



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección de
Empresas**

Plan de Negocios de la Creación y Desarrollo de una marca de ropa sostenible

Presentado por:

Marina Liwan Escarda de la Justicia

Tutelado por:

Víctor Hermano Rebolledo

Valladolid, 26 de Julio de 2022



RESUMEN

La industria textil es una de las más contaminantes de todo el planeta y es por ello, por lo que, en la actualidad, cada vez son más los clientes que frecuentan la compra de ropa sostenible. Ante este escenario, se ha diseñado una propuesta de negocio que permita hacer frente a las nuevas necesidades que se están generando, basándose en el uso de ropa sostenible.

El presente trabajo consta de 5 capítulos y cada uno de ellos será fundamental para la posible viabilidad del proyecto de empresa. Se comenzará con una pequeña introducción de lo que posteriormente se desarrollará. Allí, se presentará la idea de negocio y los principales objetivos de empresa. Además, se justificará la elección del tema y se presentarán los objetivos que se persiguen en este Trabajo de Fin de Grado. A continuación, nos centraremos en realizar el plan de negocios de la empresa donde utilizaremos herramientas como el análisis PESTEL, la utilización del modelo de Abell y el modelo de las 5 fuerzas de Porter. También, se analizarán varios instrumentos esenciales para el análisis interno de la empresa y para el estudio de los RRHH, así como la designación de la forma jurídica que representará la empresa. Además y partir del estudio realizado en los apartados anteriores, se utilizará una herramienta primordial, la matriz DAFO, la cual resume las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que la empresa contará. Para finalizar, se procederá a realizar una serie de conclusiones sobre la realización del TFG y la viabilidad del proyecto.

Para concluir, se puede decir que este proyecto es una idea de negocio innovadora, ya que en la ciudad de Valladolid no existe ninguna empresa de este tipo. Es por ello por lo que tenemos las expectativas muy altas y creemos que vamos a generar muchas ventas, ya que lo nuevo atrae a todo tipo de consumidores.

Palabras clave: sostenibilidad, plan de negocio, industria textil.

Códigos de clasificación JEL: L81 Comercio minorista y mayorista; Logística; Comercio electrónico, M13 Creación de empresas, M31 Marketing.



ABSTRACT

The textile industry is one of the most polluting industries on the planet and that is why, at present, more and more customers are buying sustainable clothing. Given this scenario, a business proposal has been designed to meet the new needs that are being generated, based on the use of sustainable clothing.

The present work consists of 5 chapters and each one of them will be fundamental for the possible viability of the business project. It will begin with a brief introduction of what will be developed later. There, the business idea and the main business objectives will be presented. In addition, the choice of the topic will be justified, and the objectives pursued in this Final Degree Project will be presented. Then, we will focus on making the business plan of the company where we will use tools such as PESTEL analysis, the use of Abell's model and Porter's 5 forces model. Also, we will analyze several essential tools for the internal analysis of the company and for the study of HR, as well as the designation of the legal form that will represent the company. In addition and based on the study carried out in the previous sections, an essential tool will be used, the SWOT matrix, which summarizes the weaknesses, threats, strengths and opportunities that the company will have. Finally, a series of conclusions will be drawn regarding the completion of the TFG and the feasibility of the project. To conclude, it can be said that this project is an innovative business idea, since there is no company of this type in the city of Valladolid. That is why we have very high expectations and we believe that we will generate many sales, since the new attracts all types of consumers.

Keywords: sustainability, business plan, textile industry.

JEL Classification System: L81 Retail and Wholesale Trade; e-Commerce, M13 New Firms; Startups, M31 Marketing.



AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por hacer todo lo posible por no rendirme ni en los peores momentos de mi vida.

A mi grupo de amigos de la carrera, porque gracias a ellos nos hemos apoyado en los momentos más difíciles y hemos podido superar todos juntos esta etapa.

Pero, sobre todo, a ti abuela, siempre te llevaré conmigo.



ÍNDICE

RESUMEN	2
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	9
1.2. JUSTIFICACIÓN	10
1.3. OBJETIVOS	10
1.4. MISIÓN Y VISIÓN Y VALORES	11
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	13
2.1. ANÁLISIS PESTEL.....	13
2.1.1. Político-Legal.....	13
2.1.2. Económico.....	14
2.1.3. Social.....	16
2.1.4. Tecnológico	18
2.1.5. Ecológico.....	18
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	19
3.1. MODELO ABELL APLICADO A AFFAIRDABLE	19
3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	20
3.2.1. Posibilidad de entrada de nuevos competidores.....	21
3.2.2. Productos sustitutos.....	21
3.2.3. Poder de negociación de los proveedores	22
3.2.4. Poder de negociación de los clientes	23
3.2.5. Grado de rivalidad de los competidores actuales.....	24
4. ANÁLISIS INTERNO.....	25
4.1. IDENTIDAD DE LA EMPRESA	25
4.1.1. Características básicas	25
4.2. CADENA DE VALOR	26
4.2.1. Actividades primarias	26
4.2.1.1. Logística interna.....	26



4.2.1.2.	<i>Operaciones o producción</i>	28
4.2.1.3.	<i>Logística externa o distribución</i>	28
4.2.1.4.	<i>Marketing y ventas</i>	28
4.2.1.5.	<i>Servicio post-venta</i>	29
4.2.2.	<i>Actividades de apoyo</i>	30
4.2.2.1.	<i>Infraestructura de la empresa</i>	30
4.2.2.2.	<i>Gestión de recursos humanos</i>	30
4.2.2.3.	<i>Desarrollo de la tecnología</i>	31
4.2.2.4.	<i>Aprovisionamiento</i>	31
4.3.	INSTALACIONES (LOCALIZACIÓN)	31
4.3.1.	<i>Nave industrial (fábrica)</i>	31
4.3.2.	<i>Local comercial</i>	33
4.4.	RECURSOS HUMANOS (RRHH)	35
4.4.1.	<i>Organigrama</i>	35
4.4.2.	<i>Políticas de reclutamiento y selección de personal</i>	36
4.4.3.	<i>Políticas de retribución</i>	37
4.5.	FORMA JURÍDICA Y MARCO LEGAL	39
5.	ANÁLISIS SWOT (ANÁLISIS DAFO)	42
5.1.	DEBILIDADES	42
5.2.	AMENAZAS	43
5.3.	FORTALEZAS	43
5.4.	OPORTUNIDADES	44
6.	CONCLUSIONES	44
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46



ÍNDICE DE FIGURAS

IMAGEN 2.1.2.1: DATOS ECONÓMICOS CASTILLA Y LEÓN	16
IMAGEN 2.1.3.1: POBLACIÓN CASTILLA Y LEÓN (2021)	16
IMAGEN 2.1.3.2: DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS CASTILLA Y LEÓN (2021)	16
IMAGEN 2.1.3.3: TASA DE PARO EN CASTILLA Y LEÓN, 4T 2020-2021)	17
IMAGEN 2.1.3.4: GRÁFICO TASA DE PARO 4T 2020-2021	17
IMAGEN 3.1.1: MODELO ABELL AFFAIRDABLE	20
IMAGEN 3.2.1: 5 FUERZAS DE PORTER	21
IMAGEN 4.3.1.1: NAVE INDUSTRIAL	32
IMAGEN 4.3.1.2: LOCALIZACIÓN DE LA NAVE INDUSTRIAL	32
IMAGEN 4.3.1.3: LOCALIZACIÓN DE LA NAVE INDUSTRIAL	33
IMAGEN 4.3.2.1: LOCAL COMERCIAL AFFAIRDABLE	34
IMAGEN 4.3.2.2: LOCALIZACIÓN DEL LOCAL COMERCIAL	34
IMAGEN 4.3.2.3: LOCALIZACIÓN DEL LOCAL COMERCIAL	35
IMAGEN 4.4.1.1: ORGANIGRAMA AFFAIRDABLE	36
IMAGEN 4.5.1: ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA	39
IMAGEN 4.5.2: ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA	40

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 4.4.3.1: TABLA SALARIAL PARA LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN	38
TABLA 4.5.1: CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	40
TABLA 4.5.2: CARACTERÍSTICAS DE LAS SOCIEDADES PROFESIONALES	41
TABLA 4.5.3: CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	41
TABLA 5.1: MATRIZ DAFO	42
TABLA 4.4.3.2: POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO COMERCIAL	58
TABLA 4.4.3.3: POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y CALIDAD	58
TABLA 4.4.3.4: POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO FINANCIERO	59



TABLA 4.4.3.5: POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE MARKETING	59
TABLA 4.4.3.6: POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	60
TABLA 4.4.3.7: POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	60
TABLA 4.4.2.1: POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO COMERCIAL	49
TABLA 4.4.2.2: POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y CALIDAD	50
TABLA 4.4.2.3: POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO FINANCIERO	51
TABLA 4.4.2.4: POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE MARKETING	52
TABLA 4.4.2.5: POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	53
TABLA 4.4.2.6: POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	54
TABLA 4.4.2.7: POLÍTICAS DE SELECCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO COMERCIAL	55
TABLA 4.4.2.8: POLÍTICAS DE SELECCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y CALIDAD	55
TABLA 4.4.2.9: POLÍTICAS DE SELECCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO FINANCIERO	56
TABLA 4.4.2.10: POLÍTICAS DE SELECCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE MARKETING	56
TABLA 4.4.2.11: POLÍTICAS DE SELECCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE OPERACIONES	57
TABLA 4.4.2.12: POLÍTICAS DE SELECCIÓN AFFAIRDABLE - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	57



1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación de la idea de negocio

Affairdable es una marca de ropa sostenible, creada para conseguir un triple resultado positivo: personas, planeta y beneficios. El propósito de la creación de la marca es fabricar y vender productos de ropa de alta calidad, únicas y de edición limitada, para el uso diario. Lejos del negocio de la producción en masa y la fast fashion¹, se intenta marcar una nueva tendencia en la industria de la ropa y la moda. El público objetivo es principalmente la generación joven y cambiante de todo el mundo. Las tendencias actuales muestran que cada vez más personas están desarrollando una conciencia de sostenibilidad, la cual es muy importante apoyar. (RSE, 2020)

Uno de los objetivos de la empresa es que genere beneficios y a la vez, reduzca el impacto negativo sobre las personas y el planeta a través de sus productos, servicios y operaciones. La sostenibilidad y la protección del medio ambiente son la parte más importante de nuestra identidad. Por ello, es esencial combinar la parte social y ecológica con la económica de un fabricante de ropa. Somos proactivos y sostenibles desde la extracción, el reciclaje y la transformación de las materias primas, con la creación de asociaciones con empresas locales que comparten las mismas ideas.

A lo largo de la cadena de valor, en términos de formas de transporte que reduzcan las emisiones de carbono, canales de distribución innovadores y entrada a nuestros clientes, queremos construir una completa y gran cartera para dar un paso importante hacia el futuro y nuestro gran objetivo, llamarnos una Corporación B² certificada.

En el siguiente plan de negocio, queremos presentar una imagen de nuestra empresa, que transmita nuestros objetivos y valores y ofrezca una visión emocionante del futuro.

¹ Fast Fashion: moda rápida o modelo de producción de prendas en grandes cantidades en corto tiempo sin importar los daños que puedan causar al medio ambiente. (Tierra, 2021)

² Corporación B: compañías orientadas hacia la creación de valor social, ambiental y económico para todos sus agentes de interés. (B Corp Spain, s.f.)



1.2. Justificación

Para la elaboración del Trabajo de Fin de Grado, solicité la realización de un plan de negocios y para mi suerte, me lo aceptaron.

Este tema me parece muy importante e interesante principalmente en mi grado, Administración y Dirección de Empresas, ya que cada vez es más común emprender.

En consecuencia, se ha elegido la realización de un proyecto que estudie la viabilidad de una marca de ropa sostenible.

La idea surge de la búsqueda de una empresa que se va a distribuir en la ciudad donde vive la fundadora, Valladolid, y que llame la atención de los lectores de este TFG.

1.3. Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es lograr la creación de un negocio de moda sostenible en la ciudad de Valladolid. Para ello es necesario realizar una serie de análisis previos que permitan conseguir una serie de metas:

- Disuadir el gusto por la fast-fashion y atraer a los consumidores al uso de moda sostenible.
- Estudiar el entorno tanto general, como específico e interno de la empresa.
- Analizar al cliente y seleccionar un perfil concreto al que dirigirse.
- Determinar una ubicación clave para la fábrica de confección y tienda de la marca.
- Seleccionar al personal adecuado y tratarle con respeto y con un salario acorde a la cantidad de trabajo que carga dentro de la empresa.

Además, se desea poder aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo del grado tanto en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Valladolid, como en las universidades donde se continuó el grado con el Programa Erasmus+ en la IPAG Business School, en Francia y en la Università degli Studi di Catania, en Italia.



1.4. Misión y visión y valores

Affordable nace de la necesidad de proteger nuestro planeta. Tenemos la visión de hacer del mundo un lugar mejor y crear moda, que no sólo es sostenible y de producción justa, sino también asequible. El planeta es nuestra prioridad, no el beneficio. Tenemos la responsabilidad de salvar los recursos de nuestro planeta e iniciar un movimiento contra la industria de la moda rápida.

Fundamos *Affordable* porque queremos cambiar algo. Si esperamos a que llegue el cambio, no llegará: tú debes ser el cambio. Vamos a demostrar a la industria de la moda rápida que se pueden diseñar colecciones modernas y queridas por la gente, comprando con materiales reciclados y orgánicos.

Fundada por una estudiante que quería emprender un nuevo negocio, *Affordable* se crea con la sencilla misión de crear ropa bonita y al mismo tiempo tener un menor impacto en nuestro planeta. La idea de utilizar materiales reciclados es ralentizar el proceso de los materiales que se tiran y darles otra vida. Por supuesto, no podemos prescindir por completo de los residuos, pero seguimos creyendo que podemos vivir en un mundo en el que la moda no tiene por qué ser rápida, sino que puede hacerse con un enfoque más sostenible.

Hay tres elementos que debemos considerar cuando se trata de la sostenibilidad: Económico, Medioambiental y Social. Para cumplir nuestra misión, es importante encontrar proveedores que tengan los mismos valores que nosotros, es decir, encontrar proveedores comprometidos con el desarrollo sostenible dentro de la industria de la moda, y afortunadamente, los hemos encontrado. Los proveedores con los que nos vamos a asociar invierten en energías limpias y en métodos innovadores para reducir los residuos de cualquier manera posible. Además, queremos ser completamente transparentes con nuestras producciones y no tener nada que ocultar.

Lo más importante es que detrás de todas las fábricas y máquinas, están las personas que las dirigen y producen nuestros “tesoros”, y es imprescindible que compartan los mismos valores que nosotros. La magnitud del impacto en el medio ambiente depende en un 80% de los materiales de la ropa (Arnold, y otros, 2022). Por lo tanto, necesitamos un excelente equipo de diseño que esté constantemente aprendiendo sobre materiales y nuevas formas para la producción sostenible de ropa. Los materiales que hemos elegido utilizar son algodón ecotec, algodón orgánico, algodón reciclado, poliéster reciclado,



seaqual³, lyocell⁴ y poliamida reciclada. Respecto al packaging, las cajas que utilizaremos para enviar nuestra ropa están fabricadas de forma responsable, utilizando materiales reciclados y biodegradables. Fomentaremos el reciclaje y la reutilización de las cajas e intentaremos reutilizar nuestras cajas siempre que podamos (McFall-Johnsen, 2020).

“La ropa sostenible no puede ser asequible...” - ¡Sí, puede serlo!

La industria de la moda tiene mala reputación porque la gente piensa que la sostenibilidad y la moda no pueden ir juntas. Fundamos *Affairdable* para demostrar que esto es un error y mostrar al mundo que la moda sostenible puede seguir siendo asequible. ¿Cómo producimos nuestra ropa sin dañar nuestro planeta?

1. Sólo nos asociamos con fábricas y personas que comparten nuestra opinión sobre la industria de la moda rápida y que quieren hacer un cambio en el mundo. Está 100% fabricado en España.
2. No producimos miles de muestras para probar un producto. Cada una de nuestras prendas son únicas y de edición limitada. Intentamos reducir nuestros costes y evitar gastar dinero o recursos cuando no es realmente necesario.
3. Elegimos primero el material y luego el diseño. La industria tradicional de la moda comienza con el diseño de un producto. *Affairdable* busca primero un material adecuado y construye el diseño en torno a él.
4. Al trabajar directamente con nuestros fabricantes, socios y clientes, no hay costes innecesarios que vayan a parar a los agentes.

³ Seaqual: tejido fabricado con hilo de poliéster de alta calidad elaborado a partir de plástico marino reciclado (incluye botellas de plástico post-consumo y plásticos capturados en el mar).

⁴ Lyocell: fibra de origen vegetal que proviene de árboles de eucalipto, roble, bambú o abedul, procesada con sustancias sintéticas avanzadas.



2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un tipo de análisis cuyo objetivo es analizar el entorno de la empresa a través de una serie de factores: político-legal, económico, social, tecnológico y ecológico.

A continuación, les vamos a analizar uno a uno:

2.1.1. Político-Legal

El análisis político-legal se refiere a todo lo relacionado con los factores políticos y legales que puedan afectar a la actividad de la empresa.

España es un Estado social y democrático de Derecho. Es una monarquía parlamentaria (Organización del Estado español - Sistema político, s.f.) pero territorialmente es uno de los Estados más descentralizados. Es por ello por lo que las comunidades autónomas tienen un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y legal.

Para la creación de nuestra empresa se van a seguir las leyes de la comunidad autónoma de Castilla y León, especialmente lo que dictamine la Diputación de Valladolid. Dentro del Boletín Oficial del Estado, se recogen un conjunto de normas estatales y autonómicas relativas al comercio.

La principal, la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. El objetivo es corregir los equilibrios entre las grandes y pequeñas empresas y el mantenimiento de la libre y leal competencia donde los precios y la calidad tenderá a mejorar. Otra de las regulaciones a destacar es, la Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental. La principal finalidad es regular la responsabilidad evitando y reparando los daños medioambientales.

La Junta de Castilla y León actualmente propone subvenciones para apoyar la creación de nuevas empresas cuya actividad se desarrolle dentro del territorio. Están orientadas a financiar los gastos derivados de la adquisición de bienes tanto materiales como inmateriales y la inversión necesaria para crear una actividad desde su inicio. Cabe destacar que estas prestaciones únicamente las pueden adquirir determinados sectores, entre los que se encuentra la creación y desarrollo de una marca de ropa (Junta de Castilla y León, 2022)



2.1.2. Económico

El análisis económico se refiere a todo lo relacionado con las cuestiones económicas actuales o futuras que puedan afectar a la actividad de la empresa. El PIB⁵ es un indicador económico que mide el valor monetario de todos los bienes y servicios finales de un territorio, en un período de tiempo determinado, generalmente un año. El PIB en Castilla y León es de 55.401 millones de euros, posicionándolo así en séptimo lugar respecto al volumen de PIB que hay en la economía española.

El PIB per cápita es un indicador económico cuyo objetivo es medir la relación que existe entre el nivel de renta de un país y su población. En el caso de España, el PIB per cápita en 2020 fue de 25.410€ frente al PIB per cápita de Castilla y León, que fue de 23.167€. Esta cifra supone un séptimo puesto en el PIB per cápita de todas las Comunidades Autónomas. Esto significa que la población de esta comunidad está entre los mejores niveles de vida de toda España.

Respecto a la deuda pública, ésta fue en 2020 de 12.932 millones de euros, ocupando también la séptima posición de la tabla de las diferentes Comunidades Autónomas.

En lo que tiene que ver con la tasa de variación anual del IPC⁶ de España, en febrero de 2022 ha sido del 7,6%. Respecto al IPC de Castilla y León, ésta fue 0,9% mayor, correspondiendo así a un 8,5%, una cifra que ha sido 18 décimas superior con respecto al mes anterior.

Después de analizar todos los datos económicos de la actualidad, tanto en España como en Castilla y León, podemos decir que cada vez es más difícil prever lo que en un futuro pueda pasar. Actualmente y debido a la pandemia provocada por el CoVid-19 y la guerra producida entre Rusia y Ucrania, vivimos en una incertidumbre constante. Este factor es fundamental ya que al no disponer de recursos, no podríamos llevar a cabo nuestro proyecto. En el 2020, tanto la economía mundial como la España, descendió en un gran porcentaje debido a la brutal caída de la producción provocada por la pandemia. Fue un total de un 10,8% para la economía española pero, en el año siguiente, en el 2021, ésta creció en un 5%. Si que es verdad que el empleo ha mejorado y, a

⁵ PIB: Producto Interior Bruto

⁶ IPC: Índice de Precios al Consumo



pesar de que los turistas han consumido menos y el aumento de precios, el sector del comercio se está recuperando con un crecimiento actualmente del 4,5%. El empleo se ha incrementado a pesar de haber sido en términos de número de personas ocupadas y no en número de horas. Actualmente y debido a la guerra de Rusia y Ucrania, tanto el precio del petróleo como el gas natural, se ha multiplicado y, muchas materias primas se han encarecido también, destacando los cereales. Es por ello, por lo que una de las principales amenazas para nuestra empresa va a ser el incremento de estos. Si que es verdad que tanto la nave industrial para la fábrica, como el local para la tienda, supone unos costes fijos muy altos pero cabe destacar, que debido a estos sucesos, el alquiler de los mismos ha disminuido más de un 7%, según ha informado el Banco de España, ya que muchos negocios han tenido que cerrar.

Economía de Castilla y León		
Cuentas Nacionales - Gobierno		
PIB anual [+]	2020	55.401 M€
PIB Per Capita [+]	2020	23.167 €
Deuda total (M.€) [+]	2021	13.215
Deuda (%PIB) [+]	2021	22,20%
Deuda Per Cápita [+]	2021	5.554 €
Déficit (M.€) [+]	2021	-62
Déficit (%PIB) [+]	2021	-0,10%
Rating Moody's [+]	22/11/2019	Baa1
Mercado Laboral		
Tasa de desempleo [+]	I Trim 2022	11,1%
Parados [+]	I Trim 2022	123 k
Mercados - Cotizaciones		
Tipo de cambio del dólar [+]	13/05/2022	0,9629
Precios		
IPC General [+]	Abril 2022	9,6%
IPRI Interanual [+]	Diciembre 2017	1,5%
Mercado de dinero		
Tipos de interés [+]	16/03/2016	0%
Negocios		
Doing Business [+]	2015	11º
Vehículos pasajeros Año [+]	Junio 2019	12.042
Vehículos Año/1000 hab. [+]	Octubre 2018	12,92
Impuestos		
Tipo máximo [+]	2021	45,0%

Comercio		
Llegadas anuales [+]	2021	499.370
Exportaciones [+]	2019	14.648,6 M€
Exportaciones % PIB [+]	2019	24,47%
Importaciones [+]	2019	12.272,7 M€
Importaciones % PIB [+]	2019	20,50%
Balanza comercial [+]	2019	2.375,9 M€
Balanza comercial % PIB [+]	2019	3,97%
Comercio Minorista Interanual [+]	Marzo 2022	-5,5%

Imagen 2.1.2.1: Datos Económicos Castilla y León
Fuente: Datosmacro

2.1.3. Social

Este tipo de análisis tiene que ver con todos los aspectos relacionados con la cultura, religión, nivel educativo, etc.

En primer lugar se va a hablar de Castilla y León y sus principales datos sociales ya que *Affairdable* se verá muy afectada por los impactos de esta región. Castilla y León es una región grande en comparación con otras Comunidades Autónomas ya que tiene una superficie de 94.224 km². Según el INE⁷, tiene una población de 2.383.139 habitantes (Población total en Castilla y León en 2021, s.f.) y una densidad de población muy baja, exactamente de 25 habitantes por km².

Tabla		Mapa	
		Total	
		2021	
07 Castilla y León		2.383.139 ^{xxx}	

Imagen 2.1.3.1: Población Castilla y León (2021)
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Socio-Demografía		
Densidad [+]	2021	25

Imagen 2.1.1.2: Datos Sociodemográficos Castilla y León
Fuente: Datosmacro

⁷ INE: Instituto Nacional de Estadística

La tasa de paro es en Castilla y León de un 10,33% según los datos de la INE (Encuesta de Población Activa - Trimestre 4/2021, s.f.) en el último trimestre de 2021. En relación con el año anterior, éste ha disminuido en un 1,28%.

	Total	
	2021T4	2020T4
Ambos sexos		
07 Castilla y León	10,33%	11,61%

Imagen 2.1.3.3: Tasa de Paro en Castilla y León, 4T 2020-2021)
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

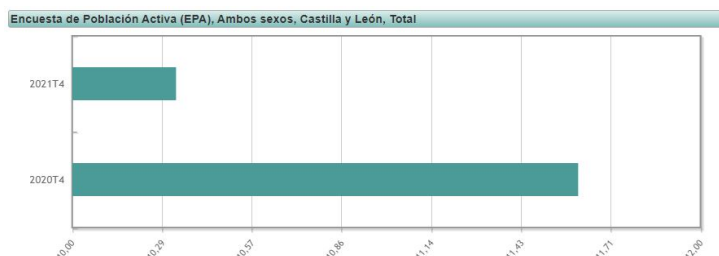


Imagen 2.1.3.4: Gráfico Tasa de Paro 4T 2020-2021
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Después de analizar todos los datos referentes a la Comunidad Autónoma que nos afecta, podemos llegar a la conclusión que la industria textil tiene un impacto social positivo y es fuente de ingresos de muchos países, en nuestro caso, España. Por eso y gracias a la creación de nuestra empresa, se incrementará el número de empleados debido a la oferta de varios puestos de trabajo, por lo que la tasa de desempleo disminuirá. Además, y debido a un aumento de la población durante el último siglo y un incremento en la esperanza de vida, la población cada vez va a ser más envejecida. Esto implica que cada vez van a ser más los habitantes que se preocupen por el consumo de productos de bienestar y de calidad, además de por su salud. También, se ha producido un incremento de la migración, lo que ha implicado que las ciudades se vuelvan más multiculturales. Esto es una oportunidad para nuestro negocio ya que podemos conocer las diferencias de estas nuevas poblaciones. En resumen, se puede decir que es cada vez mayor la preocupación por el consumo de productos de bienestar y calidad entre la sociedad española.



2.1.4. Tecnológico

Respecto al análisis tecnológico, éste se refiere a todos los factores tecnológicos que puedan afectar a nuestra empresa. En la actualidad, la tecnología cada vez va avanzando de manera más rápida, por lo que es necesario que las nuevas empresas se adapten lo antes posible para satisfacer las necesidades de los clientes. Los consumidores buscan ahorrar tiempo y dinero y es por ello, por lo que es muy importante que en nuestra empresa haya grandes avances tecnológicos. Sí que es verdad, que un gran avance tecnológico sería la venta online, ya que hoy en día son cada vez más los clientes que utilizan este tipo de plataformas frente al consumo en tienda (Internauta, 2019), pero, debido a que somos una empresa primeriza, queremos en primer lugar afianzar que en el local comercial se generen muchas ventas para ponerlo en marcha de manera online.

2.1.5. Ecológico

Los factores ecológicos están cogiendo cada vez más importancia de cara al futuro ya que gracias al desarrollo sostenible se puede prevenir y hacer frente al cambio climático que lleva existiendo en estos últimos años (ONU, s.f.). Desde el Acuerdo de París de 2015, donde se acordaron unos objetivos para hacer frente a las amenazas medioambientales, se ha intentado que todas las empresas inviertan en mejoras sostenibles. También, la Ley Europea del Clima establece que en 2030 se reducirán las emisiones netas de gases de efecto invernadero en al menos un 55% y será en 2050 cuando esas emisiones serán del 0%, en comparación con el año 1990. Además, según nos informa el periódico (El País, 2021), la utilización de energías renovables va a hacer que se cumplan con los objetivos que la ONU ha establecido. Otro aspecto a tener en cuenta es que, en este último año, en el ámbito empresarial de España, se ha percibido un aumento de la preocupación por lo verde, siendo así más de un 90% de los directivos españoles los afectados por este tema (Corrales, 2022). En conclusión, la población descontenta por los temas ambientales va a beneficiar a *Affairdable* ya que su objetivo principal es evitar la contaminación de la industria textil.



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El panorama de la venta minorista de moda se ha vuelto muy competitivo en los últimos años. Hay un gran número de marcas y muchas de ellas ofrecen productos similares, lo que da al cliente la posibilidad de comprar en diferentes tiendas cada vez y no quedarse con una. Es por ello por lo que la competencia sea aún más fuerte. Especialmente en los últimos años, se ha prestado cada vez más atención a la moda sostenible (Carlemany, 2020) y mucha gente elige su ropa según este criterio.

El microentorno o entorno específico tiene que ver con el conjunto de factores que influyen sobre las empresas de un sector determinado. A continuación, se describirá el análisis del sector donde se incluirá el modelo Abell, las variables complementarias y las 5 fuerzas de Porter.

3.1. Modelo Abell aplicado a *Affairdable*

Según el modelo de Abell, un entorno competitivo se define en torno a tres dimensiones (Guerras Martín & Navas López, 2014):

- FUNCIÓN o NECESIDAD que trata de cumplir nuestros productos o servicios.
- TECNOLOGÍA empleada para cubrir la necesidad.
- CLIENTES a los que se dirige nuestra empresa.

Aplicado a nuestra empresa *Affairdable*, el modelo Abell quedaría de la siguiente forma:

- FUNCIÓN o NECESIDAD: producción, diseño y comercialización de ropa.
- TECNOLOGÍA: tienda física.
- CLIENTES: niños, jóvenes, adultos y mayores con intereses en la moda sostenible.

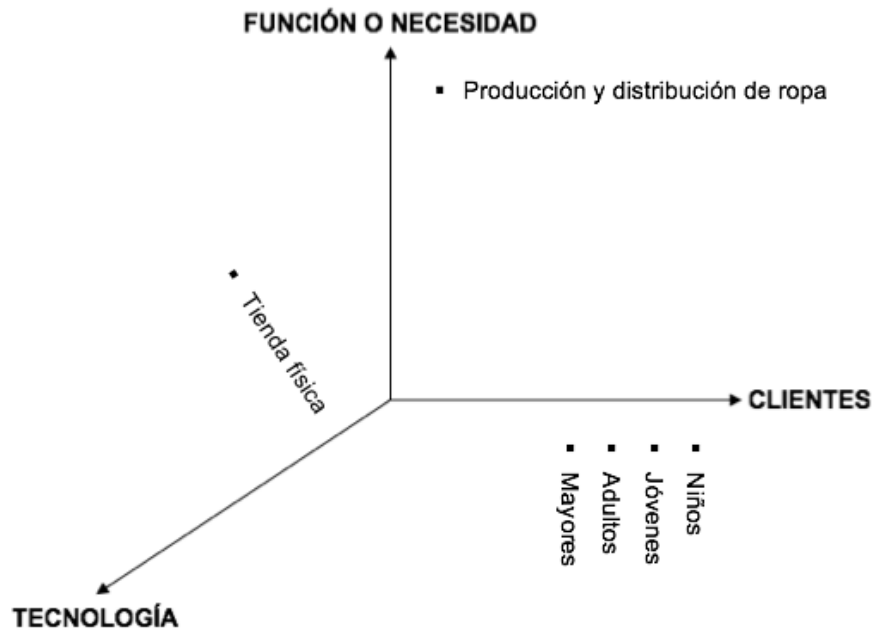


Imagen 3.1.1: Modelo Abell Affairdable
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico superior se muestra como nuestra empresa, *Affairdable*, perteneciente al sector textil, se dirige a un grupo concreto de clientes, para cumplir una serie de necesidades específicas, a partir de una determinada tecnología.

Para estudiar la intensidad de la competencia y los factores que la determinan, vamos a analizar a partir del modelo de las 5 fuerzas de Porter, el sector textil.

3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Este tipo de análisis analiza la industria utilizando un modelo común llamado análisis de las cinco fuerzas de Porter. Este determina lo competitivo que es un mercado determinado y lo rentable que puede ser para una empresa. (Bush, 2016)



Imagen 3.2.1: 5 Fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Posibilidad de entrada de nuevos competidores

El sector textil es un mercado en auge y es muy atractivo para entrar.

Las barreras de entrada son bajas para los nuevos integrantes cuyo objetivo no es competir con las grandes marcas como puede ser Inditex. Éstas tienen una inversión inicial muy elevada y producen grandes cantidades de producto a un precio muy reducido. *Affairdable* quiere ser una marca especial y con prendas únicas, por lo que la producción en masa no va a ser una de sus características. Además, es necesario diferenciarse frente al resto de marcas ya que en el caso de las grandes marcas, éstas tienen una estrecha relación con el consumidor, lo que les proporciona un valor añadido que siempre va a estar aprobado por el mismo. Es por ello por lo que *Affairdable* cuenta con una moda ética, aunque eso implique unas mayores inversiones para que el cliente coja confianza con nuestros productos. Por eso, el área de I+D+i será de gran importancia dentro de la misma. Es por tanto, que se interpreta que los competidores potenciales son una gran amenaza para nuestro sector.

3.2.2. Productos sustitutivos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan una misma función para el consumidor, en este caso, la necesidad de vestir, por lo que la amenaza es



relativa ya que dentro del sector textil no existen productos sustitutos. Es por ello, por lo que se tienen en cuenta otros aspectos como el diseño, moda o tipo de producto y así podríamos hablar de productos sustitutos. Todas las marcas tienen muchos sustitutos, por lo que, aunque las personas no puedan permitirse marcas de lujo, existen sustitutos que pueden ofrecer estilos de alta gama a precios más bajos. Dentro del mundo de la moda y como se ha comentado previamente, ésta se puede clasificar entre la alta costura, que para el caso de *Affairdable* no supone una amenaza, y la fast-fashion. *Affairdable*, es una marca de ropa sostenible cuyo objetivo principal es diseñar y fabricar prendas únicas y de edición limitada. Por tanto, los productos sustitutos de ésta y por tanto, los que suponen una amenaza, es la moda fast-fashion ya que son cada vez más marcas, las que se están preocupando por la sostenibilidad. En resumen, actualmente en el sector textil y de la moda, los productos sustitutos suponen una gran amenaza.

3.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza tiene que ver con la capacidad que tienen los proveedores para enfrentarse a las condiciones que exigen sus clientes. Son varios los factores que afectan a esta fuerza:

- El grado de concentración de los proveedores.
- El volumen de ventas.
- La capacidad de cambio de clientes.
- La amenaza de integración hacia delante. En otras palabras, la posibilidad de que algún proveedor se convierta en amenaza y sea un nuevo distribuidor.
- La diferenciación de productos entre clientes.
- Dependencia de los clientes.

Los proveedores del sector textil son aquellos que te proporcionan las materias primas necesarias para cumplir las necesidades de la empresa. En el sector textil, éstos son: los encargados de proporcionar todos los instrumentos para poder diseñar las prendas como las máquinas de coser, materias primas como los muebles para las máquinas de coser, mesas y tijeras para costura, botones, cremalleras sostenibles, hilos para costura y telas. Éstos, no son una fuerza significativa en la industria de la moda, ya que tienen poca influencia y control.



Esto es debido a que las marcas pueden cambiar fácilmente de un proveedor a otro. Además, utilizan su peso financiero para influir en los precios.

Por otro lado, la mayoría de los proveedores proceden de países del tercer mundo y deben cumplir ciertas normas sobre las cantidades adquiridas a la marca compradora.

3.2.4. Poder de negociación de los clientes

Antes que nada se va a definir la fuerza. Ésta tiene que ver con la capacidad que tienen los clientes para enfrentarse a las condiciones que exigen sus proveedores. Si el poder de negociación de los clientes es alto, el grado de atracción de la industria disminuirá. Son varios los factores que afectan a esta fuerza:

- El grado de concentración de los clientes.
- El volumen de compras. Éste afectará positivamente a esta fuerza, si el volumen es elevado, este tipo de fuerza adquirirá una mayor importancia.
- La capacidad de cambio de proveedor. En este caso, el cliente no tiene dificultad para cambiarse de proveedor.
- La amenaza de integración hacia atrás. En otras palabras, la posibilidad de que algún cliente se convierta en amenaza y sea un nuevo competidor.
- La diferenciación de productos entre proveedores.
- Dependencia de los canales de distribución.

Los clientes individuales tienen poco poder de negociación en el sector minorista de la moda, pero hay varios factores que hacen que los clientes como grupo sean una fuerza influyente.

Hoy en día, la gente está bien informada, le gusta ser alternativa y no siempre sigue la tendencia. Además de las nuevas tecnologías y las mejores tiendas online, los clientes tienen muchas posibilidades de comprar su ropa, según lo que quieran. Las marcas de moda quieren retener a los clientes y competir para atraerlos, y esa es la razón de la cantidad de dinero que se gasta en marketing. Hay varios tipos de estrategias de retención de clientes, como los descuentos y las ofertas de afiliación. También, el poder de compra de los clientes es una fuerza importante y, aunque no influyan en la posición de las marcas directamente, lo hacen indirectamente. Por ello las marcas atrapan a los clientes con el mejor marketing posible.



La tecnología se utiliza para mejorar la experiencia del cliente y atraerlo. Hablamos por tanto de los sitios web y las aplicaciones. Éstos también se han convertido en algo esencial en nuestro comportamiento diario de compra de moda.

3.2.5. Grado de rivalidad de los competidores actuales

Esta fuerza analiza la intensidad de la competencia en el sector textil. A mayor intensidad de la competencia, menor atractividad de la industria. Además, gracias a esta fuerza, se pueden comparar ventajas competitivas con las del resto de la competencia y se pueden establecer estrategias competitivas. Depende de una serie de factores:

- El grado de concentración del sector
- El crecimiento del factor: este sector, al encontrarse en una fase de madurez, el ritmo de crecimiento es reducido.
- La existencia de economías de escala: en este sector es muy común la existencia de las mismas, tanto a nivel nacional como internacional. Esto se debe a los cambios tan bruscos en los hábitos de los consumidores.
- Existencia de diferenciación: este factor es muy importante ya que es uno de los principales objetivos para obtener beneficios. Es por ello, que el cuidado del medio ambiente y unas buenas condiciones de trabajo, permiten posicionarse en una buena situación, en comparación con el resto de la competencia.
- Barreras de salida: no existen apenas ya que los activos de las empresas se pueden reutilizar o vender con facilidad y además, los costes fijos de salida son pequeños.

Como ya se ha mencionado previamente, la rivalidad competitiva es muy intensa, ya que hay muchas marcas que venden principalmente los mismos productos. Muchas empresas se basan en la fidelidad, las características y la calidad. Las marcas que ya tienen una imagen de marca muy fuerte pueden cobrar precios más altos por sus productos. La competencia por conseguir nuevos clientes es tan alta que apenas hay espacio para los recién llegados.

Resumiendo, la rivalidad competitiva es una fuerza fuerte en la industria de la moda. Las marcas intentan mantener y ganar nuevos clientes, haciendo uso de descuentos, ofertas y marketing. (Pratap, 2017)



4. ANÁLISIS INTERNO

A continuación, en este punto se describirá la posición estratégica que tendrá *Affordable*, la empresa que queremos poner en marcha, frente a la competencia, analizando sus recursos, capacidades y debilidades. Gracias al análisis interno, se identificará como *Affordable* puede fortalecer sus puntos fuertes, corregir los puntos débiles y aprovechar las oportunidades.

4.1. Identidad de la empresa

La identidad de la empresa tiene como objetivo determinar el tipo y las características fundamentales de *Affordable*, conociendo así los rasgos que la definen y ayudando a comprender las bases estratégicas de la empresa para enfrentarse a la competencia de forma eficiente.

4.1.1. Características básicas

A continuación, describiremos las características básicas de *Affordable*:

- Teniendo en cuenta la antigüedad, ésta va a ser una empresa nueva.
- Respecto al tamaño de la empresa, *Affordable* será una empresa pequeña. En los puntos posteriores concretaremos el número de empleados que se estima.
- El campo de actividad es el comercio minorista. Teniendo en cuenta el sector en el que la empresa se agruparía, según la CNAE⁸, ésta sería el nº 4771, correspondiendo así al comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados (CNAE, s.f.).
- El tipo de propiedad de *Affordable* será una empresa privada.
- El ámbito geográfico en donde se situará *Affordable* es local, concretamente en Valladolid. La fábrica se localizará a las afueras de la ciudad, sin embargo, el local estará ubicado en pleno centro de esta.
- La forma jurídica de *Affordable* será una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (SRLU).

⁸ CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas



4.2. Cadena de valor

La cadena de valor, creada por Michael Porter, es otro instrumento importante para el análisis interno de la empresa. El término de cadena de valor se refiere a la descripción de las actividades de una empresa, tanto internas como externas, que permiten crear un producto o servicio determinado. Tiene como objetivo identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa y estas actividades, relacionadas con la cadena de valor de *Affairdable*, se detallan a continuación:

4.2.1. Actividades primarias

Estas actividades están directamente relacionadas con la producción y comercialización de la ropa ecológica.

4.2.1.1. Logística interna

La logística tiene que ver con las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de materias primas necesarias para la fabricación de prendas de vestir.

Respecto a la recepción de los materiales, todos ellos son 100% orgánicos. La idea es mantener una relación estrecha con los proveedores para hacer posible la confección de ropa sostenible. Además, se negociarán unos precios específicos garantizando así un beneficio mutuo y una buena calidad de las materias primas. Los proveedores de *Affairdable* van a ser los siguientes:

- (JUKI, JUKI, s.f.), (SINGER, s.f.), (ZOJE, s.f.), (BATTISTELLA, BATTISTELLA, s.f.), (MARSEW, s.f.) y (ELNA, s.f.) son los proveedores encargados de proporcionarnos todas las máquinas de coser.
 - DDL-7000A (JUKI, JUKI, s.f.) es una máquina de coser industrial totalmente automática que dispone de cortahilos y remate automático y alza prénsatelas. Realiza un pespunte recto de alta velocidad.
 - MO-6900C Series (JUKI, s.f.) es una máquina capaz de coser con facilidad materiales tubulares como los puños de las mangas.
 - HD 6705 (SINGER, SINGER, s.f.) es una máquina que cose a alta velocidad y es perfecta para coser tejidos gruesos.



- SE017 ELITE (SINGER, SINGER, s.f.) es una remalladora con diferencial, de 110W y con 2, 3 y 4 hilos.
- ZJ950E-13-PD3 (ZOJE, ZOJE, s.f.) es una máquina de sobrecierre integrada de alta velocidad.
- SATURNINO 5L (BATTISTELLA, s.f.) es un generador de vapor compuesto de caldera, plancha de mano profesional y soporte de rueda. Plancha todo tipo de tejidos, especialmente los más sensibles.
- MARSEW CM-813 BD DIREC DRIVE (MARSEW, MARSEW, s.f.)
- ELNA 845 (ELNA, ELNA, s.f.) es una máquina profesional que tiene 3 agujas y 4 hilos con hilo recubridor inferior. Permite tener pespuntos rectos por delante y un remallado que sujete la tela por el revés.
- (AMAZON, AMAZON, s.f.) es el proveedor encargado de proporcionarnos materias primas como:
 - Los muebles para las máquinas de coser:
 - ★ Bertha Roble (AMAZON, AMAZON, s.f.)
 - ★ Norma Jean Roble (AMAZON, s.f.)
 - Las mesas para costura (AMAZON, AMAZON, s.f.) necesarias para realizar la costura y confección de las prendas.
 - Las tijeras para costura (AMAZON, AMAZON, s.f.) necesarias para el personal dedicado al corte y confección de nuestras prendas.
- (TEXTIL, s.f.) es el proveedor encargado de proporcionarnos botones para nuestras prendas. Éstos son de origen natural y vegetal, todos ellos 100% sostenibles.
- (YKK, s.f.) es el proveedor encargado de proporcionarnos cremalleras sostenibles. El material empleado es 100% reciclado, destacando las botellas de PET y utilizando tecnologías de reciclaje de materiales. Además, la parte metálica de la nueva cremallera en espiral ecológica, también está compuesta de materiales reciclados.
- (COATS, s.f.) es el proveedor encargado de proporcionarnos hilos para costura. Dispone de un catálogo muy amplio pero al ser nuestra empresa sostenible, solo adquiriremos los de tipo sostenible. Además, dispone de más de 1.000 colores diferentes.
- (HILADAS, s.f.) es el proveedor encargado de proporcionarnos telas. Éstas son orgánicas y además dispone de una amplia gama de colores.



En relación con el almacenamiento, este tiene que ver con todas las telas junto con el resto de los productos intermedios.

Finalmente, a cerca de la distribución de los insumos, éstos serán necesarios para fabricar las prendas, controlando que la cantidad de materiales en el almacén pueda satisfacer la demanda.

El centro de logística estará ubicado dentro de la nave donde estará la fábrica, a las afueras de Valladolid. Su función principal es distribuir a la tienda del corazón de la ciudad.

4.2.1.2. *Operaciones o producción*

Desarrolla actividades relacionadas con la transformación de materias primas en prendas de vestir: el diseño, patronaje, corte y confección.

Es muy importante que exista eficiencia en las operaciones ya que es un factor clave de éxito y gracias a ello, nos permitirá ahorrar costes. Se invertirá en maquinaria de alta calidad y se estandarizarán los procesos de fabricación, supervisando en todo momento el proceso.

Además, gracias al proceso de reclutamiento y selección que se va a realizar, *Affairdable* contará con un personal altamente cualificado para el diseño y la elaboración de prendas de la actualidad, que reflejen lo sostenible de la marca.

4.2.1.3. *Logística externa o distribución*

La logística externa se refiere la recepción del producto una vez fabricado, al almacenamiento y distribución de éste.

Tiene que ver con el almacenamiento de ropa ya confeccionada y a la distribución de ésta hacia el cliente.

También realizaremos actividades de control de inventario, aunque al ser una marca que todavía nadie conoce, fabricaremos pequeñas cantidades de nuestros productos.

4.2.1.4. *Marketing y ventas*

Incluye actividades relacionadas con la promoción y venta de nuestros productos.

Affairdable será una tienda situada en pleno centro de la ciudad de Valladolid.



No obstante, si a largo plazo se incrementa el número de ventas, no descartaríamos la opción de abrir una tienda online con un diseño atractivo y visual, incitando así a los clientes a comprar nuestros productos de forma rápida y eficaz.

Se invertirá en publicidad para darnos a conocer a través de las redes sociales. Crearemos perfiles en las más utilizadas hoy en día, ya sea Instagram, Facebook, Twitter y TikTok para así promocionarnos a través de estas. Además, para un número mayor de ventas, se anunciarán sorteos y eventos relacionados con la moda sostenible y se ofrecerán diversos códigos de descuento para utilizarlos durante la compra de nuestros diferentes productos. Los gastos de publicidad serán bajos frente al resto de competidores pero en temporada de rebajas, aumentarán e intentaremos adelantar ese período para así ser los primordiales e incrementar unas mayores ventas.

Affairdable tiene como objetivo vender productos de calidad a precios asequibles. Es por ello por lo que cuenta con una buena política de descuentos en ventas.

Además, *Affairdable* contará con una tarjeta de fidelidad “*Affairdable Card*” para sus clientes. Es totalmente gratuita pero quién la obtenga contará con mayores beneficios como una acumulación de puntos por productos, un servicio de atención al cliente más rápido y determinados regalos por el cumpleaños, entre otras.

Por último, la política de precios garantizará la calidad óptima de las prendas en las ventas.

4.2.1.5. Servicio post-venta

El servicio post-venta engloba todas las actividades relacionados con el mantenimiento de las condiciones de utilización o el aumento del valor de las prendas. Es muy importante tener un servicio seguro para que a los clientes les inspire confianza comprar en *Affairdable* y que por tanto, se produzca un aumento en el valor de las prendas.

Es por ello por lo que el servicio al cliente de *Affairdable* pretende asesorar en todo el proceso de compra proporcionado al consumidor, ayuda con las tallas, composición de cada una de nuestras prendas, cuidados de éstas, cambios o devoluciones o cualquier otra duda que éste pueda tener.



El plazo de devolución de las prendas estándar, es de 30 días desde la fecha de compra. Sin embargo, para las prendas personalizadas, se ofrecerán otras condiciones como modificaciones o arreglos.

Respecto al feedback del cliente, éste es muy importante para nuestra marca ya que nuestro principal objetivo es satisfacer las necesidades de la mejor manera posible. Es por ello por lo que nuestro personal de tienda estará dispuesto para el cliente en todo momento.

4.2.2. Actividades de apoyo

La función de este tipo de actividades es dar soporte a las primarias y añadiendo valor al producto.

4.2.2.1. Infraestructura de la empresa

Conlleva actividades que incluyen la planificación, organización, control, información y contabilidad de *Affairdable*. La empresa cuenta con una nave industrial donde se realizará el proceso de confección, comprometiéndose a utilizar materias primas sostenibles, cuidando así el medio ambiente.

4.2.2.2. Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos tiene que ver con la búsqueda, selección, contratación y formación del personal de *Affairdable*.

La empresa cuenta en su inicio con 25 empleados, aunque si que es verdad, que nuestras intenciones son ampliar el número de trabajadores. La cultura corporativa de *Affairdable* se basa en promover la libertad de expresión, aportando así ideas y sentirse parte de la empresa.

El objetivo de las políticas de recursos humanos de *Affairdable* es compaginar la vida laboral con la personal de sus empleados. De esa forma, los empleados se motivan y por tanto, su rendimiento laboral al igual que su productividad, aumentan, y *Affairdable* retiene ese talento dentro de la misma y mejora el trabajo en equipo.



4.2.2.3. *Desarrollo de la tecnología*

Se refiere al conjunto de actividades que se realizan para la gestión y mejora de las tecnologías dentro de *Affairdable*.

Destacamos la innovación en el diseño de la moda sostenible en la ciudad de Valladolid pero también, la empresa se adaptará a los diversos cambios tecnológicos que vayan surgiendo a lo largo de los años.

4.2.2.4. *Aprovisionamiento*

El aprovisionamiento consiste en la adquisición de todos los factores que se van a emplear en el proceso productivo de *Affairdable*, siendo todos los inputs, factores clave para su funcionamiento. En otras palabras, nos referimos a todas las materias primas y maquinaria empleada para la confección de nuestras prendas.

La selección, negociación y adquisición de materias primas se realizará a proveedores sostenibles, los cuales utilizan productos naturales, ecológicos, orgánicos y 100% reciclados. Además, dentro de nuestra política, queremos concienciar a nuestros clientes que es muy importante cuidar el medio ambiente y que la fabricación de nuestros productos no genere un aumento de la contaminación. Por tanto, no vamos a generar grandes cantidades de nuestros productos, sino que vamos a calcular una cantidad razonable que se pueda vender, para aprovechar al máximo las materias primas.

4.3. Instalaciones (localización)

4.3.1. Nave industrial (fábrica)

La localización de la fábrica de *Affairdable* se ha decidido asentar en la ciudad de Valladolid, lugar de donde es la fundadora.

Se ha escogido una nave industrial situada en el polígono de San Cristóbal, exactamente una nave de 519 m² en planta baja en la Calle Pirita 47 para su correcto diseño y confección de las prendas.

Allí controlaremos todo el proceso de producción para asegurarnos de su buena calidad, tejidos y acabados.

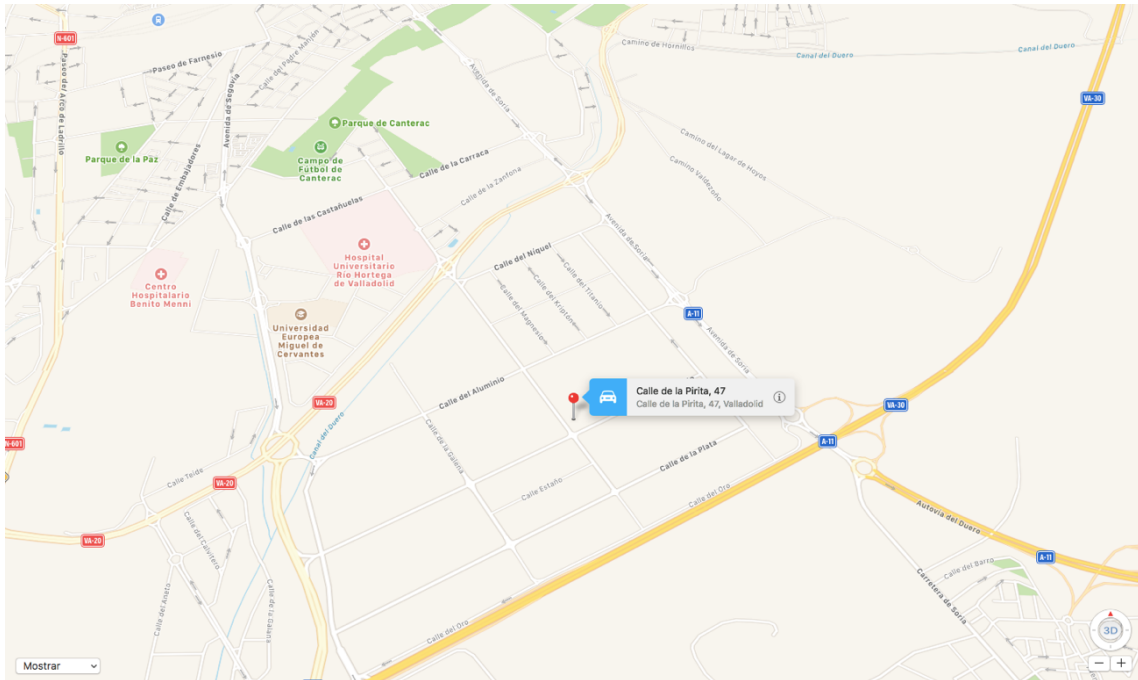
Es una nave que cuenta con 2 baños. El alquiler es de 1200 €/mes, por lo que resulta a 2,31 €/m².



Imagen 4.3.1.1: Nave Industrial
Fuente: (Alquiler de Nave en calle Pirita, 47, s.f.)



Imagen 4.3.1.2: Localización de la Nave Industrial
Fuente: (Alquiler de Nave en calle Pirita, 47, s.f.)



*Imagen 4.3.1.3: Localización de la Nave Industrial
Fuente: (Alquiler de Nave en calle Pirita, 47, s.f.)*

4.3.2. Local comercial

La situación del local comercial de *Affairdable* se encuentra en la Calle Héroes de Alcántara, en pleno corazón de la ciudad de Valladolid y alrededor de numerosas tiendas de grandes marcas.

Se ha escogido un local de 300 m² que se encuentra en planta de calle y tiene dos entradas, una de ellas por el centro comercial Las Francesas.

Es un local que cuenta con 2 baños. El alquiler es de 5500 €/mes, por lo que resulta a 18,33 €/m².

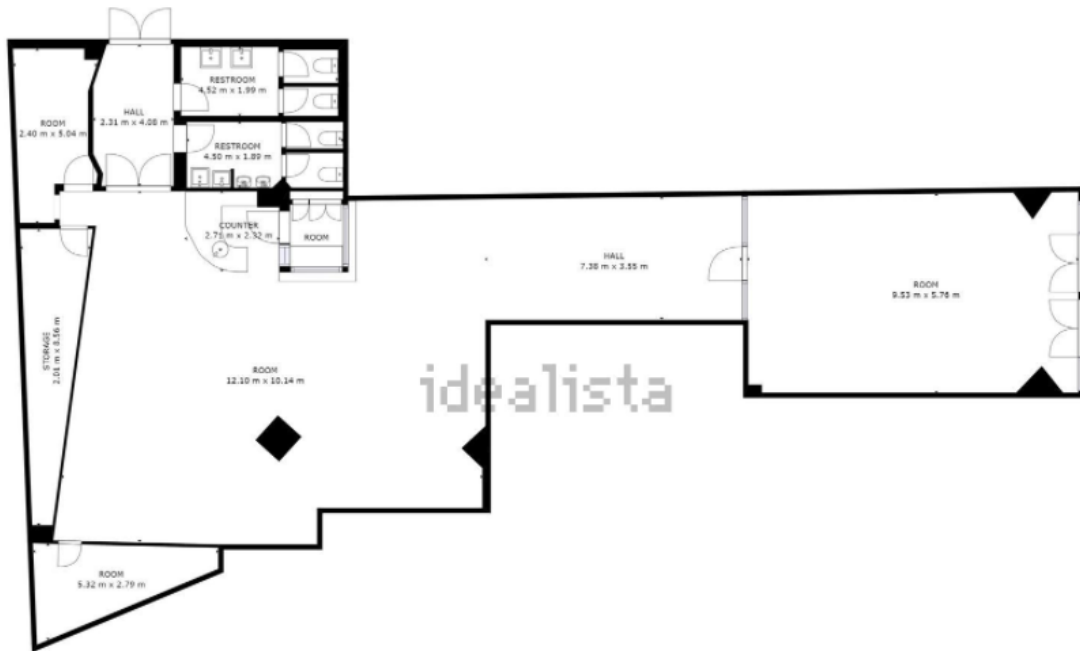


Imagen 4.3.2.1: Local Comercial Affidable
Fuente: (Alquiler de Local en calle Héroes de Alcántara, s.f.)

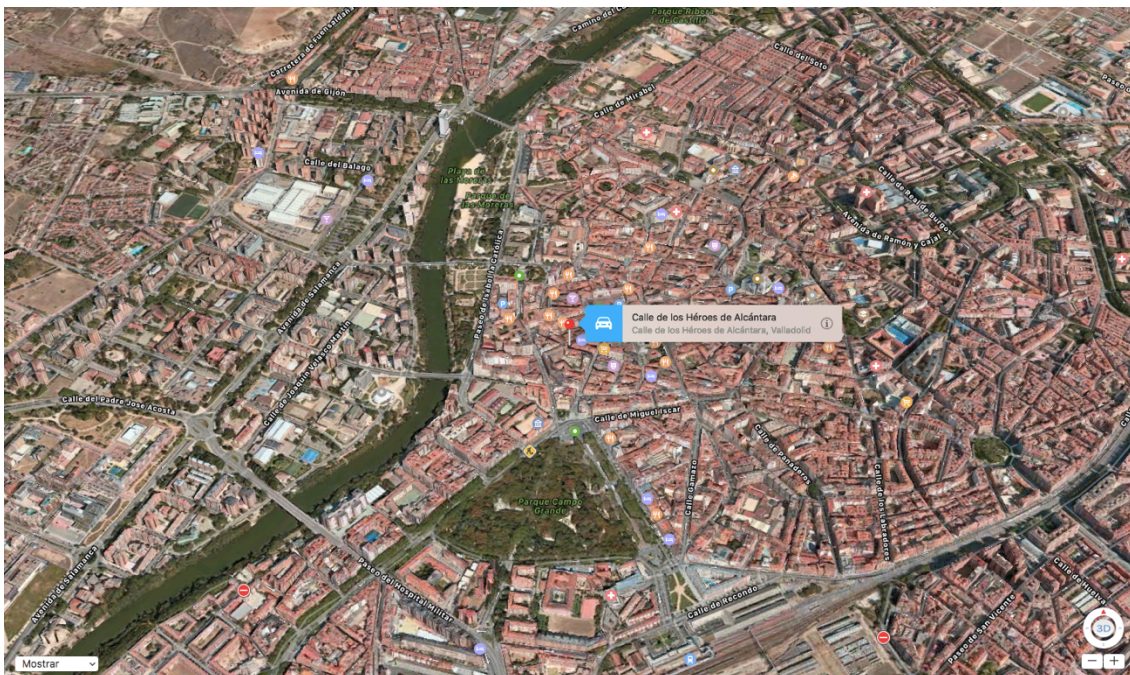
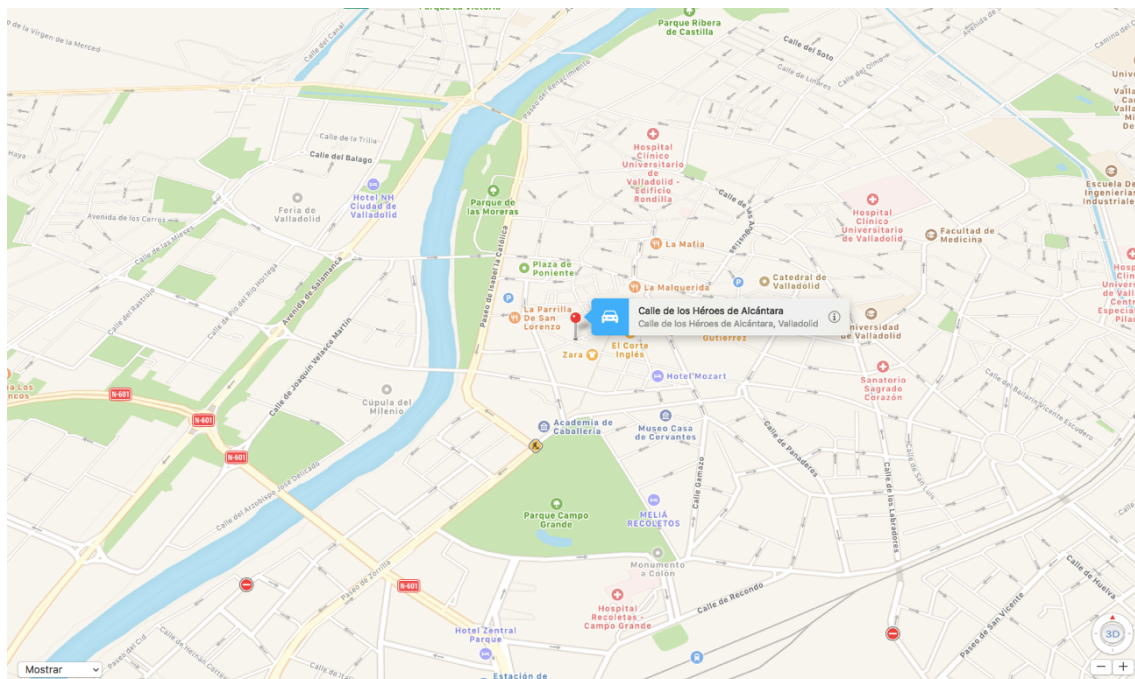


Imagen 4.3.2.2: Localización del local comercial
Fuente: (Alquiler de Local en calle Héroes de Alcántara, s.f.)



*Imagen 4.3.2.3: Localización del local comercial
Fuente: (Alquiler de Local en calle Héroes de Alcántara, s.f.)*

4.4. Recursos Humanos (RRHH)

4.4.1. Organigrama

El organigrama de personal es una estructura que distribuye los diferentes puestos de trabajo, dentro de cada área de nuestra empresa.

Para su elaboración, se ha investigado cuales son los trabajos imprescindibles por cubrir. Como se trata de una empresa nueva, el volumen de trabajo que se generará en cada departamento será bajo, en comparación con otras grandes marcas, por lo que no necesitaremos numerosos puestos de trabajo ya que una misma persona se puede hacer cargo de varios.

Además, la fundadora de la empresa se hará cargo de las tareas administrativas y para el resto de las tareas se contratarán a 25 personas, especializadas en las mismas.

El siguiente organigrama muestra los departamentos en los que se organiza *Affairdable*.

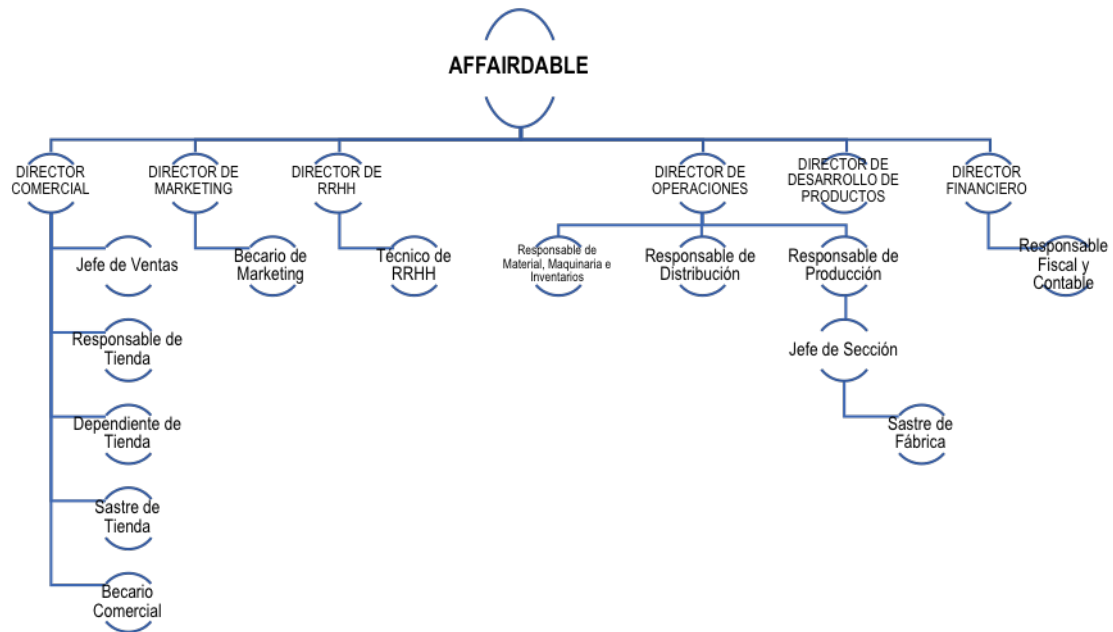


Imagen 4.4.1.1: Organigrama Affairdable
Fuente: Elaboración Propia

Al inicio de su apertura, contará con una plantilla de personal muy pequeña, exactamente 25 personas que, irá aumentando en cuanto sean necesarios más puestos de trabajo.

Respecto a la estructura organizativa, ésta se va a distribuir de forma que cada uno de los integrantes de la empresa va a tener la suficiente libertad como para tomar sus propias decisiones y aportar ideas que puedan ser influyentes en la empresa, de tal forma que cada uno de ellos sientan como la empresa va creciendo.

4.4.2. Políticas de reclutamiento y selección de personal

Las políticas de reclutamiento y selección de personal forman parte de la planificación estratégica de *Affairdable* ya que se trata de un proceso esencial para cumplir los objetivos de la empresa.

Affairdable tiene que cubrir 25 puestos de trabajo antes de la apertura de la misma.

Para conseguirlos, se publicarán diferentes ofertas a través de páginas web de búsqueda de empleo como LinkedIn, InfoJobs, etc.

Los candidatos que cumplan con los requisitos podrán enviarnos su currículum vitae, el cual será analizado por nuestro departamento de RRHH y supervisado por el director general.



En la tabla adjunta se recoge las políticas de reclutamiento a las que deberán enfrentarse los posibles candidatos:

(Ver ANEXO I)

Seguidamente, los candidatos seleccionados tendrán que pasar por un proceso de selección, en el cuál, dependiendo del puesto al que el candidato quiera aspirar, se realizarán unas pruebas de selección u otras. Esto es desde realizar una entrevista personal hasta diferentes dinámicas de grupo. Después de este proceso, se evaluará la información obtenida para su posible reincorporación a la empresa.

En la tabla adjunta se recoge las políticas de selección que deberán cumplir los posibles candidatos dependiendo al puesto al que quieren aspirar:

(Ver ANEXO II)

4.4.3. Políticas de retribución

Respecto a la política retributiva de los empleados de *Affairdable*, se les pagará dependiendo del puesto de trabajo que ocupen.

Según el BOE⁹, desde el 1 de septiembre de 2021, el salario mínimo para el personal de la Industria y Confección en España es de 32,17 euros diarios y 965 euros mensuales. (Corrección de erratas de la Resolución de 12 de noviembre de 2021, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo general de trabajo de la industria textil y de la confección., s.f.) En *Affairdable*, queremos que la retribución sea justa, por lo que todos los salarios de nuestros empleados serán superiores al salario mínimo.

En la tabla adjunta, se recogen los salarios base para cada puesto de trabajo, según convenio colectivo general de trabajo de la industria textil y de la confección.

⁹ BOE: Boletín Oficial del Estado



Grupo Profesional		Retribución diaria revisada al 0,50 % - Euros	Retribución mensual revisada al 0,50 % - Euros
G	Dirección.	54,35	1.653,04
F	Jefaturas superiores.	50,55	1.537,59
E	Jefaturas dpto./Téc. Superiores.	44,52	1.354,30
D	Jefaturas técnicas de equipo.	40,04	1.218,00
C1	1/ Oficialías especializadas.	36,25	1.102,55
C1	2/ Oficialías especializadas.	33,98	1.033,46
C2	1/ Oficialías.	32,5	988,65
C2	2/ Oficialías.	30,99	942,59
B	Especialistas.	30,29	921,43
A	Auxiliares.	29,87	908,38

Salario Mínimo Interprofesional, desde 1 de septiembre de 2021, 32,17 euros diarios y 965 euros mensuales, por 14 pagas, equivalente a 13.510 euros/año. Salario Bruto Anual Garantizado por el Convenio (D.A. Séptima), 14.000 euros/año.»

*Tabla 4.4.1: Tabla salarial para la industria de la Confección
Fuente: BOE*

En términos de coste de personal, éstos son los sueldos y salarios de cada trabajador que se establecen de acuerdo con los convenios colectivos correspondientes a cada puesto de trabajo. Dicho convenio indica además que cada año el salario deberá incrementarse en un 2% durante el año 2022 y 2023. El sueldo bruto es el anexo correspondiente a cada uno de los puestos de trabajo que ofertaremos en *Affairdable*.

(Ver ANEXO III)

Respecto al coste de la seguridad Social que debe asumir *Affairdable*, éste es elevado, representa entre el 30%-35% y se dividirá de la siguiente forma:

- 23,60% contingencias comunes
- 2,60% AT y EP
- 6,70% tipo general de desempleo para contrato indefinido
- 0,20% FOGASA (Fondo de Garantía Salarial)
- 0,60% para formación profesional

4.5. Forma jurídica y marco legal

Antes de elegir la forma jurídica de nuestra empresa, debemos de ser conscientes de los principales tipos de sociedades que pueden constituirse en España: Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.L.), Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Colectiva (S.C.), Sociedad Comanditaria, Sociedad Cooperativa, ...

Para la elección de la forma jurídica más adecuada, hemos procedido a rellenar un cuestionario procedente de la página web del Portal PYME¹⁰ (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, s.f.), ilustrado en la imagen.

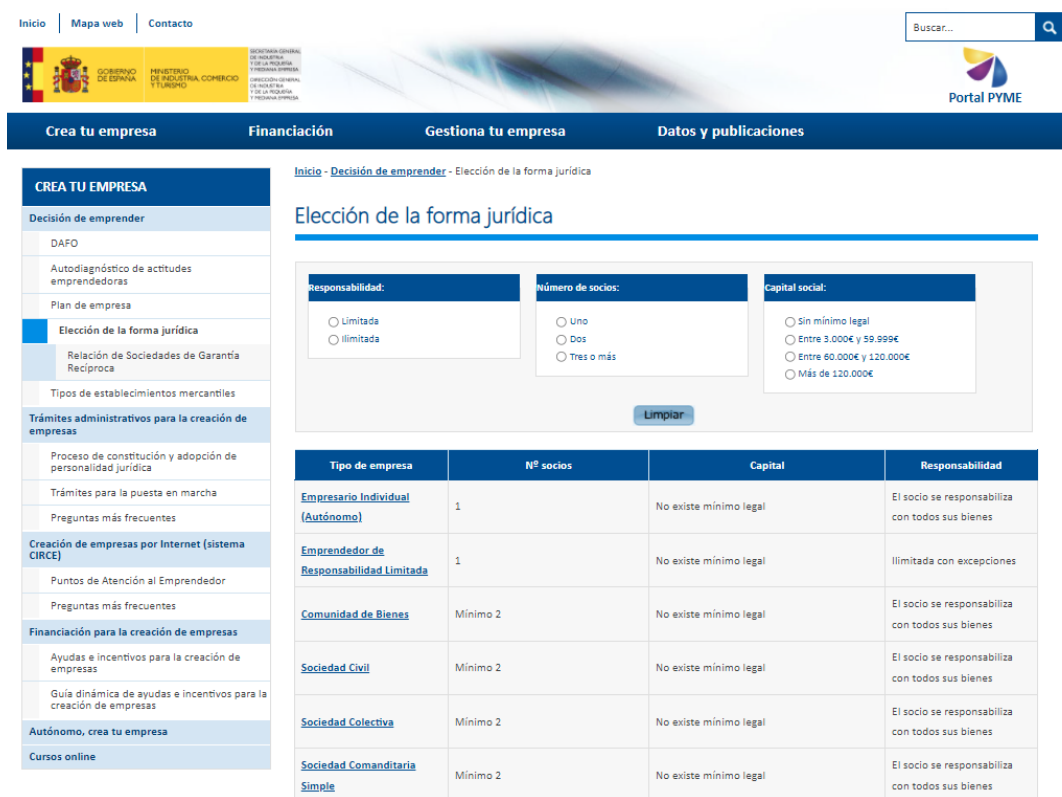


Imagen 4.5.1: Elección de la forma jurídica de la empresa
Fuente: Página web Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

¹⁰ PYME: Pequeñas y medianas empresas

CREA TU EMPRESA

Decisión de emprender

- DAFO
- Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras
- Plan de empresa
- Elección de la forma jurídica**
- Relación de Sociedades de Garantía Recíproca
- Tipos de establecimientos mercantiles

Trámites administrativos para la creación de empresas

- Proceso de constitución y adopción de personalidad jurídica
- Trámites para la puesta en marcha
- Preguntas más frecuentes

Creación de empresas por Internet (sistema CIRCE)

- Puntos de Atención al Emprendedor
- Preguntas más frecuentes

Financiación para la creación de empresas

- Ayudas e incentivos para la creación de empresas
- Guía dinámica de ayudas e incentivos para la creación de empresas

Autónomo, crea tu empresa

Cursos online

Elección de la forma jurídica

Responsabilidad:

- Limitada
- Ilimitada

Número de socios:

- Uno
- Dos
- Tres o más

Capital social:

- Sin mínimo legal
- Entre 3.000€ y 59.999€
- Entre 60.000€ y 120.000€
- Más de 120.000€

Limpiar

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Imagen 4.5.2: Elección de la forma jurídica de la empresa
Fuente: Página web Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

A partir de las características seleccionadas, nos recomiendan elegir una de las siguientes formas jurídicas:

- **SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (SLNE):** Es una especialidad de la sociedad de responsabilidad limitada.

NÚMERO DE SOCIOS	RESPONSABILIDAD	CAPITAL	FISCALIDAD
Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000€	IS
Máximo 5		Máximo 120.000€	

Tabla 4.5.1: Características de la Sociedad Limitada Nueva Empresa
Fuente: Página web Ministerio de Industria, Comercio y Turismo



- **SOCIEDADES PROFESIONALES:** Es un tipo de sociedad que se constituye para el ejercicio en común de una actividad profesional. Descartamos este tipo de sociedad ya que nos resulta imposible registrar nuestra actividad en ningún Colegio Profesional.

NÚMERO DE SOCIOS	RESPONSABILIDAD	CAPITAL	FISCALIDAD
Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Según la forma social que adopte	IS

Tabla 4.5.1: Características de las Sociedades Profesionales
Fuente: Página web Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

- **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (SRL):** Es un tipo de sociedad en la que el capital social se dividirá en participaciones sociales, indivisibles y acumulables y estará integrado por las aportaciones de todos los socios, los cuales no responderán personalmente de las deudas sociales.

NÚMERO DE SOCIOS	RESPONSABILIDAD	CAPITAL	FISCALIDAD
Mínimo 1	Limitada al capital aportado en la sociedad	Mínimo 3.000€	IS

Tabla 4.5.2: Características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada
Fuente: Página web Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

Después de analizar las posibles formas jurídicas que nuestra empresa puede adquirir, hemos decidido que la mejor opción es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), ya que, un empresario individual asume mucho riesgo al responder de las deudas con su propio patrimonio. Específicamente, se va a tratar de una Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal (SRLU), con un capital mínimo de 3.000€.

Además, para una mayor precisión, hemos consultado los artículos 12, 13, 14, 15 y 19 y ss. de la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada (BOE, 1995) para su denominación y constitución y, los artículos 31-35 de la misma para su inscripción.

5. ANÁLISIS SWOT (ANÁLISIS DAFO)

Es muy difícil fabricar prendas y crear una tienda de ropa sostenible sin dinero, pero es aún más difícil tomar decisiones dependiendo solo de él.

Por ello, a través del análisis DAFO o SWOT analysis, analizaremos en qué situación se encuentra la empresa, qué se está haciendo bien y en qué se podría mejorar.

El análisis DAFO es una técnica que analiza las causas internas y externas que influyen en el éxito de un negocio, en este caso, la marca de ropa sostenible *Affairdable*.



Tabla 5.1: Matriz DAFO
Fuente: Elaboración Propia

5.1. Debilidades

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

- *Affairdable* es una marca nueva y por tanto no tiene una imagen de marca reconocida y carece de experiencia empresarial.
- Los precios de las prendas serán algo elevados, debido a que sus materias primas son de calidad y sostenibles.



- Falta de conocimiento por parte de los compradores, de los beneficios que genera la moda sostenible.
- Es una marca “made in Spain” lo que implica una desvalorización de ésta frente a firmas internacionales.
- Necesidad de financiación ya que es imprescindible una gran inversión para la constitución de esta nueva marca.

5.2. Amenazas

Las amenazas son aquellas circunstancias que provienen del exterior y que pueden poner en riesgo la estabilidad de la empresa. Las que afectan a *Affairdable* son las siguientes:

- *Affairdable* es una marca nueva y las empresas competidoras tienen una mayor experiencia y mejor posicionamiento en el mercado.
- Existencia de la fast-fashion.
- Cambios en los gustos de los consumidores y aparición de nuevas tendencias, lo que implica que *Affairdable* tiene que estar actualizada continuamente.
- Incremento de los precios en materias primas esenciales, reduciendo así el poder adquisitivo de los clientes.

5.3. Fortalezas

Las fortalezas son aquellas habilidades que desarrolla la empresa, de tal forma que les permite diferenciarse frente al resto de la competencia y alcanzar los objetivos propuestos. Las que afectan a *Affairdable* son las siguientes:

- Las materias primas son 100% sostenibles y muy favorecedoras para el medio ambiente.
- Las prendas que se confeccionan son únicas y de calidad.
- El surtido con el que se trabaja es muy amplio.
- Las condiciones de trabajo son muy favorables, de tal forma que se incrementa la motivación y la productividad de los empleados.



5.4. Oportunidades

Las oportunidades son aquellas situaciones externas que pueden ser favorables para la empresa y, obtener de ellas ventajas competitivas. Las que afectan a *Affairdable* son las siguientes:

- Entrada al mercado debido al cierre de numerosos negocios durante la pandemia.
- Aumento de la demanda de productos.
- Mejoras tecnológicas.
- En un futuro, la empresa puede vender sus productos de manera online, de tal forma que incrementarán sus ventas a nivel internacional.
- Aumento del reconocimiento de marca gracias al uso de las redes sociales y del impacto que los influencers tienen en ellas.
- Nuevas legislaciones para regular el impacto del sector textil sobre el medio ambiente.
- Hoy en día, las nuevas generaciones están más comprometidas con el medio ambiente, provocando así, cambios en los hábitos de consumo hacia una moda mas sostenible.

6. CONCLUSIONES

Para finalizar el proyecto, se van a resumir las conclusiones a las que se ha llegado.

En primer lugar, el objetivo inicial, era crear un negocio perteneciente al sector textil. Decidimos crear una fábrica y una tienda de ropa con materiales orgánicos y sostenibles. Hemos desarrollado el plan de negocio donde hemos detallado, la misión, el análisis de la competencia y los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa. Nos hemos dado cuenta de que todo proyecto empresarial se desarrolla en torno a una idea que surge por la detección de una oportunidad de negocio. Crear esta marca y hacer que el negocio crezca es un proyecto a largo plazo en el que simplemente se necesitan las personas y la mano de obra adecuadas a su alrededor. Al final de este plan de negocio queremos reafirmar lo siguiente: “Somos una empresa asequible que, a pesar de la producción justa y los materiales sostenibles, todo el mundo puede permitirse comprar nuestros productos. Además, contrarrestaremos la industria de la moda rápida y



demostraremos que es posible producir ropa moderna que no dañe el planeta”. La industria de la moda representa uno de los sectores más contaminantes del planeta poniendo en riesgo la preservación de los recursos naturales de cara al futuro, pero a la vez, es uno de los más importantes tanto a nivel nacional como internacional.

Para concluir, se puede decir que la sostenibilidad es el futuro ya que cualquier empresa que no la incluya dentro de su plan de negocios correría riesgo de cara a la permanencia en el mercado. Es por ello por lo que el proyecto presentado podría ser viable principalmente a largo plazo, debido a que se trata de una idea de negocio adaptada a las necesidades del mercado, y destacando, las necesidades del planeta.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración Gobierno de España.* (s.f.). Recuperado el 15 de Marzo de 2022, de https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html
- Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.* (s.f.). Recuperado el 26 de Marzo de 2022, de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-1756
- AMAZON. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de AMAZON: <https://www.amazon.es/Mueble-máquina-coser-Norma-Roble/dp/B00O5AHXRE>
- AMAZON. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de AMAZON: <https://www.amazon.es/Mueble-para-máquina-coser-Bertha/dp/B0027Z3N3W>
- AMAZON. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de AMAZON: <https://www.amazon.es/Snaply-Mesa-costura-muchos-compartimentos/dp/B018SGAKE8>
- AMAZON. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de AMAZON: <https://www.amazon.es/Tijeras-Costura-Modista-Profesional->
- AMAZON. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de AMAZON: <https://www.amazon.es/>
- Arnold, M., Duhoux, T., Grossi, F., Le Blévenec, K., Manshoven, S., & Mortensen, L. F. (Febrero de 2022). Recuperado el Marzo de 2022, de *Textiles and the Environment: The role of design in Europe's circular economy*: https://www.researchgate.net/profile/Tom-Duhoux/publication/358493746_Textiles_and_the_Environment_-_The_role_of_design_in_Europe's_circular_economy/links/6204bebf4a5456050db29739/Textiles-and-the-Environment-The-role-of-design-in-Europes-circular-economy
- BATTISTELLA. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de BATTISTELLA: <https://battistellag.eu/es/productos/generadores-de-vapor/saturnino/>
- BATTISTELLA. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de BATTISTELLA: <https://battistellag.eu>
- BOE. (24 de Marzo de 1995). Recuperado el Marzo de 2022, de Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. : <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1995-7240>
- Bush, T. (5 de Mayo de 2016). *Pestle Analysis*. Recuperado el Noviembre de 2021, de *Five Forces Analysis of the Fashion Retail Industry*: <https://pestleanalysis.com/five-forces-analysis-of-fashion-retail-industry/>
- Carlemany, U. (1 de Diciembre de 2020). Recuperado el Marzo de 2022, de *Moda sostenible: qué es y por qué es importante* : <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/moda-sostenible>
- CNAE. (s.f.). Recuperado el Mayo de 2022, de CNAE: <https://www.cnae.com.es>
- COATS. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de COATS: <https://coats.com/es>
- El País. (21 de Abril de 2021). Recuperado el Abril de 2022, de *Las energías renovables, una fuente de sostenibilidad y desarrollo profesional*: https://elpais.com/economia/2021/04/21/actualidad/1619007122_693690.html
- ELNA. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de ELNA: <https://www.ena.com/>
- ELNA. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de ELNA: <https://www.ena.com/es->



- es/model_overlock_elna-845.php
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2014). *Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y aplicaciones*. Thomson Civitas.
- HILADAS, N. H. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de NASTASIA HISTORIAS HILADAS: <https://www.nastasianash.com>
- Idealista*. (s.f.). Recuperado el 10 de Marzo de 2022, de https://www.idealista.com/inmueble/88859061/?xtmc=2_6_calle-heroes-de-la-alcantara&xtcr=0
- Idealista*. (s.f.). Recuperado el 10 de Marzo de 2022, de https://www.idealista.com/inmueble/96790451/?xtmc=2_6_calle-pirita&xtcr=00
- INE*. (s.f.). Recuperado el 22 de Marzo de 2022, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2853#!tabs-tabla>
- INE*. (s.f.). Recuperado el 22 de Marzo de 2022, de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-tabla>
- Internauta, O. d. (5 de Junio de 2019). Recuperado el Marzo de 2022, de ¿Sabías que casi el 70% de los consumidores prefieren realizar sus compras online?: <https://www.osi.es/es/actualidad/blog/2019/06/05/sabias-que-casi-el-70-de-los-consumidores-prefieren-realizar-sus-compras>
- JUKI. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de JUKI: https://www.juki.co.jp/industrial_e/products_e/apparel_e/overlock_e/detail.php?cd=MO-6900C_E
- JUKI. (s.f.). Obtenido de JUKI: https://www.juki.co.jp/industrial_e/products_e/apparel_e/1needle_lock_e/detail.php?cd=DDL-7000A_E
- JUKI. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de JUKI: <https://www.juki.co.jp>
- Junta de Castilla y León. (2022). Recuperado el Abril de 2022, de Juventud de Castilla y León: <https://juventud.jcyl.es/web/es/empleo/ayudas-empresarial.html>
- MARSEW. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de MARSEW: <https://www.jpujol.com/Listado.asp?c=5&sc=7>
- MARSEW. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de MARSEW: <https://www.maquinasdecoserdioni.com/cm-813-bd-direc-drive.html>
- McFall-Johnsen, M. (31 de Enero de 2020). *World Economic Forum*. Recuperado el Octubre de 2021, de These facts show how unsustainable the fashion industry is: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/fashion-industry-carbon-unsustainable-environment-pollution/>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. (s.f.). Recuperado el 10 de Marzo de 2022, de <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
- ONU. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/climate-change-2/>
- Pratap, A. (22 de Julio de 2017). *Notesmatic*. Recuperado el Diciembre de 2021, de Fashion Industry Five Forces: <https://notesmatic.com/fashion-industry-five-forces/>
- RSE, C. (17 de Febrero de 2020). Recuperado el Marzo de 2022, de El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y



ecológicos: <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>

SINGER. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de SINGER: <https://www.singer.it/>

SINGER. (s.f.). Recuperado el Mayo de 2022, de SINGER:

<https://www.singer.it/es/prodotto/hd6605-heavy-duty-novedad-2021/>

SINGER. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de SINGER:

<https://www.singer.it/es/prodotto/se017-novedad-2021/>

Spain, B. C. (s.f.). Recuperado el Mayo de 2022, de B Corp Spain:

<https://www.bcorpSpain.es>

TEXTIL, F. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de FILOL TEXTIL:

<https://www.filloltextil.com/>

Tierra, M. (31 de Agosto de 2021). Recuperado el Mayo de 2022, de ¿Qué es la moda rápida o "fast fashion"?: <https://madretierra.com.co/blogs/tips-de-sostenibilidad/que-es-fast-fashion>

YKK. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de YKK: <https://www.ykk.es>

ZOJE. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de ZOJE: <http://www.zoje.com>

ZOJE. (s.f.). Recuperado el Abril de 2022, de ZOJE:

<http://www.zoje.com/en/index.php/products/prodetail/65.html>

ANEXO I: POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO AFFAIRDABLE

DEPARTAMENTO	COMERCIAL				
PUESTO QUE DESEMPEÑA	Director Comercial	Jefe de Ventas y Responsable de Tienda	Sastre de Tienda	Dependiente de Tienda	Becario Comercial
MISIÓN Y TAREAS A DESARROLLAR	Coordinarse con el resto de los departamentos	Dirigir y organizar a los empleados de la tienda	Asesorar a los clientes	Atención y captación de clientes potenciales	Apoyar al director comercial en sus tareas
	Organizar la dirección de las tiendas y el departamento	Enseñar y asistir a los empleados de la tienda	Desarrollar perfiles y enviarle la información al jefe de ventas	Gestión del producto e imagen de la tienda y de la atención al cliente	Gestión de ofertas y pedidos
	Revisar informes de los jefes de ventas	Reportar informes al Director comercial	Tomar medidas a los clientes	Organizar citas y pedidos	Contactar con clientes
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES	Asegurarse de que los subordinados tengan claras sus tareas	Cumplir con las directrices del director comercial.	Atender de forma precisa a los clientes	Atender de forma correcta las peticiones de los clientes	Cumplir con las directrices del director comercial
	Velar por el buen funcionamiento del departamento	Tener en el plazo establecido los informes correspondientes	Cumplir con las directrices del jefe de ventas	Cumplir con las directrices del jefe de ventas	Realizar correctamente las tareas asignadas
		Velar por el buen funcionamiento de la tienda	Estar actualizado en moda	Incentivar ventas	
REQUISITOS	Estudios mínimos				
	Grado en ADE; Máster en Dirección Comercial o Liderazgo	Grado en Comercio	Formación como modista	Educación Secundaria Obligatoria	Estudiante de Comercio
	Experiencia mínima				
	Al menos 10 años	Al menos 3 años en tienda	Al menos 3 años en el sector	-	-
	Idiomas requeridos				
	Inglés - Nivel Alto	Inglés - Nivel Alto	Inglés - Nivel Intermedio	Inglés - Nivel Intermedio	Inglés - Nivel Intermedio
	Conocimientos necesarios				
Tener experiencia previa	Tener experiencia profesional en tienda	Tener experiencia en confección	-	-	
PERSONAL	Edad				
	35-55 años	30 - 40 años	-	20 - 30 años	20 - 25 años
	Sexo				
	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
	Perfil				
Organizado, dispuesto al trabajo en equipo y soportar bien la presión	Organizado, dispuesto al trabajo en equipo, soportar bien la presión y tener liderazgo	Modista, costurera o sastre que sepa confeccionar todo tipo de prenda	Persona apasionada por el mundo de la moda, interesada en trabajar en contacto con el cliente, eficiente, resolutiva y con iniciativa	Trabajador, organizado y capaz de soportar la presión	

*Tabla 4.4.2.1: Políticas de reclutamiento Affairdable - Departamento Comercial
Fuente: Elaboración Propia*

DEPARTAMENTO	DISEÑO Y CALIDAD
PUESTO QUE DESEMPEÑA	Director de Desarrollo de Productos
MISIÓN Y TAREAS A DESARROLLAR	Coordinación con el resto de departamentos de la empresa
	Proponer y diseñar nuevos estilos y productos
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES	Estar actualizado
	Satisfacer adecuadamente los gustos de los consumidores
REQUISITOS	Estudios mínimos
	Grado en Diseño y confección de productos
	Experiencia mínima
	Al menos 8 años
	Idiomas requeridos
	Inglés - Nivel Alto
	Conocimientos necesarios
Ventas, Retail, Decoración	
PERSONAL	Edad
	35-55 años
	Sexo
	Indiferente
	Perfil
	Creativo, innovador y atrevido

Tabla 4.4.2.2: Políticas de reclutamiento Affordable - Departamento de Diseño y Calidad
Fuente: Elaboración Propia



DEPARTAMENTO	FINANCIERO	
PUESTO QUE DESEMPEÑA	Director Financiero	Responsable Fiscal/Contable
MISIÓN Y TAREAS A DESARROLLAR	Contactar con entidades bancarias, proveedores de activos, administración, etc	Atender requerimientos, recursos, etc
	Realizar las operaciones de captación de fondos necesarias	Realizar asesoramiento fiscal en general (donaciones, sucesiones, transmisiones, etc)
	Revisar informes	Realizar IS, IRPF, liquidaciones de IVA y otros impuestos
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES	Dar recomendaciones y apoyo	Obedecer al Director Financiero
	Dotar a la empresa de financiación de forma adecuada	Terminar informes en el plazo establecido
REQUISITOS	Estudios mínimos	
	Grado en FBS; Máster en Finanzas	Grado en ADE, Derecho o similar; Máster en Auditoría o Fiscalidad
	Experiencia mínima	
	Al menos 10 años en el sector bancario	Al menos 5 años
	Idiomas requeridos	
	Inglés - Nivel Alto	Inglés - Nivel Intermedio
	Conocimientos necesarios	
		En fiscalidad para empresas, particulares, comercio internacional; Alto dominio de IVA
PERSONAL	Edad	
	35-55 años	28 - 40 años
	Sexo	
	Indiferente	Indiferente
	Perfil	
	Capaz de soportar la presión, astuto y organizado	Organizado y capaz de soportar la presión

Tabla 4.4.2.3: Políticas de reclutamiento Affidable - Departamento Financiero
Fuente: Elaboración Propia

DEPARTAMENTO	MARKETING	
PUESTO QUE DESEMPEÑA	Director de Marketing	Becario de Marketing
MISIÓN Y TAREAS A DESARROLLAR	Contratar campañas publicitarias	Apoyo al departamento de marketing
	Dirigir y revisar las campañas publicitarias	Creación de contenido para RRSS y web
	Revisar informes	Gestión y mantenimiento de RRSS
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES	Elegir bien las campañas publicitarias	Cumplir con las directrices del director de marketing
	Organizarse de forma correcta con el resto de los departamentos de la empresa	Realizar de forma correcta las tareas asignadas
	Velar por el buen funcionamiento del departamento	
REQUISITOS	Estudios mínimos	
	Grado en MIM; Máster en Publicidad	Estudiante de Publicidad y RRPP, ADE, MIM, Diseño o similar; Máster en Marketing y Publicidad
	Experiencia mínima	
	Experiencia previa en el sector	-
	Idiomas requeridos	
	Inglés - Nivel Alto	Inglés - Nivel Alto
	Conocimientos necesarios	
Marketing, gestión de proyectos, liderazgo	Gestión de RRSS, dominio de paquete Microsoft Office, Illustrator, Photoshop o similar	
PERSONAL	Edad	
	35-55 años	20 - 25 años
	Sexo	
	Indiferente	Indiferente
	Perfil	
	Organizado, dispuesto al trabajo en equipo, soportar bien la presión y ser creativo	Creativo, con ganas de aprender e iniciativa, con gran capacidad organizativa y analítica y adaptación al trabajo en equipo.

Tabla 4.4.2.4: Políticas de reclutamiento Affordable - Departamento de Marketing
Fuente: Elaboración Propia

DEPARTAMENTO	OPERACIONES					
PUESTO QUE DESEMPEÑA	Director de Operaciones	Responsable de Producción	Responsable de Distribución	Responsable de Material, Maquinaria e Inventarios	Jefe de Sección	Sastre de Fábrica
MISIÓN Y TAREAS A DESARROLLAR	Asignar diferentes tareas y dirigir a los responsables	Organizar equipos de trabajo	Contactar con clientes	Compra de maquinaria, materiales y enseres	Dirigir y vigilar los equipos de trabajo	Clasificado de prendas
	Coordinar el departamento	Organizar la producción	Contactar con distribuidores	Organización de los inventarios	Incrementar la compra media de los clientes	Realizar las tareas de fabricación de los productos
	Organizar las operaciones de la empresa	Dar instrucciones e informes	Realizar las tareas de distribución	Realizar informes	Planificación de la actividad comercial	Utilización de plancha manual
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES	Producir en el plazo establecido	Obedecer las órdenes del director de operaciones	Obedecer las órdenes del director de operaciones	Cumplir con las directrices del director de operaciones	Obedecer las órdenes del responsable de producción	Fabricar en el plazo y forma establecidos
	Velar por el buen funcionamiento del departamento	Reportar informes correctos y recomendaciones	Velar porque cada cliente tenga sus productos en el plazo y forma establecidos	Llevar una buena gestión del inventario	Organizar adecuadamente las tareas	Obedecer las órdenes del jefe de sección
REQUISITOS	Estudios mínimos					
	Grado en ADE; Máster en Operaciones	Grado en ADE; Máster en Operaciones	Grado en Distribución Comercial	Grado en ADE u operaciones	Estudios como modista o cursos de organización de trabajo	Formación como modista
	Experiencia mínima					
	Al menos 10 años	Al menos 7 años	Al menos 7 años	Al menos 7 años	Al menos 6 años	Al menos 1 año
	Idiomas requeridos					
	Inglés - Nivel Alto	Inglés - Nivel Alto	Inglés - Nivel Alto	Inglés - Nivel Alto	Inglés - Nivel Intermedio	-
	Conocimientos necesarios					
		Tener experiencia en confección		Gestión de equipos, liderazgo, comunicación	Manejo de maquinaria industrial	
PERSONAL	Edad					
	35-55 años	30 - 45 años	31 - 45 años	32 - 45 años	29 - 40 años	-
	Sexo					
	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
	Perfil					
Organizado, dispuesto al trabajo en equipo, capaz de soportar la presión y ser carismático	Profesional, liderazgo, capaz de soportar la presión y trabajo en equipo	Profesional, organizado, capaz de soportar la presión	Organizado, capaz de soportar la presión y saber trabajar en equipo	Organizado, saber trabajar en equipo y tener liderazgo	Creativo, trabajador y detallista	

Tabla 4.4.2.5: Políticas de reclutamiento Affordable - Departamento de Operaciones

Fuente: Elaboración Propia

DEPARTAMENTO	RECURSOS HUMANOS	
PUESTO QUE DESEMPEÑA	Director de Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos
MISIÓN Y TAREAS A DESARROLLAR	Responsable del reclutamiento y selección, formación y desarrollo	Adquirir práctica en la gestión de las relaciones laborales de la empresa
	Gestión y análisis de datos	Contratos, altas, bajas, despidos, nóminas, indemnizaciones, etc
	Gestión de la relación con los Comités de empresa	Desarrollar las principales tareas del departamento laboral
OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES	Velar por el cumplimiento de procedimientos y políticas en cada unidad de negocio y de la correcta implantación de los proyectos de la compañía	Cumplir con las directrices del director de RRHH
	Responsable de las relaciones laborales de la zona, acompañando a los equipos en la gestión administrativa de los temas relacionados	Seleccionar buenos candidatos
REQUISITOS	Estudios mínimos	
	Grado en ADE, RRLL y RRHH, Gestión de Personas o similar	Grado en RRLL, RRHH o similar
	Experiencia mínima	
	Al menos 5 años en el sector	Valorable si tiene al menos 5 años
	Idiomas requeridos	
	Inglés - Nivel Alto	Inglés - Nivel Básico
	Conocimientos necesarios	
Microsoft Office - Nivel Avanzado	Microsoft Office - Nivel Avanzado	
PERSONAL	Edad	
	30-40 años	25 - 35 años
	Sexo	
	Indiferente	Indiferente
	Perfil	
Persona dinámica y analítica, con excelentes habilidades comunicativas y una clara orientación al cliente interno	Creativo, empático, sociable, selectivo y buena presencia	

Tabla 4.4.2.6: Políticas de reclutamiento Affidable - Departamento de Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO II: POLÍTICAS DE SELECCIÓN AFFAIRDABLE

DEPARTAMENTO	COMERCIAL				
PUESTO VACANTE	Director Comercial	Jefe de Ventas y Responsable de Tienda	Sastre de Tienda	Dependiente de Tienda	Becario Comercial
FUENTE DE SELECCIÓN	-	Externa	Externa	Externa	Externa
		Bases de datos, universidades, prácticas	ETT	ETT	Bases de datos, universidades, prácticas
		Páginas web de búsqueda de empleo	Páginas web de búsqueda de empleo	Páginas web de búsqueda de empleo	Páginas web de búsqueda de empleo
PRUEBAS DE SELECCIÓN		Primera criba: CV	Primera criba: CV	Primera criba: CV	Primera criba: CV
		Dinámica grupal	Pruebas prácticas	Examen teórico	Examen teórico
	Entrevista en profundidad	Entrevista preliminar	Entrevista preliminar	Entrevista en profundidad	

*Tabla 4.4.2.7: Políticas de selección Affairdable - Departamento Comercial
Fuente: Elaboración Propia*

DEPARTAMENTO	DISEÑO Y CALIDAD
PUESTO VACANTE	Director de Desarrollo de Productos
FUENTE DE SELECCIÓN	
PRUEBAS DE SELECCIÓN	

*Tabla 4.4.2.8: Políticas de selección Affairdable - Departamento de Diseño y Calidad
Fuente: Elaboración Propia*

DEPARTAMENTO	FINANCIERO	
PUESTO VACANTE	Director Financiero	Responsable Fiscal/Contable
FUENTE DE SELECCIÓN		Externa
		Colegio de auditores
		Escuela de máster de auditoría
PRUEBAS DE SELECCIÓN		Primera criba: CV
		Examen teórico y práctico
		Entrevista en profundidad

Tabla 4.4.2.9: Políticas de selección Affidable - Departamento Financiero
Fuente: Elaboración Propia

DEPARTAMENTO	MARKETING	
PUESTO VACANTE	Director de Marketing	Becario de Marketing
FUENTE DE SELECCIÓN		Externa
		Bases de datos, universidades, prácticas
PRUEBAS DE SELECCIÓN		Primera criba: CV
		Examen teórico
		Entrevista en profundidad

Tabla 4.4.2.10: Políticas de selección Affidable - Departamento de Marketing
Fuente: Elaboración Propia

DEPARTAMENTO	OPERACIONES					
PUESTO VACANTE	Director de Operaciones	Responsable de Producción	Responsable de Distribución	Responsable de Material, Maquinaria e Inventarios	Jefe de Sección	Sastre de Fábrica
FUENTE DE SELECCIÓN		Externa	Externa	Externa	Externa	Externa
		Competencia	Competencia	Competencia	Academias de formación	Academias de formación
		Escuela de negocio	Escuela de negocio	Escuela de negocio	Colegio profesional	ETT
Páginas web de búsqueda de empleo		Páginas web de búsqueda de empleo	Páginas web de búsqueda de empleo	Páginas web de búsqueda de empleo	Páginas web de búsqueda de empleo	
PRUEBAS DE SELECCIÓN		Primera criba: CV	Primera criba: CV	Primera criba: CV	Primera criba: CV	Primera criba: CV
		Dinámicas de grupo	Entrevista en profundidad	Entrevista en profundidad	Entrevista preliminar	Pruebas prácticas
	Entrevista en profundidad	Simulación de escenarios	Simulación de escenarios	Dinámicas de grupo	Entrevista preliminar	

Tabla 4.4.2.11: Políticas de selección Affidable - Departamento de Operaciones
Fuente: Elaboración Propia

DEPARTAMENTO	RECURSOS HUMANOS	
PUESTO VACANTE	Director de Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos
FUENTE DE SELECCIÓN		Externa
		Bases de datos, universidades
		Páginas web de búsqueda de empleo
PRUEBAS DE SELECCIÓN		Primera criba: CV
		Entrevista preliminar
		Simulación de escenarios

Tabla 4.4.2.12: Políticas de selección Affidable - Departamento de Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO III: POLÍTICAS DE RETRIBUCIÓN AFFAIRDABLE

DEPARTAMENTO	COMERCIAL				
PUESTO QUE OCUPA	Director Comercial	Jefe de Ventas y Responsable de Tienda	Sastre de Tienda	Dependiente de Tienda	Becario Comercial
MIX RETRIBUTIVO	Retribución mensual: 3.000€	Retribución mensual: 2.000€	Retribución mensual: 1.200€	Retribución mensual: 1.000€	Retribución mensual: 900€
	Complemento por formación: 500€/mes	Complemento por formación: 200€/mes	Pagas extra: 2.400€/año	Pagas extra: 2.000€/año	Pagas extra: 1.800€/año
	Complemento por puesto (alta dirección): 500€/mes	Complemento por puesto: paga variable por ventas en tienda	-	-	-
NIVEL RETRIBUTIVO	4.000€/mes	2.200€/mes + variable	1.400€/mes	1.166€/mes	1.000€/mes
	48.000€/año	30.000€/año	16.800€/año	14.000€/año	12.600€/año

*Tabla 4.4.3.2: Políticas de retribución Affidable - Departamento Comercial
Fuente: Elaboración Propia*

DEPARTAMENTO	DISEÑO Y CALIDAD
PUESTO QUE OCUPA	Director de Desarrollo de Productos
MIX RETRIBUTIVO	Retribución mensual: 2.500€
	Complemento por formación: 500€/mes
	Complemento por puesto (alta dirección): 500€/mes
NIVEL RETRIBUTIVO	3.500€/mes
	42.000€/año

*Tabla 4.4.3.3: Políticas de retribución Affidable - Departamento de Diseño y Calidad
Fuente: Elaboración Propia*

DEPARTAMENTO	FINANCIERO	
PUESTO QUE OCUPA	Director Financiero	Responsable Fiscal/Contable
MIX RETRIBUTIVO	Retribución mensual: 3.000€	Retribución mensual: 1.500€
	Complemento por formación: 500€/mes	Complemento por formación: 300€/mes
	Complemento por puesto (alta dirección): 500€/mes	Pagas extra: 3.000€/año
NIVEL RETRIBUTIVO	4.000€/mes	2.050€/mes
	48.000€/año	24.600€/año

*Tabla 4.4.3.4: Políticas de retribución Affairdable - Departamento Financiero
Fuente: Elaboración Propia*

DEPARTAMENTO	MARKETING	
PUESTO QUE OCUPA	Director de Marketing	Becario de Marketing
MIX RETRIBUTIVO	Retribución mensual: 2.500€	Retribución mensual: 900€
	Complemento por formación: 500€/mes	Pagas extra: 1.800€/mes
	Complemento por puesto (alta dirección): 500€/mes	
NIVEL RETRIBUTIVO	3.500€/mes	1.000€/mes
	42.000€/año	12.600€/año

*Tabla 4.4.3.5: Políticas de retribución Affairdable - Departamento de Marketing
Fuente: Elaboración Propia*



DEPARTAMENTO	OPERACIONES					
PUESTO QUE OCUPA	Director de Operaciones	Responsable de Producción	Responsable de Distribución	Responsable de Material, Maquinaria e Inventarios	Jefe de Sección	Sastre de Fábrica
MIX RETRIBUTIVO	Retribución mensual: 3.000€	Retribución mensual: 1.500€	Retribución mensual: 1.500€	Retribución mensual: 1.500€	Retribución mensual: 1.400€	Retribución mensual: 1.200€
	Complemento por formación: 500€/mes	Complemento por formación: 300€/mes	Complemento por formación: 300€/mes	Complemento por formación: 300€/mes	Paga variable por nivel productivo	Pagas extra: 2.400/año
NIVEL RETRIBUTIVO	Complemento por puesto (alta dirección): 500€/mes	Pagas extra: 3.000/año	Pagas extra: 3.000/año	Pagas extra: 3.000/año	Pagas extra: 2.800/año	
	4.000€/mes	2.050€/mes	2.050€/mes	2.050€/mes	1.600€/mes + variable	1.400€/mes
	48.000€/año	24.600€/año	24.600€/año	24.600€/año	20.000/año	16.800/año

Tabla 4.4.3.6: Políticas de retribución Affidable - Departamento de Operaciones
Fuente: Elaboración Propia

DEPARTAMENTO	RECURSOS HUMANOS	
PUESTO QUE OCUPA	Director de Recursos Humanos	Técnico de Recursos Humanos
MIX RETRIBUTIVO	Retribución mensual: 2.500€	Retribución mensual: 1.500€
	Complemento por formación: 500€/mes	Pagas extra: 3.000€/año
Complemento por puesto (alta dirección): 500€/mes		
NIVEL RETRIBUTIVO	3.500€/mes	1.750€/mes
	42.000€/año	21.000€/año

Tabla 4.4.3.7: Políticas de retribución Affidable - Departamento de Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia