

TRABAJO FIN DE GRADO



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Análisis Estratégico para la creación de una empresa de
moda sostenible.

Ecopimm S.L.

Autor: María Sánchez Campoy

Marta Marín Alarcón

Tutor: Dña. Juana María Padilla Piernas

Murcia, 14 de julio de 2020

TRABAJO FIN DE GRADO



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Análisis Estratégico para la creación de una empresa de
moda sostenible.

Ecopimm S.L.

Autor: María Sánchez Campoy

Marta Marín Alarcón

Tutor: Dña. Juana María Padilla Piernas

Murcia, 14 de julio de 2020

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos mostrar nuestro más profundo agradecimiento, en primer lugar, a la Dra. Juana María Padilla Piernas por la inspiración y ayuda que nos ha ofrecido, haciendo posible que este trabajo se realice con éxito.

A nuestra familia y parejas, por el constante apoyo que nos han brindado durante toda la etapa académica, por ser nuestro pilar fundamental y por motivarnos a creer y luchar por nuestros sueños.

A la labor que han desempeñado todos y cada uno de los profesores que nos han impartido clase durante estos años y que la Universidad Católica San Antonio de Murcia ha puesto a nuestra disposición. Por su amabilidad, profesionalidad y dedicación.

Por último, agradecemos mutuamente porque esto no hubiese sido lo mismo la una sin la otra, haciéndonos pasar los mejores años de nuestras vidas. Por los momentos inolvidables que hemos vivido y seguiremos viviendo.

Siempre juntas, pase lo que pase.

INDICE

INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS DEL PROYECTO	14
METODOLOGÍA.....	14
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL	15
1.1. IDEA DE NEGOCIO	15
1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	16
1.2.1. Misión	16
1.2.2. Visión	16
1.2.3. Valores	16
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	19
2.1. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA	19
2.2. NOMBRE COMERCIAL Y CNAE.....	19
2.3. LOGOTIPO Y ESLOGAN.....	20
3. ANÁLISIS EXTERNO	21
3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL. ANÁLISIS PESTEL	21
3.1.1. Político-legal	21
3.1.2. Económico	23
3.1.3. Sociocultural	25
3.1.4. Tecnológico	26
3.1.5. Ecológico	27
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	29
3.2.1. Amenaza de entrada	30
3.2.2. Productos sustitutivos	31
3.2.3. Poder negociador de los clientes	32
3.2.4. Poder negociador de los proveedores	33
3.2.5. Rivalidad entre competidores en la industria	33
3.3. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	35
4. ANÁLISIS INTERNO	37
4.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	37
4.1.1. Actividades primarias	37
4.1.2. Actividades de apoyo	38
4.2. RECURSOS HUMANOS.....	39

4.2.1.	Descripción del puesto de trabajo.....	39
4.2.2.	Organigrama.....	42
4.2.3.	Responsabilidad Social Corporativa.....	42
5.	ANÁLISIS DAFO	43
5.1.	DEBILIDADES.....	45
5.2.	FORTALEZAS.....	46
5.3.	AMENAZAS.....	46
5.4.	OPORTUNIDADES.....	47
6.	CONCLUSIONES	51
	BIBLIOGRAFÍA	53
	ANEXOS	57

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ONU	Organización de las Naciones Unidas
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
PESTEL	Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico, Legal
PSOE	Partido Socialista Obrero Español
RGPD	Reglamento General de Protección de Datos
LOPDGDD	Ley Orgánica de Protección de Datos y de Garantía de Derechos Digitales.
VID.	Véase
CF.	Confer
EPER	Registro Estatal de Emisiones y Fuentes Contaminantes.
INE	Instituto Nacional de Estadística
PIB	Producto Interior Bruto
IPC	Índice de Precios al Consumo
EPA	Encuesta de Población Activa
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
I+D	Investigación y Desarrollo
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
CCC	Código de Cuenta de Cotización
3D	Tres Dimensiones
DIY	Hazlo tú mismo

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo Ecopimm.....	20
Figura 2. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	30
Figura 3. Cadena de valor.....	37
Figura 4. Organigrama.	42
Figura 5. Análisis DAFO.....	49

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Formas jurídicas.....	57
Anexo 2. Contabilidad Nacional	57
Anexo 4. Gasto medio por hogar.....	57

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente Trabajo Final de Grado (TFG), se basa en la realización de un análisis estratégico para la creación de una empresa online de moda sostenible que diseña prendas de cuero veganas. Dicho análisis será necesario para conocer el entorno en el que la empresa se va a desenvolver, permitiendo estudiar su viabilidad y definir la estrategia que ha de seguir la organización.

La idea de crear este negocio puede resultar interesante si se tiene en cuenta el gran impacto negativo que la industria textil supone sobre el medioambiente. Esta industria se sitúa como la segunda más contaminante del mundo. Según la ONU, la fabricación de un solo pantalón vaquero necesita más de 7.500 litros de agua, lo que equivale al agua que necesita un ser humano de media para sobrevivir durante 7 años. La fauna y la flora también se ven muy afectadas, debido a que los tintes que se utilizan en las prendas acaban desechados en los ríos. En relación con los trabajadores, la producción en masa genera, en numerosas ocasiones, condiciones de explotación, ya que se recurre a la mano de obra barata. (Peces, 2020)

Respecto a las prendas de cuero, es cada vez más el número de países y de marcas que abandonan la producción de pieles por la tortura animal que representa. Este hecho se debe a que la sociedad está cada vez más sensibilizada con el sufrimiento que se le puede provocar a estos seres, solo por la única razón de ir a la última en lo que a moda se refiere. En la Unión Europea, ya son ocho los países que han vetado la instalación de nuevas granjas peleteras. Tan solo en España se registran 50 de estas granjas.

Este modelo de negocio se fundamenta en un método de producción denominado “*slow fashion*”, que tiene como principio diseñar ropa con un bajo impacto ambiental, de buena calidad y perdurable en el tiempo. Dicho método es la antítesis al “*fast fashion*”, es decir, producción y consumo de ropa en masa de poca calidad, pero a un precio más asequible. Sin embargo, aunque la moda ecológica tenga un precio más elevado, la vida útil del producto será mayor, por lo que el gasto puede resultar más rentable para el consumidor que el de una prenda de menor calidad.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

El objetivo general de este proyecto es estudiar la viabilidad de la creación de un proyecto empresarial innovador dedicado a la venta online de moda sostenible que diseña prendas de cuero veganas.

Objetivos Específicos

Analizar el entorno en el que se va a desenvolver la empresa, encontrar nuevas tendencias en el mercado, conocer la competencia para poder anticiparse a ella, tener una visión clara de los gustos y preferencias de los consumidores e identificar aquellas ventajas competitivas que consigan ubicar a la empresa en una posición ventajosa respecto a la competencia y generar mayor rentabilidad y éxito.

METODOLOGÍA

Para poder lograr estos objetivos, se lleva a cabo una investigación cualitativa que permita conocer el mercado en el que va a competir la organización.

En primer lugar, se llevará a cabo un análisis externo a través de varias herramientas, entre las que se encuentran el análisis PESTEL (entorno general), el modelo de las 5 fuerzas de Porter (entorno específico) y el análisis de los competidores.

A continuación, se analizará internamente la organización mediante el análisis de la cadena de valor y la descripción de los Recursos Humanos.

Por último, se desarrollará un análisis DAFO que permita identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas en los análisis interno y externo.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

1.1. IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio se basa en la creación de una marca de ropa que se apoye en un desarrollo sostenible y en una filosofía respetuosa con el medioambiente. Esta idea nace de la pasión por la moda, un sector muy importante en nuestro entorno social, económico y laboral.

La empresa se dirige al diseño de vestuario, utilizando materiales veganos. Para la confección de estas prendas, se ha escogido un producto que se está posicionando cada vez más como una alternativa al cuero. Este producto es de reciente creación, muy innovador y, por tanto, revolucionario. El tejido es conocido como Piñatex, el cual se compone de fibras de la hoja de la piña que son desechadas en el proceso de cosecha, dando lugar a un tejido resistente, suave, flexible y libre de químicos nocivos.

Se quieren crear prendas dirigidas tanto a moda masculina como femenina, de buena calidad y larga durabilidad, apostando por un estilo moderno, que inspire un aire juvenil con un toque de exclusividad, puesto que se le permitirá al cliente customizar sus propios diseños y ajustar las prendas a todo tipo de tallas. En cuanto a la ropa que se va a vender, se ha optado por un stock formado por chaquetas, abrigos, pantalones y faldas.

El negocio estará dirigido al mercado español a través de la venta online, ya que con esta vía de compra se puede llegar a un mayor público y es un modo de venta que actualmente está superando a la tienda física y que, a su vez, no necesita una gran inversión en publicidad. Una de las mejores formas de dar a conocer la marca y comunicarse con el público es a través de las redes sociales, ya que nos encontramos ante una sociedad que está muy digitalizada y familiarizada con el uso de las tecnologías.

1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

1.2.1. Misión

La misión de la empresa es conseguir hacerse un hueco en el mundo de la moda sostenible, brindando innovación y creatividad en sus diseños. Se busca la satisfacción de los clientes teniendo siempre en cuenta la protección del medioambiente.

La empresa pone al alcance de todos los consumidores la opción de personalizar sus diseños, aportando la libertad de manifestar su estilo y personalidad en la forma de vestir.

1.2.2. Visión

El propósito de esta empresa es convertirse en una marca de moda sostenible reconocida en todo el territorio nacional. Para ello, será necesario captar un gran número de clientes y fidelizarlos, además de contar con personal capacitado y motivado que ayude al crecimiento de la empresa.

Uno de los objetivos a largo plazo será ampliar el stock, considerando el diseño de otro tipo de prendas, así como la introducción en el mercado de los complementos. También se podrá considerar la opción de utilizar otros materiales alternativos a la fibra de piña, siguiendo en la línea de lo eco-friendly. Además, se valorará la apertura de una tienda física en los próximos años si el negocio alcanza el éxito deseado.

Por último, la empresa contará con una Responsabilidad Social Corporativa, a través de una buena gestión con los proveedores con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, la acción social y el compromiso con el medioambiente.

1.2.3. Valores

Con esta idea de negocio se quiere demostrar que es posible vestir con estilo y de forma responsable sin tener que renunciar a la calidad. Para la empresa es muy importante aportar valor añadido en cada uno de sus diseños,

teniendo en cuenta qué hace, pero sobre todo cómo lo hace, de tal forma que se reduzca el impacto ambiental a la hora de fabricar una prenda.

La empresa se asienta sobre una serie de valores con los cuales se siente identificada, tratando en todo momento de ponerlos en práctica, ya que se consideran imprescindibles para el correcto funcionamiento de este modelo de negocio. Algunos de estos valores son la preocupación por los trabajadores, la integridad, la responsabilidad social y ética, la orientación al cliente, innovación y creatividad y el compromiso por la sostenibilidad del planeta.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Para empezar, es muy importante decidir a qué forma jurídica se va a acoger la empresa, teniendo en cuenta aquella que mejor se adapte tanto a la compañía como a los socios. (Ver Anexo 1)

En este caso, la forma jurídica más conveniente es la Sociedad Limitada, puesto que la empresa estará formada por dos socias capitalistas y trabajadoras. Además, ofrece múltiples ventajas, entre ellas, una inversión mínima inicial de 3.000€ y unos trámites burocráticos relativamente sencillos. Una de las grandes ventajas es que la responsabilidad está limitada al capital aportado, por lo que los socios no han de responder a las posibles deudas de la organización con su patrimonio personal.

2.2. NOMBRE COMERCIAL Y CNAE

Una de las decisiones más importantes de una empresa es la elección de su nombre comercial, ya que el público lo asociará directamente con los productos que van a ser ofertados.

Se ha elegido como nombre comercial "Ecopimm", siendo el mismo para la denominación social "Ecopimm S.L.". Se trata de un nombre corto, fácil de recordar y pegadizo. La elección surge a partir de la idea de negocio planteada, de ahí la palabra -eco- de ecológico, -pi- de piña y -mm- por las iniciales de las socias, Marta y María.

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España, también conocida como CNAE, clasifica y agrupa a las empresas en función de la actividad que realicen.

Puesto que la empresa estará dirigida a dos tipos de actividad distintas, donde una de ellas será la venta exclusivamente por Internet, y la otra la confección de prendas, entonces se deben tener dos tipos de CNAE diferentes, porque la cotización de los trabajadores se corresponderá con la actividad a la que esté vinculado cada uno y, por tanto, al solicitar dos CNAE también se deben solicitar dos CCC. La primera actividad corresponde al CNAE 4791, de comercio

al por menor por correspondencia o Internet. La segunda actividad pertenece al CNAE 1411, relativo a la confección de prendas de vestir de cuero.

2.3. LOGOTIPO Y ESLOGAN

El diseño de este logo está muy relacionado con el nombre comercial que se le ha asignado a la empresa y con la razón principal de la idea de negocio. Además, se han escogido unas tonalidades de colores acordes con lo que la empresa quiere transmitir a su público. En primer lugar, el color verde para representar la sostenibilidad y lo ecológico. En segundo lugar, el naranja para inspirar optimismo, confianza y juventud. Por último, el color amarillo como símbolo de creatividad e innovación.

Figura 1. Logotipo Ecopimm



Fuente: elaboración propia (2020).

Siguiendo la misma estética, se ha elegido un eslogan personalizado acorde con el logo y el nombre de la empresa y que, a su vez, transmita lo que ésta quiere conseguir: " Usa la piña y deja que la moda fluya".

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL. ANÁLISIS PESTEL

El entorno general se define como *“el medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, todo lo que rodea a la empresa debido al sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.”* (Sastre Castillo, 2009, p.91)

Para cumplir con el objetivo del análisis estratégico, se utiliza una herramienta de gran utilidad para conocer aquellos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, incluyendo, además, factores ecológicos y legales, cuyas iniciales dan nombre al análisis PESTEL, el cual deberá ser tenido en cuenta por la empresa, ya que le aportará una visión general que le permitirá construir un mejor futuro para la compañía (Torreblanca, 2015).

3.1.1. Político-legal

Tras las últimas elecciones de 2020, en España, se origina el primer gobierno de coalición, representado por miembros de los partidos políticos PSOE y Unidas Podemos (Eurydice, 2020).

Hasta entonces, el país vivía una situación política con gran inestabilidad y auge de nacionalismos.

Actualmente, la crispación entre los partidos políticos se ha agravado debido a la pandemia ocasionada por el Covid-19, resultando aún más difícil establecer acuerdos entre ellos.

Para la apertura de un negocio online se deben tener en cuenta ciertos aspectos legales diferentes a los de una tienda física:

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. Se pueden destacar las siguientes medidas:
 - Plazos de entrega: máximo de 30 días laborables a partir de la compra, en el caso de no especificarse en la web.
 - Derecho de desistimiento: el comprador tiene 14 días naturales para anular el pedido sin tener que especificar el motivo, siendo nula cualquier penalización que se pueda imponer.

- Pago mediante tarjeta: se podrá exigir la anulación del cargo a la tarjeta, si la compra se ha realizado de forma fraudulenta.
 - Sustituciones: siempre y cuando se informe de la posibilidad y no haya existencias, la empresa podrá sustituir el producto por uno de igual o mejor calidad, sin suponer modificaciones en el precio.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.¹ El objetivo es regular a las empresas que realizan cualquier tipo de servicio electrónico con fines económicos.
 - Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. El objeto es garantizar los derechos digitales de la ciudadanía, proteger su privacidad y evitar un uso ilícito de los mismos. Esta normativa española está ajustada al RGPD². A la hora de implementar la LOPDGD es conveniente seguir las guías y documentos que se pueden encontrar en las publicaciones de la Agencia Española de Protección de Datos³.
 - Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Una tienda online debe indicar: el precio final; el plazo de devolución; formulario de cancelación del pedido; los daños sufridos del producto durante su transporte serán responsabilidad del dueño.

Otra ley a destacar de orden general es la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. Se trata de un impuesto indirecto que grava el consumo de los ciudadanos sobre cualquier producto o servicio, con independencia de su renta. En España, existen tres tipos de IVA: el general (21%), aplicándose a todos los productos y servicios por defecto; el reducido (10%), sobre alimentos en general, transporte, vivienda, hostelería, etc.; y el súper reducido (4%), destinado a los productos de primera necesidad.

¹ Vid. Artículo 10.

² Vid. Cf. Reglamento General de Protección de Datos (2016): rgpd.es, donde reporta abundante información sobre el tema.

³ Las guías a las que se hace referencia son las siguientes: guía sobre el uso de las cookies; guía de compra segura en internet; guía para el ciudadano; decálogo para la adaptación al RGPD de las políticas de privacidad en internet; guía del Reglamento General de Protección de Datos para Responsables de Tratamiento; guía para el cumplimiento del deber de informar.

Con respecto a las normas técnico-sanitarias ambientales, se debe tener en cuenta la Ley 16/2002, de 1 de julio, de Prevención y Control Integrados de la Contaminación.⁴

En el Anexo I, epígrafe siete, está incluida la industria textil, que debe cumplir, como cualquier otra empresa del sector, con lo siguiente: obtener la Autorización Ambiental Integrada (AAI); comunicar el propósito de modificar instalaciones o cambios de titularidad al organismo competente con anterioridad; declarar las emisiones contaminantes en el Registro EPER; e informar acerca de incidentes que afecten al medioambiente.

Como mujeres jóvenes emprendedoras menores de 30 años, las socias tienen la posibilidad de acceder a varios tipos de subvenciones que ofrecen las distintas administraciones españolas. Entre ellas, está el Préstamo Participativo de Creación de Empresas para Jóvenes de Enisa, donde el requisito principal es tener menos de 40 años y que la actividad se desarrolle en territorio nacional. También, se ofrece el Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM), impulsado por el Instituto de la Mujer, junto a la Cámara de Comercio de España, cofinanciada por el Fondo Social Europeo.

La Asociación de Moda Sostenible Española, ayuda a las marcas de moda sostenible españolas, haciéndolas visibles, informando sobre ayudas y subvenciones en el sector, facilitando el acceso a proveedores sostenibles, etc.

3.1.2. Económico

Según el estudio de España en cifras proporcionado por el INE, se analiza la situación económica del pasado 2019.

Por un lado, en los últimos cinco años, el PIB español ha mostrado un continuo crecimiento, situándose en ese año en 1.208.248 millones de €, suponiendo una tasa de variación nominal del 3,6%. Por otro lado, el PIB per cápita a precios corrientes es de 25.854€, lo que supone un 3,2% más que el año anterior (Ver Anexo 2). España registra un volumen del PIB superior al de la Unión Europea, que representa el 2%.

⁴ Vid. Artículo 1.

Tras tres años seguidos a la baja, la tasa media de IPC experimenta una subida de precios, situándose en un 1,7%.

Según la Encuesta de Presupuestos Familiares, el gasto medio por hogar crece un 3,5%, representando un 4,4% en vestido y calzado. También, se produce un incremento del gasto medio por persona del 3,7%. Un gasto cada vez más significativo en los hogares se produce vía Internet, donde vestido y calzado representan el 10,2%. (Ver Anexo 3)

Según la EPA, el número de personas activas, aquellas de 16 años o más que se encuentran trabajando o están capacitadas para ello, se incrementan en un 0,3%, que en años anteriores se situaba a la baja. La tasa de paro es mayor en mujeres que en hombres, con un 17% y un 13,7% respectivamente, aunque sucede del revés en los menores de 25 años. En general, la tasa de desempleo se sitúa en un 15,3%. El número de ocupados se incrementa un 2,7% más que el año anterior. Entre ellos, el 84% son asalariados. Además, se produce un ligero descenso de los autónomos del -0,5%, siendo algo más de 3 millones. Por su parte, los inactivos, representan algo más de 16 millones, y los jubilados conforman la mayor parte, 39,1%.

En España, la industria de la moda abarca el 4,3% del empleo y constituye un 2,9% del total del PIB. El número de ocupados en este sector presenta un descenso del 11,4% con respecto al año anterior. Además, la moda española, tiene un peso en las exportaciones del 8,8%, aunque su crecimiento se ha ido frenando (Europa Press, 2019).

Según varios informes de BBVA denominados "Situación España. Primer trimestre 2020" y "Situación España. Segundo trimestre 2020", en el primer trimestre se esperaba una leve mejora de la economía europea que podría detener la desaceleración económica española en 2020. Sin embargo, en el segundo trimestre se produce una situación extraordinaria debido a la propagación de la pandemia del Covid-19, provocando una situación de recesión en la economía española. Dicha recesión resulta inevitable debido a las medidas de confinamiento establecidas para frenar el virus.

En España, se prevé que el PIB caiga en torno a un 8% en 2020 y que la tasa de paro alcance una cifra superior al 20%, aunque la incertidumbre es

demasiado elevada. El impacto de las medidas propuestas por el Gobierno, contribuirá a paliar la caída del PIB, cuyo nivel de actividad no se espera recuperar hasta 2022.

Para superar esta emergencia sanitaria, es necesario que se produzca un acuerdo para tomar las medidas necesarias que ayuden a minimizar el impacto económico y protejan el tejido productivo, sobre todo en los colectivos más desamparados.

3.1.3. Sociocultural

Según la información extraída de Datosmacro.com, España finalizó 2019 con una población de 47.010.396 personas, donde el porcentaje de mujeres es algo superior al de la población masculina.

España es un país que está sufriendo un envejecimiento de su población, ya que se registran más muertes que nacimientos. Es evidente si comparamos el alto porcentaje de personas mayores de 65 años con el porcentaje de la población infantil respecto del total, siendo éste de un 19,49% frente a un 14,63%, respectivamente. Además, tanto la tasa de natalidad como la tasa de mortalidad son bajas, por lo que la sociedad seguirá en un continuo envejecimiento. La esperanza de vida de los españoles es bastante alta, con una media de 83,5 años.

Actualmente, en España, podemos encontrar distintos tipos de generaciones, como los *baby boomers* (1935-1960), generación X (entre los años 60-80), la generación Y, más conocida como *millennials* (entre los años 1980-2000) y, por último, la generación más actual, llamada Z. Entre todas estas generaciones, las empresas tienen como objetivo conseguir llamar la atención de los *millennials*, ya que son los que se encuentran actualmente en el mercado laboral y los que toman las decisiones de consumo. Sin embargo, la generación Z será la que protagonice las decisiones de consumo del mañana. En este caso, las empresas deberán adaptarse, puesto que hay evidentes diferencias en cuanto al consumo.

Por ejemplo, los *millennials* prefieren las experiencias que ofrecen los productos, mientras que la generación Z prefiere un buen producto. Por otro lado,

los millennials anteponen la comunicación con las empresas a través del email, y los Z prefieren las redes sociales y los anuncios online. Las preferencias en compras también son distintas, ya que la generación Y busca adquirir cosas únicas y la generación Z elige lo que se conoce como DIY.

En cuanto a los hábitos de consumo, estas generaciones son las más comprometidas con el medio ambiente y la ecología, donde los *millennials* son los que están más a favor de pagar más por productos sostenibles y ecológicos, seguidos de la generación Z. Por tanto, el perfil de los nuevos consumidores es más cívico, según afirma Economía 3, (2020).

3.1.4. Tecnológico

Cada vez son más las empresas que hacen uso de la investigación y la tecnología para conseguir procesos productivos más sostenibles, haciendo que la industria textil tenga un futuro más verde.

Marcas como Piñatex, han conseguido lograr un tejido similar al cuero a través de las fibras naturales, las cuales son extraídas de las hojas de la piña. Además, con este proceso, la empresa genera biomasa, la cual puede ser transformada en fertilizante natural o biocombustible, generando otra fuente de ingresos para las comunidades agrícolas.

Otras empresas han desarrollado tecnología que también permite extraer una serie de fibras ecológicas para la confección de prendas, como las cáscaras de coco, de las cuales se obtiene carbón activo, logrando tejidos que evitan los malos olores y se secan más rápido. También, se han conseguido extraer hilos similares a la seda a partir de la leche inservible para el consumo. Esta se reduce en polvo, se hierva, se comprime y de ahí, se extraen los hilos.

Es una realidad que la moda sostenible es mucho más cara que la moda del *retail* (al por menor), pero gracias a la tecnología, se han desarrollado aplicaciones, como Vinted o Depop, que permiten la compraventa de ropa de segunda mano a precios más asequibles para darles una segunda oportunidad.

Otras ventajas que ofrece la tecnología en la industria textil, puede ser la impresión de prendas en 3D y experimentar a través de una realidad virtual que

permita probarse una prenda para ver cómo quedaría puesta, evitando la incomodidad de tener que estar cambiándose de ropa constantemente.

Una de las empresas más importantes de la industria textil, es decir, Inditex, está desarrollando un sistema que identifique la composición de las prendas para facilitar el reciclaje automático.

Por otro lado, el comercio electrónico o *E-commerce* está cada vez más en auge, ganando la partida a las tiendas físicas y, suponiendo el 20% del total del consumo. Esto se debe a los cambios en los hábitos de consumo de los compradores, provocados, en gran medida, por Internet. En el informe “E-Commerce 2019”, realizado por el Observatorio Cetelem, se afirma que el consumidor español realiza por semana varias compras online, gracias a las facilidades que ofrece, como comprar desde casa a cualquier hora del día; evitar colas y aglomeraciones; envíos a domicilio y; sencillez y rapidez en la compra.

Es un hecho que, en la sociedad actual, la tecnología se encuentra a la orden del día, por lo que las empresas deben estar atentas e ir actualizando su comercialización. En 2020, se prevé que casi la mitad de los ingresos del comercio electrónico se produzcan a través de un móvil y, en 2021, se espera que el E-commerce se sitúe por encima del 17% del comercio minorista.

3.1.5. Ecológico

Conforme a la crisis medioambiental y al cambio climático que se está produciendo a nivel mundial, se comienza a adquirir conciencia de la protección del medioambiente por parte de la mayoría de los países. La UE, tras la ratificación del acuerdo de París del 5 de octubre de 2016 sobre el cambio climático, se compromete con el clima a nivel internacional. Entre los objetivos de la UE se encuentran: reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 20% para 2020, y en un 40% para 2030. Además, a largo plazo, la UE pretende reducir las emisiones en un 80-95% para 2050. Resulta imprescindible adaptarse a las adversidades del cambio climático para reducir sus ya visibles efectos y anticipar futuros impactos ambientales.

En concordancia con las políticas europeas, en España, la Estrategia de Cambio Climático y Energía Limpia se basa en disminuir las emisiones de gases

de efecto invernadero. El Estado Español, en este sentido, adopta la Ley 13/2010, de 5 de julio, por la que se regula el régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero. En cuanto a la conservación del medioambiente, la Constitución Española recoge, en su artículo 45, el derecho a que todos los ciudadanos puedan disfrutar de un medioambiente adecuado para el desarrollo de la persona y el deber de conservación de éste.

Además, en España, hay numerosas leyes que regulan aspectos relacionados con el medioambiente. De entre estas leyes, se pueden destacar las siguientes:

- Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental. Es la ley de carácter general para la conservación y protección del medioambiente y de los espacios naturales.
- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de responsabilidad medioambiental. Sea cual sea la actividad económica realizada, esta ley ordena la reparación de cualquier tipo de daño causado en medios naturales.
- Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera. Recoge, por un lado, en su artículo 10, que las Comunidades Autónomas y, en su caso, las entidades locales, evaluarán de forma regular en su ámbito territorial la calidad del aire. Por otro lado, recoge en su artículo 12, que el Gobierno, con la participación de las Comunidades Autónomas, podrá limitar los valores de emisión para los contaminantes y, además, enumera las actividades potencialmente contaminadoras.

Recientemente, el Congreso de Ministros, está contemplando el anteproyecto de ley de residuos y suelos contaminados, con la estimación de que salga a la luz el próximo 2021. Esta ley consistirá en vetar la venta de plásticos de un solo uso y la prohibición de micro plásticos añadidos a cosméticos y detergentes.

Existen algunas certificaciones que aseguran el etiquetado ecológico de las materias primas de origen vegetal o animal y, a su vez, los criterios de elaboración sostenibles para su fabricación. Entre las etiquetas más importantes, se encuentran:

- Global Organic Textile Standard (GOTS). En la actualidad, es la principal certificación textil ecológica en el mundo. Asegura que en la fabricación de las prendas no han intervenido insumos químicos, como colorantes y auxiliares. También, garantiza que el producto está exento de tintes y/u otras sustancias químicas nocivas.
- Textile Exchange. Es otra certificación reconocida a nivel global, que consiste en verificar la cantidad exacta de material orgánico que se ha utilizado para la fabricación del producto final. No utiliza productos químicos más allá del material orgánico.
- Eco-Label. Se trata de una etiqueta de excelencia ambiental creada por la Unión Europea, que se le concede a aquellos productos y servicios que cumplen una elevada responsabilidad medioambiental. El objetivo es asegurar que se reduzca el impacto ambiental y se desarrollen las mejores prácticas ecológicas, garantizando la buena calidad y el alto rendimiento de cualquier producto con esta etiqueta.
- "Made in Green", desarrollada por OEKO-TEX. Se trata de la certificación más exigente que existe en la actualidad. Garantiza que los productos han sido fabricados respetando el medioambiente a través de materiales que no contienen sustancias nocivas perjudiciales para la salud, respetando a su vez, los derechos humanos de los trabajadores.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

El entorno específico hace referencia al conjunto de factores externos relacionados con el sector industrial o industria en el que opera la empresa.

Para poder identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el sector, así como su atractivo, se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter, que permite analizar el grado de competencia existente en el sector y establecer la capacidad de la empresa para obtener beneficios.

Figura 2. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: 5fuerzasdeporter.com (2020)

3.2.1. Amenaza de entrada

Se trata de aquellas nuevas empresas que quieren entrar a competir en la industria. Cuando la amenaza de nuevos entrantes es muy elevada y las barreras de entrada son bajas, la intensidad de la competencia aumenta. Esto provoca que los precios bajen y los costes suban, reduciendo la rentabilidad del sector.

La amenaza de nuevos entrantes depende, en primer lugar, del atractivo del sector que, tras la crisis de 2008, se vio fuertemente reducido, provocando que no resultara rentable invertir en éste y reduciendo la entrada de nuevas empresas. La situación ha ido mejorando gracias al desarrollo de las tecnologías y al aumento de la venta online, por lo que la competencia se ha incrementado.

Por otro lado, la existencia de barreras de entrada es alta, debido a que la mayor parte de las empresas del sector se benefician de economías de escala por ser de gran tamaño y, a su vez, pueden obtener mejores acuerdos con los proveedores, dificultando que nuevos competidores consigan entrar al mercado. Además, el posicionamiento de empresas internacionales en el mercado nacional supone, cada vez más, una amenaza para las empresas españolas. Sin embargo, la competencia en el sector textil minorista continúa siendo relativamente baja.

Por su parte, un mayor aprendizaje y experiencia posibilita a las empresas del sector adaptarse a los cambios del entorno y mejorar los procedimientos,

permitiendo reducir sus costes. El fácil acceso a las materias primas y la tecnología estándar utilizada reduce las desventajas en costes.

Mientras que las empresas existentes cuentan con una elevada diferenciación valorada por el cliente, las de nuevo ingreso deben realizar una gran inversión para conseguirla. También, hay existencia de costes de cambio de un proveedor a otro y, adaptarse a continuos cambios hace que aumenten las necesidades de capital para invertir en instalaciones e I+D. Por estos motivos, la amenaza de nuevos competidores se verá reducida.

En la industria existen muchas empresas que cuentan con sus propios canales de distribución, lo que dificulta la entrada de competidores potenciales. No obstante, el desarrollo del comercio electrónico ha permitido la venta directa al público, haciendo que este aspecto resulte menos importante.

Al no existir restricciones administrativas por parte del gobierno, la amenaza de nuevos entrantes se ve incrementada. Pero sí que existen normas de protección del consumidor que implican la aparición de barreras de entrada.

Por último, la reacción de los competidores puede ser diferente. Por un lado, las pequeñas empresas tratarán de preservar su posición, mientras que, por otro lado, para las grandes empresas solo supondrá una amenaza la entrada de aquellas de mayor tamaño o similar que amenacen su posición.

3.2.2. Productos sustitutivos

Teniendo en cuenta que la ropa es la única que puede cubrir la necesidad de vestir, se puede decir que, dentro del sector textil, no existen productos sustitutivos. Si bien es cierto que, si se tienen en cuenta otros aspectos como el diseño, la moda o el tipo de producto, se podría hablar de la existencia de productos sustitutivos en cuanto a la función de vestir se refiere, ya que en este sector se da una amplia segmentación. La diversidad de tejidos es un claro ejemplo de productos sustitutivos, como es el cuero animal, el cuero sintético o el cuero de cactus entre otros, que cumplen la misma función que el cuero de piña.

Otra amenaza es el problema de la imitación y falsificación de grandes marcas, pudiendo encontrar estos productos a un precio más asequible, pero de

menor calidad. También se ha de tener en cuenta la oferta de prendas que son consideradas como artículos de lujo en el sector de la moda y de la alta costura, ya que pueden representar una amenaza de entrada.

Para concluir, el sector puede reaccionar de diversas formas para hacer frente a la amenaza de nuevos productos sustitutivos como incrementar la calidad de los productos, la búsqueda de otros canales de distribución o mejorar e intensificar la publicidad.

3.2.3. Poder negociador de los clientes

La clientela del sector textil es numerosa y se encuentra fragmentada y, por tanto, poco organizada. Además, los volúmenes de compra de los consumidores no son muy abundantes. Por estos motivos, su poder de negociación se ve reducido. Sin embargo, los clientes reciben mucha información del producto gracias a las redes sociales, páginas web, etc., incrementando así su poder de negociación.

Podría darse una integración vertical hacia atrás por parte de los clientes si confeccionaran su propia ropa, aunque es poco probable ya que los tiempos han cambiado. En el caso de las empresas de confección, suele generarse una integración vertical hacia adelante cuando deciden hacerse distribuidoras.

En el sector textil, para el cliente, no existe coste de cambio debido a la elevada oferta de productos, lo que le otorga un elevado poder de negociación. Por el contrario, existe una elevada diferenciación de productos, como es el caso de la moda sostenible, que reduce el nivel de negociación. Respecto a los distribuidores, si las condiciones ofrecidas por los proveedores en relación calidad-precio se ven alteradas, dificultará el cambio de uno a otro, ya que una menor calidad puede ser rechazada por el cliente.

Cabe destacar que las tendencias, los estilos de vida, los gustos de los consumidores, etc. van cambiando, por lo que el sector debe ir adaptándose para atender las demandas de la población, provocando un elevado poder de negociación para los consumidores.

3.2.4. Poder negociador de los proveedores

Aunque son muchos los proveedores establecidos en el sector textil, la diversidad de éstos se reduce considerablemente al tratarse de moda sostenible, por lo que su poder de negociación es alto.

Las tiendas necesitan contar con el stock suficiente, por lo que el volumen de compra suele ser muy grande, ya que los productos son almacenables y no caducan, disminuyendo el poder de negociación. En cambio, la gran cantidad de información a la que pueden acceder a través de Internet u otros medios de comunicación, hace elevar su poder de negociación.

Mejorar la calidad de los productos y conseguir una mayor valoración por parte del cliente, pueden considerarse como otros factores que hacen que aumente su poder de negociación. Además, el proveedor puede convertirse en su propio distribuidor, dando lugar a una integración vertical hacia adelante.

Por último, las empresas deberán construir alianzas estratégicas con los proveedores para hacer frente a su poder negociador y, así, reducir los costes de ambos. Asimismo, las empresas de mayor tamaño pueden optar por fabricar sus propias materias primas o adquirirlas directamente de los proveedores.

3.2.5. Rivalidad entre competidores en la industria

De acuerdo con Porter, esta última fuerza es el resultado de las cuatro anteriores, a través de la cual se podrán determinar las estrategias para conseguir una posición en el mercado y destacar sobre el resto de los competidores, ya que, si éstos son numerosos, la rivalidad aumenta.

A nivel nacional, los competidores se dividen, por un lado, en pequeñas empresas que se encuentran fragmentadas, tienen muy poca cuota de mercado y son abundantes y, por otro lado, en grandes empresas concentradas en forma de oligopolio, es decir, tienen una alta cuota de mercado y el número es reducido. De esta forma, la competencia será menor entre las grandes empresas que entre las pequeñas.

El ritmo de crecimiento de esta industria es reducido, lo que ha provocado que el sector se convierta en maduro, haciendo que la competencia sea mayor.

Sin embargo, el sector de la moda sostenible, según AMSE, nació con tan solo cinco empresas y, en la actualidad, son más de 120, lo que significa que es un sector al alza. (Cabanés, 2019)

Los costes fijos soportados por la industria son reducidos, ya que los productos son de larga durabilidad y no requieren excesivas condiciones de seguridad para su almacenamiento. El exceso de stock provocado por los cambios de tendencias no supone un problema en la moda ecológica, puesto que no se produce en masa.

La industria textil se caracteriza por una clara diferenciación en lo que a precios y marcas se refiere, puesto que la mayor parte de las empresas del sector ofrecen una misma o similar calidad en sus productos. Por este motivo, los clientes suelen fijarse más en aspectos como el precio y no la calidad, disminuyendo la intensidad de la competencia. Según señala la presidenta de AMSE, Marina López, la ropa comercial suele desgastarse al cabo de unos pocos lavados, por lo que la gente debería habituarse a comprar prendas de calidad que duren más tiempo, aunque es cierto que la moda sostenible es más cara. (Cabanés, 2019)

Los costes de abandono de la actividad son bajos, ya que, por ejemplo, las indemnizaciones por despido son reducidas, debido a la abundancia de contratos temporales. También, pueden existir barreras emocionales cuando se trata de empresas pequeñas, como por ejemplo las empresas familiares. La escasez de barreras de salida hace que la rivalidad en el sector sea menor. A día de hoy, no existen obstáculos que dificulten a las empresas del sector la posibilidad de moverse de un segmento a otro, pese a que las opciones de segmentación son elevadas, lo que explica que la intensidad de la competencia disminuya.

Resulta complicado predecir la forma de actuar de la competencia dentro del sector textil, ya que cuenta con un gran número de empresas que son muy diversas entre sí, originando un gran nivel de competitividad. La mayor parte de las empresas de la industria siempre buscan ampliar su cuota de mercado y, además, pueden coincidir en el propósito de dar a conocer sus marcas a través de la internacionalización. Por tanto, se puede decir que tienen intereses estratégicos similares, lo que hace que la rivalidad sea mayor.

Normalmente, los establecimientos suelen pedir las prendas en función de la demanda, por lo que cuentan con un stock limitado de ciertos artículos. Por este hecho, no se considera que haya un exceso de capacidad productiva, dando lugar a que se reduzca la rivalidad entre los competidores.

3.3. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

El cuero de fibra de piña, lanzado por la empresa Piñatex, es un tejido muy innovador, por lo que todavía existen pocos competidores que utilicen este material para la confección de prendas de ropa. Sin embargo, sí que hay otras empresas dirigidas al sector del calzado y los accesorios que utilizan el cuero de piña en sus productos. También, se pueden encontrar otros tipos de competidores dentro de la industria de la moda sostenible y ecológica, que usan otros tipos de materiales y fibras.

Dos de los principales competidores para Ecopimm que, aunque están dirigidos al *fast fashion*, están empezando a utilizar Piñatex en sus prendas y, además, están posicionadas entre las grandes marcas reconocidas a nivel mundial, son:

- H&M: es una cadena sueca de moda *low cost* que comercializa artículos de ropa, calzado, accesorios y cosmética. Cuenta con más de 4.700 tiendas físicas repartidas en los diferentes continentes y que, a su vez, realiza la venta por Internet en numerosos países. H&M cuenta con una colección llamada Conscious Exclusive, confeccionada con materiales sostenibles. Dentro de esta colección, la marca saca a la luz una chaqueta de cuero, elaborada con Piñatex.
- Hugo Boss: es una marca de moda de lujo de origen alemán. Además de ser conocida por sus diseños en ropa, también lo es por sus fragancias y gafas de sol, tanto para hombre como para mujer y, por si fuera poco, también se dirige a la fabricación de muebles. La empresa ha empezado a apostar fuertemente por la sostenibilidad, fabricando su primera línea de trajes veganos, junto con una edición limitada de calzado, el cual está confeccionado con Piñatex, sin abandonar el estilo elegante que caracteriza a Hugo Boss.

Algunos de los competidores de Ecopimm que, aunque no utilicen el mismo tipo de material, están dirigidos a la fabricación de moda sostenible en España, son los siguientes:

- Skunk Funk: es una de las primeras marcas de moda españolas que se lanzó a la fabricación de ropa sostenible, también conocida como SKFK. Tiene un estilo urban chic dirigido a la moda femenina, utilizando prendas compuestas por fibras de bajo impacto ambiental y, contando, a su vez, con proveedores éticos. Asimismo, reutilizan prendas usadas, dándoles una segunda oportunidad.
- Ecoalf: es la primera y única marca de moda sostenible española que contaba hasta hace poco con el certificado B Corporation, ya que Piñatex también lo ha conseguido. Esta empresa se dedica a la transformación de botellas de plástico, redes de pesca, ruedas, etc., para confeccionar prendas de diseño y de primera calidad.
- Green Forest Wear: es conocida por su movimiento GoGreen, que consiste en que por cada prenda comprada se planta un árbol. Utiliza el algodón orgánico para la confección de camisetas, camisas y sudaderas.
- Xiro Eco: empresa gallega de confección de prendas vaqueras ecológicas y sostenibles, que cuenta con la certificación GOTS (Global Organic Textile Standards).

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta que se utiliza para realizar un análisis interno de la empresa, dividiéndola en distintas actividades generadoras de valor, con el objetivo de encontrar fuentes de ventaja competitiva. Cada actividad añade valor y representa un coste para el producto final, de forma que, si los clientes están dispuestos a pagar un precio que supere el coste de las actividades, la empresa obtendrá un margen de beneficio. (Porter, 2010)

Figura 3. Cadena de valor



Fuente: elaboración propia (2020)

Las actividades relacionadas con la cadena de valor de Ecopimm, S.L., se detallan a continuación:

4.1.1. Actividades primarias

Son las que forman parte del ciclo productivo, generadoras de valor y, por tanto, aportan resultados económicos.

- *Logística interna*: recepción de mercancías, comprobando que las cantidades y características se corresponden con el pedido realizado. Se gestiona el almacén, ubicando la mercancía de forma estratégica para evitar retrasos en el proceso y se hace un control de las existencias.
- *Logística externa*: almacenamiento de los productos terminados, gestión de pedidos online y preparación para su distribución. Selección de las empresas de transporte con las que se formalizarán alianzas y controlar

las salidas de mercancías, con el fin de que no haya alteraciones en el stock.

- *Operaciones*: creación de patrones y diseño de prendas, selección del material de acuerdo a los colores escogidos por el cliente. Se trazan las telas y, posteriormente, se cortan. Seguidamente, se unen las piezas con el hilvanado, se cosen a máquina y se remachan para impedir el deshilachado. Por último, se añaden los acabados siguiendo la personalización del cliente, se plancha la prenda, se le realiza un control de calidad y se almacena.
- *Marketing y ventas*: gestión de la publicidad y la comunicación para conseguir el reconocimiento de la marca y la captación de clientes, de tal forma que se incrementen las ventas. Determinar objetivos y estrategias de venta e implantar políticas de precios y descuentos.
- *Servicios*: atención al cliente y seguimiento de quejas y sugerencias a través del correo electrónico que aparece en la página web. Servicio post venta con un plazo de devolución de 30 días laborables en prendas estándar. Si el cliente hace uso del servicio de personalización, se ofrecerán otras condiciones, como modificaciones o arreglos.

4.1.2. Actividades de apoyo

Son aquellas actividades que resultan imprescindibles para el proceso productivo, pero que no aportan valor para el cliente.

- *Infraestructura*: la empresa cuenta con una nave industrial donde se realizará el proceso de confección, comprometiéndose a utilizar materias primas sostenibles que protejan el medio ambiente, y desde donde se gestiona la tienda online.
- *Recursos Humanos*: la empresa cuenta en su inicio con 6 empleados, incluidas las socias. La cultura corporativa de Ecopimm se basa en fomentar una comunicación abierta, impulsando la libertad de expresión para aportar ideas y sentirse parte de la empresa, respetando, sobre todo, los derechos humanos.
- *Desarrollo de la tecnología*: innovación en el diseño de la moda sostenible.

- *Aprovisionamiento*: Selección, negociación y adquisición de materias primas a proveedores sostenibles. Para el componente principal, el cuero de piña, el único proveedor será Piñatex. Para el resto de materiales, se evaluarán proveedores que utilicen productos naturales, ecológicos y orgánicos.

La logística interna, la externa y las operaciones deben trabajar conjuntamente y coordinarse para conseguir una mayor eficiencia, controlar los costes y, así, alcanzar una ventaja competitiva. El aprovisionamiento debe tener una fuerte relación con el proceso productivo, el diseño y la calidad, obteniendo de estas actividades el elemento diferenciador respecto a la competencia. Todas estas funciones forman entre sí eslabones horizontales. Una estrecha relación con Piñatex y el resto de los proveedores podrá favorecer la reducción del volumen y el coste de inventarios. Asimismo, un buen servicio al cliente, a través del servicio post venta, puede hacer que el cliente se sienta satisfecho, aunque las quejas y reclamaciones puedan suponer un punto débil para la empresa. En este caso, se refiere a eslabones verticales.

4.2. RECURSOS HUMANOS

4.2.1. Descripción del puesto de trabajo

Para la puesta en marcha de un negocio, resulta de vital importancia conocer el personal requerido, así como describir cada puesto de trabajo y sus funciones.

Al comienzo de la actividad, las socias, además de gestionar y dirigir la empresa, van a estar al cargo de alguno de los puestos, a fin de minimizar el número de empleados para reducir gastos, pudiendo obtener una mayor rentabilidad y poder invertir en otras áreas de mayor interés.

A continuación, se van a enumerar los distintos puestos de trabajo necesarios en la empresa para su correcto funcionamiento:

4.2.1.1. *Administración y Recursos Humanos*

Una de las gerentes será la encargada de llevar a cabo las tareas administrativas y de RRHH, que conlleva funciones como:

- Gestión de la contabilidad y liquidación de impuestos.
- Realizar cualquier trámite burocrático como la recepción y emisión de facturas y albaranes, la gestión de cobros y pagos a proveedores y clientes, y emitir las nóminas cada mes.
- Reclutar, seleccionar, orientar y formar a los empleados, así como salvaguardar su salud y seguridad.
- Gestión de sueldos y salarios, trámite de despidos y bajas, y ajuste de horarios.
- Fomentar un buen clima laboral y solucionar posibles problemas sociales.

4.2.1.2. *Marketing y área comercial, de compras y ventas*

La otra gerente será la responsable de todas aquellas actividades relacionadas con la comercialización del producto y de la gestión de compras y ventas de la empresa. Entre las funciones, se destacan las siguientes:

- Desarrollar la imagen de marca a través de la promoción y publicidad a través de redes sociales y páginas web, con el objetivo de atraer al mayor número de clientes posible y conseguir un buen posicionamiento en el mercado.
- Estudios de mercados y desarrollo de estrategias de marketing.
- Adquisición de materia prima y máquinas necesarias para la confección de las prendas, así como asegurar que exista stock suficiente para atender a las demandas de los clientes.
- Fijar objetivos y estrategias de ventas, y establecer políticas de precios.
- Gestionar el servicio post venta y la atención al cliente.

4.2.1.3. *Producción, diseño y calidad*

Para el desarrollo de estas funciones, se necesitará a un jefe de producción y a un especialista en diseño y confección, las cuales son las siguientes:

- Organización del proceso productivo, y gestión de tejidos, materiales, mano de obra y herramientas.
- Control de calidad, detección y corrección de errores en el proceso de confección e inspección del producto final.

- Realización de patronaje y diseño de los artículos.
- Cortar, coser y planchar con el objetivo de que el producto llegue en perfectas condiciones al consumidor final.

4.2.1.4. Almacén

Para esta tarea, se requerirán los servicios de un oficial de almacén que se encargue de realizar todas las operaciones diarias relacionadas con el proceso logístico que conlleva un almacén. Para ello, se deberán realizar ciertas funciones como:

- Registrar la entrada y salida de mercancías, organizar y gestionar el almacén y controlar el stock.
- Gestión de pedidos online y preparación para su envío, asegurando que éstos lleguen en perfecto estado y en la cantidad requerida.
- Comunicación y negociación con las empresas de transporte.

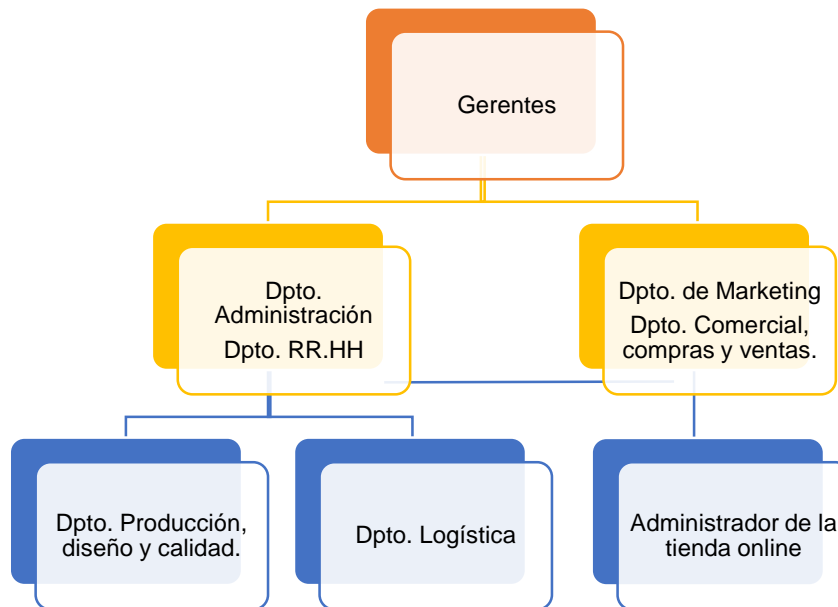
4.2.1.5. Administrador de la tienda online

Una persona será la encargada de diseñar y configurar la página web, siendo también el responsable de gestionarla y tenerla actualizada. Algunas de las funciones son:

- Asegurarse de que el sitio web tenga una imagen adecuada y resulte sencillo de encontrar en los navegadores y accesible para todos los usuarios.
- Certificar que el sitio web cumple con la ley de protección de datos de los consumidores.
- Gestionar comentarios, quejas, sugerencias, problemas y errores, así como la elaboración de estadísticas a partir de la información de los usuarios que visitan la web.

4.2.2. Organigrama

Figura 4. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia (2020).

4.2.3. Responsabilidad Social Corporativa

En primer lugar, la empresa se compromete con el medio ambiente, utilizando materiales sostenibles que reducen el impacto negativo sobre el planeta, tratando de minimizar al máximo la generación de residuos y dar uso de forma razonada a los recursos energéticos y naturales. También, se llevarán a cabo otros métodos de conservación, como la reutilización.

Por otra parte, la empresa se siente implicada con sus trabajadores, por lo que fomentará el respeto de sus derechos humanos, ofreciéndoles en todo momento un buen ambiente de trabajo en el que se sientan motivados y un sistema salarial justo. Además, se llevarán a cabo todas las medidas de seguridad e higiene de tal forma que se proteja la salud de los trabajadores. Se fomentará el trabajo en equipo y la libertad de que todos los trabajadores puedan expresar sus ideas, con el objetivo de que todos se sientan parte de un mismo grupo.

Para la empresa, el cliente es lo primero, por lo que se tendrá muy en cuenta su opinión a través de encuestas de satisfacción, puestas a su disposición en todo momento en la página web. La organización también se compromete a ofrecer los productos con la mejor calidad y al precio más asequible posible. Otro

de los propósitos de esta empresa es que el cliente se sienta bien consigo mismo al adquirir un producto sostenible que contribuye a la protección del medio ambiente y, por tanto, al futuro del planeta.

Por último, la empresa tratará de ir adaptándose a las tendencias e innovará con nuevos materiales y productos, siempre respetando el medio ambiente por encima de todo. Con el paso del tiempo, la empresa podrá así ir creciendo y mejorando su imagen y reputación.

5. ANÁLISIS DAFO

Según Economipedia, 2020, el análisis DAFO es un proceso que se encarga de estudiar, fundamentalmente, las posibles debilidades y fortalezas que pertenecen al análisis interno, y las amenazas y oportunidades correspondientes al análisis externo.

5.1. DEBILIDADES

Las debilidades son aquellos factores que posicionan a la empresa en una situación de desventaja respecto a la competencia. Las que afectan a Ecopimm son las siguientes:

- La empresa no cuenta con una imagen de marca reconocida, ya que ésta es de reciente creación.
- Los precios de las prendas van a ser ligeramente elevados, debido a que en el coste de producción se tienen en cuenta aspectos como una paga justa para los trabajadores, una materia prima de calidad y las certificaciones necesarias para catalogar a la marca como sostenible, por lo que será más difícil competir contra las grandes empresas del retail.
- Falta de concienciación por parte de los usuarios en cuanto a los beneficios que genera la moda sostenible para el medio ambiente. Además, la mente de los consumidores está muy estereotipada hacia este tipo de moda, ya que suelen pensar que es un estilo hippie que no cuenta con un diseño que sigue las últimas tendencias.
- Se carece de experiencia empresarial por parte de las emprendedoras y puede resultar difícil adquirir posicionamiento en el sector, así como especializarse en la fabricación del producto.
- Necesidad de financiación debido a que se requiere una gran inversión para la constitución de la empresa.
- Ser marca España, "*made in Spain*", está menos valorado que otras firmas internacionales.
- Dependencia de un solo proveedor, en este caso, Piñatex.

5.2. FORTALEZAS

Las fortalezas son aquellas habilidades que desarrolla la empresa, permitiéndole diferenciarse de la competencia y alcanzar los objetivos propuestos. Las detectadas por Ecopimm son:

- La materia prima utilizada favorece la biodiversidad y contribuye a reducir el impacto que la industria textil tiene sobre el cambio climático, según las especificaciones contempladas en la CEO Agenda, 2020, de la industria de la moda.
- En Ecopimm, se tiene muy presente que las condiciones de trabajo sean dignas, a través de sistemas salariales que motiven a los empleados, de tal forma que, la productividad y la calidad de las prendas se pueda ver incrementada, así como reducir el desgaste de los trabajadores para que puedan ofrecer un mejor servicio y orientación al cliente.
- Posibilidad de acceder a diversas ayudas económicas para la financiación del negocio.
- Confección de prendas de calidad con una larga durabilidad para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.
- Que los productos tengan un mayor ciclo de vida contribuye a que se favorezca la reutilización y el reciclaje, y se reduzcan los desechos en los vertederos, fomentando, de este modo, la moda circular.
- La venta a través de Internet proporciona numerosas ventajas tanto para la empresa como para los clientes.
- Control de costes por las alianzas con proveedores y el trabajo conjunto entre los distintos departamentos.

5.3. AMENAZAS

Las amenazas son aquellas circunstancias que provienen del exterior y que pueden poner en riesgo la estabilidad de la empresa. A continuación, se explican aquellas que pueden afectar a la organización:

- Las empresas competidoras tienen mayor experiencia y un mejor posicionamiento en el mercado, por lo que su marca es más reconocida.
- Desaceleración de la economía española.

- La alta cuota de mercado por parte de las grandes empresas genera barreras de entrada para las PYMES.
- Debido a la gran información que se puede encontrar a través de Internet, existe el riesgo de que los productos puedan ser copiados por otras firmas.
- Existencia de tejidos sustitutivos al cuero de piña.
- Cambios en los gustos de los consumidores y aparición de nuevas tendencias, por lo que la empresa debe estar continuamente actualizándose.
- Algunas personas son reacias a realizar compras por internet, ya que dudan de su seguridad económica y de que el pedido llegue tal y como lo esperaban.
- Fuerte tasa de desempleo, reduciendo el poder adquisitivo de los clientes, por lo que les resultará más difícil permitirse prendas de este tipo.
- Según la zona geográfica, se dan diferentes climas en los distintos territorios a nivel nacional, por lo que la empresa deberá adaptarse a esto. Por ejemplo, en el sur, el material requerido de cuero puede ser más fino, ya que la zona es más cálida que en el norte.
- Fuerte amenaza que supone el cambio climático para el desarrollo sostenible. Las cadenas de suministro, la productividad y la biodiversidad se ven directamente afectadas por extremos fenómenos meteorológicos.
- Gran polarización de las grandes empresas, concentrando la mayor parte de los beneficios en el sector de la moda. (Aranda, 2020)

5.4. OPORTUNIDADES

Las oportunidades son aquellas situaciones externas que pueden ser favorables para la empresa y obtener de ellas ventajas competitivas si la organización es capaz de explotarla. Algunas de las que se observan y pueden resultar positivas para Ecopimm son:

- Según la CEO Agenda, 2020, reducir el uso de agua, energía y productos químicos nocivos en la transformación de las materias primas, de cuero en este caso, favorece la conservación del medio ambiente y la salud de los empleados.

- El mercado online se encuentra en auge y el sector de la moda sostenible está en alza.
- En un futuro, la empresa puede abrirse a un comercio internacional, aprovechando todas las ventajas que aporta la venta online.
- Las empresas de nueva creación tienen más oportunidades de entrar en el mercado, debido al cierre de numerosos negocios durante la crisis.
- La empresa puede conseguir un mayor reconocimiento de la marca gracias al uso de las redes sociales y del impacto que los influencers generan en ellas, dándose a conocer de una forma más directa y sin tener que realizar una elevada inversión en publicidad y promoción.
- A través de un negocio online, los márgenes de beneficio pueden ser más elevados, los costes de creación más reducidos y extenderse a un mercado más amplio.
- Las nuevas generaciones están más comprometidas con el medio ambiente, provocando cambios en los hábitos de consumo y en los mercados hacia una moda más sostenible.
- Nuevas legislaciones para regular el impacto del sector textil sobre el medio ambiente.
- Grandes marcas como H&M y Hugo Boss utilizan Piñatex en sus prendas, lo que hace que los clientes valoren más el producto, dándole un mayor reconocimiento.

Figura 5. Análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Marca no reconocida. - Precio del producto final elevado. - Falta de concienciación y existencia de estereotipos. - Poca experiencia empresarial. - "Made in Spain" poco valorado. - Dependencia de un solo proveedor. - Necesidad de financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marcas más reconocidas. - Desaceleración economía española. - Barreras de entrada. - Imitación y falsificación. - Tejidos sustitutivos. - Continua adaptación. - Inseguridad a comprar por Internet. - Fuerte tasa de desempleo. - Adaptación al clima. - Desarrollo sostenible amenazado por el cambio climático. - Polarización de grandes empresas.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Materia prima sostenible. - Condiciones de trabajo dignas y respeto de los derechos humanos. - Calidad y durabilidad de las prendas. - Fomento de la moda circular. - Ventajas de la venta online. - Control de costes. - Acceso a diversas formas de financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conservación del medio ambiente y salud de los empleados. - Auge del mercado online. - Sector moda sostenible en alza. - Apertura al comercio internacional. - Oportunidades para las empresas de nuevas creación. - Baja inversión en publicidad y promoción. - Reconocimiento de la marca gracias a las redes sociales. - Márgenes de beneficios elevados. - Costes de creación reducidos. - Mercado más amplio. - Mayor reconocimiento del producto a través de grandes firmas. - Consumidores y mercados más comprometidos con el medio ambiente. - Restricciones para reducir y evitar la contaminación en el sector textil.

Fuente: elaboración propia (2020)

6. CONCLUSIONES

Como bien alegaba el considerado padre del *management* empresarial, Peter F. Drucker, “Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”. La decisión de crear una empresa es cuestión de determinación, pero para llegar a ello se requiere de un estudio previo que permita determinar si el mercado es óptimo para desarrollar la idea de negocio y hacerla viable.

Es un hecho que la industria de la moda representa uno de los sectores más importantes a nivel nacional e internacional, al igual que el segundo más contaminante del planeta, generando graves consecuencias para la conservación del medio ambiente y poniendo en riesgo la preservación de los recursos naturales para las futuras generaciones.

A raíz de toda la información recopilada en el presente trabajo, gracias a los diferentes análisis llevados a cabo, se ha podido afirmar que los tiempos y las generaciones cambian y, con ello, sus intereses y hábitos de consumo hacia un mundo más digitalizado y comprometido con el medio ambiente. Esto hace que el sector se vea forzado a adaptarse a los continuos cambios, debido a que los consumidores demandan productos más responsables y a la evidente escasez de recursos que provoca la aparición de nuevas normativas por parte de los gobiernos.

Cada vez más son las empresas que se suman a la iniciativa de una RSC más sostenible y comprometida en todas las áreas de su actividad. Algunas de las firmas más importantes se han sumado ya a la revolución de la moda ética.

Otro aspecto a destacar de esta industria es la explotación laboral, afectando a la salud y entorno familiar de los empleados. De ahí proviene que la creación de una empresa de estas características contribuya, sobre todo, a respetar los derechos humanos de los trabajadores, fomentando un sistema salarial justo y medidas de protección apropiadas. Esto conlleva a una mejor gestión de la cadena de valor, traducándose en numerosas ventajas, entre ellas la reducción de costes y un proceso de producción más eficiente y óptimo, donde la sostenibilidad es más importante que la rapidez.

A través del análisis DAFO, se ha podido apreciar que existen más oportunidades y fortalezas que amenazas y debilidades para la creación del negocio.

De entre las debilidades, se puede destacar la falta de experiencia empresarial y el poco reconocimiento de la marca al tratarse de una empresa de nueva creación, mientras que las amenazas provienen de la alta competencia, las nuevas tendencias, los cambios en los gustos de los consumidores y la situación actual de la economía española.

La principal fortaleza es la innovación y creatividad que se ofrece a través de la materia prima utilizada, lo cual supone una ventaja competitiva respecto a la competencia, ya que además se brinda la opción de customizar las prendas, haciendo que los clientes sean partícipes de dicha creatividad. Respecto a las oportunidades, se puede destacar que el sector de la moda sostenible se encuentra en auge, acompañado de un fuerte crecimiento del mercado online.

Por tanto, las estrategias que se pueden desarrollar para potenciar dichas fortalezas y oportunidades, tratando de reducir el riesgo de las amenazas y debilidades, estarán relacionadas con la diferenciación ofrecida, el modelo de producción y la forma de dar a conocer la marca a través de las redes sociales, aprovechando al máximo el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Se puede concluir que la sostenibilidad es el futuro. Cualquier compañía que no la introduzca en su modelo de negocio podría poner en riesgo su permanencia en el mercado. Por todo lo aportado anteriormente, se puede afirmar que el proyecto resulta viable, ya que se trata de una idea de negocio adaptada a las necesidades y exigencias tanto del mercado como de los consumidores, y como no, del planeta.

BIBLIOGRAFÍA

- Análisis DAFO. (2019). Guía de la Calidad. Recuperado de <https://guiadelocalidad.com/sistema-de-gestion/analisis-dafo/>
- Aranda, A. (2020, febrero, 23). Esta es la gran amenaza que acecha a la industria de la moda. *Forbes*. Recuperado de <https://forbes.es/empresas/61773/esta-es-la-gran-amenaza-moda/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2020). *Situación España. Primer trimestre 2020*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-espana-primer-trimestre-2020/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2020). *Situación España. Segundo trimestre 2020*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-espana-segundo-trimestre-2020/>
- Bargalló, G. (3 de febrero de 2020). Marcas de moda sostenible y ecológica en España para comprar online [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://elbiensocial.org/es/tiendas-online-de-moda-sostenible-y-responsable-en-espana/>
- Cabanes, T. (16 de junio de 2019). Moda sostenible: un sector al alza. *Crónica Global*. Recuperado de https://cronicaglobal.lespanol.com/business/moda-sostenible-sector-al-alza_253503_102.html#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20de%20Moda%20Sostenible,ahora%20son%20m%C3%A1s%20de%20120.
- Cabrera, R. (s.f.). La Psicología del Color en el Marketing y cómo influye en tu marca. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://robertcabreramkt.com/psicologia-del-color-marketing/#Amarillo>
- Cámara de Comercio de España. (s.f.). *Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres (PAEM)*. Recuperado de <https://empresarias.camara.es/conocenos/>
- CEO Agenda: ocho prioridades de sostenibilidad para la industria de la moda. (2020). Global Fashion Agenda. Recuperado de <https://globalfashionagenda.com/ceo-agenda-2020/#climateChange>
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas. (2014). "CNAE" – *Todas las Categorías del CNAE*. Recuperado de <http://cnae.eu/>
- Comisión Europea. (2020). España. Situación política y económica. Recuperado de https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es
- Constitución Española. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1978, núm. 311.
- Dircomfidencial. (2016) 5Fuerzas de Porter. Recuperado de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

- El Observatorio Cetelem. (2020) *¿Conoces los nuevos hábitos de consumo 2020?* Recuperado de <https://elobservatoriocetelem.es/nuevos-habitos-de-consumo-2020/>
- España-Pirámide de población. (s.f.). *Expansión / Datosmacro.com*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>
- Gastesi, A. (9 de febrero de 2019). El "e-commerce" devora la tarta. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20190209/46299305726/ecommerce-venta-online-datos-tiendas-fisicas.html>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *España en cifras 2019* (104-19-002-2). Recuperado de https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/2/
- Jóvenes emprendedores. (2020). Enisa. Recuperado de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- Kiziryan, M. (s.f.). *Análisis FODA*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- La industria española de la moda tiene un peso en el PIB de casi el 3% y del 4,3% en el empleo. (11 de septiembre de 2019). *Europaress*. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/noticia-industria-espanola-moda-tiene-peso-pib-casi-43-empleo-20190911163903.html>
- Ley 13/2010, de 5 de julio, por la que se modifica la Ley 1/2005, de 9 de marzo, por la que se regula el régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero, para perfeccionar y ampliar el régimen general de comercio de derechos de emisión e incluir la aviación en el mismo. Boletín Oficial del Estado, 6 de julio de 2010, núm. 163.
- Ley 16/2002, de 1 de julio, de Prevención y Control Integrados de la Contaminación. Boletín Oficial del Estado, 2 de julio de 2002, núm. 157.
- Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de evaluación ambiental. Boletín Oficial del Estado, 11 de diciembre de 2013, núm. 296.
- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Ambiental. Boletín Oficial del Estado, 2 de octubre de 2007, núm. 255, pp. 43229 a 43250.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico. Boletín Oficial del Estado, de 12 de julio de 2002, núm. 166.
- Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera. Boletín Oficial del Estado, 16 de noviembre de 2007, núm. 275.
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. Boletín Oficial del Estado, 29 de diciembre de 1992, núm. 312.
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. Boletín Oficial del Estado, 17 de enero de 1996, núm. 15.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Boletín Oficial del Estado, 6 de diciembre de 2018, núm. 294.

- M. (11 de enero de 2019). Fast Fashion vs Slow Fashion [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://slowers-shoes.com/blog/fast-fashion-vs-slow-fashion/>
- Martí, L. (2019). *La peletería está llegando a su fin: la muerte ya no está de moda*. AnimaNaturalis Internacional. Recuperado de <https://www.animanaturalis.org/n/la-peleteria-esta-llegando-a-su-fin-la-muerte-ya-no-esta-de-moda>
- Medina, M. A. (16 de octubre de 2019). Sin eco en Europa: 4.350 granjas registradas. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/sociedad/2019/10/16/actualidad/1571240325_897550.html#:~:text=En%20ning%C3%BAn%20pa%C3%ADs%20europeo%20se,%2C%20Holanda%2C%20Suiza%20y%20Austria.
- Peces, L. (2020). *La industria textil es la segunda más contaminante después de la petrolera*. Fundación Vida Sostenible. Recuperado de <https://www.vidasostenible.org/la-industria-textil-es-la-segunda-mas-contaminante-despues-de-la-petrolera/>
- Peiro, A. (s.f.). *5 Fuerzas de Porter*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Piñatex. (2017). n/a. Ananas Anam. Recuperado de <https://www.ananas-anam.com/>
- Porter, M.E. (2010). *Ventaja competitiva*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. Boletín Oficial del Estado, 30 de noviembre de 2007, núm. 287.
- Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. 5 Fuerzas de Porter. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Ros, A. (2020). *Dirección Estratégica I* [Material de clase]. Universidad Católica de Murcia.
- Sastre, M. A. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=aA0rAwAAQBAJ&pg=PA91&lpg=PA91&dq=medio+externo+que+rodea+a+la+empresa+desde+una+perspectiva+gen%C3%A9rica&source=bl&ots=l6ugS1Fb08&sig=ACfU3U0L5KzEX8SLk2hlu9lysCLX-SfCPq&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj4yYTzo-bpAhWLFxQKHUwHBzsQ6AEwA3oECAgQAQ#v=onepage&q=medio%20externo%20que%20rodea%20a%20la%20empresa%20desde%20una%20perspectiva%20gen%C3%A9rica&f=false>
- Torreblanca, F. (28 de abril de 2015). Análisis PEST: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://franciscotorreblanca.es/analisis-pest/>

ANEXOS

Anexo 1. Formas jurídicas

Forma jurídica	Denominación	Nº de socios	Capital mínimo	Máx. % de capital de un socio	Responsabilidad	Tipo de socios	Órganos de gobierno
Empresario individual	Libre	1 socio	No existe	No existe	Ilimitada	No hay socios	
Sociedad Limitada	S.L.	A partir de 1 socio	Desde 3.000€	No existe límite	Limitada	Capitalistas y/o trabajadores	Junta general de socios. Administrador/es.
Sociedad Limitada Nueva Empresa	S.L.N.E	De 1 a 5 socios	Entre 3.000€ y 120.000€				Junta general de socios. Administrador/es.
Sociedad Anónima	S.A	A partir de 1 socio	Desde 60.000€	No existe límite	Limitada	Capitalistas y/o trabajadores	Junta general de accionistas. Administrador/es. Auditor.
Sociedad Cooperativa	S.Coop.	A partir de 3 socios	Según los estatutos	1/3	Limitada	Trabajadores	Asamblea General. Consejo Rector. Interventores.
Sociedad Limitada Laboral	S.L.L.	A partir de 3 socios	Desde 3.000€	1/3	Limitada	51% trabajadores	Junta general de socios. Administrador/es.
Sociedad Anónima Laboral	S.A.L	A partir de 3 socios	Desde 60.000€	1/3	Limitada	51% trabajadores	Junta general de accionistas. Administrador/es. Auditor.

Fuente: elaboración propia (2020).

Anexo 2. Contabilidad Nacional

		Variación interanual %
PIBpm índice de volumen encadenado. Referencia 2010	108,2	2,6
PIBpm a precios corrientes (millones de euros)	1.208.248	3,6
PIB per cápita a precios corrientes (euros)	25.854	3,2

Fuente: INE-España en cifras (2019).

Anexo 4. Gasto medio por hogar

	Euros / año	Variación interanual %
Total	29.188	3,5
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	8.774	0,8
Alimentos y bebidas no alcohólicas	4.108	-0,4
Transporte	3.667	12,4
Restaurantes y hoteles	3.003	8,0
Otros bienes y servicios	2.261	2,1
Ocio y cultura	1.662	4,3
Vestido y calzado	1.515	4,4
Muebles, artículos del hogar y artículos para el mantenimiento corriente del hogar	1.338	4,3
Sanidad	980	1,4
Comunicaciones	930	5,4
Bebidas alcohólicas y tabaco	536	0,0
Enseñanza	414	3,8

Fuente: INE-España en cifras (2019).