

**TFM**  
INNAT. Moda sostenible

**Trabajo final de máster**

Anna Casals

**EMBA 23**  
UPF Barcelona School of Management

*Marzo 2022*

**Curso 2020 - 2022**

**Mentor** Enrique Schonberg



## ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo .....	4
2. Introducción .....	5
3. Presentación de la empresa .....	6
3.1. Antecedentes .....	6
3.2. Concepto de negocio .....	6
3.3. Misión y visión (RSC) .....	6
3.4. Presentación del equipo promotor .....	6
4. Entorno y sector .....	7
4.1. Entorno .....	7
4.2. Sector - Competencia .....	12
4.3. Tendencias .....	14
5. Análisis de mercado .....	15
5.1. Definición del mercado .....	15
5.2. Tendencias .....	16
5.3. Análisis de la competencia .....	16
5.4. Segmentación .....	17
6. Estrategia de marketing .....	17
6.1. Detalle del producto .....	17
6.2. Política de precios .....	17
6.3. Publicidad .....	18
6.4. Promoción .....	18
6.5. Distribución .....	18
7. Plan de operaciones .....	19
7.1. Identificación de procesos .....	19
7.2. Recursos materiales necesarios .....	21
8. Organización y recursos humanos .....	22
8.1. Estructura organizativa .....	22
8.2. Descripción de función .....	23
8.3. Política de recursos humanos: selección, gestión y retribución .....	23
9. Viabilidad económica y financiera .....	23
9.1. Hipótesis financiera .....	23
9.2. Cuentas de resultados provisionales .....	27
9.3. Presupuesto de tesorería .....	28
9.4. Balance provisional .....	29

9.5. Financiación del proyecto: necesidades y fuentes .....	29
9.6. Análisis y viabilidad financiera: rentabilidad y ratios .....	30
9.7. Análisis de la sensibilidad .....	30
10. Aspectos legales .....	30
10.1. Forma jurídica y estructura societaria .....	30
10.2. Propiedad intelectual e industrial .....	31
11. Riesgos y planes de contingencia .....	31
12. Estrategia de crecimiento y desarrollo futuro de negocio .....	32
13. Conclusiones .....	33
14. Bibliografía .....	34
15. Anexos .....	35

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### MODELO DE NEGOCIO

**Problema:** La industria de la moda es la segunda industria más contaminante del mundo. Una industria global que nos obliga a consumir y tirar cada vez más ropa. Y que actualmente no dispone de un sistema de reciclaje efectivo.

**Solución:** Una nueva forma de consumir moda. En INNAT recuperamos los mejores materiales de origen vegetal para crear una colección que minimiza el impacto ambiental, fomenta el reciclaje y nos conecta con la naturaleza.

#### Ventaja competitiva:

Economía circular, moda atemporal, materiales de origen orgánico y producción local.

### MODELO COMERCIAL

B2C en marketplace propio. Dos colecciones al año. Pago por producto consumido, o pago por suscripción. La compradora debe realizar una donación de tantas prendas como haya comprado.

### ENCUESTA

De las 200 mujeres encuestadas:

- **75%:** Consume productos de proximidad (moda, alimentación, etc) para fomentar la economía local.
- **70%:** Estarían dispuestas a pagar hasta un 25% más por consumir una moda ética y responsable.

### TARGET

Mujeres independientes entre 25 y 59 años, que van a la moda, se preocupan por la sostenibilidad y el medioambiente, y son residentes en España.

### COMPETIDORES

La competencia directa de INNAT, son PYMES textiles donde su propuesta de valor sea la sostenibilidad: Minimalism, Two Thirds, Thinking MU o Brava Fabrics por ejemplo. En total 1.698 competidores.

### MERCADO

2.667.783.650€ (tamaño del mercado) / 1.698 (competidores sostenibles) = 1.571.132€

**TAM** (8.406.506 de mujeres españolas entre 25 y 59 años\*), **SAM** (6.277.138 mujeres activas, con empleo\*), **SOM** (3.138.569 mujeres preocupadas por el medioambiente\*\*)

### FUENTES DE INGRESOS

- **Venta directa:** 158.100€ primer año
- **Suscripción:** 23.100€ primer año

### VIABILIDAD DEL PROYECTO

**Negocio viable, rentable y sostenible en el tiempo.**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
€	181.200 €	247.632 €	393.140 €	576.324 €
Ud.	3.214	3.945	5.753	8.256
BN	-36.251 €	1.927 €	14.558 €	100.041 €

**VAN:** 115.613€ - **TIR:** 104% - **ROE:** 3,5% año 2

- **Inversión:** 71.335€
- **Financiación:** 45K socios y 40K ENISA

### PLAN DE CRECIMIENTO

**Expansión internacional** a Alemania como país líder en consumo de moda sostenible.  
**Lanzamiento de nuevas categorías** producto.

\*Datos del INE, a 1 de enero de 2020 \*\*Datos de la OCU

## 2. INTRODUCCIÓN

INNAT<sup>1</sup> Es una marca de moda ética y sostenible que diseña, fabrica y vende prendas de vestir elaboradas con fibras naturales y materiales reciclados. Estas fibras 100% naturales y biodegradables, confieren a la ropa propiedades antibacterianas, repelentes, transpirables y térmicas. INNAT nace de la necesidad de transformar la forma en la que consumimos moda, minimizando el impacto ambiental en los procesos productivos, usando de forma racional los recursos naturales y evitando el uso de procesos químicos.

La propuesta de valor principal de este proyecto, reside en el modelo de producción y de reciclaje. Cualquier usuario que quiera consumir una prenda de la marca, deberá donar a cambio alguna prenda de su armario que ya no use ni necesite, posteriormente esta prenda será transformada en materia prima para las posteriores colecciones de la marca, fomentando así la economía circular y alargando la vida útil de la ropa. Todas las colecciones de INNAT, tendrán una línea específica de prendas creadas a partir de los materiales que la misma comunidad haya decidido donar y reciclar.

El sector de la moda sostenible es lo que conforma la moda ética a través de la producción, además de la comercialización y empleo justo; y la producción ecológica, la cual debe ser responsable y respetuosa con el medioambiente. El segmento de la moda sostenible no cuenta con un código arancelario propio, ya que está incluido en los códigos arancelarios de la moda convencional.

El modelo de negocio de INNAT tiene dos líneas de generación de beneficios, por una parte la venta directa a consumidor desde un eCommerce propio, y por el otro, la venta a través de suscripciones, la cual permite al usuario comprar packs de producto de forma trimestral o anual, para renovar su armario de forma consciente y responsable.

---

<sup>1</sup> *Innat*: nombre provisional que se le ha dado a la marca.

### 3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

#### 3.1. Antecedentes:

La industria de la moda es actualmente la segunda más contaminante del mundo, por detrás solo de la industria del petróleo. Los volúmenes de agua que se necesitan para cultivar tejidos, así como la contaminación que ocasionan los vertidos tóxicos y tintas que acaban en los ríos y mares de todo el planeta, evidencian la necesidad de transformar este sector hacia una dirección más sostenible y responsable. Además, la industria del *fast-fashion* genera también preocupaciones sociales y laborales, debido a la generalizada deslocalización de los centros productivos ubicados principalmente en países en vías de desarrollo, donde la mano de obra es más barata y la legislación mucho menos estricta.

La moda ética, o lo que es lo mismo, el *slow-fashion*, surge de la necesidad de transformar este sector hacia un modelo que respete el medioambiente y la sociedad. Este movimiento pretende minimizar el impacto ambiental de la industria textil, usando de forma racional los recursos naturales, consumiendo la mínima energía posible, usando sólo procesos y materiales naturales, y recompensando de forma justa a todos los trabajadores que forman parte del proceso productivo. Este proyecto pretende innovar y contribuir en la transformación del sector textil, apostando por el desarrollo sostenible del planeta mediante la creación de un negocio que promueva una forma ética de consumir moda. La creciente preocupación por el planeta, la digitalización y la diferenciación a través de una propuesta de valor 100% ecológica, representan una gran ventaja competitiva para este proyecto.

#### 3.2. Concepto de negocio:

En INNAT creemos que una nueva forma de hacer moda es posible. Recuperamos los mejores materiales de origen vegetal para crear una colección que minimiza el impacto ambiental y nos conecta con la naturaleza. Las consumidoras de INNAT, estarán apostando por una colección atemporal, pensada para que los diseños duren en nuestros armarios y no pasen de moda. Además, el fomento de la economía circular desde el momento de consumo de la marca, obligará a cualquier consumidora que quiera vestir prendas de INNAT, a hacer una donación de ropa que no utilice en el momento de recibir los nuevos modelos a casa. De esta forma, se fomenta el vaciado de armario, el consumo responsable y se alarga la vida útil de las prendas, dándoles otra oportunidad.

#### 3.3. Misión y visión:

**Misión:** Moda lenta y ética, accesible para todo el mundo.

**Visión:** Un movimiento innato que pretende cambiar la manera en la que la moda está conectada con las personas y la naturaleza. Inspirada, diseñada y producida en Barcelona. Para todas aquellas mujeres que creen que una nueva forma de hacer moda es posible.

#### 3.4. Presentación del equipo promotor:

El equipo promotor está formado por dos socias capitalistas, Montse León y Anna Casals. Anna es la CEO y responsable de compras y proveedores de la organización, quien se encarga de que tanto las finanzas, como las operaciones y el equipo de personas, funcionen correctamente. Por otro lado, Montse León, es la CCO de la organización, la responsable comercial y de calidad, encargada de liderar toda la estrategia de ventas, la comunicación y el diseño de la colección. El equipo se

complementa con tres colaboradores clave, que al inicio del proyecto serán partners externos a la estructura de la organización: la diseñadora, la patronista y la fábrica de producción.

#### 4. ENTORNO Y SECTOR

A continuación se muestra el mapa del sector y la cadena de valor.



##### 4.1. Análisis STEEP:

En cuanto al análisis del entorno general (ver anexo 9), observamos un cambio de paradigma en la mente del consumidor acelerado por el COVID y por la evidencia de las consecuencias del cambio climático, que han agilizado la adopción de políticas de protección del medioambiente, y una nueva forma de consumo entre la sociedad. Estos dos acontecimientos principalmente están potenciando un consumo más responsable, de proximidad y que prima lo colectivo por delante de lo individual, evitando el sobreconsumo de aquello que no necesitamos y potenciando el reciclaje y la economía circular (ver anexo, 1, 2 y 3).

##### Factores Políticos

El Desarrollo Sostenible español, nace en la Declaración de Río, adoptada en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo firmada en 1992, en la cual se define por primera vez y a nivel internacional, una política ambiental integrada y de desarrollo. Desde entonces, tanto la Unión Europea como los órganos nacionales de la mayoría Estados miembros, han introducido políticas de desarrollo sostenible, económico y social. El año 2001, el Consejo Europeo de Gotemburgo, aprobó la **Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea**. Fue en 2015 cuando se aprobaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, para lograr un mundo más justo y respetuoso con el medio ambiente en 2030.

A nivel nacional, el Gobierno de España ha puesto en marcha una **Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (EEDS)**, durante los próximos 25 años, en la cual se definen procesos que implican la sociedad y las aportaciones de las Administraciones, Instituciones, ONGs y los ciudadanos.

Destacamos que actualmente las empresas textiles y sostenibles no se benefician de ayudas de los distintos gobiernos por la naturaleza de su misión. Por lo tanto, la influencia del gobierno es prácticamente nula así que entraría en el grupo de poco interés y poco poder de influencia. Por último, remarcar que existe un problema globalizado en la estandarización de las tallas a nivel europeo ya que el consumidor no recibe información homogénea para evitar problemas psicológicos o físicos de los clientes.

### Factores Económicos

En el *anexo 4* podemos observar la variación trimestral del PIB en la Eurozona. En cuanto a la **industria de la moda**, según el Informe Sectorial de la Economía en 2019, publicado por la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, **representa un 2,9% del PIB con una facturación de 5.800 millones de euros en 2019 y el 4,3% del empleo**, según datos divulgados por Texfor<sup>2</sup>. En paralelo, la asociación estima que las ventas de la industria textil española al exterior ascienden a 4.400 millones de euros en 2019. Según el Observatorio de la Moda, la industria en España tiene actualmente 6.800 empresas y marcas, a pesar de ser un sector muy desigual en el cual solo 7 compañías representan una facturación de 1.000 millones de euros, mientras el resto lo conforman empresas pequeñas con facturaciones entre 25 y 50 millones de euros, y medianas entre 50 y 150 millones (*ver anexo 6*). Actualmente, este sector aporta el 8,8% a las exportaciones españolas a pesar de que su crecimiento se está frenando. El informe citado, revela que en 2018 se observa una desaceleración de la producción y de las ventas de la industria textil y de la confección, como consecuencia de la fuerte competencia internacional y de los cambios de hábitos de los consumidores, como la concienciación por consumir exclusivamente necesario. En los *anexos 7 y 8* observamos la evolución de esta industria que ha perdido muchas compañías que no han sido capaces de adaptarse a este proceso de transformación, para sobrevivir y ser sostenibles.

La situación de pandemia actual así como las consecuentes medidas de prevención adoptadas por los respectivos ejecutivos, han provocado el cierre masivo de tiendas y puntos de venta. En consecuencia, la estructura de costes de muchas empresas del sector textil juntamente con la caída de la facturación ha derivado en situaciones de desequilibrio financiero e insuficiencia de caja. Teniendo en consideración las cifras anteriormente detalladas, el entorno de retroceso económico generalizado, así como los impactos específicos de la pandemia mundial sobre el sector textil, detectamos la existencia de un componente de incertidumbre muy significativo que puede amenazar y comprometer la operativa y el modelo de negocio tradicional de las empresas propias del segmento de la moda.

### Factores Socioculturales

Según el informe titulado “Otro consumo para un futuro mejor” publicado por la OCU<sup>3</sup> y el Foro NESI<sup>4</sup>, el pasado año 2019; el consumidor actual, tiene en cuenta tanto **aspectos éticos como ecológicos en sus decisiones** de consumo diarias. Este consumidor da importancia a lo colectivo por delante de lo individual, buscando la colaboración con los demás, mientras trata de ser coherente en sus decisiones y sentirse responsable de sus acciones. Según el informe citado, el consumidor actual no compra más de lo que realmente necesita, mira la etiqueta de los productos que compra para analizar la composición y origen de los productos que consume, recicla todo lo que puede y trata de no desperdiciar (comida por ejemplo), y apuesta por un consumo de proximidad, consciente y

---

<sup>2</sup> Texfor: Confederación Industrial Textil.

<sup>3</sup> OCU: Organización de Consumidores y Usuarios

<sup>4</sup> Foro NESI: Nueva Economía e Innovación Social

sensibilizado con el comercio local. Si observamos el gráfico del *anexo 1*, vemos como más del 50% de los consumidores se identifican con los mensajes de las nuevas economías: más de la mitad apoyaría iniciativas de estas corrientes y consumiría productos o contrataría servicios procedentes de movimientos como la economía social y solidaria, la economía verde o la economía colaborativa.

El cambio de paradigma hacia un **modelo de consumo más responsable**, viene determinado por distintos factores como la educación recibida tanto en casa como en la escuela, el contacto con la naturaleza y la evidencia de los problemas que sufre, las experiencias vitales de los consumidores como puede ser haber vivido en otros países y conocer otras formas de hacer, la globalización y el acceso a la información para conocer nuevas realidades y necesidades mundiales, la denuncia social o algo tan evidente como la exposición constante de miles de personas y consumidores en las redes sociales. Organizaciones como Slow Fashion Next, Fashion Revolution o Greenpeace, junto con la prensa, han impulsado la creación de un consumidor más informado y preocupado por el impacto de sus compras.

Tendencias de **economía colaborativa y circular** como el *fashion sharing*, que promueven el alquiler de ropa para la vida diaria y laboral a través de una tarifa plana de suscripción o el consumo de ropa de segunda mano hacen que la transformación del sector de la moda, sea ya una realidad. El *slow-fashion*, se impone al *fast*, la moda sostenible y sus consumidores buscan la durabilidad y responsabilidad en las prendas que consumen. Conceptos como el *upcycling* que significa reutilizar una materia prima desechada para fabricar una prenda nueva, o el armario cápsula que defiende que una selección de prendas que no pasan de moda es suficiente para crear conjuntos distintos, promueven una nueva forma de consumir moda, consciente y responsable. Igual que en otros sectores, destaca la influencia de líderes de opinión como Gretha Thunberg, Jon Kortajarena o Gotzon Mantuliz, que a través de sus canales sociales, pretenden promover una nueva forma de consumo, en la moda y en otros sectores.

Finalmente, según el estudio “Impacto de la crisis COVID-19 en los hábitos de consumo en Cataluña en el post-confinamiento”, desarrollado por la ACC<sup>5</sup>, el consumidor post COVID-19 será más ético, y más digital. Como observamos en el *anexo 1*, factores como el **consumo responsable, el comercio de proximidad y el producto local**, son tres tendencias perdurables y aceleradas por la pandemia, que han venido para cambiar el mercado y la forma en la que consumimos.

### Factores Tecnológicos

La permanente necesidad de actualización tecnológica, lidiar con la obsolescencia del equipamiento para manufactura y la carga financiera que suponen activos de este tipo, son algunas de las principales barreras de entrada al mercado. Aun así, la **hiperconectividad y la globalización del comercio mundial**, hacen posible que cualquier nuevo player que quiera empezar a competir en el mercado tenga al menos acceso a los canales de venta y herramientas principales para poder empezar a vender. Lo que antes representaban barreras de entrada al sector, como los complejos sistemas logísticos o la distribución, están siendo superadas por soluciones que ofrecen el aprovisionamiento completo (*Fulfillment*) de productos de retail, por ejemplo con Amazon FBA, delegando esta tarea a operadores logísticos de alcance global. Por otro lado, la creciente capacidad de un ecosistema cada vez más amplio de plataformas públicas de e-commerce, tales como, Amazon, Shopify, Alibaba, permiten alcanzar enormes mercados que eran insospechados tan solo una década atrás, generando una oportunidad para nuevas empresas a ingresar en el mercado *retail*.

---

<sup>5</sup> ACC: Agencia Catalana del Consumo

A esta globalización se suma el libre **acceso a las redes sociales como punto de encuentro** entre consumidores y marcas, útiles para generar tráfico, analizar datos y patrones de comportamiento, generar interacción con los potenciales consumidores, generar ventas y finalmente generar sistemas de fidelización y *engagement* a largo plazo, que fomenten las experiencias y las relaciones entre marcas y consumidores más allá del momento de la compra. Además, la creciente oferta de herramientas basadas en WEB y Móvil (CRM, Diseño Web, Carros de compra, pasarelas de pago, logística, atención al cliente - ver *anexo 5*) abren la posibilidad a pequeñas y medianas empresas a competir en igualdad de condiciones con empresas de mayor envergadura dentro de su industria. Acceso WEB a soluciones de tipo CRM (customer relationship management por suscripción) permite la profesionalización de nuevos jugadores mejorando el seguimiento a oportunidades de negocio, y relación con proveedores, partners, y fuerzas de venta. Soluciones de Analítica e Inteligencia Artificial, como Chatbots, Asistentes Virtuales, Realidad Aumentada, se proponen como una alternativa para mejorar la experiencia de compra y captar más clientes a partir de los datos sobre preferencias y patrones de compra de los mismos.

### Factores Ecológicos

En el entorno ecológico, observamos tres hechos destacables que marcarán el futuro y el presente de cualquier organización que pretenda competir dentro de un mercado en pleno momento de transformación. Por un lado, **el cambio climático**, que actualmente hace que aumenten el número y la crudeza de las sequías, los problemas de acceso al agua potable y el riesgo de fenómenos atmosféricos extremos e inundaciones por la subida del nivel del mar. Según la NOAA, las actividades humanas están acelerando este cambio climático 170 veces más que las fuerzas naturales. En segundo lugar encontramos **la desigualdad en el reparto de riqueza**, según datos de Intermón Oxfam, el 82% de la riqueza mundial va a parar al 1% más rico de la población mundial. El avance de la sociedad del bienestar ha permitido aumentar la esperanza de vida, el nivel educativo y el acceso a bienes de consumo, pero el crecimiento económico, no se traduce directamente en beneficios para el conjunto de las sociedades ni permite ofrecer seguridad alimentaria y acceso a bienes básicos al total de la población, sino todo lo contrario. Y en tercer lugar, **la globalización comercial**, donde el WWF afirma que consumimos recursos como si tuviéramos a nuestra disposición 1,7 planetas Tierra. Un mercado mundial y la eficiencia de las economías de escala nos permiten el acceso a muchas mercancías antes inalcanzables y a productos que aun elaborados en la otra punta del mundo son más baratos que los hechos al lado de casa. Pero eso también es posible porque, muy a menudo, hay impactos sociales y ambientales -como unos deficientes derechos laborales, la contaminación o las emisiones de CO2 del transporte- que no se integran en el precio final.

Según datos de la **ONU y Greenpeace** la industria textil es la segunda más contaminante del mundo después de la petrolera. Utiliza cada año 93.000 millones de metros cúbicos de agua, un volumen suficiente para satisfacer las necesidades de cinco millones de personas. En este sector cada año se producen 100.000 millones de prendas en todo el mundo, el doble que en 2000; lo que hace que la industria textil sea actualmente la responsable del 8% de las emisiones de CO2 a nivel global derivadas del transporte de mercancías y del 20% de los vertidos tóxicos a los ríos y los mares. Datos preocupantes que hacen que el modelo actual deba ser replanteado tanto por las compañías que lo lideran, como por sus consumidores.

Según el estudio *The Sustainable Fashion Blueprint 2018*, esta industria emplea actualmente **300 millones de trabajadores en el mundo**, en Asia específicamente, la producción de artículos de moda representa ya el 40% de los puestos de trabajo industriales, a pesar de que las condiciones laborales de la producción de esta ropa rozan las condiciones de esclavitud. La deslocalización de

las producciones para abaratar costes han llevado a las grandes multinacionales a poner a trabajar a niños y mujeres en condiciones infrahumanas para poder ofrecer precios atractivos que hagan posible al consumidor occidental cambiar de prenda tan a menudo. A este concepto lo llamamos 'fast-fashion'. Detrás de una camisa a veces hay toda una historia de condiciones de explotación, sueldos ínfimos, jornadas laborales infinitas, condiciones de trabajo deplorables e incluso explotación infantil.

Consumir en grandes cantidades y tirar aquellas prendas que prácticamente no han sido usadas, es la forma en la que nos hemos acostumbrado a consumir moda, y definitivamente no es sostenible. Actualmente, **adquirimos un 60% más de ropa que hace 15 años**, pero la conservamos la mitad del tiempo. En porcentajes, el 67% de la ropa que se produce acaba en un vertedero y un 18% más acaba siendo quemada en alguna incineradora, lo que deja tan solo en un 15% la cantidad de ropa que se recicla. Además, los recursos de la Tierra son finitos al mismo tiempo que la población no para de crecer, lo que hace que sea estrictamente necesario un replanteamiento del sector, poniendo a las principales multinacionales en el punto de mira. Como observamos en el *anexo 2*, el crecimiento de las emisiones de CO2 generada por Zalando, una de las principales multinacionales del sector, se ha duplicado en los últimos cinco años, datos extrapolables al resto de compañías líderes del sector textil. En 2011, Greenpeace dio el pistoletazo de salida a su campaña Detox con la publicación del informe *Trapos Sucios*, en el que por primera vez ponía nombre y apellidos a las marcas contaminantes de la industria de la moda. La ONG vinculaba a gigantes como Adidas, Nike, H&M, Calvin Klein, Lacoste, Puma o Ralph Lauren con fábricas en China que utilizaban sustancias químicas peligrosas en sus procesos productivos. Un año después, Greenpeace volvió a la carga con el informe *Puntadas tóxicas: el oscuro secreto de la moda*, en el que localizaba sustancias tóxicas en las prendas de 81 marcas, entre ellas Zara, marca en que se apoyó para promocionar el estudio. Estas mismas compañías han sido las que años después están impulsando el cambio, una muestra de ello es que a finales de 2018, 43 multinacionales, entre ellas Inditex, Gap, Burberry, Hugo Boss, Levi Strauss y el grupo Kering, firmaron el compromiso *Fashion Industry Charter for Climate Action*, por el que se obligaban a reducir sus emisiones de CO2 progresivamente hasta dejarlas en cero en 2050. Una muestra de esta transformación es que la Asociación de Moda Sostenible de España (AMSE) nació en 2015 con solo cinco empresas afiliadas; ahora son más de 120. No es una cuestión ética, sino de supervivencia: la moda debe ser sostenible.

### Factores Legales

Son muchas las leyes que afectan al sector textil y específicamente el de la moda sostenible. A continuación se recogen aquellas que resultan más significativas para el segmento de la moda ética.

- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental.
- Ley 21/2013, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera.
- Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.

Aquellas que afectan al entorno de cualquier empresa textil según las publicaciones del Boletín Oficial del Estado:

- Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles.
- Real Decreto 396/1990, de 16 de marzo, por el que se modifica el Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles.

- Real Decreto 1748/1998, de 31 de julio, por el que se modifican los anexos I y II del Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, relativo al etiquetado de composición de los productos textiles, con objeto de adaptarlos al progreso técnico.
- Orden de 28 de mayo de 1999 por la que se desarrolla el artículo 25 de la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores.

Finalmente se referencian algunos de los reales decretos más representativos que deben cumplir las empresas de cualquier ámbito en territorio español afectando a su entorno son las siguientes:

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos personales y garantía de derechos digitales
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.

#### 4.2. Sector y competencia:

El análisis del entorno competitivo nos muestra que cuesta identificar un océano azul en la industria de la moda sostenible. Aunque la industria sigue creciendo, los grandes gigantes textiles están todavía bien establecidos y disponen además de una amplia capacidad de inversión en I+D y de transformación de su proceso productivo, materiales o diseño si la demanda así lo pidiera. Mantienen una buena relación con proveedores y clientes, y mientras las materias primas no son un factor diferenciador, sino más bien de conflicto, el diseño se mantiene como factor fundamental en el consumo. Sin embargo, para la mayoría de compañías textiles que basan su cadena de valor en la sostenibilidad, ni la moda, ni las grandes colecciones son un factor diferencial, lo que ofrece una nueva oportunidad para los nuevos *players* que quieran establecerse. En conclusión, es un sector que exige diferenciación y valor añadido a todas las compañías que quieran formar parte, las cuales deberán reinventarse para crecer.

El sector de la moda sostenible, está compuesto por aquellas compañías textiles que en parte de los procesos de fabricación incluyen una fase de reciclaje y reutilización de prendas que fomentan la economía circular (*ver anexo 10 y 11*). En esta sección se analiza el entorno competitivo del sector moda sostenible a partir de la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter teorizado por el propio Michael E. Porter.

#### Barreras de entrada:

Para el sector textil, concretamente el sector de la moda sostenible, la principal barrera de entrada forma parte de la regulación del sector, puesto que para vender un producto sostenible se requiere una trazabilidad completa del producto y todo su proceso de fabricación. Inicialmente será necesaria una fuerte inversión en patentes, en el sistema de reciclaje elegido y en el pago de sellos que verifiquen la sostenibilidad de la marca. Una posibilidad para reducir el capital inicial, podría ser apostar por una red de networking y un equipo de impulso que permitiese llegar a acuerdos con distintos proveedores creando así esa trazabilidad mediante distintas empresas que estén alineadas con la misión, visión y valores respetando al máximo el medio ambiente. En caso de optar por el primer punto de inversión en sistema de fabricación y reciclaje propio, sería necesaria una fuerte

inversión en maquinaria para el reciclaje de productos y materiales, I+D para personalizar el sistema de fabricación sostenible y la contratación de personal cualificado.

#### Poder de negociación de los proveedores:

Analizando la tipología y operativa del sector, podemos afirmar que el colectivo de proveedores posee una capacidad de negociación poco significativa o baja. En este sentido matizar que se trata, generalmente, de un negocio y una industria que engloba múltiples proveedores, los cuales producen artículos poco diferenciados y de escaso valor unitario. El colectivo de proveedores participantes de la industria textil trabaja con el objetivo de minimizar costes, garantizado en todo momento el cumplimiento de las condiciones básicas sanitarias, higiénicas y de calidad para la posterior comercialización de prendas. Adicionalmente consideramos que el peso y el poder de negociación recae primordialmente en las grandes cadenas productoras y distribuidoras de moda, las cuales marcan las pautas de consumo y en consecuencia las necesidades de producción y adquisición de materiales. Dentro del grupo de proveedores también estimamos necesario hacer referencia a aquellos suministradores de material utilizado para el packaging del producto, si bien consideramos, como en el caso anterior, que éstos disfrutaban de un poder de negociación escaso dado las propias sinergias y funcionamiento del sector.

#### Poder de negociación de los clientes:

En relación con los clientes y centrando el análisis en el consumidor final (B2C) de moda sostenible, consideramos que el poder de negociación es bajo, puesto que el volumen de clientes es alto y es complicado atribuir mucho poder a un solo consumidor. Aun así es cada vez más importante tener en cuenta el poder que han ganado los consumidores finales con las redes sociales y la capacidad de interactuar de forma directa con las marcas u otros consumidores. En cuanto al perfil de cliente al cual va dirigido nuestro producto muestra concienciación y preocupación por el medio ambiente, y por lo tanto exige prendas de calidad y diseños de moda.

Adicionalmente, en esta sección queremos puntualizar y analizar con mayor detalle la figura del influencer, quien no adquirirá por sí solo una gran cantidad de producto pero puede ejercer por el contrario, una influencia notoria sobre las premisas de consumo de los demás potenciales usuarios. Teniendo en consideración los planes y la estrategia de marketing definida, podemos estimar que las mencionadas figuras de los influencers pueden ganar cierta importancia dentro del propio engranaje del sector, si bien en el conjunto, consideramos que su poder de negociación continúa siendo relativamente poco significativo.

#### Existencia de productos sustitutos:

En referencia a los productos sustitutos, encontramos alternativas en las grandes multinacionales del sector como podrían ser Zara, H & M o Mango y otras marcas conocidas en sus líneas de productos realizados con material textil tradicional o reciclado. A nivel de grupo, reconocemos que vestirse es una necesidad sea con material reciclado o no. En menor medida, se aprecia que el alquiler o la ropa de segunda mano podría afectar a empresas del sector, aunque de momento no es un segmento del mercado que esté especialmente desarrollado en España y menos para productos de moda del día a día. El sector del alquiler influiría especialmente en el caso de prendas especiales o para eventos, así como para toda la vertical de accesorios. En el caso de la ropa de segunda mano, generalmente las prendas básicas y de contacto directo con la piel, son las menos representativas en este segmento.

#### Grado de rivalidad del sector:

Observamos que el sector corresponde a un segmento de mercado caracterizado por altos niveles de rivalidad, rivalidad liderada principalmente por las grandes multinacionales de la industria textil que están reinventando el modelo productivo para ser capaces de reducir su huella y ofrecer un producto más justo a los compradores sin necesidad de subir exponencialmente los precios. Deberá analizarse cómo en un futuro este avance convive con la industria del Fast Fashion actual. Además el desarrollo de países emergentes como India, Vietnam, Tailandia u otros pueden suponer una amenaza para la industria textil local, por su capacidad de ofrecer la misma calidad de producto a un menor precio.

Otros competidores destacados que pueden representar una amenaza para cualquier marca que pretenda entrar en el mercado de la moda sostenible son nuevos tejidos, nuevos procesos de fabricación e innovadores modelos de reciclaje. Las patentes desarrolladas por compañías líderes del sector, representan una gran ventaja competitiva y maximizan la rivalidad del sector. Ver los grupos estratégicos en el *anexo 11*.

#### 4.3. Tendencias:

El COVID y corrientes sostenibles lideradas por perfiles como Greta Thunberg u otros influencers de escala internacional, son ya aceleradores del cambio para promover la transformación del sector de la moda y el desarrollo de un nuevo tipo de productos, procesos de fabricación y formas de consumir. Dentro de estas nuevas tendencias de consumo destaca el interés por consumir productos de proximidad, orgánicos o bien fabricados con productos reciclados como los plásticos extraídos del mar. La innovación en nuevos tejidos, nuevas maquinarias y la capacidad de reciclaje, serán claves para diferenciar el valor añadido de las nuevas compañías que quieran competir en el sector textil. Además, en el horizonte de tendencias identificadas destaca la consolidación de los canales digitales como canales de compra y de generación de experiencias, usando tecnologías como la realidad virtual o la inteligencia artificial; y nuevas formas de consumo, como el alquiler de prendas, el intercambio de ropa, el pago por suscripción o la tradicional forma de consumo de prendas de segunda mano. Ver escenarios y tendencias en el *anexo 14*.

#### Factores clave del éxito:

A continuación se clasifican las principales fortalezas y debilidades de la propuesta de valor dentro del sector textil. Este análisis nos permite identificar los factores clave del éxito, así como los puntos más débiles para intentar trabajarlos desde un inicio.

	INTERNOS	EXTERNOS
	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>NEGATIVOS</b>	Mercado altamente competitivo Dificultad de invertir en I+D para el desarrollo de nuevos tejidos o sistemas de reciclaje Canales de distribución poco consolidados Marca desconocida en un inicio Costes y precios de venta altos	Influencia del fash-fashion Desarrollo de la industria hacia un modelo más sostenible y responsable Bajada del consumo por la crisis económica Falta de proveedores locales a causa del Covid Dificultad de conseguir sellos de sostenibilidad
	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>POSITIVOS</b>	Marca local Apropiación de la marca Barcelona Servicio de venta 24h / 365 días Tejidos y composiciones duraderas Posibilidad de personalizar prendas Sistema de reciclaje local y reutilización de tejidos Producción ondemand, evitando el stock	Consolidación de nuevas tendencias de consumo (alquiler, intercambio, suscripción...) Rechazo social a los gigantes textiles Potenciación del consumo de proximidad Cierre de muchas compañías textiles Acceso a subvenciones públicas Aparición de regulaciones estrictas en el proceso de fabricación, para proteger el medioambiente

La ventaja competitiva de INNAT, reside en los siguientes cuatro factores: Fabricación sostenible, Economía circular, Producción local y Moda atemporal (*ver anexo 15 para más detalle*).

## 5. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 5.1. Definición del mercado:

En este apartado se detalla el tamaño del mercado, el cual se ha calculado con la metodología TAM, SAM, SOM, teniendo en cuenta que la venta en una primera fase será a través de plataformas digitales y directo al consumidor final (B2C) en el territorio español.

En España (*ver anexo 17*) hay 8.406.506 de mujeres entre 25 y 59 años<sup>6</sup> (TAM<sup>7</sup>). Según el Instituto Nacional de Estadística, el 74,67% de las personas entre esta franja de edad tienen un empleo, lo que sitúa el público objetivo en las 6.277.138 mujeres activas (SAM<sup>8</sup>). Además según publica la OCU en el Informe “Otro consumo para un futuro mejor”, el 50% de la población está dispuesta a consumir productos procedentes de movimientos como la economía social y solidaria, la economía verde o la economía colaborativa, por lo tanto si segmentamos el público objetivo identificado en mujeres entre 25 y 59 años, activas y preocupadas por consumir productos sostenibles, vemos que el mercado (**M**) está compuesto por un grupo de **hasta 3.138.569 mujeres** (SOM<sup>9</sup>), que podrían consumir INNAT.

**M = 3.138.569 mujeres**

Según datos de la OCU<sup>10</sup> consumimos una media de 34 prendas de ropa por persona al año. Teniendo en cuenta que las consumidoras de moda sostenible tratan de reducir a la mitad su consumo de moda, suponemos que este segmento consume 17 prendas de ropa al año.

**N = 17 prendas de ropa al año**

<sup>6</sup> Datos del INE, Instituto Nacional de Estadística a 1 de enero de 2020

<sup>7</sup> Total available market

<sup>8</sup> Serviceable available market

<sup>9</sup> Serviceable obtainable market

<sup>10</sup> Informe Otro consumo para un futuro mejor

Si calculamos el precio por prenda teniendo en cuenta que la media de una prenda de fast fashion son 29€ y el de una prenda sostenible son 71€<sup>11</sup>. Podríamos concluir que consumimos una media de 34 prendas de ropa al año por un precio medio de 50€/prenda.

**P = 50€ / prenda**

Por lo tanto, el tamaño del mercado (T) serán 3.138.569 mujeres (M) \* 17 prendas (N) \* 50€ medio por prenda (P) = **2.667.783.650€ (2.667 Millones de euros)**.

### 5.2. Tendencias del mercado:

Las tendencias del mercado después de la pandemia, apuntan a un consumo más local, más responsable y sobre todo más controlado; en el que emergen nuevas formas de consumo como el alquiler o intercambio de prendas, la compra por suscripción o la compra de prendas de segunda mano. Además, el creciente desarrollo de los canales de venta digitales en los últimos años (*ver anexo 18*), hacen que las barreras de entrada al mercado sean cada vez más bajas, y que marcas pequeñas y locales puedan tener oportunidades dentro de este océano azul.

### 5.3. Análisis de la competencia y market share:

Según datos de la Asociación de Moda Sostenible de España, la industria textil sostenible ya representa el 25% de la facturación total del sector, que en 2019 ascendió a los 5.800 millones de euros. Por lo tanto, hablamos de que la industria sostenible actualmente representa una facturación de 1.450 millones de euros. Teniendo en cuenta que España tiene actualmente 6.800 empresas<sup>12</sup> y marcas dedicadas a la venta de ropa, y que solo 7 de ellas representan un 25% de la facturación total sobre los 5.800 millones, podríamos suponer que el 25% del resto de competidores, son marcas locales sostenibles (1.698).

$$6.800 \text{ (empresas)} - 7 \text{ (multinacionales textiles)} = 6.793 \text{ (PYMES textiles, sostenibles y no)}$$

$$6.793 * 0,25\% \text{ (segmento sostenible)} = \mathbf{1.698 \text{ (competidores sostenibles)}}$$

En el *anexo 19 y 20*, se detallan las capacidades y características de los principales grupos competitivos, además a continuación se citan las compañías de referencia del sector moda sostenible: Ecoalf, Minimalism, Two Thirds, Thinking Mu, Brava Fabrics.

$$\mathbf{2.667.783.650€ \text{ (tamaño del mercado)} / 1.698 \text{ (competidores sostenibles)} = \mathbf{1.571.132€}}$$

En cuanto a la oportunidad del mercado, pese a ser el mercado textil un océano rojo, un sector altamente competitivo, el sector de la moda sostenible es un sector en crecimiento, y los números evidencian que existe mercado. Como observamos, la capacidad productiva de INNAT con un valor de 360.000€ está actualmente cuatro veces por debajo del market share estimado al que podrá acceder una compañía de nueva formación que decida empezar a competir en este mercado. Además, la latente necesidad de transformación de este sector hacia un modelo más sostenible y responsable con las personas y el planeta, hace que las compañías que tengan una propuestas de valor diferenciadora y con un enfoque ético, tengan más oportunidades de ser competitivas. La estrategia de INNAT por lo tanto deberá ser apostar por esta diferenciación y aportar valor añadido al consumidor, más allá de la moda.

<sup>11</sup> Según datos de Precios Mundi

<sup>12</sup> Fuente: Observatorio de la Moda

#### 5.4. Segmentación:

En la primera fase del proyecto, INNAT sigue un modelo B2C, lo que significa que tanto el producto, como la estrategia de marketing para generar ventas, va dirigida al consumidor final. Este target objetivo, son mujeres independientes entre 25 y 59 años, que van a la moda, se preocupan por la sostenibilidad y el medioambiente, y son residentes en España. El hecho de que sean mujeres independientes significa que tienen un trabajo remunerado que les otorga autonomía económica y disfrutan de un estilo de vida determinado: son mujeres seguras de sí mismas, que se preocupan por su bienestar y el de los demás, disfrutan de su tiempo libre y toman sus propias decisiones.

A nivel geográfico, se ha determinado lanzar solo en España en la primera fase, porque es donde se produce la marca INNAT, y el territorio permite un sistema logístico ético, alineado con los valores de la marca. El hecho de que el punto de distribución principal sea digital, amplía la capacidad geográfica y potencia que el lanzamiento sea homogéneo en todo el territorio. En posteriores fases del proyecto, se contempla lanzar en nuevos mercados europeos y valorar la posibilidad de incluir distribución B2B a través de tiendas multimarca.

En el *anexo 22* se detalla la ficha *buyer persona*, que refleja el perfil de la consumidora de INNAT, detallando su segmentación demográfica, sus intereses, antecedentes, objetivos, frustraciones y los canales sociales que utiliza para comunicarse y expresarse.

## 6. ESTRATEGIA DE MÁRKETING

En cuanto al posicionamiento de la marca y por lo tanto el punto de partida de la estrategia de marketing de la marca: INNAT proporciona a las mujeres amantes de la moda, preocupadas por el planeta y la sostenibilidad, una colección de ropa ética y sostenible fabricada en Barcelona con fibras naturales y materiales reciclados que aportan calidad y durabilidad a las prendas. Estas fibras 100% naturales y biodegradables, confieren a la ropa propiedades antibacterianas, repelentes, transpirables y térmicas, beneficiosas para la salud y respetuosas con el medioambiente.

En el *anexo 26* se puede encontrar el detalle del plan de marketing.

### 6.1. Detalle del producto

El producto principal a comercializar por INNAT, son **prendas de ropa para el día a día de la mujer que quiere ir cómoda, elegante y sentirse ella misma**. Todas las prendas están fabricadas en Barcelona a base de materiales 100% orgánicos o reciclados. Son prendas de primera calidad y hechas para ser duraderas. La fabricación está dividida en cuatro colecciones al año, y cada una de estas colecciones tiene tres líneas creativas de 5 modelos cada una. Estas líneas creativas están diseñadas para diferenciar el momento de consumo de cada prenda. Ver todo el detalle en el *anexo 23*. Todas las prendas se entregan en una caja de cartón con un empaquetado interior de papel y cinta adhesiva vegetal, evitando así, el uso del plástico en todo el proceso logístico. En la misma caja en la que se entrega el producto, es donde la consumidora deberá hacer la donación de ropa que no use, para fomentar el **modelo de consumo circular** y evitar el sobreconsumo.

### 6.2. Política de precios

La política de precios de INNAT aboga por un comercio justo, accesible para todo el mundo y retributivo para el equipo de producción que hay detrás. Lo que significa que deben ser precios ajustados al mercado pero realistas, deben reflejar la calidad del producto y el equipo de producción

que lo ha fabricado. El método implementado para fijar la política de precios es el **método basado en la demanda**, este sistema estima el valor del producto en función del precio que esté dispuesto a pagar el cliente final. En esta estrategia se han tenido en cuenta los comentarios de compradoras potenciales de la marca (*ver anexo 21*), que a través de una encuesta respondida por 200 mujeres reales, han confirmado que **pagarían hasta un 25% más por consumir un producto justo y de proximidad**; incluso un 50% más algunas de ellas.

En el *anexo 24* se detallan los precios medios por categoría de producto, con un precio medio por prenda de 50€, definido según en análisis previo de los competidores.

### 6.3. Promoción

INNAT nace con el objetivo de cambiar la forma en la que consumimos moda, fomentando el consumo consciente y controlado. Por este motivo principalmente, la marca apuesta por una **política de cero rebajas y promociones**, para evitar la lucha de precios entre marcas y el sobre-consumo innecesario. Por lo tanto, todas las comunicaciones de la marca tienen como objetivo principal fomentar el cambio de paradigma en la mente del consumidor, comunicar el modelo de fabricación y reciclaje de la marca, y dar visibilidad a la calidad y diseño del producto final.

A continuación se detallan las acciones que se llevarán a cabo en cada fase de la promoción, dividiendo estas acciones por las tres fases temporales principales (*ver anexo 25* para más detalle):

- **Awareness:** fase de lanzamiento del producto que tiene como objetivo dar a conocer la marca y generar concienciación por el sector de la moda sostenible entre el target objetivo.
- **Tráfico:** fase de consolidación que tiene como objetivo dirigir al consumidor al punto de venta principal de la marca, para presentar la propuesta de valor y los distintos productos.
- **Captación:** fase de venta y post venta, que tiene como objetivo captar clientas y sus datos personales para hacer un plan de comunicación post venta a medida.
- **Fidelización:** fase post venta, que tiene como objetivo fomentar la recurrencia y convertir clientas en fans y prescriptoras de la marca.

### 6.4. Distribución

Todos los productos INNAT se pueden consumir a través de la página web de la marca y el canal de Instagram gracias a la funcionalidad de Social Shopping que ofrece esta plataforma. Después de testearlo con 200 mujeres reales (*ver anexo 5*), se contempla la posibilidad de incluir en futuras fases del proyecto nuevos canales de distribución como un *marketplace* externo o tiendas multimarca tradicionales para conseguir llegar a un público más amplio.

El servicio de transporte está subcontratado a Correos Express, una de las compañías líderes del sector logístico en España y capaz de operar de manera eficiente en todo el territorio nacional.

- **Estrategia Pull:** activación de la marca desde canales externos a la web principal, con el objetivo de generar tráfico de calidad desde otros canales digitales como las redes sociales o los motores de búsqueda de los navegadores principales (SEO, SEM, Social Ads).
- **Estrategia Push:** basada en el diseño de la experiencia de usuario dentro de la página web, para fomentar la interacción y facilitar el momento de la compra. Poniendo al alcance del

usuario la información que está buscando y las funcionalidades interactivas que necesita para realizar la compra o contactar con la marca.

## 7. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1. Identificación de procesos:

A continuación se detalla cómo es el flujo de procesos presentado de forma circular (ver esquema en el *anexo 27*). Se debe tener en cuenta que antes de la entrada del pedido se cuenta con los diseños, patrones y stock mínimo disponible para todas las prendas de la colección actual.

- **Diseño, patronaje y confección:** se diseñan cuatro colecciones al año, y cada una de ellas cuenta con 15 modelos distintos. Se preparan los patrones de los modelos y su confección.
- **Testing de una prenda de cada modelo:** antes de la primera tirada de producción, se testean las muestras de cada modelo para revisar acabados e identificar mejoras.
- **Aprobación y producción:** una vez testeados los modelos, se ajustan para su aprobación final, y se producen 10 unidades por talla de cada modelo en un taller de fabricación textil situado en la zona de Maresme de Barcelona.
- **Almacenaje:** el stock mínimo se almacena en un almacén propio de INNAT situado en Barcelona. Desde este almacén, se gestiona el empaquetado de los pedidos.
- **Entrada del pedido:** la usuaria realiza el pedido a través de la página web de INNAT, la cual tiene una parte de la colección disponible para compra, y al menos cinco modelos de la próxima colección en fase *testing*. Esto permite a la usuaria comprar como *pre-order* antes de que se produzcan las prendas, y estimar la demanda basada en evidencias.

*Si la prenda es de la colección actual y queda stock:*

- **Pasarela de pago:** la usuaria realiza el pago de las prendas seleccionadas a través de una pasarela de pago Redsys o PayPal. Si el pago se ha realizado correctamente, empieza el proceso de producción y/o distribución.
- **Notificación:** una vez realizado el pago, la usuaria recibe una confirmación del pedido junto con una nota que le recuerda que debe preparar una bolsa con tantas prendas usadas, como nuevas prendas haya comprado, para donarlas a la Fundación INNAT.
- **Revisión del stock del almacén:** si hay stock disponible se salta a la fase de empaquetado desde el almacén propio, y se procede al envío del pedido al cliente final.
- **Planificación de la demanda:** de forma diaria el responsable comercial planifica los pedidos que pueden salir del almacén porque hay stock disponible; y planifica la producción emitiendo un pedido al taller de fabricación de los modelos que se están quedando sin stock para futuros pedidos. Controlando el stock de forma continua y produciendo en base a los modelos que se están quedando sin stock disponible desde el ERP.

*Si la prenda es de la colección actual y no queda stock:*

- **Notificación a la usuaria final:** desde la página web se notifica a la usuaria que no quedan prendas disponibles del modelo y la talla que quiere, y se le proponen dos opciones: a) que compre otro modelo parecido, del que sí quedan tallas; b) que compre la prenda inicial con la premisa de asumir un tiempo de espera máximo de tres semanas. En este segundo caso, se produce *on-demand*.
- **Producción on-demand:** el taller textil subcontratado por INNAT; y situado en la zona del Maresme de Barcelona, recibe cada dos semanas, un listado de los modelos a producir para mantener siempre una base mínima de stock disponible por modelo, este stock mínimo se considera que es una prenda de cada talla, para cada modelo.

- **Almacenaje:** toda la producción, tanto la inicial como la recurrente para mantener el stock mínimo durante los 3 meses de temporada, se almacena en el almacén de INNAT situado en Barcelona.

*Una vez recibido el pago:*

- **Empaquetado:** el responsable comercial de forma diaria prepara en el almacén, los pedidos que han llegado a través de la web (Shopify) en una caja de cartón reciclado.
- **Distribución:** el envío y la distribución de los pedidos lo hace Correos Express. El paquete que se entrega a la clienta final. Las entregas se realizan en un plazo máximo de 4 días hábiles.
- **Servicio post-venta:** una vez entregado el pedido, la clienta tiene a su disposición un número de teléfono y un email para contactar con el servicio de atención al cliente de INNAT, en el caso de que haya cualquier incidencia con el pedido.
- **Donación:** la clienta una vez recibe el pedido, debe hacer una donación de al menos tantas prendas usadas, como prendas nuevas haya adquirido. Esta donación puede tener un peso máximo de 1kg y es recogida por el mismo operario de Correos Express, que entregará la ropa donada al almacén de INNAT.
- **Revisión de la viabilidad de reciclado:** cada dos semanas INNAT envía a la fábrica de reciclado, todas las prendas que han sido donadas por la comunidad, para analizar su viabilidad de reciclado.

*Si la prenda puede reciclarse:*

- **Transformación:** el taller de reciclado convierte las prendas usadas en hilo reciclado.
- **Envío de materia prima reciclada:** este hilo reutilizado, se envía a la fábrica de producción y servirá para fabricar próximas prendas de la colección.

*Si la prenda no puede reciclarse:*

- **Envío a ONG:** desde la misma fábrica de reciclado, se envían todas las prendas que no se pueden reutilizar, a la ONG Arrels de Barcelona para que puedan donarlas a personas de Barcelona que no tienen un hogar donde vivir y pasar la noche.

*Si la cliente quiere hacer una devolución:*

- **Devolución:** a través de la misma página web de INNAT, se puede solicitar una devolución de las prendas adquiridas. El sistema está integrado con la API de Correos Express y se gestiona de forma automática, recibiendo un reembolso del pedido en un plazo máximo de una semana.

#### 7.2. Recursos y materiales necesarios:

En el *anexo 28* se presenta el detalle del diagrama de Gantt, el cual incluye el resumen de recursos y procesos a utilizar durante el proceso de fabricación de las 4 colecciones INNAT que tiene un año natural, teniendo en cuenta las siguientes suposiciones:

- *El eCommerce está lanzado y en funcionamiento*
- *Los proveedores están contractados*
- *El proveedor de materia prima está seleccionado*
- *La materia prima está testeada e identificada*

- *El acuerdo con las dos fábricas de producción y reciclaje, está cerrado*
- *Hay cuatro colecciones principales al año, una por estación*
- *Para controlar el stock, se produce una base de la colección al inicio, y el resto se produce en función de la demanda, una vez al mes*

Definición de procesos, recursos y responsables:

Proceso	Recursos	Responsable	Herramienta
Diseño colección y patrones	Programa diseño	Diseñadora	PC
Gestión de proveedor	Ordenador	Rsp. Compras	PC
Comprobación de stock y planificación de la demanda	Ordenador	Rsp. Compras	ERP
Compra materia prima (telas orgánicas)	Ordenador	Rsp. Compras	ERP
Confirmación de recepción de materia prima	Ordenador	Rsp. Compras	ERP
Introducción de materia prima en stock	Ordenador	Rsp. Compras	ERP
Patronaje	Programa patronaje	Patronista	PC
Muestra y testeo	Máquina confección	Rsp. Gestión proveedores	Fábrica
Confección (cortar, coser)	Máquina confección	Rsp. Gestión proveedores	Fábrica
Estampación (logo)	Máquina estampado	Rsp. Gestión proveedores	Fábrica
Etiquetado	Máquina etiquetado	Rsp. Gestión proveedores	Fábrica
Control de calidad aleatorio	Fábrica producción	Rsp. Calidad	Fábrica
Planchado	Fábrica producción	Rsp. Gestión proveedores	Fábrica
Picking (empaquetado de prendas y envío a almacén propio)	Fábrica producción	Rsp. Gestión proveedores	Fábrica
Recepción de prendas en almacén propio	Almacén propio	Rsp. Comercial	ERP
Confirmación y registro de stock en almacén propio	Almacén propio	Rsp. Comercial	ERP
Almacenaje en almacén propio	Almacén propio	Rsp. Comercial	ERP
Recuento de pedidos semanales (eCommerce)	Ordenador	Rsp. Comercial	Shopify
Empaquetado en papel biodegradable	Almacén propio	Rsp. Comercial	Almacén
Albarán de envío de producto	Ordenador	Rsp. Comercial	ERP
Distribución directo a consumidor (ecommerce)	Ordenador	Correos	API Correos
Recepción del pedido por parte del consumidor	Tablet	Correos	API Correos
Donación de prendas usadas (b2c logística inversa)	Tablet	Correos	API Correos
Introducción de ropa usada en fábrica de reciclaje	Fábrica reciclaje	Rsp. Gestión proveedores	Fábrica
Proceso de reciclaje y producción de telas re-usadas	Fábrica reciclaje	Rsp. Gestión proveedores	Fábrica
Recepción de telas recicladas en fábrica para producción	Fábrica producción	Rsp. Gestión proveedores	Fábrica
Devolución	Ordenador	Rsp. Comercial	ERP
Servicio post-venta	Ordenador	Rsp. Comercial	CRM

Ver detalle completo de recursos en el *anexo 29*.

Capacidades por tarea - año 1:

**Fabricación de prendas:** debido a que el taller de producción es subcontratado, el volumen de fabricación máximo se podrá ver afectado por la actividad del taller con otros proveedores. Aún así, en un inicio se ha calculado una capacidad productiva de hasta 3.835 prendas al año, lo que representa una media de 319 prendas producidas al mes. De todos modos, se analizarán de forma semanal las ventas generadas desde el eCommerce a través de un dashboard *real time* en PowerBI, que estará integrado a Shopify y facilitará la toma de decisiones basada en evidencias.

**Capacidad de almacenaje:** el almacén tiene unas dimensiones de 5 m<sup>2</sup> y una capacidad suficiente para almacenar hasta 500 prendas y 500 cajas de cartón plegadas donde empaquetarlas. Puesto que una de las estrategias de venta es controlar el stock y apostar en un futuro por una política de stock 0, no se considera necesario contratar un almacén de mayores dimensiones.

**Capacidad de gestión de envíos:** todos los días de lunes a viernes, la responsable comercial dedicará 3 horas al día a la preparación y gestión de envíos. Teniendo en cuenta que la preparación de cada pedido puede conllevar hasta 10 minutos, se estima que con 3 se pueden llegar a preparar

hasta 18 pedidos al día, lo que suman un total de 90 pedidos a la semana. En caso de que los pedidos superen este volumen, se valorará alargar el tiempo dedicado al empaquetado o sumar más recursos a esta fase del proceso.

## 8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 8.1. Estructura organizativa:

Durante el primer año y con el objetivo de implementar en todo el proceso una metodología ágil que fomente el testeo y la mejora continua; se propone una estructura organizativa de colaboración con partners, liderada por las dos socias de la marca (ver organigrama en el *anexo 31*). Las dos fundadoras y socias de INNAT, asumen la dirección de arte, el marketing y ventas de la compañía, así como la gestión de las finanzas, los recursos humanos, las operaciones y la gestión de proveedores, entre los cuales destaca la colaboración con la diseñadora, la patronista y tanto la fábrica de producción principal como la fábrica de reciclaje.

### 8.2. Descripción de funciones:

**Responsable comercial y de calidad:** es la socia responsable de liderar la dirección de arte de la marca, así como la estrategia de marketing y comercial; asegurando tanto las ventas, como la visibilidad de la marca en los distintos canales digitales y tradicionales. Se encarga además de la gestión del almacén y el envío de producto durante el primer año de actividad de la compañía.

**Responsable de compras y gestión de proveedores:** es la socia responsable de las finanzas, los recursos humanos y las operaciones, liderando todo el sistema de producción y logística con las dos fábricas colaboradoras principales, la de reciclaje y la de fabricación. Se encarga de recibir y realizar los pedidos, supervisarlos y organizarlos en el almacén.

### 8.3. Política de Recursos Humanos: selección, gestión y retribución:

La cultura organizativa de INNAT tiene como principal misión, fomentar el consumo responsable de moda a través de una propuesta de valor innovadora, sostenible, local y respetuosa con el planeta y las personas, luchando contra el *fast fashion* y las consecuencias negativas de la globalización del sector de la moda. Por lo tanto, cualquier proveedor o nuevo miembro del equipo deberá compartir esta visión y trabajar para construir un futuro más justo, circular y sostenible. Con el objetivo de comunicar los valores de la compañía de forma clara y transparente, a nivel interno con empleados y proveedores, y a nivel externo con las clientas; existe un manual de identidad corporativa donde se resume la misión, visión y valores de la compañía, así como la identidad visual y sus distintas aplicaciones en medios de comunicación. Los valores de la compañía son comunicados y compartidos con las clientas y proveedores de forma clara, coherente y uniforme, tanto en la fase pre venta, como en todas las posteriores.

**Los procesos de selección** en el momento que sea necesario ampliar el equipo, se harán a través de entrevistas basadas en competencias, para identificar de forma clara competencias claras para la compañía como son la integridad, la comprensión de la organización y la iniciativa, entendida como la potenciación de la creatividad y la innovación. Además, desde el lanzamiento de la marca, las dos socias fundadoras realizarán una búsqueda activa de talento para incorporarlo al equipo cuando sea posible.

**A nivel de gestión de desempeño**, se propone seguir el modelo de los cuatro círculos del desarrollo organizativo, trabajando tanto las competencias individuales del equipo, como la definición de requisitos de cada puesto, promover un estilo de dirección horizontal y colaborativo, y trabajar el clima de la organización para promover un espacio de trabajo abierto, flexible y adaptado al empleado.

Sueldo fijo	Sueldo variable	Sueldo emocional
<b>Responsable comercial y de calidad:</b> 20.200€  <b>Responsable de compras y gestión de proveedores:</b> 20.200€	Ambas socias tendrán acceso a un variable del 5% asociado al cumplimiento del objetivo comercial definido cada año.	Flexibilidad horaria <i>Home Office</i> Buen clima laboral Formación continua Eventos sociales

## 9. VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

### 9.1. Hipótesis financieras:

#### Inversiones:

A continuación se presentan las inversiones previstas para el desarrollo de la actividad comercial de INNAT durante los primeros años de actividad. Estas inversiones junto con los gastos de explotación previstos, deben ser suficientes para asumir el correcto desarrollo de la actividad comercial de INNAT y poder cumplir con los resultados esperados.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
PCs	1.900,00 €				
Impresora	250,00 €				
Teléfono SO iOS	1.300,00 €				
Tablet SO iOS	800,00 €				
Acondicionamiento del almacén	1.500,00 €				
Mobiliario almacén	2.500,00 €				
Desarrollo del eCommerce	1.600,00 €				
Mejoras incrementales IT				1.800,00 €	
Branding y otras	4.503,57 €				
<b>Total inversiones</b>	<b>14.353,57 €</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.800,00 €</b>	<b>0</b>

*Tabla 1: Presupuesto de las inversiones a 5 años. Elaboración propia.*

#### Ventas:

Los ingresos de INNAT provienen de dos fuentes diferentes de facturación, por un lado las ventas directas a consumidor final desde el eCommerce propio de la marca, y por otro lado a través del programa de suscripciones, el cual puede ser anual o cuatrimestral en función de las necesidades de las consumidoras. A continuación se presentan los precios de venta por línea de producto, y los precios de venta de las suscripciones.

Precios de venta	
<b>Por suscripción</b>	
Coste de la suscripción anual	450,00€
Coste de la suscripción trimestral	150,00€
<b>Por producto</b>	
Camiseta manga corta	32,00 €
Camiseta de tirantes	28,00 €
Camiseta manga larga	36,00 €
Camiseta manga codo	36,00 €
Jersey manga larga	59,00 €
Vestido	99,00 €
Prenda exterior	139,00 €
Pantalón	49,00 €
Jersey	69,00 €
Camisa	49,00 €
Jersey de punto	69,00 €
Cárdigan de punto	69,00 €
Vestido de punto	59,00 €
Camiseta tirantes o chaleco	39,00 €
Pantalones o falda punto	59,00 €

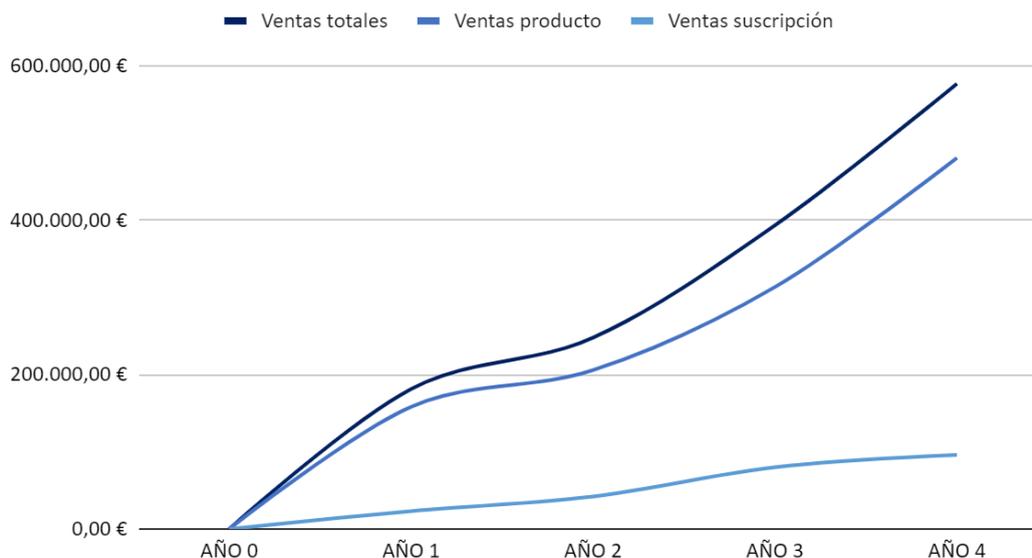
\*IVA no incluido

**Tabla 2:** Precios de venta establecidos por producto. Elaboración propia.

En el gráfico que se presenta a continuación, se exponen los ingresos previstos por la actividad de la empresa durante los primeros cinco años de actividad, incluyendo las dos fuentes de ingresos expuestas en el gráfico anterior. En el *anexo 32* se puede ver el plan de ventas completo del primer año, y el plan de ventas de los cinco primeros años en el *anexo 33*.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas totales	0,00 €	181.200,00 €	247.632,00 €	393.140,00 €	576.324,00 €
Ventas producto	0,00 €	158.100,00 €	205.632,00 €	313.190,00 €	480.384,00 €
Ventas suscripción	0,00 €	23.100,00 €	42.000,00 €	79.950,00 €	95.940,00 €

**Tabla 3:** Ventas totales durante los primeros años de actividad, por venta de producto y por suscripción. Elaboración propia.



**Tabla 4:** Gráfico de crecimiento de las ventas totales, por producto y por suscripción.

La actividad comercial de INNAT promueve el consumo y la producción responsable de prendas de ropa sostenibles, por ello su proceso de fabricación es a base de un stock mínimo disponible y producción ondemand en función de las ventas históricas realizadas. Es decir, de forma mensual se calcula las ventas realizadas para reponer el stock mínimo disponible, esto permite un buen servicio al cliente y la producción de prendas controlada mitigando riesgos de stock y promoviendo una producción responsable. En la tabla presentada a continuación, se detalla el número de unidades producidas, versus las vendidas y el stock disponible en el almacén.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Unidades vendidas	0	3.296	4.095	6.042	8.603
Unidades producidas	0	3.920	4.666	7.100	9.733
Stock disponible	0	352	428	542	539

**Tabla 5:** Unidades vendidas versus unidades producidas y stock disponible a 5 años.. Elaboración propia.

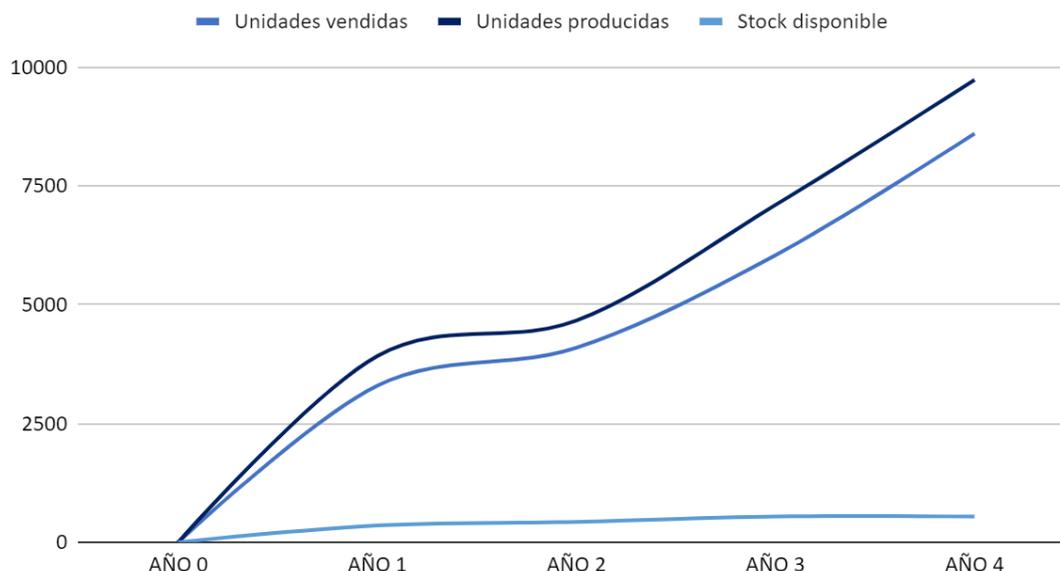


Tabla 6: Gráfico de crecimiento de la producción, las ventas y la gestión de stock controlada. Elaboración propia.

#### Gastos de explotación:

A continuación se detalla el presupuesto de gastos previstos para el primer año de actividad considerando las siguientes suposiciones:

- **Laboral:** durante los dos primeros años de actividad se contemplan dos perfiles *part time*, que serán contratados *full time* a partir del tercer año.
- **Suministros:** se ha considerado que los gastos de suministros subirán un 15% a partir del tercer año por hacer más uso de los espacios alquilados.
- **Gastos de gestión:** se asume un incremento del 25% el año 2, un 35% en año 3 y un 45% a partir del año 4 por una mayor actividad comercial y operativa.
- **Informática:** el año 3 se hará una inversión para mejorar el rendimiento del eCommerce.
- **Fabricación:** se asume un crecimiento de las ventas del 36% el año 2, 58% el año 3, y un 46% el año 4 por estabilización del mercado no se ha asumido un crecimiento mayor.
- **Marketing:** se ha considerado un aumento del 15% de las partidas de marketing evolutivas.

El desglose de todo el presupuesto de explotación puede encontrarse en el *anexo 34*.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Costs structure</b>					
Laboral	0 €	88.404 €	88.404 €	153.960 €	153.960 €
Suministros	0 €	21.562,20 €	21.562,20 €	22.074,03 €	22.074,03 €
Gastos de gestión	0 €	786,50 €	968,00 €	1.049,68 €	1.122,28 €
Informática	764 €	2.592,95 €	2.592,95 €	4.392,95 €	2.592,95 €
Fabricación	0 €	33.906,67 €	42.307,33 €	67.435,83 €	97.081,50 €
Marketing	3.539 €	29.052,10 €	34.131,08 €	39.372,83 €	43.070,38 €
Amortizaciones	0 €	1.986,42 €	1.986,42 €	1.986,42 €	1.324,28 €
Gastos financieros	200 €	1.108,00 €	1.108,00 €	898,34 €	682,88 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.504 €</b>	<b>179.398,83 €</b>	<b>193.059,98 €</b>	<b>291.170,07 €</b>	<b>321.908,29 €</b>

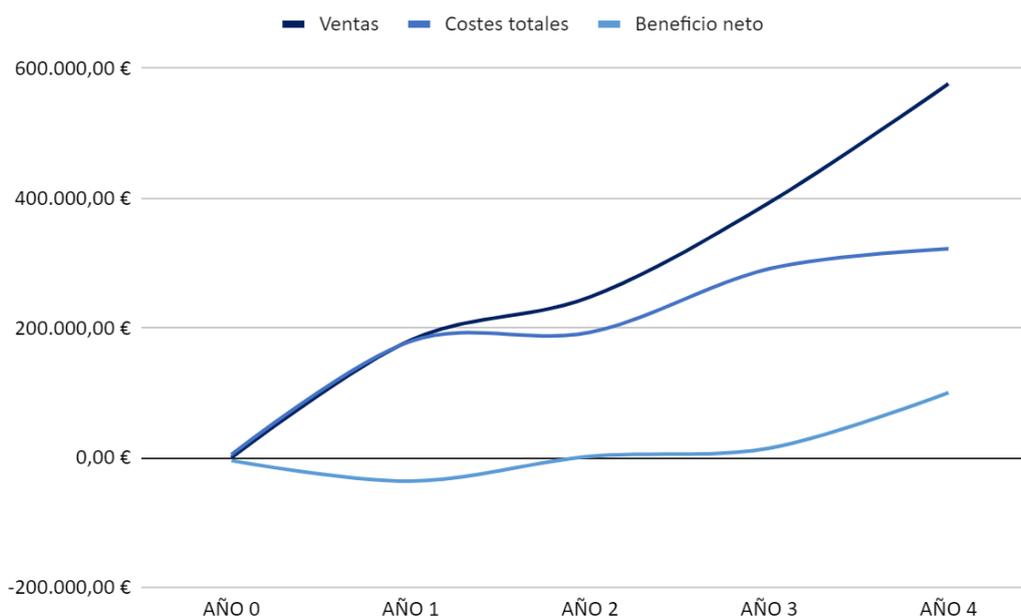
Tabla 7: Presupuesto de gastos a cinco años. Elaboración propia.

## 9.2. Cuentas de resultados provisionales:

A continuación se presentan las cuentas de resultados provisionales para los primeros cinco años de actividad de la compañía, destacando el crecimiento sostenible y las proyecciones positivas de esta.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Ventas</b>	0,00 €	181.200,00 €	247.632,00 €	393.140,00 €	576.324,00 €
Coste de ventas	0,00 €	-33.906,67 €	-42.307,33 €	-67.435,83 €	-97.081,50 €
Gastos operativos	-4.303,57 €	-142.397,75 €	-147.658,23 €	-220.849,48 €	-222.819,64 €
IVA	0,00 €	-38.052,00 €	-52.002,72 €	-82.559,40 €	-121.028,04 €
Amortizaciones	0,00 €	-1.986,42 €	-1.986,42 €	-1.986,42 €	-1.324,28 €
BAII	-4.303,57 €	-35.142,83 €	3.677,31 €	20.308,87 €	134.070,54 €
Gastos bancarios					
Devolución Intereses	-200,00 €	-1.108,00 €	-1.108,00 €	-898,34 €	-682,88 €
BAI	-4.503,57 €	-36.250,83 €	2.569,31 €	19.410,53 €	133.387,67 €
IS	0,00 €	0,00 €	-642,33 €	-4.852,63 €	-33.346,92 €
<b>BN</b>	<b>-4.503,57 €</b>	<b>-36.250,83 €</b>	<b>1.926,98 €</b>	<b>14.557,90 €</b>	<b>100.040,75 €</b>

**Tabla 8:** Cuenta de resultados prevista para los cinco primeros años de actividad. Elaboración propia.



**Tabla 9:** Crecimiento de las ventas versus los costes totales y el beneficio neto generado.

En la cuenta de resultados vemos el coste de las ventas compuesto por las compras de mercaderías y telas para la fabricación, y la misma producción de prendas, la cual se subcontrata a una fábrica textil del Maresme especializada en este tipo de actividad. En el *anexo X* se incluye el detalle del plan de producción, donde se pueden ver los precios de coste, precios de venta, y los estimados tanto de ventas como de producción y stock disponible. La gestión del stock funciona a partir de producir tan solo un 2% más de lo que se prevé que se va a vender y cada vez que se vende, se produce para cubrir el stock mínimo disponible. El 2% se optimiza en el cuarto año hasta un 0,5%.

### 9.3. Presupuesto tesorería:

Se ha realizado la previsión del presupuesto de tesorería para establecer los flujos de caja y el saldo disponible para el desarrollo sostenible de la actividad. Se ha supuesto que a los proveedores, es decir las dos freelance contratadas para el diseño y patronaje de prendas, como la subcontratación de la producción y parte del marketing, se pagarán dentro del año 1 en lugar del año 0, en un periodo máximo de 90 días. Lo que hace subir los costes y plantear una inversión son los costes operativos necesarios para la producción y venta de prendas y los costes de personal, los cuales se prevé que asciendan hasta los 142.397€ el primer año de actividad comercial. Por este motivo, se ha analizado una necesidad de financiación de hasta 85.000€.

Para poder financiar la actividad, se ha considerado la aportación de capital por valor de 45.000€ y un préstamo ENISA por valor de 40.000€ a devolver en un plazo de cinco años. En el *anexo 37* se presenta el detalle del presupuesto de tesorería del primer año.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<b>Actividad ordinaria</b>					
Ventas	0,00 €	185.400,00 €	247.632,00 €	393.140,00 €	576.324,00 €
Gastos ordinarios	0,00 €	-142.397,75 €	-147.658,23 €	-220.849,48 €	-222.819,64 €
Coste de las ventas	0,00 €	-16.953,33 €	-42.307,33 €	-67.435,83 €	-97.081,50 €
IVA - Liquidación mensual	0,00 €	-38.934,00 €	-52.002,72 €	-82.559,40 €	-121.028,04 €
Inversión inicial	-14.353,57 €				
<b>Actividad de financiación</b>					
Capital aportado	45.000,00 €				
Financiación bancaria	40.000,00 €				
Abono de intereses bancarios	200,00 €	1.108,00 €	1.108,00 €	898,34 €	682,88 €
Cash flow	70.646,43 €	-11.777,08 €	6.771,72 €	23.193,63 €	136.077,70 €
<b>Saldo de caja</b>	<b>70.646,43 €</b>	<b>58.869,35 €</b>	<b>65.641,07 €</b>	<b>88.834,70 €</b>	<b>224.912,40 €</b>

*Tabla 10: EFE, flujos de tesorería previstos. Elaboración propia.*

### 9.4. Balance provisional:

A continuación se presenta el balance de situación a 31 de diciembre respectivamente, de los cinco primeros años de actividad de la compañía. Esta previsión muestra una situación financiera y de tesorería sana, sin verse comprometida en ninguno de los ejercicios la situación patrimonial de la compañía, su tesorería y/o sus fondos propios. No se aprecia posibilidad de causal de disolución en ninguno de los ejercicios.

Si hacemos un recorrido por el balance de situación, observamos una disminución del valor de los activos a consecuencia de la amortización aplicada durante cada ejercicio, y una estabilización de las existencias gracias a la política de gestión de stock implementada desde el plan de operaciones. Además, vemos un crecimiento de los fondos propios gracias a la generación de beneficios a partir del año tres. El balance establece que no va a haber problema en devolver el préstamo de ENISA en el plazo de tiempo establecido.

El ratio de endeudamiento nos muestra una evolución muy positiva para la compañía, desde el 0,99 el año cero de actividad a consecuencia de los créditos a largo y corto plazo, hasta solo el 0,18 el año tres.

BALANCE	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
<b>Activo no corriente</b>	<b>9.850,00 €</b>	<b>9.850,00 €</b>	<b>9.547,50 €</b>	<b>9.245,00 €</b>	<b>8.942,50 €</b>
Mobiliario	2.500,00 €	1.995,83 €	1.491,67 €	987,50 €	483,33 €
Acondicionamiento almacén	1.500,00 €	1.197,50 €	895,00 €	592,50 €	290,00 €
Equipamiento informático	4.250,00 €	3.392,92 €	2.535,83 €	1.678,75 €	821,67 €
eCommerce	1.600,00 €	1.277,33 €	954,67 €	632,00 €	309,33 €
Amortización acumulada	0,00 €	1.986,42 €	3.670,33 €	5.354,25 €	7.038,17 €
<b>Activo corriente</b>	<b>70.646,43 €</b>	<b>62.348,68 €</b>	<b>69.729,07 €</b>	<b>93.972,20 €</b>	<b>230.041,80 €</b>
Existencias		3.479,33 €	4.088,00 €	5.137,50 €	5.129,40 €
Disponible	70.646,43 €	58.869,35 €	65.641,07 €	88.834,70 €	224.912,40 €
<b>Activo total</b>	<b>80.496,43 €</b>	<b>72.198,68 €</b>	<b>79.276,57 €</b>	<b>103.217,20 €</b>	<b>238.984,30 €</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>40.496,43 €</b>	<b>40.198,69 €</b>	<b>55.276,57 €</b>	<b>87.217,20 €</b>	<b>230.984,29 €</b>
Capital	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Reservas	0,00 €	31.449,52 €	8.349,59 €	27.659,30 €	85.943,54 €
Beneficio neto	-4.503,57 €	-36.250,83 €	1.926,98 €	14.557,90 €	100.040,75 €
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>32.000,00 €</b>	<b>24.000,00 €</b>	<b>16.000,00 €</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>- €</b>
Deuda a LP	32.000,00 €	24.000,00 €	16.000,00 €	8.000,00 €	0,00 €
<b>Pasivo corriente</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>8.000,00 €</b>	<b>8.000,00 €</b>
Deuda a CP	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
<b>FP + Pasivo total</b>	<b>80.496,43 €</b>	<b>72.198,69 €</b>	<b>79.276,57 €</b>	<b>103.217,20 €</b>	<b>238.984,29 €</b>

Tabla 11: Balance de situación previsto.

#### 9.5. Financiación del proyecto: necesidades y fuentes:

Tras el análisis realizado en los flujos de caja, se ha considerado que además de la inversión prevista del primer año, se deberán contemplar los gastos a proveedores (freelance, diseño, marketing y producción) del año 0 y el primer trimestre del año 1, para poder llegar a servir la primera colección. Esta inversión asciende a 71.335€, por esto se han establecido las necesidades de financiación iniciales en 85.000€, de los cuales 45.000€ serán aportaciones de los socios capitalistas, y los 40.000€ restantes financiados a través de un préstamo ENISA. Se estima que con esta cantidad la compañía será capaz de desarrollar la actividad prevista de forma satisfactoria y sostenida en el tiempo, especialmente durante los años en los que el flujo de caja será negativo.

El préstamo ENISA de 40.000€ tiene una tasa de interés del 2,77% y una comisión de apertura del 0,5%. A continuación se presenta la tabla prevista de devolución del préstamo durante los 5 años de actividad de la compañía.

Tabla de devolución del préstamo						
Año	Anualidad	$A=a-ik$ Amortización de capital	$Ik=Ck-i$ Interés	$Ck=umaAk$ Capital amortizado	$mk=Ck-Ck-1$ Capital pendiente	
1	1.108,00 €	-	1.108,00 €	-	40.000,00 €	
2	8.676,91 €	7.568,91 €	1.108,00 €	7.568,91 €	32.431,09 €	
3	8.676,91 €	7.778,56 €	898,34 €	15.347,47 €	24.652,53 €	
4	8.676,91 €	7.994,03 €	682,88 €	23.341,50 €	16.658,50 €	
5	8.676,91 €	8.215,47 €	461,44 €	23.988,06 €	16.011,94 €	

Tabla 12: Tabla de devolución del préstamo. Elaboración propia.

Como conclusión, la estructura de capital prevista en el balance presentado en el punto anterior, muestra un endeudamiento sano, puesto que en un inicio los fondos propios representan un poco más del 50% del total del pasivo, mientras que el último año analizado, se prevé que estén por encima del 96%, con solo un 4% de deuda a corto plazo. Este sería el momento perfecto para plantear una inversión.

### 9.6. Análisis y viabilidad financiera: rentabilidad y ratios:

En la siguiente tabla observamos que el fondo de maniobra previsto asegura la liquidez de la compañía y la capacidad de hacer frente a los pagos a corto plazo. Por otro lado, la rentabilidad es creciente, en el caso del ROE hasta el 43% en el cuarto año de actividad comercial, y además la cantidad de la deuda disminuye a medida que avanzan los años, esta solvencia permite devolver el préstamo de forma satisfactoria. Cifras positivas que sin duda aseguran la viabilidad financiera del proyecto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Fondo de maniobra aparente	62.646,43 €	54.348,68 €	61.729,07 €	85.972,20 €	222.041,80 €
Rentabilidad financiera (ROE)	-11,12%	-90,18%	3,49%	16,69%	43,31%
Retorno de la inversión (ROI)	-100,00%	27,25%	67,71%	78,01%	158,65%
Cantidad de deuda	98,77%	79,60%	43,42%	18,35%	3,46%
Calidad de la deuda	20,00%	25,00%	33,33%	50,00%	100,00%

### 9.7. Análisis de la sensibilidad:

En el análisis de la sensibilidad realizado, se observa que incluso con una bajada del 15% de las ventas esperadas, estaríamos con una TIR y una VAN positivas que aseguran la rentabilidad y estabilidad de la compañía.

	VAN	TIR
<b>Ventas</b>		
15%	230.686,36 €	309%
10%	192.328,64 €	223%
5%	153.970,92 €	156%
0%	115.613,20 €	104%
-5%	77.255,48 €	64%
-10%	38.897,75 €	32%
-15%	540,03 €	5%

	VAN	TIR
<b>Costes</b>		
15%	19.067,25 €	16%
10%	51.249,24 €	39%
5%	83.431,22 €	67%
0%	115.613,20 €	104%
-5%	147.795,18 €	156%
-10%	179.977,16 €	227%
-15%	212.159,14 €	322%

## 10. ASPECTOS LEGALES

### 10.1. Forma jurídica y estructura societaria:

El proyecto societario de INNAT se vehiculiza a través de la **forma jurídica de una sociedad de responsabilidad limitada (S.L.)**. Esta se constituirá por las dos socias fundadoras, aportando en el caso de Anna Casals el importe de 25.000 € y en el caso de Montse León el importe de 20.000 €. Esto otorgará unos porcentajes de participación del 55.55% y 44.45%, respectivamente, distribuyendo entre ambas socias fundadores las 45.000 participaciones sociales, de un euro de valor nominal cada una de ellas.

Respecto a la elección de la forma societaria, se optará por una sociedad limitada en lugar de otras formas de operar (por ejemplo, bajo el régimen de autónomos) ya que ofrece múltiples ventajas. En primer lugar, se establece una limitación de responsabilidad de las socias fundadoras, evitando su responsabilidad patrimonial universal. Por otro lado, en relación con las previsiones de facturación propuestas, operar a través de una sociedad limitada mejoraría la optimización fiscal de la estructura del negocio, tributando por impuesto de sociedades en lugar de por impuesto sobre la renta de las personas físicas, con tipos tributarios más altos.

Asimismo, operar a través de una sociedad limitada ayudará al proyecto societario a poder acceder a determinadas vías de financiación, como por ejemplo los préstamos CDTI o ENISA, que permitirán potenciar la estructura de capital del proyecto societario. Respecto a los órganos sociales, se proyecta operar la compañía bajo una administración solidaria, siendo ambas socias fundadoras designadas como tal. Respecto a la regulación de la vida societaria, se prevé, en un momento inicial, regular ésta a través de los propios estatutos, sin acudir a mecanismos de regulación extraestatutarios, como podrían ser pactos parasociales.

#### 10.2. Propiedad intelectual e industrial:

Respecto a los elementos de propiedad intelectual y/o industrial considerados críticos para el desarrollo del modelo de negocio de INNAT, **se destaca sobre todo la marca**. Respecto a esta, aunque pueda suponer un coste algo superior al procedimiento nacional, se procederá a registrar la marca INNAT ante la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO), solicitando la protección de Marca de la Unión Europea para ésta. De esta manera, se podrá obtener protección para la marca en el espacio de la Unión Europea. Asimismo, los derechos de propiedad intelectual e industrial de la compañía se protegerán contractualmente con aquellos proveedores y colaboradores externos con los que se trabaje.

#### 10.3. Legislación específica aplicable:

La sociedad operará en cumplimiento del marco legislativo aplicable. En este sentido, destacamos que por las actividades de la sociedad, ésta se verá específicamente dentro del ámbito de aplicación de las siguientes normas, a las que se prestará especial atención para su cumplimiento.

- **Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico**, al estar orientado el modelo de negocio de la compañía hacia una relación electrónica con el cliente.
- **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.
- **Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas** en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos).

### 11. RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

INNAT sigue la política de producción de stock mínimo, la cual establece una fabricación de un 2% más sobre el plan de ventas mensual previsto para controlar el stock total y los costes de almacenamiento. Es decir, la fabricación es la mínima para salir a vender y el stock se va reponiendo en base a las ventas reales realizadas cada mes, lo que permite asegurar un buen servicio a las clientas y minimizar el impacto en costes operativos. A medida que avancen los años, se prevé que este margen se ajuste hasta el 0,5%.

			GRAVEDAD		
			Baja	Media	Alta
			A	B	C
PROBABILIDAD	Baja	1			
	Media	2			
	Alta	3			

- **Riesgo estratégico (B2 - Moderado):** como se ha presentado en el análisis del mercado y el entorno, existe una creciente necesidad de transformación del sector textil, por eso se clasifica este riesgo como moderado. El plan de contingencia, consistirá en testear el producto con una inversión mínima y ajustar la propuesta de valor a aquello que solicite la consumidora para mitigar el riesgo.
- **Riesgo financiero (C1 - Moderado):** después del estudio presentado se observa que la empresa es viable y sostenible, aun así, errores en la estimación de ventas o control de costes pueden suponer un riesgo para la continuidad del negocio. Para mitigarlo, se propone producir el stock mínimo de forma periódica y en base a las ventas de las consumidoras.
- **Riesgo operativo (C2 - Alto):** al tener un modelo operativo tan externalizado, la falta de control y el riesgo de que falle a pesar de que son modelos que funcionan, está latente. La propuesta para mitigarlo consistiría en cambio de proveedor y dependiendo de la fase del proyecto, internalizar la parte de la cadena de valor que esté fallando.

## 12. ESTRATEGÍA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO FUTURO DE NEGOCIO

Se plantea el crecimiento y la expansión de INNAT a través de las siguientes líneas de acción:

- **Distribución en puntos de venta físicos:** una vez consolidada la venta a través de los canales digitales propios de la marca INNAT, se propone la distribución a través de una red de comerciales colaboradores, en puntos de venta multimarca que apuesten por la sostenibilidad y la distribución de marcas locales.
- **Expansión geográfica:** a nivel mundial, Alemania está dentro de los cinco países cuyos consumidores valoran y priorizan el consumo de moda sostenible. Según la encuesta realizada por Fashion Revolution, un 29% de los consumidores alemanes considera la sostenibilidad un factor muy importante en el proceso de la compra, y un 40% adicional lo califica como importante. Las oportunidades del mercado alemán se ven reflejadas a través de la economía del país y los hábitos de consumo de sus habitantes, además de la buena reputación de la cual goza el sector de la moda española.
- **Diversificación de productos:** otra de las estratégicas que se contempla, es la expansión a través de nuevas categorías de producto, como ropa orgánica para bebé o complementos. Las ventajas de ofrecer ropa para bebe residen en la cantidad de materia prima que se necesita para una prenda y la tendencia de las madres, a consumir prendas de calidad para sus bebés, momento en el que más que nunca importan las calidades de los materiales que entran en contacto con la piel.

### 13. CONCLUSIONES

Los cambios en los hábitos de consumo derivados de la crisis medioambiental, conjuntamente con la evolución del consumidor post crisis del COVID, hacen que **el sector de la moda se vea en pleno proceso de transformación** y tengan cabida nuevas compañías con propuestas de valor innovadoras. A pesar de ser un sector altamente competitivo, el hecho de que el mismo no tenga un modelo productivo sostenible, hace que sea necesaria la aparición de estos nuevos players que aceleren la transformación del sector.

INNAT es una idea de negocio que nace para cubrir una necesidad creciente en el mercado: **transformar el sector de la moda apostando por un consumo ético y de proximidad**. El modelo de negocio se basa en la fabricación de un volúmen de stock mínimo y producción ondemand. A medida que se vende producto disponible, se fabrica de nuevo para cubrir el mínimo stock disponible necesario para el desarrollo de la actividad de la empresa. Este modelo permite controlar la fabricación evitando la acumulación de existencias que hagan bajar el valor de la compañía. Las principales amenazas a las que pretende hacer frente este proyecto, son la **diferenciación a través del modelo de reciclaje y reutilización de tejidos** para el proceso productivo, la capacidad de respuesta en la producción ondemand y la comunicación de la propuesta de valor de una forma creativa y efectiva.

La marca INNAT se centra en una consumidora autosuficiente, implicada y con **ganas de cambiar el mundo a través de pequeños gestos**. Todas las acciones definidas en el plan de márketing, están diseñadas para comunicar el valor añadido de la marca e invitar a las usuarias a formar parte de este movimiento a través de la prueba de producto y la donación de prendas para fomentar la economía circular.

El plan de operaciones está basado en un modelo de colaboraciones que pretende externalizar los costes fijos que suponen un riesgo más elevado para la compañía, como la fabricación y el reciclaje de prendas, y recursos que no tienen una carga de trabajo constante durante todo el año, como son el diseño y patronaje de prendas. El objetivo es seguir una metodología *lean* y **testear la propuesta de valor de la marca con este modelo logístico**, para posteriormente internalizar e incorporar en la cadena de valor, partes del proceso productivo. A nivel organizativo y de gestión, en una primera fase del proyecto son las socias junto con el ecosistema de partners, las responsables de liderar la compañía y promover una cultura organizativa innovadora, retadora y sostenible; con posibilidad de ampliar el equipo en cuanto la actividad de la compañía lo demande.

Después del análisis financiero realizado, observamos que la organización **no necesita una gran inversión inicial para poder empezar a funcionar**, se empezará a producir casi en el mismo momento que se empieza a vender. Como vemos en el análisis, la inversión inicial es de 14.353€, repartidos entre dispositivos electrónicos para el desarrollo de la actividad, intangibles e inmovilizado material. Lo que hace subir los costes y plantear una financiación más elevada son los costes operativos necesarios para la producción y venta de prendas y los costes de personal, los cuales se prevé que asciendan hasta los 142.397€ el primer año de actividad comercial (71.335€ entre el año 0 y el primer trimestre del año 1, momento en el que empezamos a vender). Por este motivo, se ha analizado una necesidad de financiación de hasta 85.000€.

Con el objetivo de asegurar la solvencia y estabilidad de la organización, se propone hacer una aportación de capital por parte de los socios, ligeramente superior al préstamo ENISA solicitado. En resumen el pasivo quedaría de la siguiente forma, una aportación de capital inicial de 45.000€ y un

préstamo a devolver a cinco años con una tasa de interés del 2,77%, de 40.000€. Con esta inversión vemos en la cuenta de resultado prevista, la generación de beneficio neto a partir del tercer año de actividad, hasta los más de 100.000€ el último año del estudio. Cifras positivas que alientan la viabilidad financiera de la compañía.

Tanto el análisis de la sensibilidad como el análisis de los principales ratios de rentabilidad, muestran una **sostenibilidad y estabilidad de la compañía creciente cada año**, tanto por su fondo de maniobra que permite hacer frente a los gastos previstos, como el aumento de la rentabilidad cada año y la capacidad de devolver la deuda en el plazo establecido. El análisis de sensibilidad nos muestra además, que una bajada sustancial de la demanda y las ventas por lo tanto, seguiría representando una VAN y una TIR positivas que aseguran la estabilidad de la compañía y la capacidad de hacer frente a escenarios menos optimistas.

Finalmente, como conclusión principal al estudio realizado y las evidencias presentadas, afirmamos que INNAT es un negocio viable, rentable y sostenible en el tiempo, incluso escalable a nuevos mercados o nuevas categorías de producto.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes citadas:

OCU - Otro consumo para un futuro mejor <https://www.ocu.org>  
Statista - Fast Fashion in Europe <https://www.statista.com>  
Ministerio de medioambiente -Industrias textiles <https://www.miteco.gob.es>  
BOE - Gobierno de España <https://www.boe.es>  
Yelp - Coronavirus economic impact report <https://www.yelpeconomiccoverage.com>  
Epdata - Previsiones PIB <https://www.epdata.es>  
BDE - Banco de España <https://www.bde.es>  
AMS - Asociación de moda sostenible <https://www.modasosteniblebcn.org/>  
INE - Instituto Nacional de Estadística <https://www.ine.es/>  
ITEC - Institut Nacional d'Estadística de Catalunya <http://itec.es/>  
IDESCAT - Margen Comercial Bruto Sobre Ventas <https://www.idescat.cat/>  
Comisión Europea - <http://ec.europa.eu/>  
Expansión - Datos macro <https://datosmacro.expansion.com>  
Modaes - Economía de la moda <https://www.modaes.es/>  
McKinsey Company - Informes y encuestas <https://www.mckinsey.com>  
Moda sostenible Barcelona - <https://www.modasosteniblebcn.org>  
Precios Mundi - <https://preciosmundi.com/>  
ENISA - Impulso financiero - <https://www.enisa.es>  
Banco de España - <https://www.bde.es/>  
Comisión Europea - <https://ec.europa.eu/>  
Fundación BBVA - Emprendimiento y economía española - <https://www.fbbva.es/>

### Informes:

Informe sector moda en España Covid 19  
Informe moda circular 2019  
Sustainable fashion - KPMG  
The state of fashion 2020 - McKinsey  
Estrategia Española de Desarrollo Sostenible  
The Sustainable Fashion Blueprint 2018  
Trapos sucios - Greenpeace  
Puntadas tóxicas. El oscuro secreto de la moda - Greenpeace  
Time out for fast fashion - Greenpeace  
Impacto de la crisis COVID-19 en los hábitos de consumo en Cataluña  
El consumidor frente a la responsabilidad social corporativa de las marcas - Nielsen

**Otros links de interés:**

García, P. (2017). La moda del futuro, moda sostenible. TEDx Talks. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=esS7NmKMMnA&t=301s>

National Geographic, (2016). Before the flood. Recuperado de:

[https://www.youtube.com/watch?v=jxifYIIEV\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=jxifYIIEV_4)

Planet Zara documentary (2002). Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=ALPpvzgFEIq&t=510s>

Romero, M. (26 de mayo, 2017). Moda sostenible: ¿tendencia o futuro? El español. Recuperado de:

[https://www.elespanol.com/corazon/estilo/moda/20170524/218478549\\_0.html](https://www.elespanol.com/corazon/estilo/moda/20170524/218478549_0.html)

Schuch, A. B. (30 de agosto, 2016) ¡Moda circular antes de que sea tarde! Slow Fashion Next.

Recuperado de:

<https://www.slowfashionnext.com/blog/2016/08/30/modacircular-sea-demasiado-tarde/>

Villaécija, R. (19 de marzo, 2017). Así combaten Inditex, H&M y Primark la explotación en las fábricas. El mundo. Recuperado de:

<http://www.elmundo.es/economia/2017/03/19/58ca89eee5fdea012e8b469f.html>

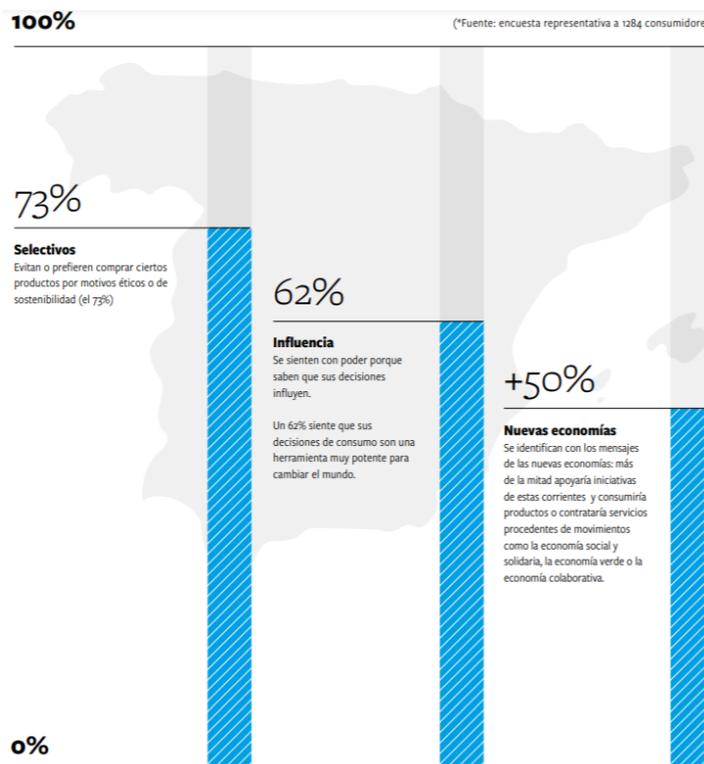
Wicker, A. (1 de marzo 2017). Conscious consumerism is a lie. Here's a better way to save the world. Quartz. Recuperado de:

<https://qz.com/920561/conscious-consumerism-is-a-lie-heres-a-better-way-to-help-save-the-world/>

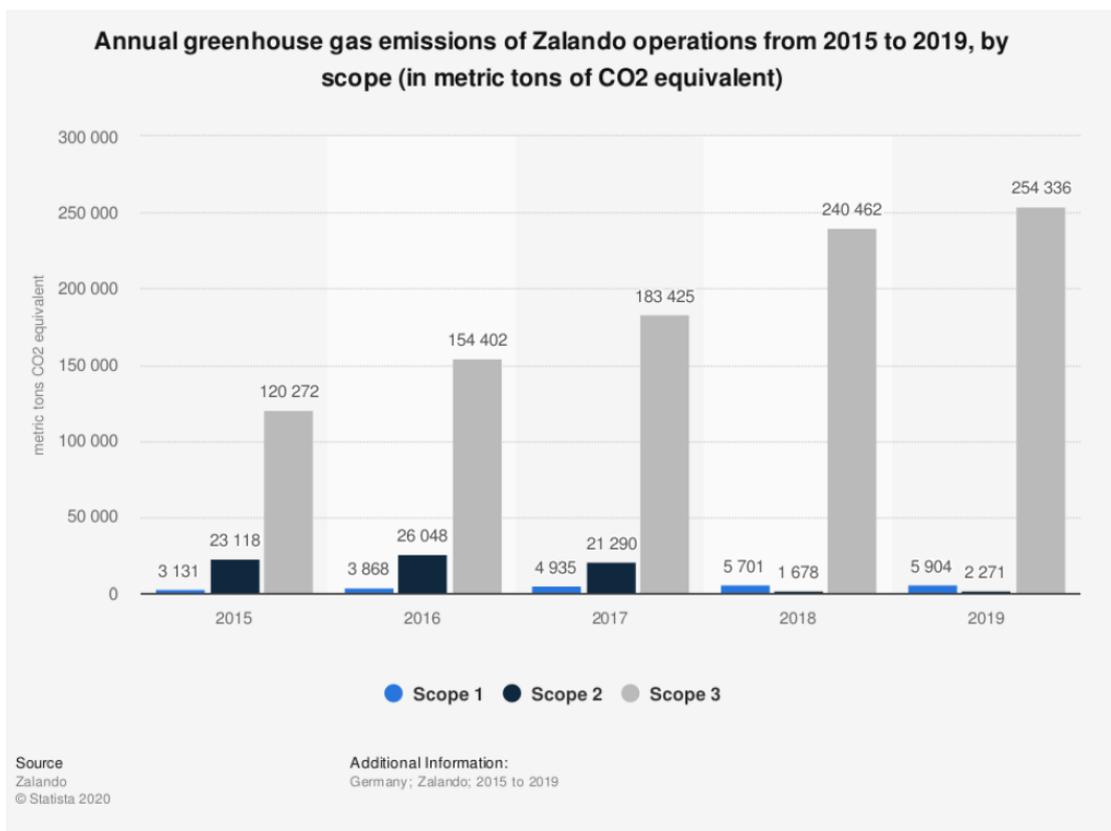
The True Cost documentary, (2015). Recuperado de Netflix.

## 15. ANEXOS

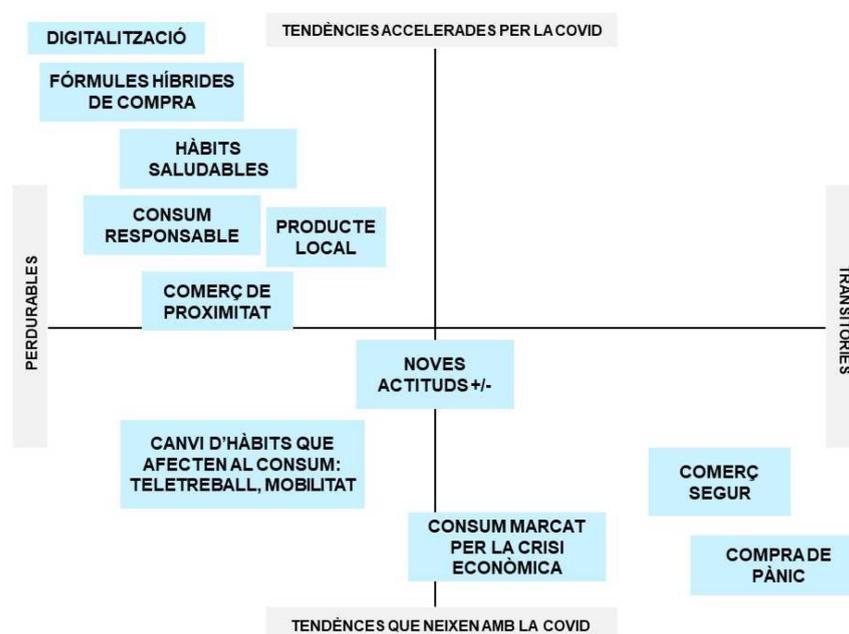
### Anexo 1. Actitudes del consumidor publicadas en “Otro consumo para un futuro mejor”.



### Anexo 2. Emisiones de CO2 generadas por Zalando entre 2015 - 2019.

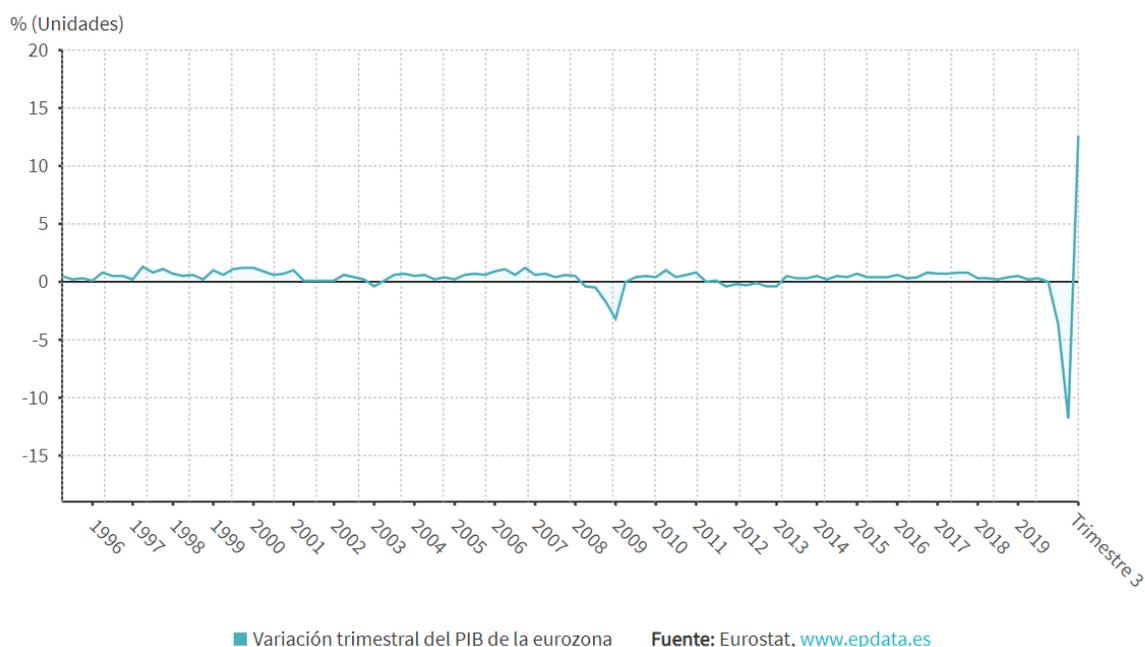


**Anexo 3.** El gráfico muestra los resultados del estudio "Impacto de la crisis COVID-19 en los hábitos de consumo en Cataluña en el post-confinamiento", impulsado por la ACC y elaborado por el grupo de investigación FHOM de la Universidad Rovira i Virgili.

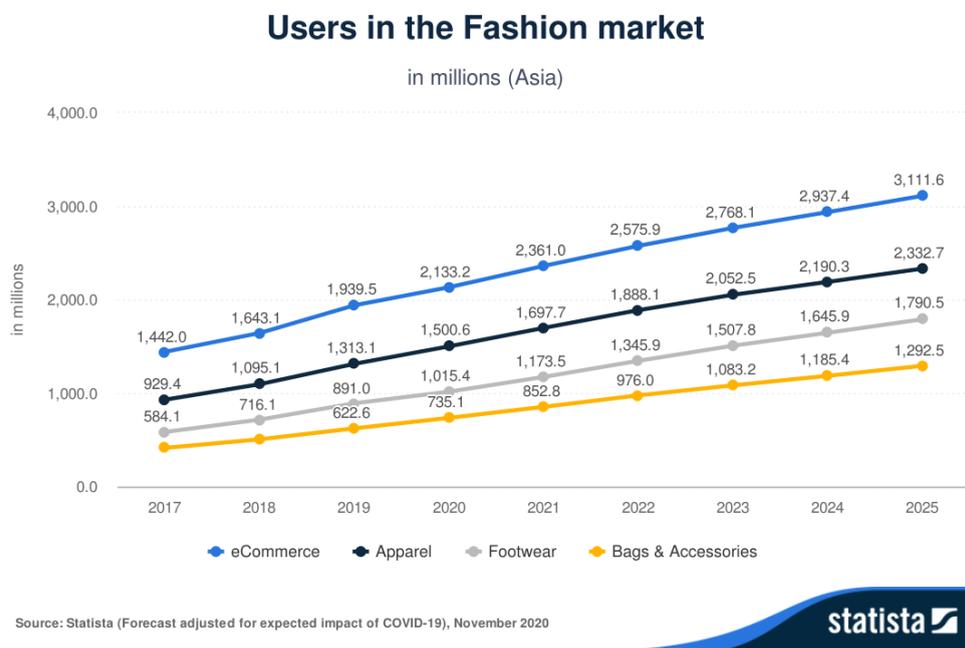


**Anexo 4.** Variación trimestral del PIB en la eurozona

Variación trimestral del PIB en la eurozona



**Anexo 5:** En el gráfico observamos un crecimiento del número de usuarios consumidores de moda, donde el canal de venta principal y con mayor previsión de crecimiento, es el eCommerce.



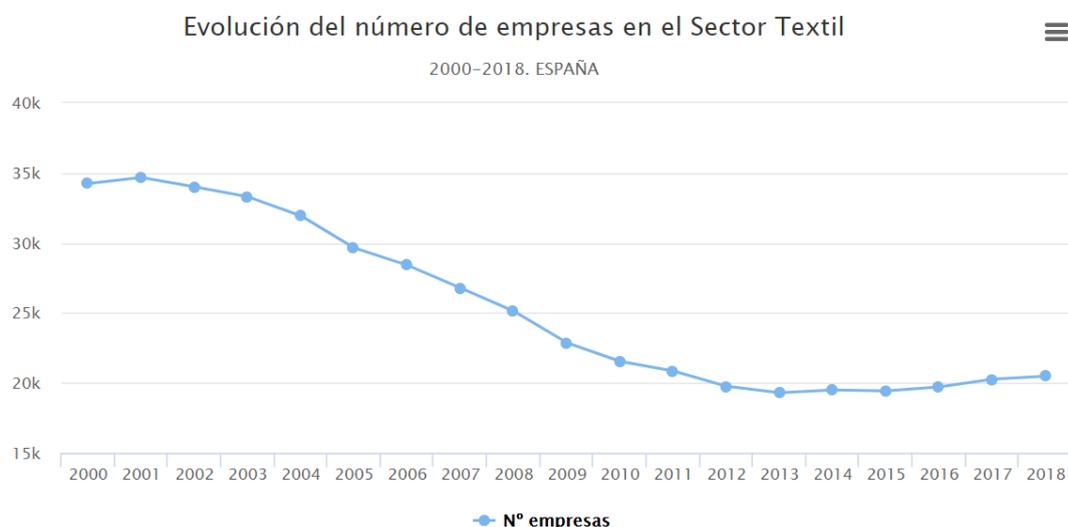
**Anexo 6:** Gráfico con el número de empresas totales del sector textil en España.

Evolución del número de empresas en el sector textil en España				
Año	CNAE 13. Industria textil	CNAE 14. Industria de la confección y de la peletería	CNAE 15. Preparación curtido y acabado del cuero	Total sector textil
2018	6.643	9.206	4.636	20.485

Fuente: INE. DIRCE (1 enero 2019).  
 Nota: Para los años 2000-2007 los datos se han obtenido según CNAE93 (Cnaes 17,18 y 19) y según CNAE09 para los años 2008-2018.

🕒 Evolución histórica

**Anexo 7:** Evolución del número de empresas del sector textil en España.



**Anexo 8:** En el gráfico observamos el volumen de empresas del sector textil por CCAA.

Distribución del número de empresas en el sector textil por CC.AA. Año 2018		
CCAA	Total	%
Andalucía	2.477	12,09
Aragón	491	2,40
<b>Asturias</b>	<b>232</b>	<b>1,13</b>
Baleares	396	1,93
Canarias	330	1,61
Cantabria	99	0,48
Castilla la Mancha	1.261	6,16
Castilla León	589	2,88
Cataluña	4.388	21,42
Comunidad Valenciana	4.957	24,20
Extremadura	187	0,91
Galicia	1.255	6,13
La Rioja	340	1,66
Madrid	2.119	10,34
Murcia	662	3,23
Navarra	162	0,79
País Vasco	505	2,47
Ceuta y Melilla	26	0,13
<b>Total</b>	<b>20.485</b>	<b>100</b>

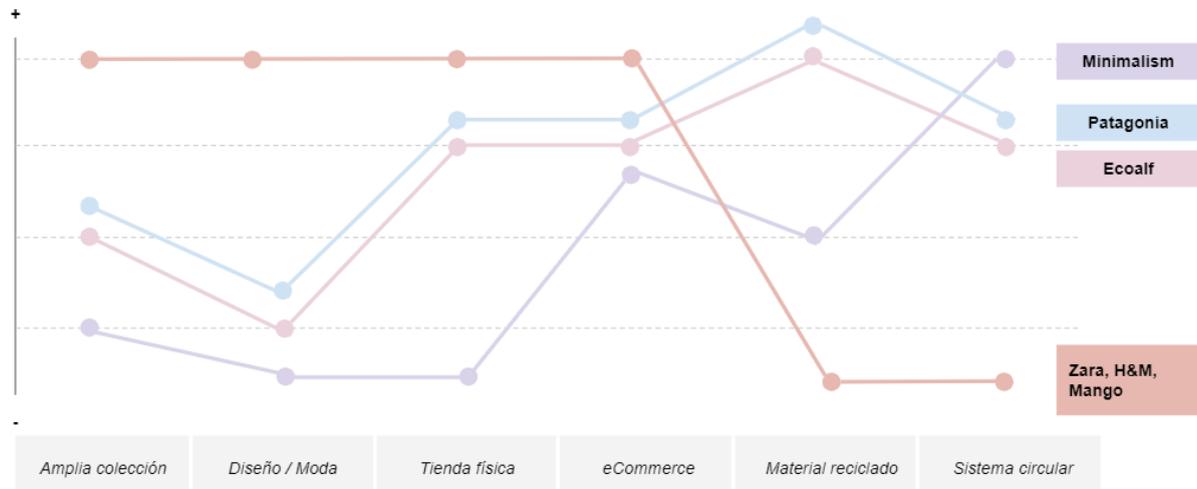
Fuente: Directorio central de empresas del INE.  
\*Datos obtenidos según CNAE 2009.

**Anexo 9.** Conclusiones principales del análisis del entorno general, destacando tanto el impacto, como la importancia o el potencial de cada uno de los factores analizados. Figura de creación propia.

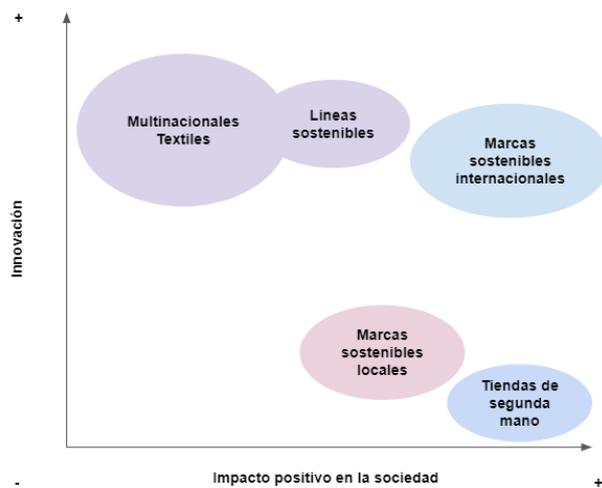
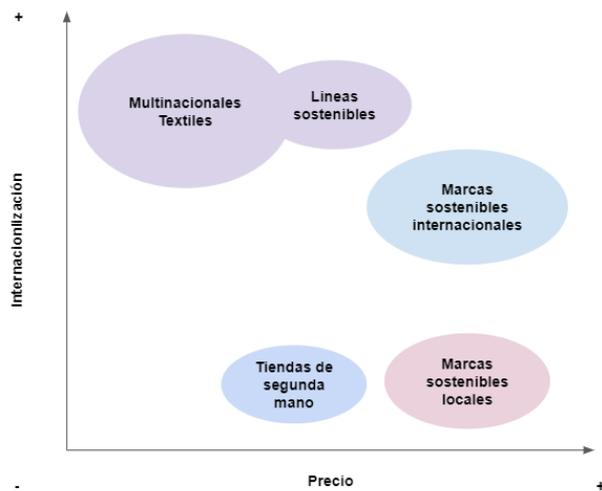
FACTORES	IMPACTO	IMPORTANCIA	POTENCIAL <i>(oportunidad o amenaza)</i>
<b>Económicos</b>	COVID 19 y medidas de restricción de la pandemia	Cambio de paradigma en relación con el modus operandi del sector textil y concretamente del segmento moda	<p><b>Oportunidades.</b> Exploración de nuevos planteamientos de negocio más sostenibles y menos dependientes de factores recurrentes o históricos, que hasta la fecha, han condicionado significativamente la propia concepción del negocio</p> <p><b>Amenaza.</b> El componente de incertidumbre, no únicamente económica sino también a efectos de gestión del modelo de negocio, repercute negativamente en términos de estabilidad y crecimiento.</p>
<b>Políticos</b>	Acuerdos legislativos	Adopción de políticas de protección del medio ambiente.	<p><b>Oportunidades.</b> Aprovechar la concienciación política y social para potenciar la aplicación de procesos y procedimientos de protección del entorno natural</p>

			<p><b>Amenaza.</b> Afectación discriminada de la aplicación de dichas políticas para cada uno de los players del sector.</p>
<p><b>Sociales</b></p>	<p>Consumo de proximidad y consciente</p> <p>Evitar el consumo de aquello que no necesitamos</p> <p>Reciclaje y evitar el desperdicio tanto de alimentos como otros bienes (ropa)</p>	<p>Importancia de lo colectivo por delante de lo individual</p> <p>Aspectos éticos y ecológicos en la toma de decisiones</p> <p>Atención a la composición de los productos que se consumen</p>	<p><b>Oportunidades.</b> Potencial de crecimiento para todos aquellos negocios locales que sepan comunicar el origen de sus productos y el valor añadido que ofrecen a la sociedad.</p> <p><b>Amenaza.</b> El consumidor es exigente y se fija en todos los detalles, aquello que prometimos, debemos cumplirlo.</p>
<p><b>Tecnológicos</b></p>	<p>Elevado costo y alta especialización para el manejo de tecnologías de información.</p> <p>Mantenimiento y renovación tecnológica de maquinaria productiva.</p> <p>Profesionalización del Cibercrimen (crimen organizado).</p> <p>Plataformas y servicios web para atender complejidades logísticas y aplicaciones de productividad (CRM) y Marketplace.</p> <p>Movilidad y Acceso a la información.</p>	<p>Mejorar la productividad y eficiencias a través de la tecnología.</p> <p>Reducir contaminación, aumentar eficiencias.</p> <p>Garantizar la continuidad operativa.</p> <p>Abordar la complejidad Operativa, Promocionar los productos y servicios, con alcance global.</p> <p>Los clientes son más conscientes e informados, forzando la optimización de la cadena productiva a fin de mantener competitividad.</p>	<p><b>Oportunidades.</b> El acceso a infraestructura y pago por uso en Nube permite a las empresas enfocarse en sus propios productos y servicios, delegando la tarea de gestionar su TI a especialistas.</p> <p>Las aplicaciones de productividad por suscripción en Nube, como CRM, Office 365, profesionalizan la entrada al mercado de nuevos actores.</p> <p>La analítica de datos, permite segmentar y enfocar esfuerzos en mercados específicos para los productos, aumentando las posibilidades de materializar ventas.</p> <p>El fácil acceso a la información permite la sensibilización de un público cada vez más consciente, donde la variable precio no necesariamente sea la más importante.</p> <p><b>Amenazas.</b> Resultado de la analítica de datos de clientes, obliga a tomar medidas sobre el tratamiento de la información confidencial.</p> <p>El cibercrimen posee la capacidad de paralizar las empresas, lo cual obliga a implementar protocolos para mitigar riesgos y asegurar la continuidad operativa y recuperación.</p>
<p><b>Ecológicos</b></p>	<p>Contaminación a causa de los vertidos tóxicos a los ríos y los mares</p> <p>Calentamiento global y emisiones de CO2 derivadas del transporte de mercancías</p> <p>El compromiso Fashion Industry Charter for Climate Action</p>	<p>Importancia de transformar el modelo de producción de ropa</p> <p>Necesidad de implementar modelos de trazabilidad y origen de las prendas producidas</p> <p>Importancia de consumir lo más local que podamos para generar el mínimo impacto en la Tierra</p>	<p><b>Oportunidades.</b> Transparencia en el proceso de fabricación del producto, para fomentar el consumo responsable, así como fomentar un transporte ecológico y negocio de proximidad.</p> <p><b>Amenaza.</b> Los gigantes de la moda ya están invirtiendo en crear un modelo de producción sostenible y responsable, importancia de llegar antes y hacerlo mejor.</p>

**Anexo 10.** Entorno competitivo con el análisis de cuatro grupos competitivos. Figura de creación propia.



**Anexo 11.** Grupos de interés según cuatro variables (figura de creación propia)



**Anexo 12.** Análisis gráfico del DAFO representado a través de una figura propia.

	INTERNOS	EXTERNOS
NEGATIVOS	<b>Debilidades</b> Mercado altamente competitivo Dificultad de invertir en I+D para el desarrollo de nuevos tejidos o sistemas de reciclaje Canales de distribución poco consolidados Marca desconocida en un inicio Costes y precios de venta altos	<b>Amenazas</b> Influencia del fash-fashion Desarrollo de la industria hacia un modelo más sostenible y responsable Bajada del consumo por la crisis económica Falta de proveedores locales a causa del Covid Dificultad de conseguir sellos de sostenibilidad
	<b>Fortalezas</b> Marca local Apropiación de la marca Barcelona Servicio de venta 24h / 365 días Tejidos y composiciones duraderas Posibilidad de personalizar prendas Sistema de reciclaje local y reutilización de tejidos Producción ondemand, evitando el stock	<b>Oportunidades</b> Consolidación de nuevas tendencias de consumo (alquiler, intercambio, suscripción...) Rechazo social a los gigantes textiles Potenciación del consumo de proximidad Cierre de muchas compañías textiles Acceso a subvenciones públicas Aparición de regulaciones estrictas en el proceso de fabricación, para proteger el medioambiente
POSITIVOS		

**Anexo 13.** Mapa del sector, donde observamos la cadena de valor. Creación propia.



**Anexo 14.** Mapa de escenarios y tendencias. Creación propia.

ESCENARIOS	VARIABLES DEL ENTORNO		
	Crisis económica	Crisis medioambiental	Regulación ecológica
<b>Favorable</b>	La crisis económica es breve y solo afecta a los segmentos más desfavorecidos. El consumo local se reactiva.	La población se concientiza sobre la crisis planetaria y empieza a consumir productos sostenibles y de proximidad.	Subida de impuestos y pvp para las fabricaciones no sostenibles, por composición y por transporte.
<b>Neutro</b>	La economía se mantiene estable y a raíz de la crisis de Covid se potencia el consumo local.	La población presta más atención a otros problemas y no cambia su consumo por la crisis medioambiental.	No hay regulaciones específicas para las fabricaciones sostenibles que afecten a los precios finales.
<b>Desfavorable</b>	Baja el poder adquisitivo de la población, y el consumo se basa en productos de primera necesidad.	El planeta pasa a una segunda prioridad y la población no cambia sus hábitos de consumo diarios.	Se potencia la fabricación no regulada en países en vías de desarrollo y los precios bajos para fomentar el consumo.

**Anexo 15.** Listado de los factores clave para el éxito de la organización. Creación propia.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO						FORTALEZA	DEBILIDAD
Precios competitivos	1	2	3	4	5		X
Tejidos 100% orgánicos	1	2	3	4	5	X	
Sistema de reciclaje	1	2	3	4	5	X	
Producción local	1	2	3	4	5	X	
Conocimiento del sector textil	1	2	3	4	5	X	
Diseño de las prendas	1	2	3	4	5	X	
Conocimiento de la marca	1	2	3	4	5		X
Horario amplio	1	2	3	4	5	X	
Canales de distribución	1	2	3	4	5		X
Servicio post-venta	1	2	3	4	5	X	
Capacidad inversión en I+D	1	2	3	4	5		X

Están clasificados del 1 al 5, siendo 5 la máxima puntuación.

**Anexo 16.** Detalle y clasificación de los grupos de interés relevantes para el proyecto. Se han analizado los principales stakeholders de la futura empresa de moda sostenible.

**Internos:**

- Socias fundadoras y directoras de la compañía
- Patronista/s
- Fuerza de ventas
- Otros empleados
- Accionistas

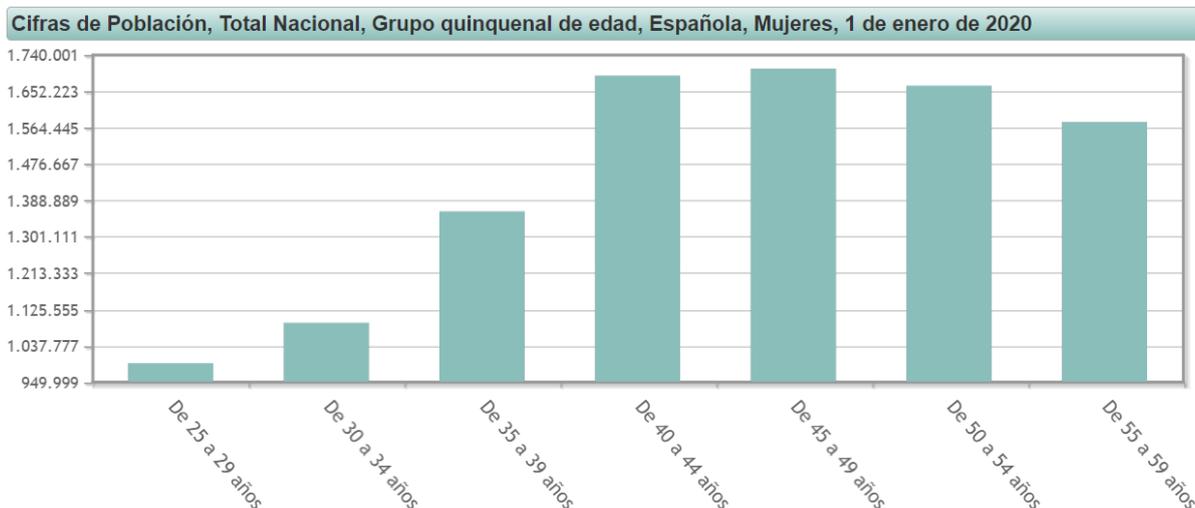
**Externos:**

- Proveedores materiales/telas
- Taller de fabricación local
- Proveedores materiales packaging

- Otros proveedores
- Tiendas de distribución, clientes B2B
- Clientes finales B2C
- Fondo de inversión principal
- Otros inversores
- Medios de comunicación
- Influencers, líderes de opinión del sector
- Gobierno
- Competidores: otras marcas sostenibles
- Grandes compañías textiles (Inditex, H&M, Mango, etc)
- Grupos de interés: asociaciones ecologistas
- Sellos sostenibles para probar que el producto es responsable
- Colaboradores

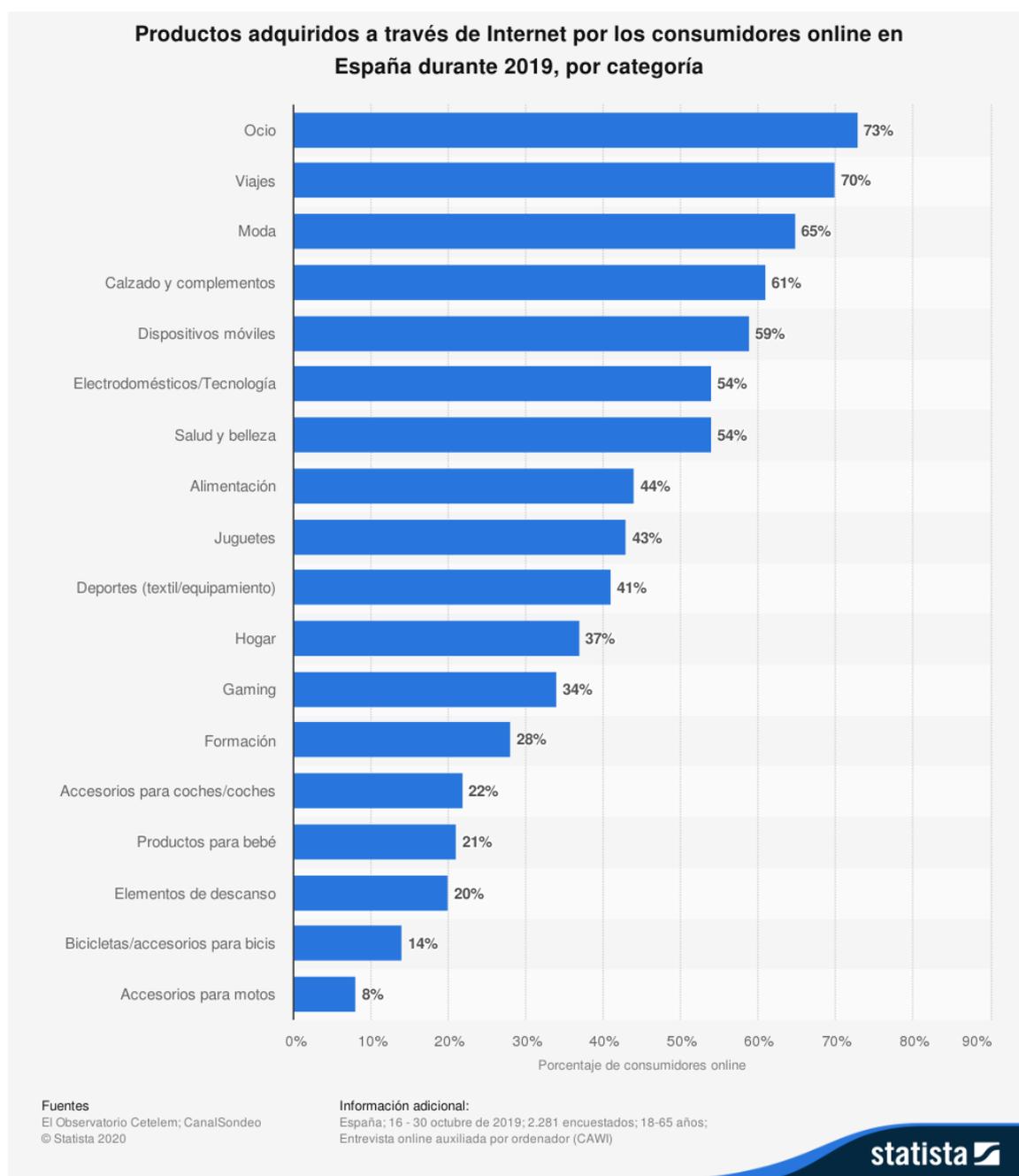
<p><b>Poco interés - Poco poder (Esfuerzo mínimo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno / Regulaciones</li> </ul>	<p><b>Mucho interés - Poco poder (Mantener informados)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patronistas</li> <li>• Resto de empleados</li> <li>• Fuerza de ventas</li> <li>• Proveedores de telas/materials</li> <li>• Taller de fabricación local</li> <li>• Clientes finales B2C</li> <li>• Competidores locales</li> </ul>
<p><b>Mucho poder - Poco interés (Mantener satisfechos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sellos oficiales sostenibles</li> <li>• Influencers</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Influencers, key opinion leaders</li> <li>• Posibles colaboradores (<i>en un inicio nos interesará más a nosotros colaborar con ellos, que no al revés</i>)</li> </ul>	<p><b>Mucho poder - Mucho interés (Jugadores clave)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socias fundadoras</li> <li>• Accionistas con poder de decisión</li> <li>• Fondo de inversión principal (66%)</li> <li>• Grandes compañías textiles</li> <li>• Comunidades</li> </ul>

**Anexo 17.** Mujeres españolas entre 25 y 59 años a fecha 1 de enero de 2020 (Fuente: INE, Instituto Nacional de Estadística)



- De 25 a 29 años: 997.895 mujeres
- De 30 a 34 años: 1.094.597 mujeres
- De 35 a 39 años: 1.362.810 mujeres
- De 40 a 44 años: 1.689.882 mujeres
- De 45 a 49 años: 1.707.061 mujeres
- De 50 a 54 años: 1.665.794 mujeres
- De 55 a 59 años: 1.578.349 mujeres

**Anexo 18.** Porcentaje de ventas realizadas por internet, por sector (Fuente: Statista).



**Anexo 19.** Mapa de capacidades de los principales grupos competitivos.

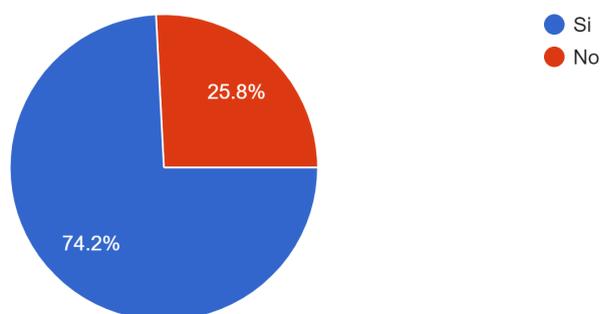
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	MARCA SOSTENIBLE LOCAL	MARCA SOSTENIBLE GLOBAL	MULTINACIONALES TEXTILES	INNAT
Precios competitivos	X	X	V	V
Tejidos 100% orgánicos	V	V	X	V
Sistema de reciclaje	X	X	V	V
Producción local	V	X	X	V
Conocimiento del sector textil	V	V	V	V
Diseño de las prendas	X	X	V	V
Conocimiento de la marca	X	V	V	V
Horario amplio	V	V	V	V
Canales de distribución	X	V	V	V
Servicio post-venta	X	V	V	V
Capacidad inversión en I+D	X	V	V	X

**Anexo 20.** Estado del arte de los competidores principales de INNAT.

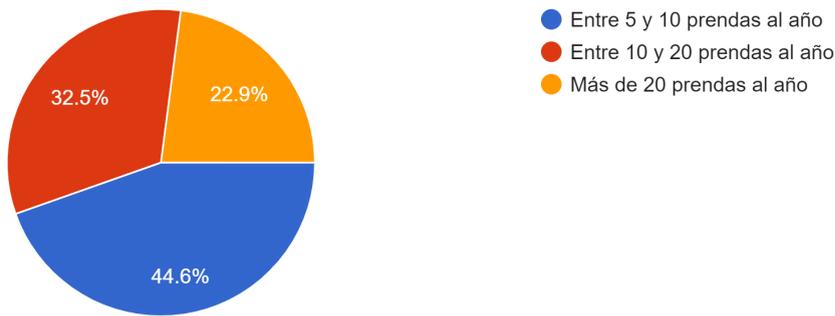
	Precios competitivos	Producción local	Diseño y tendencias	Sistema de reciclaje
THINKING MU	X	V	V	X
ECOALF	X	V	V	V
MINIMALISM	V	V	X	V
TWO THIRDS	X	V	X	X
INNAT	V	V	V	V

**Anexo 21.** A continuación se destacan los resultados más relevantes de la encuesta que se ha realizado sobre un universo de 200 mujeres reales entre 25 y 55 años, para identificar el interés por la moda sostenible, los canales preferentes de distribución, el volumen de prendas consumidas en un año y el precio que estarían dispuestas a pagar por consumir moda ética y de proximidad.

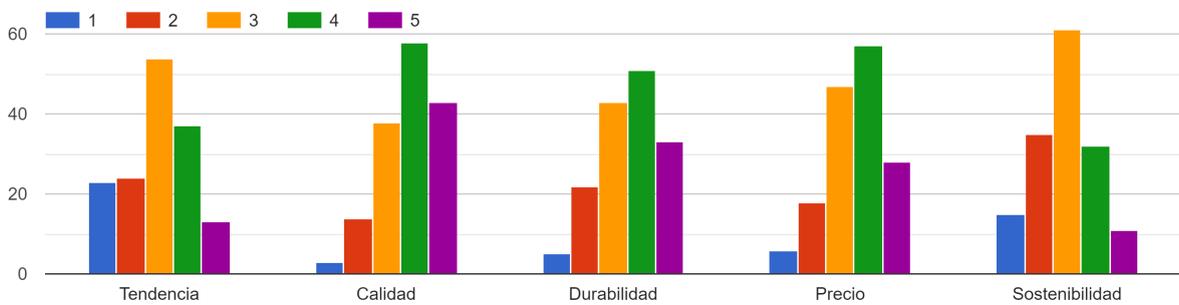
**¿Sueles consumir productos de proximidad y fomentar la economía local?**



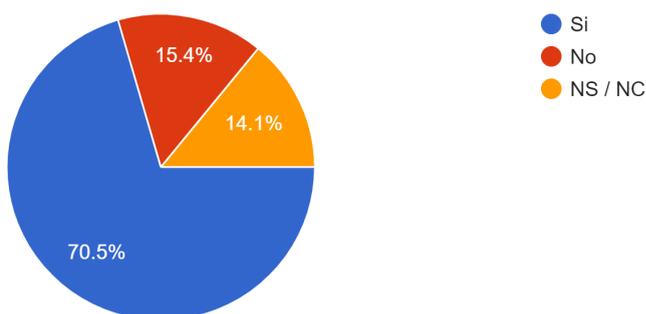
**¿Cuántas prendas de ropa consumes al año?**



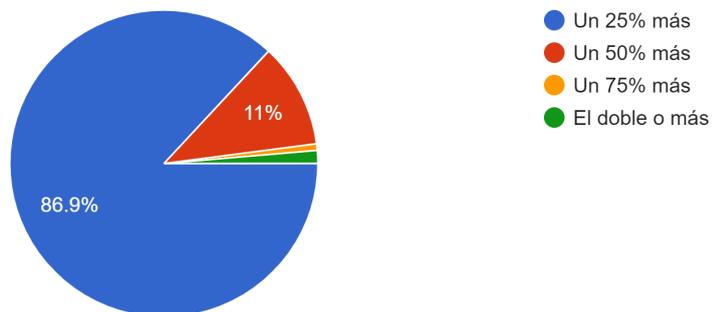
**¿Qué valoras cuando consumes moda? Valora del 1 al 5 cada uno de los siguientes indicadores, siendo 5 la puntuación máxima.**



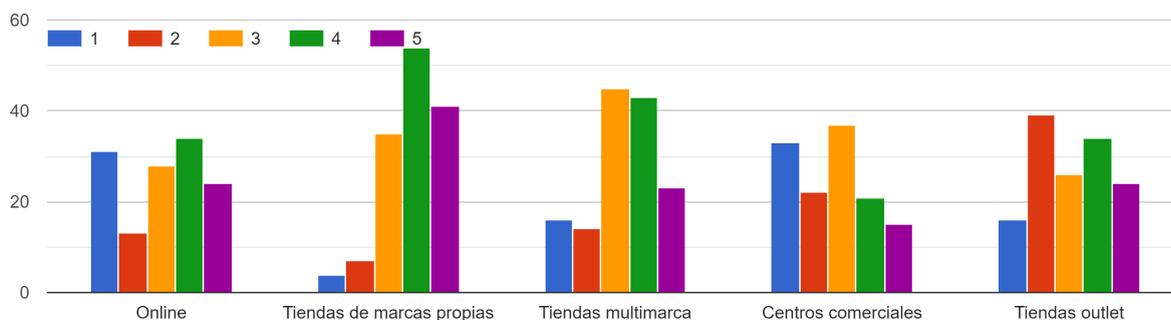
**¿Estarías dispuesto a pagar más por consumir una moda ética y responsable con el medioambiente y las personas?**



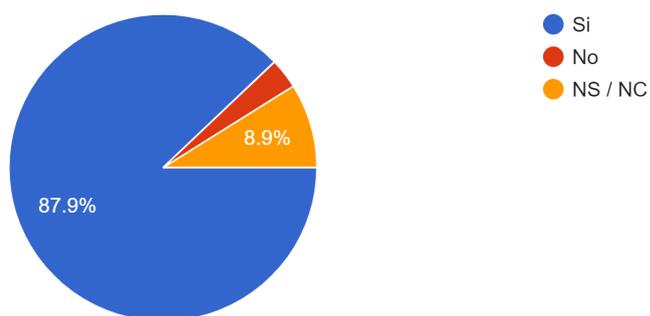
¿Qué porcentaje adicional estarías dispuesto a pagar por una prenda de ropa sostenible?



¿A través de qué canales prefieres consumir moda? Valora del 1 al 5 las siguientes opciones, siendo 5 la puntuación máxima.



¿Crees que la industria de la moda se debe transformar?



Anexo 22. User persona, material de creación propia.

## ELBA IBORRA



*"Cualquier gran cambio,  
empieza por uno mismo"*

**Edad:** 35 años

**Profesión:** Directora de Marketing de Heura Foods

**Ingresos:** > 50K

**Familia:** Soltera

**Ubicación:** Barcelona

**Personalidad:** Auténtica, entusiasta y soñadora.

**Implicación medioambiental:** Reducir, reparar, recuperar, reutilizar y reciclar.



arte

sostenibilidad

naturaleza

### Antecedentes

Después de vivir cinco años en Estocolmo trabajando como *brand manager* en una prestigiosa multinacional del sector de la alimentación, Elba decidió mudarse definitivamente a Barcelona y empezar una nueva carrera profesional más alineada con su estilo de vida y sus valores.

Desde entonces, sus hábitos de consumo han cambiado: ha dejado de comprar en grandes superficies, trata de consumir productos de proximidad, y se mueve en bicicleta eléctrica. Practica yoga al menos tres días a la semana, y disfruta de pasar tiempo sola y con sus amigas.

### Objetivos

Alinear sus valores éticos con sus metas profesionales y personales.  
Impactar positivamente en su comunidad.  
Conseguir en su rutina, tiempo de calidad para ella misma y para dedicar a las personas que quiere.

### Frustraciones

Siente que el mercado español no tiene políticas coherentes, ni está comprometido. Tiene cierta obsesión por el medio ambiente, siente que todo contamina y analiza en detalle todo lo que consume.

**Anexo 23.** Detalle de productos por colección.

# INNAT

*Conscious with people. Conscious with the planet.*

	Personalidad	Productos	Características	Composición
<b>ESSENTIALS</b> Prendas básicas orgánicas para combinar con todo	Cómoda y combinable	Camiseta de manga corta Camiseta de tirantes Camiseta de manga larga Camiseta de manga codo Jersey de manga larga	Durabilidad Orgánico Reciclado Transpirable Sin tintes químicos	Algodón orgánico Lino
<b>MOMENTS</b> Prendas con estilo, para marcar la diferencia en el día a día	Sencilla y elegante	Vestido Prenda exterior Pantalón Jersey Camisa	Durabilidad Orgánico Reciclado Transpirable Sin tintes químicos	Tencel Lino Algodón orgánico
<b>KNITWEAR</b> Prendas de punto inspiradas en los diseños de toda la vida	Clásica y comfortable	Jersey de punto Cárdigan de punto Vestido de punto Camiseta tirantes / chaleco Pantalones / falda de punto	Durabilidad Orgánico Reciclado Transpirable Sin tintes químicos	Algodón orgánico Lana merino

**Anexo 24.** Detalle de productos por colección.

Líneas	Líneas de producto	Precio
ESSENTIALS	Camiseta manga corta	32€
ESSENTIALS	Camiseta de tirantes	28€
ESSENTIALS	Camiseta manga larga	36€
ESSENTIALS	Camiseta manga codo	36€
ESSENTIALS	Jersey manga larga	59€
MOMENTS	Vestido	99€
MOMENTS	Prenda exterior	139€
MOMENTS	Pantalón	49€
MOMENTS	Jersey	69€
MOMENTS	Camisa	49€
KNITWEAR	Jersey de punto	69€
KNITWEAR	Cárdigan de punto	69€
KNITWEAR	Vestido de punto	59€
KNITWEAR	Camiseta tirantes o chaleco	39€
KNITWEAR	Pantalones o falda punto	59€

**Anexo 25.** Detalle de la estrategia de promoción por fases y canales.

	<b>Awareness</b>	<b>Tráfico</b>	<b>Captación</b>	<b>Fidelización</b>
<b>Descripción</b>	Fase para dar visibilidad a la marca, el producto y la propuesta de valor; y captar el interés de la usuaria	Fase para generar tráfico a los puntos de venta principales como son la web y el canal de Instagram	Fase para fomentar la conversión directa a ventas a través de elementos interactivos	Fase post venta para fidelizar a las clientas de INNAT y convertirlas en clientas recurrentes
<b>Canales</b>	<b>Online:</b> Instagram Facebook Influencers  <b>Offline:</b> Cafeterías y bares ONG	<b>Online:</b> Instagram Facebook Web Google Search Modaes La Vanguardia El Pais / Icon	<b>Online:</b> Google Display Email  <b>Offline:</b> Eventos	<b>Online:</b> Newsletter SMS WhatsApp
<b>Acciones</b>	Contenidos creativos en <b>redes sociales</b>  Campaña con <b>influencers afines</b>  <b>Marketing social</b> , donando ropa de segunda mano al centro La Llar, exclusivo para mujeres sin hogar  <b>Catálogo</b> en cafeterías o bares	<b>Social Ads</b> con el link directo al eCommerce  <b>SEO</b> - Search Engine Optimization  <b>SEM</b> - Search Engine Marketing  Branded content en medios afines a los valores	Campaña de <b>banners en medios</b> similares  Banner captación emails para <b>newsletters</b>  <b>Pop up stores</b> en eventos con valores afines como el Palo Alto Market o el White Summer	<b>Programa de fidelización</b> con lanzamientos exclusivos, prueba de producto, involucración en la fase de diseño, y otras posibles acciones exclusivas  Comunicación por <b>newsletter, whatsapp y SMS</b>
<b>KPIs</b>	Impactos e interacciones generadas	Clicks al enlace y visitas a la página web	Captación de emails y ventas	Número de clientes/contactos nuevos

Anexo 26. Plan de marketing.

MIX DEL MARKETING - Coste de las acciones	Precio	Responsable	Indicador	Ene	Feb	Ma	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>1. Acciones de producto</b>	<b>4,800€</b>														
1.1. Branding e identidad corporativa	400€	Freelance diseño	Satisfacción												
1.1.1. Logo (diseñador freelance)	150€	Freelance diseño	Satisfacción												
1.1.2. Manual de marca (diseñador freelance)	250€	Freelance diseño	Satisfacción												
1.2. Vídeo promocional	350€	Freelance video	Views												
1.3. Configuración de los canales sociales	0€	Marketing	Seguidores												
1.3.1. Facebook (gestión propia)	0€	Marketing	Seguidores												
1.3.2. Instagram (gestión propia)	0€	Marketing	Seguidores												
1.4. Shooting de producto	300€	Freelance foto	Satisfacción												
1.5. Packaging	3,750€	Proveedor	Nº envíos												
1.5.1. Caja cartón para envío (1.500 ud)	1,875€	Proveedor	Nº envíos												
1.5.2. Flyer explicativo logística inversa (1.500 ud)	1,500€	Proveedor	Nº envíos												
1.5.3. Envoltorio papel reciclado y etiqueta (para 1.500 envíos)	375€	Proveedor	Nº envíos												
<b>2. Acciones de precio</b>	<b>800€</b>														
2.1. Promoción lanzamiento: <i>tu eliges lo que pagas</i>	800€	Marketing	Ventas												
<b>3. Acciones de distribución y punto de venta</b>	<b>6,830€</b>														
3.1. Desarrollo del eCommerce	1,670€	Desarrollo	Tráfico												
3.1.1. Compra de la plantilla de Shopify	120€	Desarrollo	-												
3.1.2. Compra del hosting	50€	Desarrollo	-												
3.1.3. Maquetación web	1,500€	Desarrollo	Tráfico												
3.2. Acuerdo con Correos Express	360€	Ventas	Envíos												
3.3. Acciones pull	4,200€	Marketing	Tráfico												
3.3.1. Mantenimiento anual del SEO	1,200€	Marketing	Tráfico												
3.3.2. Campaña de Google Ads	1,500€	Marketing	Tráfico (CTR)												
3.3.3. Campaña de Google Display	1,500€	Marketing	Tráfico (CTR)												
3.4. Acciones push	600€	Marketing	Leads												
3.4.1. Banners en la web (creación propia)	0€	Marketing	Clicks												
3.4.2. Banner suscripción newsletter (creación propia)	0€	Marketing	Leads												
3.4.3. Programa de fidelización (licencia Mailchimp)	600€	Marketing	-												
3.4.4. Servicio post venta (gestión propia)	0€	Ventas	Contactos												
<b>4. Acciones de comunicación</b>	<b>14,300€</b>														
4.1. Campaña online	3,300€	Marketing	Interacción												
4.1.1. Contenido RRSS (creación propia)	0€	Marketing	Interacción												
4.1.2. Campaña Instagram	1,800€	Marketing	Impresiones												
4.1.3. Campaña Facebook (social shopping)	1,500€	Marketing	Impresiones												
4.1.4. Envío 12 newsletters (una al mes)	0€	Marketing	Apertura email												
4.2. Campaña con Influencers	4,500€	Comunicación	Impresiones												
4.2.1. Influencer Nuria Valls (@frecklesnur)	1,500€	Comunicación	Impresiones												
4.2.2. Influencer Nina Urgell (@ninauc)	1,500€	Comunicación	Impresiones												
4.2.3. Influencer Coco Constans (@coconstans)	1,500€	Comunicación	Impresiones												
4.3. Marketing Social	0€	Comunicación	Nº prendas												
4.3.1. Donación prendas segunda mano ONG Arrels	0€	Comunicación	Nº prendas												
4.4. Campaña offline	6,500€	Comunicación	Impresiones												
4.4.1. Colaboración en Radio RAC1	0€	Comunicación	Impresiones												
4.4.2. Colaboración en La Vanguardia	0€	Comunicación	Impresiones												
4.4.3. Catálogos de producto (500 unidades)	500€	Comunicación	Impresiones												
4.4.4. Acuerdo con cafeterías	1,000€	Ventas	Ventas												
4.4.5. Pop up store en Palo Alto	2,500€	Ventas	Ventas												
4.4.6. Pop up store en White Summer	2,500€	Ventas	Ventas												
<b>TOTAL</b>	<b>26,730€</b>														



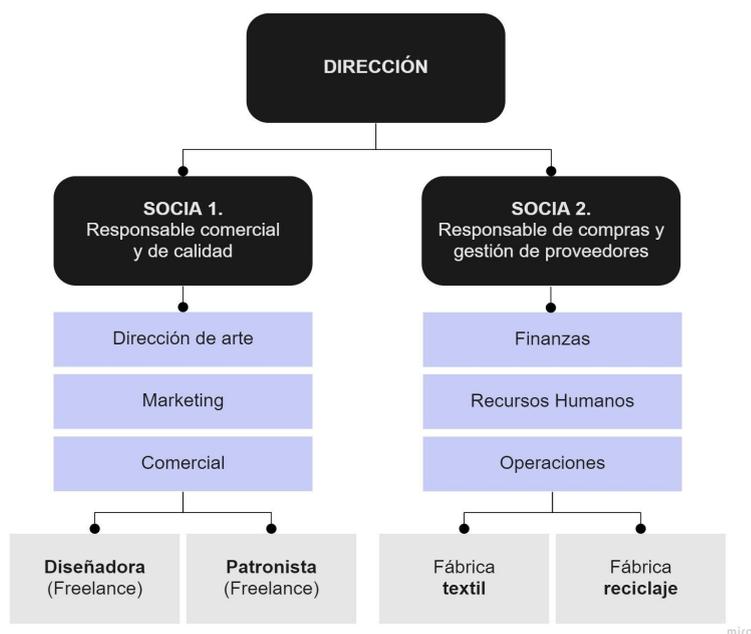




**Anexo 30.** Plan de ventas del primer año de actividad.

<b>Colección</b>	<b>Producto</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>Total</b>
ESSENTIALS	<i>Camiseta manga corta</i>	0	0	0	2,155€	2,155€	2,155€	2,155€	2,155€	2,155€	0	0	0	12,928€
ESSENTIALS	<i>Camiseta de tirantes</i>	0	0	0	1,885€	1,885€	1,885€	1,885€	1,885€	1,885€	0	0	0	11,312€
ESSENTIALS	<i>Camiseta manga larga</i>	1,920€	1,920€	1,920€	0	0	0	0	0	0	1,920€	1,920€	1,920€	11,520€
ESSENTIALS	<i>Camiseta manga codo</i>	0	1,152€	1,152€	1,152€	1,152€	1,152€	1,152€	1,152€	1,152€	1,152€	1,152€	0€	11,520€
ESSENTIALS	<i>Jersey manga larga</i>	2,950€	2,950€	0	0	0	0	0	0	0	0	2,950€	2,950€	11,800€
MOMENTS	<i>Vestido</i>	0	0	0	2,970€	2,970€	2,970€	2,970€	0	0	0	0	0	11,880€
MOMENTS	<i>Prenda exterior</i>	2,085€	2,085€	0	0	0	0	0	0	0	0	2,085€	2,085€	8,340€
MOMENTS	<i>Pantalón</i>	980€	980€	980€	980€	980€	980€	0	0	980€	980€	980€	980€	9,800€
MOMENTS	<i>Jersey</i>	1,380€	1,380€	1,380€	0	0	0	0	0	0	1,380€	1,380€	1,380€	8,280€
MOMENTS	<i>Camisa</i>	784€	784€	784€	784€	784€	784€	0	0	784€	784€	784€	784€	7,840€
KNITWEAR	<i>Jersey de punto</i>	1,380€	1,380€	1,380€	1,380€	1,380€	1,380€	0	0	1,380€	1,380€	1,380€	1,380€	13,800€
KNITWEAR	<i>Cárdigan de punto</i>	1,104€	1,104€	1,104€	1,104€	1,104€	1,104€	1,104€	0	1,104€	1,104€	1,104€	0	11,040€
KNITWEAR	<i>Vestido de punto</i>	0	0	0	0	2,360€	2,360€	2,360€	2,360€	0	0	0	0	9,440€
KNITWEAR	<i>Camiseta tirantes o chaleco</i>	1,404€	1,404€	1,404€	0	0	0	0	0	0	0	1,404€	1,404€	7,020€
KNITWEAR	<i>Pantalones o falda punto</i>	0	0	0	2,124€	2,124€	2,124€	2,124€	2,124€	0	0	0	0	10,620€
<b>Total mes</b>		13,987€	15,139€	10,104€	14,534€	16,894€	16,894€	13,750€	9,676€	9,440€	8,700€	15,139€	12,883€	<b>157,140€</b>

Anexo 31. Organigrama del primer año. Material de creación propia.



Anexo 32. Plan de ventas previsto para el primer año. Tabla de elaboración propia.

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Sales</b>												
<b>Product sales</b>	<b>15.127 €</b>	<b>15.127 €</b>	<b>10.092 €</b>	<b>14.514 €</b>	<b>16.874 €</b>	<b>16.874 €</b>	<b>12.626 €</b>	<b>9.656 €</b>	<b>9.420 €</b>	<b>8.688 €</b>	<b>15.127 €</b>	<b>13.975 €</b>
Camiseta manga corta	0 €	0 €	0 €	2.144 €	2.144 €	2.144 €	2.144 €	2.144 €	2.144 €	0 €	0 €	0 €
Camiseta de tirantes	0 €	0 €	0 €	1.876 €	1.876 €	1.876 €	1.876 €	1.876 €	1.876 €	0 €	0 €	0 €
Camiseta manga larga	1.908 €	1.908 €	1.908 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.908 €	1.908 €	1.908 €
Camiseta manga codo	1.152 €	1.152 €	1.152 €	1.152 €	1.152 €	1.152 €	1.152 €	1.152 €	1.152 €	1.152 €	1.152 €	0 €
Jersey manga larga	2.950 €	2.950 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.950 €	2.950 €
Vestido	0 €	0 €	0 €	2.970 €	2.970 €	2.970 €	2.970 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Prenda exterior	2.085 €	2.085 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.085 €	2.085 €
Pantalón	980 €	980 €	980 €	980 €	980 €	980 €	0 €	0 €	980 €	980 €	980 €	980 €
Jersey	1.380 €	1.380 €	1.380 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.380 €	1.380 €	1.380 €
Camisa	784 €	784 €	784 €	784 €	784 €	784 €	0 €	0 €	784 €	784 €	784 €	784 €
Jersey de punto	1.380 €	1.380 €	1.380 €	1.380 €	1.380 €	1.380 €	0 €	0 €	1.380 €	1.380 €	1.380 €	1.380 €
Cárdigan de punto	1.104 €	1.104 €	1.104 €	1.104 €	1.104 €	1.104 €	0 €	0 €	1.104 €	1.104 €	1.104 €	1.104 €
Vestido de punto	0 €	0 €	0 €	0 €	2.360 €	2.360 €	2.360 €	2.360 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Camiseta tirantes o chaleco	1.404 €	1.404 €	1.404 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.404 €	1.404 €
Pantalones o falda punto	0 €	0 €	0 €	2.124 €	2.124 €	2.124 €	2.124 €	2.124 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Revenue per subscriptions</b>	<b>1.500 €</b>	<b>2.250 €</b>	<b>2.550 €</b>	<b>2.100 €</b>	<b>1.350 €</b>	<b>750 €</b>	<b>900 €</b>	<b>750 €</b>	<b>1.950 €</b>	<b>2.100 €</b>	<b>3.000 €</b>	<b>3.900 €</b>
New annual subscribers	900 €	1.350 €	1.800 €	1.350 €	900 €	450 €	900 €	450 €	1.350 €	1.800 €	2.250 €	2.700 €
New quarterly subscribers	600 €	900 €	750 €	1.050 €	600 €	450 €	450 €	600 €	750 €	900 €	1.200 €	1.500 €
Churned users (quarterly subscribers)	0 €	0 €	0 €	-300 €	-150 €	-150 €	-450 €	-300 €	-150 €	-600 €	-450 €	-300 €
Churned users (anual subscribers)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €

**Anexo 33.** Plan de ventas previsto para los cinco primeros años. Tabla de elaboración propia.

	YEAR 0	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	YEAR 4
<b>Sales</b>					
<b>Product sales</b>	<b>0,00 €</b>	<b>158.100,00 €</b>	<b>205.632,00 €</b>	<b>313.190,00 €</b>	<b>480.384,00 €</b>
Camiseta manga corta	0,00 €	12.864,00 €	16.000,00 €	20.000,00 €	18.432,00 €
Camiseta de tirantes	0,00 €	11.256,00 €	13.720,00 €	17.780,00 €	14.112,00 €
Camiseta manga larga	0,00 €	11.448,00 €	10.656,00 €	14.364,00 €	25.920,00 €
Camiseta manga codo	0,00 €	12.672,00 €	14.580,00 €	19.440,00 €	23.328,00 €
Jersey manga larga	0,00 €	11.800,00 €	17.287,00 €	23.069,00 €	38.232,00 €
Vestido	0,00 €	11.880,00 €	21.186,00 €	33.858,00 €	33.264,00 €
Prenda exterior	0,00 €	8.340,00 €	22.657,00 €	40.449,00 €	80.064,00 €
Pantalón	0,00 €	9.800,00 €	14.455,00 €	20.188,00 €	35.280,00 €
Jersey	0,00 €	8.280,00 €	10.626,00 €	16.836,00 €	39.744,00 €
Camisa	0,00 €	7.840,00 €	15.680,00 €	22.295,00 €	35.280,00 €
Jersey de punto	0,00 €	13.800,00 €	14.973,00 €	25.530,00 €	44.712,00 €
Cárdigan de punto	0,00 €	11.040,00 €	9.177,00 €	17.181,00 €	29.808,00 €
Vestido de punto	0,00 €	9.440,00 €	8.673,00 €	14.042,00 €	21.240,00 €
Camiseta tirantes o chaleco	0,00 €	7.020,00 €	5.460,00 €	9.750,00 €	11.232,00 €
Pantalones o falda punto	0,00 €	10.620,00 €	10.502,00 €	18.408,00 €	29.736,00 €
<b>Renewue per subscriptions</b>	<b>0,00 €</b>	<b>23.100,00 €</b>	<b>42.000,00 €</b>	<b>79.950,00 €</b>	<b>95.940,00 €</b>
New annual subscribers	0,00 €	16.200,00 €	32.400,00 €	64.800,00 €	77.760,00 €
New quarterly subscribers	0,00 €	9.750,00 €	19.500,00 €	39.000,00 €	46.800,00 €
Churned users (quarterly subscribers)	0,00 €	-2.850,00 €	-6.750,00 €	-13.950,00 €	-16.740,00 €
Churned users (anual subscribers)	0,00 €	0,00 €	-3.150,00 €	-9.900,00 €	-11.880,00 €

### Anexo 34. Presupuesto de gastos año cero y primero año.

	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Costs structure</b>																
<b>Laboral</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	7.367 €	7.367 €	7.367 €	7.367 €	7.367 €	7.367 €	7.367 €	7.367 €	7.367 €	7.367 €	7.367 €	7.367 €
Nómina 1	0 €	0 €	0 €	0 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
SS1	0 €	0 €	0 €	0 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €
Nómina 2	0 €	0 €	0 €	0 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
SS2	0 €	0 €	0 €	0 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €	732 €
Diseñadora freelance (45 modelos 2 colecciones)	0 €	0 €	0 €	0 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €
Patronista freelance (45 modelos 2 colecciones)	0 €	0 €	0 €	0 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €	952 €
<b>Suministros</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	1.797 €	1.797 €	1.797 €	1.797 €	1.797 €	1.797 €	1.797 €	1.797 €	1.797 €	1.797 €	1.797 €	1.797 €
Alquiler del local	0 €	0 €	0 €	0 €	1.513 €	1.513 €	1.513 €	1.513 €	1.513 €	1.513 €	1.513 €	1.513 €	1.513 €	1.513 €	1.513 €	1.513 €
Luz	0 €	0 €	0 €	0 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €	54 €
Agua	0 €	0 €	0 €	0 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
Teléfono	0 €	0 €	0 €	0 €	97 €	97 €	97 €	97 €	97 €	97 €	97 €	97 €	97 €	97 €	97 €	97 €
Limpieza	0 €	0 €	0 €	0 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €
Mantenimiento	0 €	0 €	0 €	0 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
<b>Gastos de gestión</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	66 €	66 €	66 €	66 €	66 €	66 €	66 €	66 €	66 €	66 €	66 €	66 €
Dietas & desplazamientos	0 €	0 €	0 €	0 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €
Tarjetas de visita	0 €	0 €	0 €	0 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €
<b>Informática</b>	191 €	191 €	191 €	191 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €	216 €
Servidores	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €
Mantenimiento técnico	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €	151 €
Licencias software	0 €	0 €	0 €	0 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
<b>Fabricación</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	16.953 €	0 €	0 €	0 €	16.953 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Materia prima para fabricación	0 €	0 €	0 €	0 €	3.391 €	0 €	0 €	0 €	3.391 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Fabricación de prendas	0 €	0 €	0 €	0 €	12.715 €	0 €	0 €	0 €	12.715 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Envío de prendas a almacén	0 €	0 €	0 €	0 €	848 €	0 €	0 €	0 €	848 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>Marketing</b>	908 €	0 €	2.269 €	363 €	2.846 €	2.410 €	1.926 €	1.926 €	1.926 €	4.195 €	1.926 €	1.926 €	1.926 €	1.926 €	4.195 €	1.926 €
Branding e identidad corporativa	484 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Video promocional	424 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Shooting de producto	0 €	0 €	0 €	363 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Packaging	0 €	0 €	2.269 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.269 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.269 €	0 €
Promoción lanzamiento	0 €	0 €	0 €	0 €	484 €	484 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Acuerdo con Correos Express	0 €	0 €	0 €	0 €	436 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento del SEO / SEM	0 €	0 €	0 €	0 €	424 €	424 €	424 €	424 €	424 €	424 €	424 €	424 €	424 €	424 €	424 €	424 €
Newsletters	0 €	0 €	0 €	0 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €	61 €
Campaña online	0 €	0 €	0 €	0 €	333 €	333 €	333 €	333 €	333 €	333 €	333 €	333 €	333 €	333 €	333 €	333 €
Influencers	0 €	0 €	0 €	0 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €	454 €
Campaña offline	0 €	0 €	0 €	0 €	655 €	655 €	655 €	655 €	655 €	655 €	655 €	655 €	655 €	655 €	655 €	655 €

**Anexo 35.** Plan de producción completo, con el detalle de precios, unidades vendidas por producto y facturación por línea de producto. Este análisis permite ver el stock disponible previsto al final de cada año.

	Unit	Source	YEAR 0		YEAR 1		YEAR 2		YEAR 3		YEAR 4	
			Units	Euros	Units	Euros	Units	Euros	Units	Euros	Units	Euros
<b>Sales in units</b>			<b>0</b>	<b>3.214</b>	<b>158.100,00 €</b>	<b>3.945</b>	<b>205.632,00 €</b>	<b>5.753</b>	<b>313.190,00 €</b>	<b>8.256</b>	<b>480.384,00 €</b>	
ESSENTIALS	Camiseta manga corta	€ 32,00 €	0	402	12.864,00 €	500	16.000,00 €	625	20.000,00 €	576	18.432,00 €	
ESSENTIALS	Camiseta de tirantes	€ 28,00 €	0	402	11.256,00 €	490	13.720,00 €	635	17.780,00 €	504	14.112,00 €	
ESSENTIALS	Camiseta manga larga	€ 36,00 €	0	318	11.448,00 €	296	10.656,00 €	399	14.364,00 €	720	25.920,00 €	
ESSENTIALS	Camiseta manga codo	€ 36,00 €	0	352	12.672,00 €	405	14.580,00 €	540	19.440,00 €	648	23.328,00 €	
ESSENTIALS	Jersey manga larga	€ 59,00 €	0	200	11.800,00 €	293	17.287,00 €	391	23.069,00 €	648	38.232,00 €	
MOMENTS	Vestido	€ 99,00 €	0	120	11.880,00 €	214	21.186,00 €	342	33.858,00 €	336	33.264,00 €	
MOMENTS	Prenda exterior	€ 139,00 €	0	60	8.340,00 €	163	22.657,00 €	291	40.449,00 €	576	80.064,00 €	
MOMENTS	Pantalón	€ 49,00 €	0	200	9.800,00 €	295	14.455,00 €	412	20.188,00 €	720	35.280,00 €	
MOMENTS	Jersey	€ 69,00 €	0	120	8.280,00 €	154	10.626,00 €	244	16.836,00 €	576	39.744,00 €	
MOMENTS	Camisa	€ 49,00 €	0	160	7.840,00 €	320	15.680,00 €	455	22.295,00 €	720	35.280,00 €	
KNITWEAR	Jersey de punto	€ 69,00 €	0	200	13.800,00 €	217	14.973,00 €	370	25.530,00 €	648	44.712,00 €	
KNITWEAR	Cárdigan de punto	€ 69,00 €	0	160	11.040,00 €	133	9.177,00 €	249	17.181,00 €	432	29.808,00 €	
KNITWEAR	Vestido de punto	€ 59,00 €	0	160	9.440,00 €	147	8.673,00 €	238	14.042,00 €	360	21.240,00 €	
KNITWEAR	Camiseta tirantes o chaleco	€ 39,00 €	0	180	7.020,00 €	140	5.460,00 €	250	9.750,00 €	288	11.232,00 €	
KNITWEAR	Pantalones o falda punto	€ 59,00 €	0	180	10.620,00 €	178	10.502,00 €	312	18.408,00 €	504	29.736,00 €	
<b>Sales per suscription</b>			<b>0</b>	<b>82</b>	<b>23.100,00 €</b>	<b>150</b>	<b>42.000,00 €</b>	<b>289</b>	<b>79.950,00 €</b>	<b>347</b>	<b>95.940,00 €</b>	
<b>Suscripción anual</b>												
ESSENTIALS	Camiseta manga corta	€ 32,00 €	0	36	-	65	-	122	-	146	-	
ESSENTIALS	Camiseta manga larga	€ 36,00 €	0	36	-	65	-	122	-	146	-	
MOMENTS	Vestido	€ 99,00 €	0	36	-	65	-	122	-	146	-	
MOMENTS	Prenda exterior	€ 139,00 €	0	36	-	65	-	122	-	146	-	
MOMENTS	Pantalón	€ 49,00 €	0	36	-	65	-	122	-	146	-	
MOMENTS	Jersey	€ 69,00 €	0	36	-	65	-	122	-	146	-	
<b>Suscripción trimestral</b>												
ESSENTIALS	Camiseta manga corta	€ 32,00 €	0	46	-	85	-	167	-	200	-	
KNITWEAR	Jersey de punto	€ 69,00 €	0	46	-	85	-	167	-	200	-	
MOMENTS	Vestido	€ 99,00 €	0	46	-	85	-	167	-	200	-	
<b>Production in units</b>			<b>0</b>	<b>3.920</b>	<b>33.906,67 €</b>	<b>4.666</b>	<b>42.307,33 €</b>	<b>7.100</b>	<b>67.435,83 €</b>	<b>9.733</b>	<b>97.081,50 €</b>	
ESSENTIALS	Camiseta manga corta	€ 5,33 €	0	500	2.666,67 €	650	3.466,67 €	920	4.906,67 €	925	4.933,33 €	
ESSENTIALS	Camiseta de tirantes	€ 4,67 €	0	420	1.960,00 €	500	2.333,33 €	650	3.033,33 €	490	2.286,67 €	
ESSENTIALS	Camiseta manga larga	€ 6,00 €	0	370	2.220,00 €	360	2.160,00 €	520	3.120,00 €	880	5.280,00 €	
ESSENTIALS	Camiseta manga codo	€ 6,00 €	0	370	2.220,00 €	420	2.520,00 €	545	3.270,00 €	651	3.906,00 €	
ESSENTIALS	Jersey manga larga	€ 9,83 €	0	220	2.163,33 €	300	2.950,00 €	395	3.884,17 €	651	6.401,50 €	
MOMENTS	Vestido	€ 16,50 €	0	220	3.630,00 €	360	5.940,00 €	630	10.395,00 €	690	11.385,00 €	
MOMENTS	Prenda exterior	€ 23,17 €	0	110	2.548,33 €	230	5.328,33 €	420	9.730,00 €	720	16.680,00 €	
MOMENTS	Pantalón	€ 8,17 €	0	250	2.041,67 €	360	2.940,00 €	560	4.573,33 €	850	6.941,67 €	
MOMENTS	Jersey	€ 11,50 €	0	200	2.300,00 €	220	2.530,00 €	370	4.255,00 €	720	8.280,00 €	
MOMENTS	Camisa	€ 8,17 €	0	200	1.633,33 €	326	2.662,33 €	460	3.756,67 €	724	5.912,67 €	
KNITWEAR	Jersey de punto	€ 11,50 €	0	260	2.990,00 €	300	3.450,00 €	550	6.325,00 €	840	9.660,00 €	
KNITWEAR	Cárdigan de punto	€ 11,50 €	0	200	2.300,00 €	140	1.610,00 €	260	2.990,00 €	434	4.991,00 €	
KNITWEAR	Vestido de punto	€ 9,83 €	0	200	1.966,67 €	160	1.573,33 €	240	2.360,00 €	362	3.559,67 €	
KNITWEAR	Camiseta tirantes o chaleco	€ 6,50 €	0	200	1.300,00 €	150	975,00 €	260	1.690,00 €	289	1.878,50 €	
KNITWEAR	Pantalones o falda punto	€ 9,83 €	0	200	1.966,67 €	190	1.868,33 €	320	3.146,67 €	507	4.985,50 €	
<b>Stock</b>			<b>0</b>	<b>352</b>	<b>3.479,33 €</b>	<b>428</b>	<b>4.088,00 €</b>	<b>542</b>	<b>5.137,50 €</b>	<b>539</b>	<b>5.129,40 €</b>	
ESSENTIALS	Camiseta manga corta	€ 5,33 €	0	16	85,33 €	16	85,33 €	22	117,33 €	24	129,07 €	
ESSENTIALS	Camiseta de tirantes	€ 4,67 €	0	18	84,00 €	28	130,67 €	43	200,67 €	29	135,33 €	
ESSENTIALS	Camiseta manga larga	€ 6,00 €	0	16	96,00 €	15	90,00 €	14	84,00 €	28	165,60 €	
ESSENTIALS	Camiseta manga codo	€ 6,00 €	0	18	108,00 €	33	198,00 €	38	228,00 €	41	246,00 €	
ESSENTIALS	Jersey manga larga	€ 9,83 €	0	20	196,67 €	27	265,50 €	31	304,83 €	34	334,33 €	
MOMENTS	Vestido	€ 16,50 €	0	18	297,00 €	14	231,00 €	13	214,50 €	20	333,30 €	
MOMENTS	Prenda exterior	€ 23,17 €	0	14	324,33 €	16	370,67 €	23	532,83 €	21	477,23 €	
MOMENTS	Pantalón	€ 8,17 €	0	14	114,33 €	14	114,33 €	40	326,67 €	24	192,73 €	
MOMENTS	Jersey	€ 11,50 €	0	44	506,00 €	45	517,50 €	49	563,50 €	47	535,90 €	
MOMENTS	Camisa	€ 8,17 €	0	40	326,67 €	46	375,67 €	51	416,50 €	55	449,17 €	
KNITWEAR	Jersey de punto	€ 11,50 €	0	14	161,00 €	12	138,00 €	25	287,50 €	17	190,90 €	
KNITWEAR	Cárdigan de punto	€ 11,50 €	0	40	460,00 €	47	540,50 €	58	667,00 €	60	690,00 €	
KNITWEAR	Vestido de punto	€ 9,83 €	0	40	393,33 €	53	521,17 €	55	540,83 €	57	560,50 €	
KNITWEAR	Camiseta tirantes o chaleco	€ 6,50 €	0	20	130,00 €	30	195,00 €	40	260,00 €	41	266,50 €	
KNITWEAR	Pantalones o falda punto	€ 9,83 €	0	20	196,67 €	32	314,67 €	40	393,33 €	43	422,83 €	

**Anexo 36.** Presupuesto de tesorería del primer año de actividad.

	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22
<b>Actividad ordinaria</b>												
Ventas	16.477,00 €	15.877,00 €	10.992,00 €	15.264,00 €	18.824,00 €	18.974,00 €	15.626,00 €	13.556,00 €	12.120,00 €	11.688,00 €	18.727,00 €	17.275,00 €
Gastos ordinarios	-12.290,99 €	-11.855,39 €	-11.371,39 €	-11.371,39 €	-11.371,39 €	-13.640,14 €	-11.371,39 €	-11.371,39 €	-11.371,39 €	-11.371,39 €	-13.640,14 €	-11.371,39 €
Coste de las ventas	-1.412,78 €	-1.412,78 €	-1.412,78 €	-1.412,78 €	-1.412,78 €	-1.412,78 €	-1.412,78 €	-1.412,78 €	-1.412,78 €	-1.412,78 €	-1.412,78 €	-1.412,78 €
IVA - Liquidación mensual	-3.460,17 €	-3.334,17 €	-2.308,32 €	-3.205,44 €	-3.953,04 €	-3.984,54 €	-3.281,46 €	-2.846,76 €	-2.545,20 €	-2.454,48 €	-3.932,67 €	-3.627,75 €
Inversión inicial												
<b>Actividad de financiación</b>												
Capital aportado												
Financiación bancaria												
Abono de intereses bancarios	0,00 €	-92,33 €	-92,33 €	-92,33 €	-92,33 €	-92,33 €	-92,33 €	-92,33 €	-92,33 €	-92,33 €	-92,33 €	-92,33 €
Cash flow	-686,94 €	-817,67 €	-4.192,82 €	-817,94 €	1.994,46 €	-155,79 €	-531,96 €	-2.167,26 €	-3.301,70 €	-3.642,98 €	-350,92 €	770,75 €
Saldo de caja	69.959,50 €	69.141,83 €	64.949,01 €	64.131,07 €	66.125,53 €	65.969,75 €	65.437,79 €	63.270,53 €	59.968,83 €	56.325,85 €	55.974,93 €	56.745,68 €

