizar os seus procesos de compra e a alongar a vida útil das súas prendas. Para levar isto a cabo, incorporaranse no proceso produtivo técnicas eficientes que permitan reducir os residuos xerados, así como materias primas orgánicas ou recicladas que minimicen o dano cara á contorna, e todas as prendas serán reciclables na fin da súa vida útil. Acompañando a esta idea, a empresa defenderá tamén os dereitos dos traballadores e outros ideais pertencentes ao ámbito da responsabilidade social, mediante a confección da vestimenta en contornas laborais xustas e de proximidade, remunerando a cada chanzo da cadea de produción de maneira xusta e favorecendo o desenvolvemento local.

No momento de decidir que a produción será realizada nun taller de proximidade é onde a empresa se atopa cunha posible vantaxe competitiva que deberá ser capaz de aproveitar para acadar unha certa vantaxe á hora de situarse no mercado. Trátase neste punto de beneficiarse da forte deslocalización da produción téxtil que se produciu en detrimento do territorio galego nas últimas décadas, axudándose do bo saber facer da tradición manufactureira da comunidade para elaborar nela o seu catálogo. Con isto, preténdese potenciar certos aspectos do produto, algúns de tal importancia como a calidade das prendas, aproveitando a oportunidade que brindou a emigración das empresas téxtiles a outros países nos que a man de obra resulta máis barata. Outros puntos de interese son a redución dos custos de transporte, o menor prazo de entrega dos produtos do almacén á tenda, a facilidade de reparar produtos con desarranxos, ou a mellor comunicación que existirá entre a tenda e o taller, coa posibilidade de que este *feedback* potencie a ambos integrantes.

**Canles.** Conforman as distintas vías polas que a empresa se pode comunicar cos clientes, informándoos da proposta de valor da empresa, así como da distribución e venda dos seus produtos. Supoñen un elemento de grande importancia mediante o cal se pode obter *feedback* dos consumidores para chegar a coñecelos mellor e orientar os produtos cara ás súas necesidades.

A tenda física será unha canle que goce de gran importancia para o negocio, xa que permitirá que os clientes comprobén por sí mesmos a calidade dos produtos e que o dependente da tenda lles poida explicar de forma persoal en que consiste cada unha

das fases do proceso de produción, como se consegue que sexan sostibles, ou o coidado do que precisan as prendas.

De igual importancia serán as canles online, tanto a tenda en liña como as redes sociais, que posibilitarán que o produto final chegue a un maior público, así como resolver dúbidas dos clientes a distancia, facilitar a compra ou devolución dos produtos, darlles a coñecer as novidades, ou realizar vídeos de promoción acerca do modelo de produción sustentable.

Outras canles que permitirán poñer ao cliente en contacto coa empresa serán o correo electrónico, as chamadas telefónicas ou as conversas por plataformas de mensaxería instantánea, malia que se prevé que estas sexan de menor importancia.

**Relación cos clientes.** Convén establecer unha estratexia de comunicación cos clientes tendo en conta as canles existentes, vital para atraer e manter aos consumidores. Por iso, levaranse a cabo campañas de publicidade que permitan dar a coñecer ao público a necesidade de mudar os hábitos de consumo e apostar por modelos de produción máis sostibles. A maiores, a actividade nas redes sociais considerase que será chave de cara a contactar co público máis novo, e parte do éxito destas plataformas é debido á importancia que gañaron os *influencers* como líderes de opinión; co cal unha das estratexias de relacionarse con este tipo de público pasará pola promoción da marca, dos produtos e dos valores da empresa a partir de determinadas campañas realizadas por estes prescriptores, coa fin de aproveitar ao máximo a posibilidade que estes medios de comunicación proporcionan.

**Fontes de ingresos.** Este concepto reúne as distintas fontes a través das cales recibirá fluxos de capital, o cal axudará ao posterior estudo acerca da viabilidade e rendibilidade do proxecto. Estas estarán principalmente compostas polas vendas, así como inicialmente por algún préstamo e aportacións dos socios.

**Recursos chave.** Existen unha serie de medios que resultan imprescindibles de cara ao desenvolvemento do negocio, dende o financiamento preciso para levar a cabo o proxecto, como os recursos tanxibles ou humanos que serán precisos durante o proceso. Por iso, esta categoría dividirase en función da natureza dos distintos recursos esenciais:

- Recursos humanos: será preciso persoal de tenda con capacidade de transmitir a información que os clientes precisen acerca do proceso de obtención da materia prima, da fabricación da vestimenta, dos coidados das mesmas, da importancia de producir na comunidade e da sostibilidade. Tamén será requirido persoal que se encargue das redes sociais e do desenvolvemento e optimización da tenda online; así como das tarefas administrativas, contables, contacto con provedores e das campañas de márketing, entre outras funcións.
- Recursos financeiros: formarán parte da estrutura financeira a aportación inicial para a constitución da empresa, así como un préstamo solicitado ao ICO.
- Recursos intanxibles: suporán un factor imprescindible os selos acreditativos de produción orgánica, en orixe e durante proceso produtivo. A maiores, será esixido de cara ao persoal unha certa concienciación coa proposta de valor da

tenda, de cara á sostibilidade dende a obtención das materias primas ata a venda dos produtos finais.

- Recursos tanxibles: o modelo de negocio requirirá dun establecemento físico a través do cal dar saída á produción, así como de desenvolver a través del campañas publicitarias e de información da labor desenvolta de cara ao cliente. Será preciso tamén contar cun almacén no que gardar as prendas que saen da fábrica e non teñen destinatario.

**Actividades chave.** Este apartado supón analizar as actividades que resultan imprescindibles á hora de desenvolver a actividade principal da empresa, e a súa identificación permitirá unha mellor estruturación dos recursos da empresa coa fin de potencialas; co cal será analizada seguindo diferentes enfoques:

- Relacionadas coa fabricación do produto.

Neste subapartado reúnen as actividades principais que participan no produto final. Estas son basicamente o abastecemento de materias primas, o transporte das mesmas á fábrica, e a confección das prendas. Existen unha serie de peculiaridades relacionadas co illamento das materias primas e prendas confeccionadas de outras prendas non ecolóxicas, xa que para obter certos selos de garantía ecolóxico estas pezas non deben estar en contacto con outras elaboradas polo método tradicional.

- De cara á canle de distribución

Establécese un apartado dedicado á distribución dos produtos debido á grande importancia que posúe nos tempos actuais. É precisa unha distribución efectiva que permita aos consumidores finais dispoñer dos produtos no tempo e forma que desexen. Conforman este apartado aquelas actividades relacionadas coa almacenaxe dos produtos, a entrega dos mesmos, tanto a través da tenda física como os envíos a domicilio, así como o correcto servizo postvenda, que facilite a devolución en caso de ser requirida.

- De cara á comunicación cos clientes.

Inclúense aquelas relacionadas coa promoción dos produtos e da marca, así como as relacionadas coa información que se lle ofrece ao cliente en canto ao proceso de obtención das materias primas, dos coidados na elaboración dos produtos, da necesidade de procesos produtivos sostibles, etc. É importante a facilitar a comunicación dos clientes coa empresa, de cara a mellorar a experiencia de compra, resolverlle as súas dúbidas, e transmitir a proposta de valor da empresa.

**Socios chave.** Existen unha serie de relacións comerciais esenciais para o bo desenvolvemento do modelo de negocio.

Resulta evidente destacar a importancia dos provedores de tecidos orgánicos que acrediten selos identificadores, xa que sen eles sería imposible realizar a produción de forma sostible. Unha boa relación con este grupo que garanta un subministro adecuado

será un factor crucial, xa que a escasa variedade de provedores non permite mudar dun a outro de xeito sinxelo.

Do mesmo grao de importancia resulta a colaboración coa fábrica que se encargue da produción, xa que esta deberá adoptar unha serie de precaucións adicionais para a confección destas prendas de forma que se poidan acreditar como orgánicas.

Cómpre destacar tamén a relevancia que terá o servizo postal que se encargue do envío a domicilio das prendas mercadas na canle online, e tamén mencionar a importancia do transporte dos tecidos dende a orixe ata a fábrica, así como dos produtos finais dende a fábrica ao almacén, xa que precisarán de precaucións extra para poderen ser considerados orgánicos.

A outros niveis, existen unha serie de socios dos cales das súas labores auxiliares tamén dependerá en boa medida o correcto funcionamento do negocio.

**Estrutura de custos.** Supón a análise dos recursos precisos para poñer en marcha o negocio, e o posterior estudo dos mesmos co obxectivo de minimizalos na medida do posible sen que afecten ao correcto funcionamento da empresa. Será posible observar a estrutura de custos da empresa no Capítulo 2 deste documento.

## 1.4 Análise DAFO

Esta ferramenta de análise resulta de utilidade á hora de realizar un plan de empresa, xa que permite coñecer a situación na que se atopa a propia empresa, coas súas fortalezas e debilidades, e tamén observar que cambios alleos ao control da empresa poderían afectar ao seu funcionamento, representados polas oportunidades e as ameazas. Para cada unha destas posibles combinacións, pódense establecer unha serie de estratexias que permitan en certo modo anticiparse e aproveitar ao máximo a situación. Vemos a continuación na Táboa 9 unha representación da matriz DAFO para esta empresa.



Táboa 9: Matriz DAFO

	Internos	Externos
Negativos	<b>Debilidades</b> Experiencia no sector Capacidade financeira inicial Descoñecemento no mercado da marca	<b>Ameazas</b> Modelos de consumo actuais Forte presenza do fast fashion Poder de negociación dos provedores Crise da COVID-19
Positivos	<b>Fortalezas</b> Produto 100% ecolóxico Responsabilidade social e medioambiental	<b>Oportunidades</b> Cambio na tendencia do sector Normativa reguladora medioambiental

Fonte: elaboración propia

Unha vez descritas as anteriores características de situación da empresa e do mercado, cómpre establecer unha serie de estratexias que permitan potenciar as fortalezas, superar as debilidades, aproveitar as oportunidades e controlar as ameazas.

**Estratexias ofensivas: fortalezas + oportunidades.** Neste primeiro conxunto de estratexias será preciso que a empresa sexa capaz de impulsar as súas fortalezas internas e aproveitar as oportunidades que o sector e a contorna brindan.

Seguindo esta liña, a empresa deberá apostar por unha gama de produtos totalmente ecolóxica, así como pola confección destas prendas nunha contorna laboral responsable, de acordo con seguir uns ideais de industria verde e responsable. Sumado a isto, deberanse realizar campañas de publicidade para dar a coñecer a marca e os seus beneficios, e estas deberán estar especialmente enfocadas nas redes sociais, onde se atopa gran parte da clientela ecolóxica actual e potencial.

Polo outro lado, a empresa deberá aproveitar as oportunidades que se lle presenten, e entre elas destaca o posible cambio de tendencia nos modelos de consumo actuais.

**Estratexias defensivas: fortalezas + ameazas.** Este grupo de estratexias teñen por función potenciar as fortalezas da empresa protexéndose das ameazas que xera unha industria tan competitiva e unha contorna cambiante.

Para conseguir este propósito, á empresa seralle de interese establecer uns vínculos fortes cos seus provedores, de cara a reducir a ameaza que supón o seu poder de negociación ante un escenario económico cambiante. Á súa vez, este feito conseguiría potenciar unha vantaxe competitiva do negocio, argumento que se debería tratar de aproveitar impulsando as ideas de consumo sostible e incrementando o poder da imaxe da marca.

**Estratexias de adaptación: debilidades + oportunidades.** Neste apartado o éxito consiste en reorientar as debilidades actuais de cara a poder aproveitar as oportunidades que brinda a contorna.

O principal reto que supoñen as debilidades iniciais é o de ser unha marca descoñecida nun mercado de reducido volume. Se se consegue superar este inicio, mediante campañas de publicidade e márketing que aumenten a cota de mercado do negocio, a empresa estará capacitada para aproveitar un cambio favorable nas tendencias de consumo futuras.

**Estratexias de supervivencia: debilidades + ameazas.** Este derradeiro conxunto de estratexias estaría dirixido á peor situación que se poida prever, na que as debilidades da empresa superen ás fortalezas, e na que as ameazas do sector sexan máis fortes que as oportunidades que brinda.

Nesta variante, a empresa deberá tratar de fortalecer os seus vínculos cos provedores á vez que se esforza por mellorar a súa situación no mercado, de cara a tratar de converter esta unión de debilidade máis ameaza nunha fortaleza no futuro. Para levar isto a cabo, será necesario un maior financiamento inicial do previsto nas outras situacións, xa que un investimento modesto nunha situación de crise e incerteza pode provocar que a marca se sitúe como unha descoñecida dentro dun mercado reducido onde os consumidores serían menos propensos a mudar as súas decisións de compra.

## 2. Custos e financiamento

Neste capítulo describirase a estrutura de custos do negocio, tanto os directamente relacionados coa produción coma aqueles que lle son alleos, a partir dos cales se poderá establecer unha política de prezos e definir as necesidades e formas de financiamento inicial.

### 2.1 Custos fixos

Os custos fixos correspóndense con aquela parte da estrutura de custos que é independente do nivel de produción para un tempo determinado, xa que están presentes independentemente de que exista ou non produción. Refléxanse na Táboa 10 a continuación estes custos e analizaranse as diferentes partidas posteriormente.

Táboa 10: Custos fixos

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguer	3.800,00 €	22.800,00 €	23.256,00 €	23.721,12 €	24.195,54 €	24.679,45 €
Subministros	600,00 €	2.800,00 €	2.856,00 €	2.913,12 €	2.971,38 €	3.030,81 €
Material oficina	200,00 €	480,00 €	998,78 €	1.558,70 €	2.162,23 €	2.530,78 €
Licencias anuais	260,00 €	2.160,00 €	2.203,20 €	2.247,26 €	2.292,21 €	2.338,05 €
Seguros	300,00 €	700,00 €	714,00 €	728,28 €	742,85 €	757,70 €
Taxas e impostos	800,00 €	1.400,00 €	1.428,00 €	1.456,56 €	1.485,69 €	1.515,41 €
Limpeza	200,00 €	1.200,00 €	1.224,00 €	1.248,48 €	1.273,45 €	1.298,92 €
Telefonía e internet	240,00 €	960,00 €	979,20 €	998,78 €	1.018,76 €	1.039,13 €
Mantemento páxina web	300,00 €	1.800,00 €	1.836,00 €	1.872,72 €	1.910,17 €	1.948,38 €
Servizos de profesionais independentes	1.200,00 €	2.600,00 €	2.652,00 €	2.705,04 €	2.759,14 €	2.814,32 €
Gastos de persoal	14.022,10 €	85.815,27 €	87.531,57 €	89.282,20 €	91.067,85 €	92.889,20 €
-Xerencia	7.000,00 €	42.840,00 €	43.696,80 €	44.570,74 €	45.462,15 €	46.371,39 €
-Deseño	2.768,67 €	16.944,25 €	17.283,13 €	17.628,79 €	17.981,37 €	18.341,00 €
-Administración	2.170,20 €	13.281,64 €	13.547,28 €	13.818,22 €	14.094,59 €	14.376,48 €
-Persoal de tenda	4.253,43 €	26.031,02 €	26.551,64 €	27.082,67 €	27.624,33 €	28.176,81 €
Gastos varios	250,00 €	500,00 €	650,00 €	650,00 €	800,00 €	1.000,00 €
Transporte	- €	549,45 €	560,44 €	571,65 €	583,08 €	594,74 €
Publicidade	15.000,00 €	60.332,98 €	73.847,56 €	75.324,51 €	92.197,21 €	94.041,15 €
<b>Total</b>	<b>37.172,10 €</b>	<b>184.097,69 €</b>	<b>200.736,76 €</b>	<b>205.278,44 €</b>	<b>225.459,56 €</b>	<b>230.478,06 €</b>

Fonte: elaboración propia

Cómpre en primeiro lugar sinalar que, de cara a descrición das partidas reflexadas Táboa 10, obtívose información de empresas reais e modificouse de acordo coas necesidades estimadas do negocio. A maiores, cabe indicar que o Ano 0 correspóndese co exercicio de preparación para o inicio do negocio, e os gastos da súa columna

representan os precisos a realizar nos meses previos ao inicio da actividade económica. Para os seguintes exercicios dende a posta en funcionamento da empresa, estableceuse un incremento anual do 2 por cento que simula o efecto da inflación.

Para definir o custo do aluguer da tenda física e da oficina máis o almacén, recolléronse datos do portal inmobiliario idealista (s.f.) mediante a busca de locais nas zonas de interese.

O gasto en licencias anuais está referido a aqueles servizos que contratará a empresa de cara a mellorar a súa produtividade e a súa posición no mercado, compostas por unha licencia de software ERP contratado coa empresa coruñesa Distrito K (s.f.), así como diversas ferramentas de análise de estatísticas SEO.

O persoal descrito na Táboa 10 resulta imprescindible, e desenvolverán as seguintes funcións:

- Xerencia: será o encargado do bo funcionamento da empresa. Entre as súas funcións destaca a de promotor de vendas, co obxectivo de acadar contratos a longo prazo beneficiosos para o negocio. O seu soldo estará composto por unha parte fixa e outra parte variable, co obxectivo de estimulalo a alcanzar as metas acordadas, e a contía foi establecida de acordo coa información extraída de persoal coa mesma categoría profesional noutras empresas de dimensión semellante.
- Deseño: nun negocio dentro do sector da moda resulta imprescindible contar cun deseñador propio que se encargue de comunicar a mensaxe da empresa a través dos seus produtos e das campañas publicitarias. Será, por tanto, encargado das actividades promocionais da compañía. O seu salario foi fixado de acordo co convenio colectivo acordado na Resolución de 4 de julio de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo general de tabajo de la industria textil y de la confección.
- Administración: a labor deste traballador será a relativa aos departamentos de administración e contabilidade, xa que ao tratarse dunha empresa de reducida dimensión estas tarefas poderán ser desenvoltas por unha mesma persoa. O seu salario foi fixado de acordo co convenio acordado na Resolución de 26 de noviembre de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el VIII Convenio colectivo estatal de gestorías administrativas.
- Persoal de tenda: contrataranse dúas persoas para desenvolver as funcións de dependentes e packaging, de cara a aumentar o número de horas nas que o negocio estea aberto, incluíndo as fins de semana, e a preparación do produto para o envío por mensaxería. O seu salario foi fixado de acordo co convenio acordado na Resolución de 22 de junio de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo sectorial estatal de cadenas de tiendas de conveniencia.

No caso da tarifa de transporte, de vital importancia para este negocio, empregouse a información dispoñible na páxina web de Correos (Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, 2021).

O gasto en publicidade é considerado unha variable chave neste negocio, e estará relacionado co volume de vendas anual, de acordo cunha serie de artigos concordantes co publicado en PuroMarketing (Moreano, 2016), e estableceuse un investimento en

relación aos ingresos do 25 por cento para o primeiro ano, tal e como se aconsella para unha marca de recente creación, reduciuse ao 15 por cento de cara ao segundo período, co obxectivo de manter un forte investimento inicial para aumentar a cota de mercado, e limitouse ao 10, 9 e 8 por cento respectivamente para os sucesivos exercicios. A maiores, definiuse unha partida extraordinaria no período de preparación, antes de que dese comezo a actividade económica.

De cara aos gastos restantes adaptouse información real de outras empresas para este caso concreto, xa que partidas como subministros ou seguros adoitan ser semellantes entre empresas relacionadas con este sector.

## 2.2 Investimento en activo non corrente

A maiores dos custos reflexados na epígrafe anterior, a empresa deberá afrontar durante o exercicio de preparación unha serie de custos adicionais para a posta en marcha do negocio. Neste caso, trátase de investimentos que se darán nun momento concreto do tempo e que constituirán elementos amortizables, tal e como se amosa na Táboa 11 a continuación.

Táboa 11: Cadro de amortización ANC

	Valor	Cota amortización anual				
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Equipos informáticos	4.750,00 €	1.187,50 €	1.187,50 €	1.187,50 €	1.187,50 €	
Reforma	21.428,57 €	2.142,86 €	2.142,86 €	2.142,86 €	2.142,86 €	2.142,86 €
Mobiliario	8.571,43 €	857,14 €	857,14 €	857,14 €	857,14 €	857,14 €

Fonte: elaboración propia

O equipo informático preciso está composto por un conxunto de ordenadores de sobremesa precisos para que cada empregado desenvolva as súas funcións, así como polos periféricos que lles serán precisos, como impresoras ou o conxunto do terminal de punto de venda; prezos estimados a partir da información de PcComponentes (<https://www.pccomponentes.com/>).

A información acerca dos gastos da reforma e acondicionamento do local e do gasto en mobiliario foi extraída dunha estimación existente no portal Habitissimo (s. f.).

## 2.3 Custos directos

Estes custos están directamente relacionados coa produción, a cal será realizada de xeito externo, despois de que se acadase a conclusión de que non resultaría viable a apertura dun taller propio coas condicións propostas de manter a produción totalmente ecolóxica e elevar os salarios dos traballadores. No seu defecto, a produción será realizada nun taller da contorna seguindo as medidas necesarias de cara a realizar a produción de xeito ecolóxico, e a marxe a pagar ao taller por cada prenda será superior á corrente, coa fin de elevar os salarios do persoal á unhas condicións xustas.

Polo tanto, o custo directo estará representado polo custo de fabricar cada peza de roupa xunto coa marxe que aplique o taller, tal e como se presenta na Táboa 12. A cifra resultante será actualizada ao 2 por cento anual, de cara a simular o efecto da inflación.

Táboa 12: Custos directos

	Metros necesarios de tecido	Tipo de tecido		Custo do tecido (€/m)		Materiais auxiliares	Custo de fabricación	Marxe do taller	Packaging	Custo total
		Tecido 1	Tecido 2	Tecido 1	Tecido 2					
Camiseta	0,641	Algodón orgánico	Lyocell	10	25	0,99 €	9,81 €	1,96 €	1,50 €	13,27 €
Camisa	0,95	Algodón orgánico	Lyocell	20	25	2,89 €	23,32 €	4,66 €	1,50 €	29,48 €
Suadoiro	0,88	Algodón orgánico		20		0,99 €	18,59 €	3,72 €	1,50 €	23,81 €
Pantalón largo	1,14	Denim		30		3,10 €	37,30 €	7,46 €	1,50 €	46,26 €
Pantalón curto	0,69	Denim		30		3,10 €	23,80 €	4,76 €	1,50 €	30,06 €
Vestido	1,04	Algodón orgánico	Lyocell	10	25	0,99 €	14,51 €	2,90 €	1,50 €	18,91 €
Falda	0,62	Algodón orgánico	Denim	10	30	0,58 €	11,74 €	2,35 €	1,50 €	15,59 €
Chaqueta	1,24	Algodón orgánico		20		2,27 €	27,07 €	5,41 €	1,50 €	33,99 €
Chaqueta vaqueira	1,24	Algodón orgánico	Denim	20	30	2,89 €	32,65 €	6,53 €	1,50 €	40,68 €
Xerse	0,76	Algodón orgánico		20		0,99 €	16,19 €	3,24 €	1,50 €	20,93 €
Roupa interior	0,22	Algodón orgánico	Lyocell	10	25	0,08 €	3,93 €	0,79 €	1,50 €	6,22 €
Calcetíns	0,22	Algodón orgánico	Lyocell	10	25	0,08 €	2,94 €	0,59 €	1,50 €	5,03 €
Gorro	0,22	Algodón orgánico		20		0,29 €	4,69 €	0,94 €	1,50 €	7,13 €
Bolsa de tela	0,4	Algodón orgánico		10		0,21 €	4,21 €	0,84 €	1,50 €	6,55 €

Fonte: elaboración propia

Para obter os datos anteriores foi preciso consultar unha serie de fontes de cara a aproximarse do mellor xeito posible á realidade, e detallaranse a continuación.

Para obter a cantidade de tecido necesario por prenda, aplicouse a información obtida dun informe profesional (Sánchez Asparrín, Y. S., 2003), e os resultados foron corroborados polo persoal dun taller de costura da Costa da Morte, de forma que se asegura así que os datos da anterior táboa se aproximen ás cantidades reais.

De cara aos prezos dos materiais, tomouse a información do apartado da análise dos provedores e, no caso do algodón orgánico, foi preciso dobrar o prezo nalguna situación por mor do grosor da capa requirida pola prenda en cuestión ou da variedade da propia materia prima.

Os materiais auxiliares inclúen o gasto estimado por prenda en fío, cremalleiras, botóns, gomas elásticas, forros e etiquetas. O custo aproximado foi acordado xunto ao persoal do taller anteriormente mencionado.

En concepto de packaging, e coa información obtida de cajadecarton.es (<https://www.cajadecarton.es/>), calculouse un custo medio de 1,50€ por prenda polo custo do embalaxe e tarxetas da empresa.

De cara a comprobación do custo de cada produto, tomouse a información existente na páxina de BASK (s. f.), onde se reflexa a descomposición dos prezos. A maiores, estes datos permiten coñecer cal sería o prezo de venda aproximado dos demais produtos unha vez estimado o seu custo de fabricación xa que, no caso da empresa BASK, o custo da produción adoita representar entre o 40 e o 50 por cento do prezo final do produto.

## 2.4 Prezos de venda

Para a fixación dos prezos de venda observáronse os prezos da competencia para obter unha referencia de que niveis poderían resultar competitivos no mercado, exposto no apartado 1.2.4.4. Corresponde entón comprobar, e axustar se fose necesario, que estes prezos sexan factibles unha vez definidos os custos que comprenderá producir cada prenda. Como resultado, obtívose a descomposición que se detalla a continuación na Táboa 13, onde se recolle a porcentaxe do prezo de cada produto que irá destinada a cubrir custos e a marxe comercial unitaria. Cómpre sinalar que estas cifras

establécense para o primeiro exercicio completo de funcionamento da empresa, e presentarán un incremento anual do 2 por cento coa fin de simular o efecto da inflación.

Táboa 13: Estratexia de fixación de prezos

	Prezos (sen IVE)	Descomposición do prezo			Peso relativo sobre as vendas	Peso relativo sobre a marxe	
		Fabricación		Marxe			
Camiseta	28,93 €	46%	13,27 €	54%	15,66 €	16,00%	10,62%
Camisa	66,12 €	45%	29,48 €	55%	36,63 €	9,00%	13,97%
Suadoiro	49,59 €	48%	23,81 €	52%	25,78 €	13,00%	14,20%
Pantalón largo	82,64 €	56%	46,26 €	44%	36,39 €	10,00%	15,42%
Pantalón curto	57,85 €	52%	30,06 €	48%	27,79 €	6,00%	7,07%
Vestido	33,06 €	57%	18,91 €	43%	14,14 €	5,00%	3,00%
Falda	28,93 €	54%	15,59 €	46%	13,34 €	7,00%	3,96%
Chaqueta	66,12 €	51%	33,99 €	49%	32,13 €	4,00%	5,45%
Chaqueta vaqueira	74,38 €	55%	40,68 €	45%	33,70 €	7,00%	9,99%
Xersei	49,59 €	42%	20,93 €	58%	28,66 €	10,00%	12,14%
Roupa interior	16,53 €	38%	6,22 €	62%	10,31 €	3,00%	1,31%
Calcetíns	8,26 €	61%	5,03 €	39%	3,23 €	4,00%	0,55%
Gorro	12,40 €	57%	7,13 €	43%	5,27 €	1,00%	0,22%
Bolsa de tela	16,53 €	40%	6,55 €	60%	9,98 €	5,00%	2,11%

Fonte: elaboración propia

Unha vez se define o prezo de cada produto seguindo este método, é conveniente estudar que produtos resultan de maior interese inicialmente para a empresa, de cara a centrar neles maiores esforzos de promoción; dato que se ve reflexado na última columna da Táboa 13. Para realizar este proceso, estimouse en primeiro lugar a porcentaxe sobre as vendas que representará cada produto sobre o total a partir dos datos proporcionados por varios comercios locais e, sobre isto, calculouse a marxe relativa que posúe cada produto sobre a marxe conxunta por venda.

## 2.5 Financiamento inicial

A estrutura de financiamento externo da empresa estará composta, por unha parte, polas aportacións dos socios por un total de 190.000,00 euros, dividido en tres ingresos durante o período de iniciación e os dous períodos seguintes, que serán necesarias para cubrir a diminución sobre as reservas que se producirá na posta en marcha da actividade, tal e como se reflexa no cadro de recursos xerados da epígrafe 3.1, e para alisar a tesouraría non operativa, recollida na epígrafe 3.3, e atender ás necesidades operativas do negocio. Pola outra parte, a empresa deberá obter un préstamo ao comezar o Ano 1 para atender as necesidades do negocio, o cal será solicitado no Instituto de Crédito Oficial (2021). O exposto neste parágrafo recóllese na Táboa 14 a continuación, xunto coas condicións aceptadas para o préstamo. Cómpre destacar que existía a posibilidade de contar con ata 3 anos de carencia de intereses e de amortización do principal, mais a análise financeira posterior determinou que non sería preciso acollerse a esta condición.

Táboa 14: Financiamento inicial

Fondos propios (Ano 0)	90.000,00 €
Fondos propios (Ano 1)	85.000,00 €
1º préstamo (Ano 1)	60.000,00 €
Fondos propios (Ano 2)	15.000,00 €
% TIE mensual	0,353%
Duración	10 anos

Fonte: elaboración propia



### 3. Cadros financeiros

Ao longo deste capítulo amosaranse os cadros esenciais para poder chegar a comprender a estrutura financeira da empresa, como o son o cadro de recursos xerados, o cadro de necesidades netas de capital corrente, o orzamento de capital e o orzamento de tesouraría.

#### 3.1 Cadro de recursos xerados

O cadro de recursos xerados serve como mostra da evolución esperada do beneficio neto ao longo do período de planificación. Neste caso, tal e como se amosa na Táboa 15 a continuación, realizouse unha previsión ao longo de 5 exercicios a partir dun ano de preparación que comprende os dous derradeiros meses do ano previo ao inicio da actividade.

Táboa 15: Cadro de Recursos Xerados

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Vendas</b>	- €	268.526,02 €	456.494,23 €	651.873,76 €	759.898,55 €	871.983,59 €
<b>Custo de venda</b>	- €	149.025,07 €	253.342,62 €	361.773,27 €	421.724,27 €	483.928,59 €
Existencias iniciais	- €	- €	74.512,54 €	63.335,66 €	60.295,54 €	70.287,38 €
Compras	- €	223.537,61 €	242.165,74 €	358.733,16 €	431.716,10 €	494.295,98 €
Existencias finais	- €	74.512,54 €	63.335,66 €	60.295,54 €	70.287,38 €	80.654,77 €
<b>Marxe comercial</b>	- €	119.500,94 €	203.151,60 €	290.100,49 €	338.174,28 €	388.054,99 €
<b>Gastos xerais</b>	37.172,10 €	188.285,19 €	204.924,26 €	209.465,94 €	229.647,06 €	233.478,06 €
Custos fixos	37.172,10 €	184.097,69 €	200.736,76 €	205.278,44 €	225.459,56 €	230.478,06 €
Amortización		4.187,50 €	4.187,50 €	4.187,50 €	4.187,50 €	3.000,00 €
<b>BAXI</b>	- 37.172,10 €	- 68.784,25 €	- 1.772,65 €	80.634,55 €	108.527,22 €	154.576,93 €
Xuros da débeda	- €	2.425,54 €	2.171,34 €	1.917,13 €	1.662,93 €	1.408,72 €
<b>BAI</b>	- 37.172,10 €	- 71.209,79 €	- 3.943,99 €	78.717,42 €	106.864,30 €	153.168,21 €
Imp. Sociedades	- €	- €	- €	- €	10.988,38 €	22.975,23 €
<b>BN</b>	- 37.172,10 €	- 71.209,79 €	- 3.943,99 €	78.717,42 €	95.875,92 €	130.192,98 €
Dividendos	- €	- €	- €	39.358,71 €	47.937,96 €	65.096,49 €
Reservas	- 37.172,10 €	- 71.209,79 €	- 3.943,99 €	39.358,71 €	47.937,96 €	65.096,49 €

Fonte: elaboración propia

O cálculo do beneficio neto é o resultado de restar sobre as vendas do exercicio os custos que hai que acometer para obtelas, así como os xuros dos préstamos e o imposto sobre os beneficios. De cara o cálculo deste imposto, hai que considerar o beneficio neto acumulado ao longo do período de planificación, e sobre os dous primeiros importes de saldo acumulado positivo aplicarase o tipo reducido do 15 por cento, que se corresponde cun beneficio fiscal dirixido ás empresas de recente creación. Os

sucesivos anos con beneficio, que se atopan fóra do período estudado, estarían sometidos ao tipo xeral do 25 por cento.

Para rematar, pódese observar ao pé da Táboa 15 a política de reparto de dividendos, a cal compón a retribución dos accionistas e o financiamento propio da empresa en base aos seus beneficios.

## 3.2 Cadro de necesidades netas de capital corrente

As necesidades netas de capital corrente son o resultado da diferenza entre a variación dos activos correntes e os pasivos correntes; e reflexa, tal e como indica o seu nome, as necesidades de capital que son precisas para facer fronte ás políticas de existencias, clientes e tesouraría, a partir das políticas de provedores e de dividendos e dos impostos a pagar. Recóllese este resultado na Táboa 16 a continuación.

Táboa 16: Cadro de necesidades netas

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Existencias	- €	74.512,54 €	63.335,66 €	60.295,54 €	70.287,38 €	80.654,77 €
Var. Existencias	- €	74.512,54 €	- 11.176,88 €	- 3.040,11 €	9.991,83 €	10.367,39 €
Clientes (ECC)	- €	22.377,17 €	38.041,19 €	54.322,81 €	63.324,88 €	72.665,30 €
Var. Clientes (ECC)	- €	22.377,17 €	15.664,02 €	16.281,63 €	9.002,07 €	9.340,42 €
Tesouraría operativa	10.395,18 €	15.341,47 €	16.728,06 €	17.106,54 €	18.788,30 €	19.206,50 €
Var. Tesouraría operativa	10.395,18 €	4.946,30 €	1.386,59 €	378,47 €	1.681,76 €	418,21 €
Provedores	- €	37.256,27 €	40.360,96 €	59.788,86 €	71.952,68 €	82.382,66 €
Var. Provedores	- €	37.256,27 €	3.104,69 €	19.427,90 €	12.163,82 €	10.429,98 €
Dividendos a pagar	- €	- €	- €	39.358,71 €	47.937,96 €	65.096,49 €
Var. Dividendos a pagar	- €	- €	- €	39.358,71 €	8.579,25 €	17.158,53 €
Impostos a pagar	- €	- €	- €	- €	10.988,38 €	22.975,23 €
Var. Impostos a pagar	- €	- €	- €	- €	10.988,38 €	11.986,86 €
NNCC	10.395,18 €	64.579,74 €	2.769,04 €	- 45.166,62 €	- 11.055,79 €	- 19.449,35 €
NNCC acumuladas	10.395,18 €	74.974,91 €	77.743,95 €	32.577,32 €	21.521,53 €	2.072,18 €

Fonte: elaboración propia

A partida da tesouraría operativa está composta pola liquidez para facer fronte a un mes de custos fixos, e no Ano 0 inclúese unha cantidade extra para o pago do IVE dos investimentos en ANC.

Cómpre explicar a maiores a existencia dun saldo de clientes nesta táboa, xa que, malia ser un negocio onde a maioría das vendas se cobrarán ao contado, contarase con algún cliente de gran volume de compras que dilatarán ata os 30 días o período de pago.

As cifras deste cadro amosan que, para levar a cabo as diversas políticas nos termos establecidos durante os 3 primeiros exercicios, será preciso destinar a elas parte dos recursos da empresa, mentres que para os demais anos de planificación estas políticas serán unha fonte de financiamento para a empresa.

## 3.3 Orzamento de capital

O orzamento de capital reflexa a capacidade de aforro que posúe a empresa, mediante a diferenza calculada entre o conxunto de recursos financeiros dos que dispón menos os empregos que serán precisos para desenvolver a actividade económica. Esta información está dispoñible na Táboa 17.

Táboa 17: Orzamento de capital

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Orzamento de investimentos</b>						
Investimentos en ANC	34.750,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
NNCC	10.395,18 €	64.579,74 €	2.769,04 €	- €	- €	- €
Amortizacións financeiras	- €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Autofinanciamento (-)	37.172,10 €	67.022,29 €	- €	- €	- €	- €
Investimentos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total empregos</b>	<b>82.317,28 €</b>	<b>137.602,03 €</b>	<b>8.769,04 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>	<b>6.000,00 €</b>
<b>Orzamento financeiro</b>						
Autofinanciamento (+)	- €	- €	243,51 €	43.546,21 €	52.125,46 €	68.096,49 €
Financiamento externo	90.000,00 €	145.000,00 €	15.000,00 €	- €	- €	- €
Por fondos propios	90.000,00 €	85.000,00 €	15.000,00 €	- €	- €	- €
Por débeda	- €	60.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Desinvestimentos	- €	- €	- €	45.166,62 €	11.055,79 €	19.449,35 €
Recursos extraordinarios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Total recursos</b>	<b>90.000,00 €</b>	<b>145.000,00 €</b>	<b>15.243,51 €</b>	<b>88.712,84 €</b>	<b>63.181,25 €</b>	<b>87.545,84 €</b>
Superávit/Déficit do período	7.682,72 €	7.397,97 €	6.474,47 €	82.712,84 €	57.181,25 €	81.545,84 €
Superávit/Déficit acumulado	7.682,72 €	15.080,70 €	21.555,17 €	104.268,00 €	161.449,26 €	242.995,09 €

Fonte: elaboración propia

As necesidades de capital da epígrafe 3.2 reflexan neste cadro a súa condición de recurso ou emprego financeiro (figurando neste derradeiro caso como desinvestimentos) en base ao explicado na propia epígrafe.

As amortizacións financeiras corresponden coa amortización do principal do préstamo solicitado pola empresa.

Por outra banda, o autofinanciamento, tanto positivo como negativo, é a suma das reservas xeradas máis a cota de amortización técnica, ambos datos extraídos do cadro de recursos xerados da epígrafe 3.1.

A parte inferior da Táboa 17 reflexa a orixe dos recursos cos que conta a empresa, mentres que a superior amosa o destino dos mesmos. O ideal neste cadro serían cifras próximas a cero, o cal reflexaría que a empresa aproveita os recursos financeiros dos que dispón para realizar investimentos produtivos que lle fosen de utilidade para mellorar o seu posicionamento no mercado. É por este motivo que o financiamento externo está descomposto nas partidas que se amosan na Táboa 17 ao longo do período de iniciación e dos dous consecutivos, xa que reunir todo ese financiamento nun só período xeraría recursos ociosos.

### 3.4 Orzamento de tesouraría

O orzamento de tesouraría é o resultado de reunir nun cadro os fluxos monetarios que teñen lugar durante a actividade económica. A súa composición é a que se detalla na Táboa 18.

Táboa 18: Orzamento de tesouraría

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cobramentos de explotación	- €	246.148,85 €	440.830,21 €	635.592,13 €	750.896,48 €	862.643,17 €
Por vendas a clientes	- €	246.148,85 €	440.830,21 €	635.592,13 €	750.896,48 €	862.643,17 €
Pagamentos de explotación	37.172,10 €	370.379,03 €	439.797,81 €	544.583,69 €	645.011,84 €	714.344,06 €
Por compras a provedores	- €	186.281,34 €	239.061,05 €	339.305,25 €	419.552,27 €	483.866,00 €
Por custos fixos	37.172,10 €	184.097,69 €	200.736,76 €	205.278,44 €	225.459,56 €	230.478,06 €
Fluxo de tesouraría de explotación	- 37.172,10 €	- 124.230,19 €	1.032,40 €	91.008,44 €	105.884,65 €	148.299,10 €
Cobramentos por operacións de capital	90.000,00 €	145.000,00 €	15.000,00 €	- €	- €	- €
Por fondos propios	90.000,00 €	85.000,00 €	15.000,00 €	- €	- €	- €
Por débeda	- €	60.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Pagamentos por operacións de capital	34.750,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Por amortizacións de débeda financeira	- €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Por investimentos produtivos	34.750,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Fluxo de tesouraría por operacións de capital	55.250,00 €	139.000,00 €	9.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €
Pagamentos por xuros de débeda	- €	2.425,54 €	2.171,34 €	1.917,13 €	1.662,93 €	1.408,72 €
Pagamentos por dividendos	- €	- €	- €	- €	39.358,71 €	47.937,96 €
Fluxo de tesouraría por retribución de recursos financeiros I/p	- €	- 2.425,54 €	- 2.171,34 €	- 1.917,13 €	- 41.021,64 €	- 49.346,68 €
Pagamentos de impostos	- €	- €	- €	- €	- €	10.988,38 €
Fluxo de tesouraría por operacións de circulante	- €	- €	- €	- €	- €	- 10.988,38 €
Fluxo de tesouraría neta	18.077,90 €	12.344,27 €	7.861,06 €	83.091,31 €	58.863,01 €	81.964,05 €
Saldos de tesouraría total	18.077,90 €	30.422,17 €	38.283,23 €	121.374,54 €	180.237,55 €	262.201,60 €

Fonte: elaboración propia

Para o cálculo da tesouraría de explotación, os cobramentos a clientes son o resultado de sumarlle ás vendas dun determinado ano os cobros pendentes do exercicio anterior e restarlle os cobros que permanecerán como pendentes para o exercicio seguinte. O mesmo cálculo hai que realizar para obter o dato de pagamento a provedores.

A tesouraría de capital fai referencia ao financiamento externo, ben sexa por investimentos dos socios ou por financiamento mediante débeda, e aos fluxos no outro sentido, compostos polo investimento inicial e a amortización financeira dos préstamos.

No caso da retribución aos accionistas e o pagamento do imposto corrente, cómpre ter en conta que este fluxo monetario vese materializado no exercicio seguinte á súa orixe.

Finalmente, o fluxo de tesouraría neta é o resultado de restar sobre a tesouraría de explotación os demais fluxos calculados.

### 3.5 Comprobación dos orzamentos

Con obxecto de reflexar a veracidade dos cadros antes amosados, cómpre realizar unha comprobación dos mesmos atendendo á relación que gardan entre sí estes cadros. Esta información recóllese na Táboa 19 a continuación.

Táboa 19: Comprobación dos orzamentos

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Tesouraría operativa	10.395,18 €	15.341,47 €	16.728,06 €	17.106,54 €	18.788,30 €	19.206,50 €
Tesouraría non operativa	7.682,72 €	15.080,70 €	21.555,17 €	104.268,00 €	161.449,26 €	242.995,09 €
Tesouraría total	18.077,90 €	30.422,17 €	38.283,23 €	121.374,54 €	180.237,55 €	262.201,60 €

Fonte: elaboración propia

A Táboa 19 é o resultado da conxunción entre os cadros anteriormente descritos, e a veracidade dos mesmos está supeditada ao resultado da suma dos seus cálculos da forma na que aquí se amosa.

A tesouraría operativa obtense do cadro de necesidades netas de capital corrente, amosado na Táboa 16, e supón a variación de tesouraría efectiva que posúe a empresa ao longo do período de planificación.

Pola outra banda, a tesouraría non operativa provén do superávit ou déficit para cada período rexistrado no orzamento de capital, recollido na Táboa 17, que fai mención á capacidade de aforro da empresa.

O resultado dos dous parágrafos anteriores supón, por definición, a tesouraría total, xa que é a suma da tesouraría efectiva e do aforro dispoñible, e esta cifra debe coincidir co reflexado na suma de tesouraría total do orzamento de tesouraría amosado na Táboa 18, onde se calcula este mesmo dato seguindo outro método. Que isto suceda así quere dicir que a información recollida nos distintos cadros é correcta para o suposto analizado, xa que os cálculos realizados por procedementos diferentes coinciden nun mesmo resultado.

## 4. Fluxos de caixa

Neste capítulo calcularanse os fluxos de caixa libre, dos accionistas e da débeda, que representan os fluxos que saen da empresa ben para atender as débedas financeiras, ou ben o efectivo restante do fluxo de caixa libre que será o que se empregue para retribuír aos accionistas da empresa.

### 4.1 Fluxo de caixa libre

O fluxo de caixa libre correspóndese co xerado pola realización da actividade económica unha vez excluídos os fluxos de financiamento, os cales conformarán o fluxo de caixa da débeda e dos accionistas. A súa composición queda reflexada na Táboa 20.

Táboa 20: Fluxo de caixa libre

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Tesouraría de explotación	- 37.172,10 €	- 124.230,19 €	1.032,40 €	91.008,44 €	105.884,65 €	148.299,10 €
Investimentos en ANC	34.750,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
BAXI (t-1)	- €	- 37.172,10 €	- 68.784,25 €	- 1.772,65 €	80.634,55 €	108.527,22 €
IS (%)	0%	0%	0%	0%	0%	15%
IS operativo	- €	- €	- €	- €	- €	12.214,92 €
Variación de tesouraría operativa	10.395,18 €	4.946,30 €	1.386,59 €	378,47 €	1.681,76 €	418,21 €
FCL	- 82.317,28 €	- 129.176,49 €	- 354,19 €	90.629,97 €	104.202,89 €	135.665,98 €

Fonte: elaboración propia

O fluxo de caixa libre é o resultado de restar sobre os fluxos de tesouraría de explotación aqueles que correspondan con fluxos que saen da empresa por investimentos en activos non correntes, polo pago do imposto corrente e pola variación da tesouraría operativa desexada. Cómpre destacar que o imposto de sociedades debe ser pagado o ano seguinte de ser xerado e, para esta casuística, o seu cálculo realizaríase a partir do BAXI.

### 4.2 Fluxo de caixa da débeda

Nesta epígrafe estudaranse os distintos fluxos de caixa relacionados coas fontes de financiamento externo da empresa, tal e como se recolle na Táboa 21.

Táboa 21: Fluxo de caixa da débeda

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Xuros	- €	2.425,54 €	2.171,34 €	1.917,13 €	1.662,93 €	1.408,72 €
Escudo fiscal	- €	- €	- €	- €	- €	1.226,54 €
Variación da débeda financeira	- €	54.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €	- 6.000,00 €
FCD	- €	- 51.574,46 €	8.171,34 €	7.917,13 €	7.662,93 €	6.182,18 €

Fonte: elaboración propia

O cálculo deste fluxo de caixa é o resultado de sumar os fluxos que saen da empresa para facer fronte ao financiamento alleo, excluindo as rebaixas fiscais das que se pode beneficiar a empresa no pagamento do imposto de sociedades.

### 4.3 Fluxo de caixa dos accionistas

O derradeiro fluxo representa a posibilidade da empresa de retribuír aos accionistas unha vez se fixo fronte ás obrigas financeiras. Descríbese na Táboa 22 o seu cálculo.

Táboa 22: Fluxo de caixa dos accionistas

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aportacións	- 90.000,00 €	- 85.000,00 €	- 15.000,00 €	- €	- €	- €
Tesouraría non operativa	7.682,72 €	7.397,97 €	6.474,47 €	82.712,84 €	57.181,25 €	81.545,84 €
Dividendos a pagar	- €	- €	- €	- €	39.358,71 €	47.937,96 €
FCA	- 82.317,28 €	- 77.602,03 €	- 8.525,53 €	82.712,84 €	96.539,96 €	129.483,80 €

Fonte: elaboración propia

O cálculo deste fluxo comprende a rendibilidade para os accionistas de acometer este investimento, e é por iso que se teñen en conta os fluxos que entran e saen do seu poder, así como o nivel de aforro da empresa, o cal pode ser empregado no seu beneficio. O resultado é, polo tanto, froito de sumar os dividendos a retribuírles aos accionistas e o aforro dispoñible da empresa, restando as aportacións dos socios para cubrir as necesidades do negocio.

### 4.4 Comprobación dos fluxos de caixa

Tal e como foi comentado anteriormente, o cálculo dos distintos fluxos de caixa foi realizado seguindo a información dispoñible nos cadros do apartado previo, co cal están relacionados entre sí e esta información pode ser contrastada, tal e como se amosa na Táboa 23.

Táboa 23: Comprobación dos fluxos de caixa

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
FCL	- 82.317,28 €	- 129.176,49 €	- 354,19 €	90.629,97 €	104.202,89 €	135.665,98 €
FCD	- €	- 51.574,46 €	8.171,34 €	7.917,13 €	7.662,93 €	6.182,18 €
FCA	- 82.317,28 €	- 77.602,03 €	- 8.525,53 €	82.712,84 €	96.539,96 €	129.483,80 €

Fonte: elaboración propia

A comprobación destes fluxos de caixa segue un razoamento lóxico, xa que se aos fluxos de caixa libres, que representan aqueles xerados pola realización da actividade económica da empresa, se lles resta os fluxos de caixa da débeda, que se empregan

no cumprimento das obrigas financeiras, o restante supoñerán os fluxos que indicarán o nivel de rendibilidade que percibirán os accionistas polo seu investimento neste negocio.



## 5. VAN e TIR

Este capítulo comprende o estudo dos datos obtidos ao longo deste documento, e tratarase a partir deles de determinar o valor actual do negocio en función do horizonte de planificación previsto, así como de obter a rendibilidade do proxecto tanto en sí mesmo como de cara aos accionistas.

### 5.1 Custo de Capital Medio Ponderado

De cara aos cálculos que xorden nas seguintes epígrafes é preciso obter previamente unha serie de datos. O custo de capital medio ponderado, de agora en diante CCMP, separa o custo de financiamento dunha empresa en función da orixe destes recursos, ben fondos propios ou ben débeda externa, e calcula en base ao peso que posúe cada parte sobre o total do financiamento unha medida ponderada que representa o custo medio do capital empregado.

En primeiro lugar, será preciso obter unha medida do mercado, coñecida como  $\beta$  do sector, a cal é un indicador de sensibilidade que se pode calcular para cada empresa en particular ou para un sector no seu conxunto. É por iso que, unha vez obtido este indicador da media de empresas do sector ( $\beta(I)$ ) (Damodaran, 2021), cómpre modificalo para poder logo traballar cos datos do proxecto exposto neste documento. Este paso é o que se coñece por “desapancar”, tal e como se amosa na Figura 5, para o que será preciso ter en conta a estrutura de endebedamento medio das empresas do sector (D/S), así como o tipo impositivo ao que fan fronte por termo medio (1-t), obtendo deste xeito a medida  $\beta(U)$  de interese para este apartado.

Figura 5: Obtención da  $\beta$  do sector

$$\beta(u) = \frac{\beta(I)}{(1 + (D/S \times (1-t)))}$$

Fonte: elaboración propia

Unha vez sexa obtida esta medida, procederase a realizar o proceso á inversa, “apancando” este indicador de acordo co nivel de endebedamento propio da empresa e do tipo impositivo ao que fará fronte (cómpre indicar que o tipo impositivo do 15 por cento durante os dous primeiros períodos con beneficio supón unha excepción, adóptase para esta análise o tipo xeral do 25 por cento), do xeito en que se amosa na Figura 6, obtendo así un indicador propio para a empresa estudada neste documento ( $\beta^*$ ).

Figura 6: Apancar a  $\beta$  do sector

$$\beta^* = \beta(u) \times (1 + (D/S \times (1-t)))$$

Fonte: elaboración propia

A información precisa para levar a cabo os cálculos das Figuras 5 e 6 queda recollida na Táboa 24 a continuación, así como o resultado final obtido para o indicador da  $\beta$  apancada para a empresa.

Táboa 24: Indicador  $\beta$ 

Beta apancada do sector	1,2200
Beta desapancada do sector	0,9833
Estructura de débeda do sector	31,110%
Estructura de débeda propia	31,579%
Tipo impositivo medio do sector	22,620%
Tipo impositivo medio propio	25,000%
Beta apancada propia	1,2162

Fonte: elaboración propia a partir de datos de Damodarán (2021)

A continuación, unha vez se dispón desta medida, xa resulta posible continuar co cálculo do CCMP. Para obter esta media ponderada deberanse calcular os dous custos de capital para a empresa, tanto sobre o capital propio como para a débeda, así como determinar a ratio de endebedamento da empresa. O custo da débeda para a empresa, definido como  $K(d)$ , será neste caso equivalente ao tipo de interese nominal anual do préstamo solicitado; mentres que, para calcular o custo dos fondos propios ( $K(fp)$ ), será preciso aplicar a fórmula que se recolle na Figura 7.

Figura 7: Cálculo do custo dos fondos propios

$$K(fp) = rf + \beta^* (rm - rf)$$

Fonte: elaboración propia

Esta fórmula calcula o custo dos fondos propios a partir da rendibilidade esixida polos accionistas; é dicir, os accionistas demandarán unha rendibilidade superior á que poderían obter no mercado a partir de activos libres de risco ( $rf$ ) (Cinco Días, s. f.) e da prima de risco ( $rm-rf$ ) (Market Risk Premia, 2021).

Unha vez se obteñen os dous custos das fontes de financiamento da empresa, calcúlase a ratio de endebedamento que pretende alcanzar no último período de planificación, tendo en conta que a contía do préstamo será parcialmente amortizada durante o transcurso deste período. Sobre isto, aplícase o custo correspondente a cada unha das partes e descóntase, no caso do custo da débeda, o beneficio fiscal que corresponde aplicar sobre o préstamo. O cálculo do CCMP detállase na Figura 8 a continuación.

Figura 8: Cálculo do CCMP

$$\text{CCMP} = [K(\text{fp}) * \%S] + [K(\text{d}) * (1-t) * \%D]$$

Fonte: elaboración propia

Aplicando a fórmula da Figura 8 obtense o valor do CCMP resultante para a empresa analizada, valor que se reflicta na Táboa 25 xunto cos demais valores que se obtiveron previamente para realizar este cálculo.

Táboa 25: CCMP

rf	0,622%
rm	7,290%
K(fp)	8,731%
%S	76,000%
%D	24,000%
K(d)	4,320%
CCMP	7,517%

Fonte: elaboración propia

Unha vez se dispón dos datos que recolle a Táboa 25 pódese observar como o CCMP resulta elevado en comparación co custo da débeda, co cal para a empresa sería preferible elevar a proporción entre débeda e fondos propios, mais para o caso estudado non sería realista elevar esta ratio por enriba da estrutura que dispón o mercado amosada na Táboa 24.

## 5.2 Valor en continuación

Unha vez se dispón da información acerca dos fluxos de caixa do proxecto e do CCMP pódese calcular un valor en continuación do negocio, o cal se corresponde cunha cifra teórica do valor do proxecto ao cabo do horizonte de planificación.

Para obter este valor existe máis dun método, mais a teoría aconsella empregar unha porcentaxe de crecemento perpetuo para a empresa a partir dos anos de planificación. Os cálculos precisos son detallados a continuación nas Figuras 9 e 10.

Figura 9: Cálculo do VC do proxecto con crecemento perpetuo

$$\text{Valor en continuación} = \frac{\text{FCL (Ano 5)} * (1+C)}{\text{CCMP} - C}$$

Fonte: elaboración propia

Figura 10: Cálculo do VC para os accionistas con crecemento perpetuo

$$\text{Valor en continuación} = \frac{\text{FCA (Ano 5)} * (1+C)}{K(\text{fp}) - C}$$

Fonte: elaboración propia

O valor en continuación resultante, tanto para o proxecto como para os accionistas amósanse a continuación nas Táboas 26 e 27.

Táboa 26: Valor en continuación do proxecto con crecemento perpetuo

FCL Ano 5	135.665,98 €
Crecedemento	1,000%
CCMP	7,517%
Valor en continuación	2.102.477,07 €

Fonte: elaboración propia

Táboa 27: Valor en continuación para os accionistas con crecemento perpetuo

FCA Ano 5	129.483,80 €
Crecedemento	1,000%
K(fp)	8,731%
Valor en continuación	1.691.509,77 €

Fonte: elaboración propia

Para obter estes valores é preciso asignar un valor de crecemento perpetuo para o negocio, neste caso asúmese o 1% tal e como indica a teoría, xa que resulta inverosímil afirmar que un negocio poida medrar a unha taxa perpetua moi superior ao longo da súa vida.

De cara a axustar os valores anteriores e dotar de maior realismo a análise, optouse por restrinxir o crecemento perpetuo da empresa a un número de períodos limitado mais que permitise obter unha TIR estable, a cal se amosará posteriormente na Táboa 32. Este axuste permite obter un valor en continuación máis realista ca o anterior, xa que non asume un crecemento perpetuo para a empresa, mais sí que o dilata no tempo o suficiente (para este cálculo realizouse a prolongación durante 50 períodos) para obter unha medida da TIR válida. Amósanse os resultados nas Táboas 28 e 29.

Táboa 28: Valor en continuación do proxecto sen crecemento perpetuo

FCL Ano 5	135.665,98 €
Crecedemento	1,000%
CCMP	7,517%
Valor en continuación	223.120,59 €

Fonte: elaboración propia

Táboa 29: Valor en continuación para os accionistas sen crecemento perpetuo

FCA Ano 5	129.483,80 €
Crecedemento	1,000%
K(fp)	8,731%
Valor en continuación	212.953,18 €

Fonte: elaboración propia

O valor en continuación fai referencia a unha cifra teórica acerca do valor da empresa que resultaría unha vez finalizado o horizonte de planificación do proxecto, mais non sempre se achega a realidade, xa que poden resultar valores moi esaxerados e resulta difícil defender que un negocio co nivel de beneficios netos descritos na Táboa 15 poida ser vendido por case 2 millóns de euros, motivo polo cal se decide axustar o número de períodos que se perpetúa o crecemento. Malia isto, trátase dunha medida financeira para achegarse a un valor razoable do negocio válida, mais non deberá ser empregada de xeito universal, senón que será preciso ter en conta outros factores.

### 5.3 VAN

O valor actual neto, VAN na súa abreviación, supón o traslado dos fluxos de caixa que xorden ao longo do período de planificación cara ao momento actual, co obxectivo de poder determinar, tal e como indica o seu nome, o valor actual do proxecto. Detállase a continuación nas Figuras 11 e 12 os cálculos preciso para obter estes datos para o proxecto e para os accionistas.

Figura 11: Cálculo do VAN do proxecto

$$VAN = FCL_0 + \sum_{i=1}^5 \frac{FCL_i}{(1 + CCMP)^i}$$

Fonte: elaboración propia

Figura 12: Cálculo do VAN para os accionistas

$$VAN = FCA_0 + \sum_{i=1}^5 \frac{FCA_i}{(1 + K(fp))^i}$$

Fonte: elaboración propia

Como se pode apreciar nas Figuras 11 e 12, para o cálculo do VAN do proxecto e para os accionistas terase en conta o custo dos fondos en cada caso, CCMP e K(fp) respectivamente, e trasladaranse os fluxos de caixa correspondentes ao momento inicial, tendo en conta que sobre o derradeiro fluxo de caixa engádesse o valor en continuación respectivo con límite temporal para o crecemento perpetuo.

Recóllese a continuación, nas Táboas 30 e 31, a información resultante do cálculo do VAN para o proxecto e os accionistas seguindo o método descrito.

Táboa 30: VAN do proxecto

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
FCL	- 82.317,28 €	- 129.176,49 €	- 354,19 €	90.629,97 €	104.202,89 €	358.786,57 €
Factor de actualización	-	0,930083743	0,865055768	0,804574306	0,748321482	0,696001645
Fluxos actualizados	- €	- 120.144,95 €	- 306,40 €	72.918,54 €	77.977,26 €	249.716,04 €
VAN do proxecto	197.843,22 €					

Fonte: elaboración propia

Táboa 31: VAN dos accionistas

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
FCA	- 82.317,28 €	- 77.602,03 €	- 8.525,53 €	82.712,84 €	96.539,96 €	342.436,98 €
Factor de actualización	-	0,919696904	0,845842395	0,777918632	0,715449357	0,657996558
Fluxos actualizados	- €	- 71.370,34 €	- 7.211,25 €	64.343,86 €	69.069,45 €	225.322,35 €
VAN dos accionistas	197.836,79 €					

Fonte: elaboración propia

## 5.4 TIR

Finalmente, unha vez se obtivo a información das anteriores epígrafes, é posible calcular a Taxa Interna de Retorno, de agora en diante TIR, tanto do proxecto como dos accionistas, a cal é a medida que consegue que o VAN sexa igual a cero ambas análises. O seu cálculo amósase nas Figuras 13 e 14 a continuación.

Figura 13: Cálculo da TIR do proxecto

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

Fonte: elaboración propia

Figura 14: Cálculo da TIR para os accionistas

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

Fonte: elaboración propia

O resultado de aplicar estas fórmulas é o que se recolle na Táboa 32, onde se pode apreciar como ambas medidas resultan ser máis elevadas ca os seus respectivos custos, sinónimo de que, a efectos financeiros, o proxecto resultaría factible, mais isto analizarase con detemento no seguinte capítulo.

Táboa 32: TIR

TIR Proxecto	28,552%	>	7,517%	CCMP
TIR Accionistas	33,663%	>	8,731%	K(fp)

Fonte: elaboración propia

## 6. Análise financeira

Este capítulo comprende a análise financeira dos datos obtidos previamente no documento, e traballárase con conceptos chave para o estudo do proxecto de negocio como a viabilidade, a efectuabilidade e a rendibilidade do mesmo; así como a análise de posibles escenarios.

### 6.1 Viabilidade

Cómpre comezar a análise financeira do proxecto comprobando que este efectivamente sexa viable en termos económicos, información que se pode obter a partir do saldo acumulado da tesouraría non operativa da Táboa 17, onde se pode observar como o saldo acumulado final é superior a cero, co cal economicamente resulta viable o proxecto. De ser finalmente levado a cabo, sería preciso atoparlle un destino aos superávits dos 3 derradeiros períodos, ben en forma de investimentos ou ben como dividendos, en función das necesidades do negocio, de acordo co motivo que se explica na epígrafe 3.3 acerca de acadar superávits próximos a cero.

### 6.2 Efectuabilidade

Para obter información acerca de se o proxecto pode ser levado a cabo, débense extraer os datos acerca do VAN e a TIR do proxecto das Táboas 30 e 32. Para este proxecto, o VAN resultante de 197.843,22 euros é maior ca cero, e a TIR que se obtén é maior ca o CCMP  $28,552\% > 7,517\%$ , co cal resultaría realizable o proxecto de negocio.

### 6.3 Rendibilidade

A rendibilidade do proxecto está supeditada a un VAN para os accionistas superior a cero xunto a unha TIR para os accionistas que supere o custo dos fondos propios, datos que se contrastan nas Táboas 31 e 32, con valores de 197.836,79 euros de VAN e unha taxa superior á mínima esixida de  $33,663\% > 8,731\%$ .

### 6.4 Análise de escenarios

Nesta epígrafe amósase de xeito resumido a información máis relevante de cara á realización da análise de escenarios para a empresa en función dos escenarios principais que poden aparecer no futuro próximo. Este estudo foi desenvolto realizando unha análise de sensibilidade sobre a taxa de conversión de clientes potenciais en



clientes reais, a cal se considera unha variable chave neste modelo de negocio, xa que afecta directamente á cifra de vendas e pode verse alterada con facilidade en función dos escenarios que se amosan a continuación.

O escenario de referencia é o que se corresponde co horizonte de planificación xa detallado; é o que maiores probabilidades ten de suceder na realidade, motivo polo cal foi estudado con detenimento. Nel, a empresa deberá facer fronte ás condicións orixinadas pola pandemia da COVID-19 e transformar as debilidades en fortalezas, do xeito que se anticipaba na análise DAFO, para poder establecerse con firmeza no mercado aproveitando as oportunidades que se lle presentan.

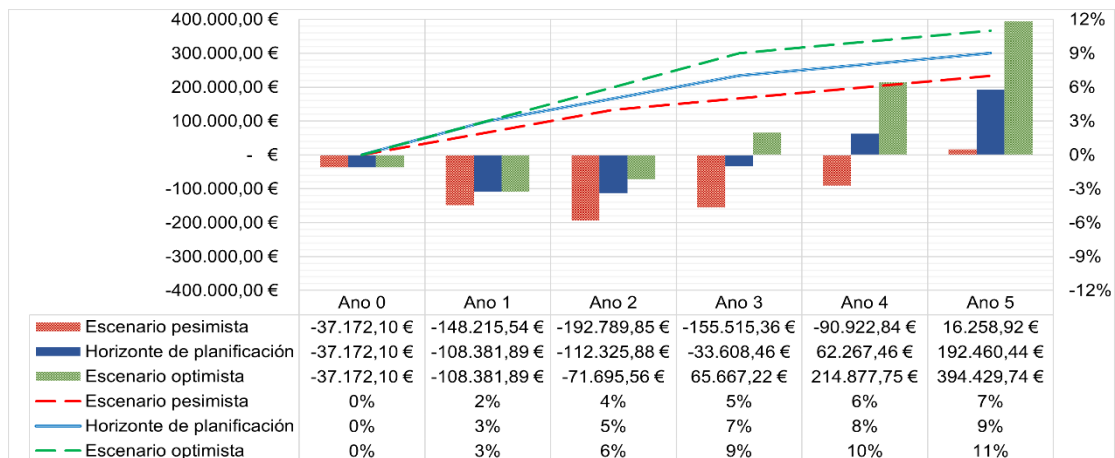
Coa vista no longo prazo, poderíanse diferenciar dous escenarios a maiores: un escenario optimista no que o control sobre o virus estivese máis preto no tempo e se puidesen recuperar os hábitos previos; ou ben todo o contrario, onde a pandemia persistise a longo prazo.

O primeiro dos escenarios sería o ideal para os intereses do negocio, onde a pandemia perdurase menos tempo do que fora previsto para a realización da análise do horizonte de planificación; e lígase a este feito unha maior adopción do mercado de produtos de carácter ecolóxico, incrementando porén a taxa de conversión. Isto viría favorecido pola menor duración da crise, o cal adiantaría a recuperación do sector, á que acompañaría a un menor dano sobre a capacidade económica dos posibles clientes, o que faría posible que un maior número deles puideran mudar os seus hábitos de compra en prol de alternativas máis sostibles.

Se pola contra a pandemia persistise, cabería esperar que a taxa de conversión se vise retardada no tempo, provocando un menor número de vendas durante os primeiros exercicios. Xunto a isto, habería que considerar que a situación económica de parte do público obxectivo se vería afectada por mor da maior duración da crise, co cal sería menor o número de clientes potenciais que mudarían de opción de compra de cara a alternativas sostibles.

Amósanse a continuación na Figura 15 e na Táboa 33 a información que ilustra o exposto nestes parágrafos, onde se comparan os resultados dos 3 escenarios que foron explicados.

Figura 15: Evolución da taxa de conversión e do beneficio neto acumulado para os diferentes escenarios



Fonte: elaboración propia

Táboa 33: Resultados financeiros para os diferentes escenarios

	VAN proxecto	VAN accionistas	TIR proxecto	TIR accionistas
Horizonte de planificación	197.843,22 €	197.836,79 €	28,5516%	33,6630%
Escenario pesimista	- 79.246,35 €	- 113.904,28 €	-1,7832%	-9,4516%
Escenario optimista	466.224,12 €	422.162,35 €	50,1618%	55,4891%

Fonte: elaboración propia

Na Figura 15 pódese observar a evolución que se agarda tanto do beneficio neto acumulado (gráfico de columnas) como da taxa de conversión (gráfico de liñas) para os respectivos anos. A taxa de conversión é unha variable que afecta directamente ao beneficio de cada exercicio, xa que supón o número de clientes dos que dispoñerá a empresa en cada ano, e achégase xunto a ela a evolución do beneficio para mostrar a influencia que terá en cada un dos escenarios previstos neste apartado. Cómpre destacar que para o exercicio de preparación non existe variación algunha entre os distintos escenarios, xa que nun prazo de tempo tan curto existen menos posibilidades de ver alteradas as previsións efectuadas.

Na Táboa 33 recóllese a información de carácter financeiro necesaria para analizar os diferentes escenarios. Pódese observar como para a previsión pesimista o proxecto non sería executable, xa que a análise financeira devolvería cifras negativas para o VAN e a TIR, tanto do proxecto coma dos accionistas. Isto é debido a que o retardo que provocaría a pandemia sobre a taxa de conversión afectaría especialmente a este negocio, por mor de non estar xa establecido no mercado, ocasionando unhas maiores perdas iniciais, sumado a que os consumidores serán máis reticentes a mudar os seus hábitos de compra en períodos de inestabilidade, afectando ao volume de vendas no futuro. Pola outra banda, e como o seu nome indica, a previsión optimista devolve uns resultados superiores aos estudados neste documento, debido principalmente a que se adiantarían os efectos da desaparición da pandemia, onde os consumidores optarían con maior firmeza por produtos sostibles apoiándose no menor impacto da crise sobre os seus petos.

Pese ao exposto nesta epígrafe, existen variables que influirían na realización desta análise e que son difíciles de predicir, así como os seus efectos, co cal o resultado final podería verse modificado lixeiramente, sen chegar aínda así a afectar ás medidas de análise financeira que foron detalladas.

# Conclusións

A finalidade última deste plan de empresa radicaba no estudo de viabilidade de impulsar un modelo de negocio sostible dentro dunha das industrias máis contaminantes do planeta.

Cómpre comezar sinalando que, para as circunstancias que se desenvolveron neste traballo e tratando sempre de ofrecer os datos do xeito máis realista posible, o resultado é positivo.

Malia que o volume de mercado de vestimenta ecolóxica é reducido no momento de realización desta análise, os datos indican que as preferencias do mercado están mudando a un ritmo acelerado ; os consumidores infórmanse cada vez máis antes de realizar os seus procesos de compra, e optan en moitos casos por mercar alternativas sostibles ou en mercados de segunda man para darlle unha nova vida aos produtos en lugar de tiralos ao lixo. Isto, sumado á posibilidade de realizar a produción nun taller de proximidade nunha contorna con moita experiencia no sector, permitiría reforzar e potenciar a imaxe de marca, posibilitando que moitos consumidores optasen por esta alternativa. Ademais, destacarase a transparencia e a trazabilidade durante todas as fases da actividade económica, favorecendo os intereses dos consumidores que demandan unha maior responsabilidade e implicación das empresas en defensa dos dereitos da sociedade.

Por último, resaltar que o modelo de negocio proposto sería válido para un escenario no que as consecuencias da pandemia non fosen tan negativas como as esperadas; mais, pola outra banda, non resultaría rendible iniciar a actividade económica nunha situación na que as estas consecuencias se visen agravadas, xa que o impacto sobre a captación de clientes resultaría devastador para os intereses deste proxecto.

# Bibliografía

- BASK. (s. f.). Todos los productos. Bask.eus. Recuperado 19 de abril de 2021, de <https://bask.eus/collections/todos-los-productos>
- Beiras, B., & Cereceda, R. (2021, enero 25). La COVID es también la pandemia de la desigualdad económica radical. Euronews. <https://es.euronews.com/2021/01/25/la-pandemia-de-la-covid-hace-mas-ricos-a-los-superricos-y-arroja-a-millones-a-la-pobreza>
- CESCE. (2019, julio). Informe sectorial de la economía española. [https://issuu.com/cesce.es/docs/informe\\_sectorial\\_cesce\\_2019\\_textil](https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_textil)
- Chuet, J. P. (2017, mayo 20). La industria textil no sabe qué hacer con la ropa usada. Economía Digital. [https://www.economiadigital.es/tecnologia/ropa-usada-industria-textil-inditex\\_406842\\_102.html](https://www.economiadigital.es/tecnologia/ropa-usada-industria-textil-inditex_406842_102.html)
- Cinco Días. (s. f.). Cotización y precio de Bono español. Recuperado 19 de mayo de 2021, de [//cincodias.elpais.com/mercados/prima-de-riesgo/bono\\_espanol/1/](http://cincodias.elpais.com/mercados/prima-de-riesgo/bono_espanol/1/)
- Consortio Zona Franca de Vigo. (2020, julio). Informe ARDÁN Galicia 2020: Informe económico y de competitividad. <https://www.zfv.es/ardan/informe-economico.html>
- Control Union. (s. f.). GRS - Estándar Global de Reciclaje. Certifications. Recuperado 17 de marzo de 2021, de <https://certifications.controlunion.com/es/certification-programs/certification-programs/grs-estandar-global-de-reciclaje>
- Damodaran, A. (2021, enero). Useful Data Sets. Damodaran On-line. [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)
- Delgado, C., & Gómez, M. V. (2019, junio 21). Así son los sueldos españoles: El más frecuente es de 17.482 euros y los más bajos están en la hostelería. El País. [https://elpais.com/economia/2019/06/21/actualidad/1561105583\\_765818.html](https://elpais.com/economia/2019/06/21/actualidad/1561105583_765818.html)
- Distrito K. (s. f.). Programas de gestión y software ERP de Distrito K. Recuperado 26 de abril de 2021, de <https://www.distritok.com/>
- Ecocert. (s.f.a). Certificación de productos textiles ecológicos (GOTS) / Ecocert. Recuperado 17 de marzo de 2021, de <https://www.ecocert.com/es/detaile-de-certification/productos-textiles-ecologicos-gots>
- Ecocert. (s.f.b). ¿Quiénes somos? / Ecocert. Recuperado 17 de marzo de 2021, de <https://www.ecocert.com/es/quienes-somos>
- El 39% de los consumidores, más comprometido con el medio ambiente tras la pandemia. (2020, junio 5). MarketingNews.

<https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1160181031605/39-de-consumidores-mas-comprometido-medio-ambiente-pandemia.1.html>

European Commission. (s. f.). EU Ecolabel - Environment. Recuperado 17 de marzo de 2021, de <https://ec.europa.eu/environment/ecolabel/>

farmacia.bio. (s. f.). ICEA: Instituto de Certificación Ética y Ambiental. Recuperado 17 de marzo de 2021, de <https://www.farmacia.bio/entidades/icea/>

Habittissimo. (s. f.). La experiencia de una reforma. habitissimo.es. Recuperado 26 de abril de 2021, de <https://www.habittissimo.es/presupuestos/reformas>

idealista. (s. f.). Locales o nave en alquiler en A Coruña - idealista. idealista.com. Recuperado 26 de abril de 2021, de <https://www.idealista.com/alquiler-locales/a-coruna-a-coruna/mapa-google>

Instituto de Crédito Oficial. (2021). Prestamos y Financiación para autónomos y empresas. ICO. <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

Instituto de Estadística de Cataluña. (2021). Población ocupada y tasa de empleo. Por sexo y grupos de edad Instituto de Estadística de Cataluña. <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=anuals&n=10386&lang=es>

Instituto Nacional de Estadística. (2020a). Encuestas de estructura salarial. Resultados: Encuestas de estructura salarial Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=28189&L=0>

Instituto Nacional de Estadística. (2020b). Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares 2019. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=6057&capsel=6062>

Instituto Nacional de Estadística. (2021). Principales series de población desde 1998: Población por edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=01002.px&L=0>

Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. [Internet]. Boletín Oficial del Estado, 8 de diciembre de 2001, núm. 294. [consultado 18 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-23093-consolidado.pdf>

Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental. [Internet]. Boletín Oficial del Estado, 24 de octubre de 2007, núm. 255. [consultado 18 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-18475-consolidado.pdf>

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. [Internet]. Boletín Oficial del Estado, 24 de noviembre de 1995, núm. 281, pp. 101 a 109. [consultado 18 de febrero de 2021]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1995/BOE-A-1995-25444-consolidado.pdf>

Los hogares coruñeses, los que más gastan en vestirse de España. (2019, 3 septiembre). Economía en Galicia.

<https://www.economiaengalicia.com/articulo/informes/hogares-coruneses-mas-gastan-vestirse/20190724133109011488.html>

Market Risk Premia. (2021). Implied Market-risk-premia (IMRP): Spain. Recuperado 25 de mayo de 2021, de <http://www.market-risk-premia.com/es.html>

McFall-Johnsen, M. (2019, octubre 28). La industria de la moda emite más carbono que los vuelos internacionales y el transporte marítimo juntos: Estas son sus mayores consecuencias en el planeta. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/impacto-moda-medio-ambiente-terrible-saber-514379>

Modelo Canvas. (2021). Modelo Canvas • Que es y Como aplicarlo a tu Negocio en 2021. <https://modelocanvas.info/>

Moreano, X. (2016, 5 octubre). ¿Cuál es la inversión en publicidad que debe hacer un negocio? PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>

Organización de Consumidores y Usuarios. (2019). Moda sostenible: adiós al hiperconsumo textil. <https://www.ocu.org/consumo-familia/consumo-colaborativo/informe/moda-sostenible>

Ramírez, D. B. (2020, septiembre 16). Economía— “EE. UU. violó las reglas comerciales” con aranceles impuestos a China. France 24. <https://www.france24.com/es/economía-y-tecnología/20200916-ee-uu-violó-las-reglas-comerciales-con-aranceles-impuestos-a-china>

Resolución de 22 de junio de 2017, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo sectorial estatal de cadenas de tiendas de conveniencia. [internet]. Boletín Oficial del Estado, 6 de julio de 2017, núm. 160, pp. 57596 a 57624. [consultado 14 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/comercio/tiendas-conveniencia.pdf>

Resolución de 4 de julio de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo general de tabajo de la industria textil y de la confección. [internet]. Boletín Oficial del Estado, 16 de julio de 2019, núm. 169, pp. 76656 a 76748. [consultado 14 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2019/07/16/pdfs/BOE-A-2019-10471.pdf>

Resolución de 26 de noviembre de 2019, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el VIII Convenio colectivo estatal de gestorías administrativas. [internet]. Boletín Oficial del Estado, 5 de diciembre de 2019, núm. 292, pp. 133623 a 133648. [consultado 14 de marzo de 2021]. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2019/12/05/pdfs/BOE-A-2019-17591.pdf>

Sánchez Asparrín, Y. S. (2003). Optimización del cálculo de recursos productivos para cotización en una empresa de confecciones. [Informe Profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos] [Archivo PDF]. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/sanchez\\_ay/cap6.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/sanchez_ay/cap6.pdf)

Sociedad Estatal Correos y Telégrafos. (2021). Tarifas. Correos.es.  
<https://www.correos.es/es/gl/tarifas>

Xirau, M. (2020, octubre 15). El sector de la moda en España, en cifras. Forbes España.  
<https://forbes.es/empresas/78279/el-sector-de-la-moda-en-espana-en-cifras/>