

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**BUSINESS SCHOOL**

Trabajo de fin de Carrera titulado:

**“CONFECCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE  
VESTIR A BASE DE FIBRA DE LA PLANTA DE  
ABACÁ, BAJO LOS PRINCIPIOS DE COMERCIO  
JUSTO”**

Realizado por:

**KAREN DANIELA LOZANO RODRÍGUEZ**

Director del Plan de Negocios

**MSC. DIEGO FERNANDO HERRERA CABRERA**

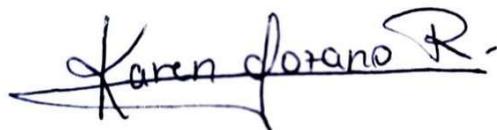
Requisito para la obtención del título de:

**LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, KAREN DANIELA LOZANO RODRÍGUEZ, con cédula de identidad No. 1722536875, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

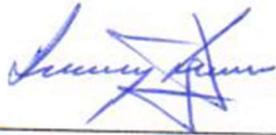
A handwritten signature in black ink, reading "Karen Lozano R." with a stylized flourish at the end.

Karen Daniela Lozano Rodríguez

CC. 1722536875

## DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Diego Fernando Herrera Cabrera', written over a horizontal line.

Msc. Diego Fernando Herrera Cabrera

## **LOS PROFESORES INFORMANTES:**

DRA. PhD CARMEN CORAL

MSC. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO

Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

*Carmen \* Coral G.*

---

Dra. Carmen Coral



---

Msc. Silvia Noroña

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in black ink, reading "Karen Lozano R." with a stylized flourish at the end.

Karen Daniela Lozano Rodríguez

CC. 1722536875

## **DECLARATORIA**

El presente Trabajo de investigación titulado:  
**“CONFECCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PRENDAS DE  
VESTIR A BASE DE FIBRA DE LA PLANTA DE  
ABACÁ, BAJO LOS PRINCIPIOS DE COMERCIO  
JUSTO”**

Realizado por:

**KAREN DANIELA LOZANO RODRÍGUEZ**

Como requisito para la obtención del título de:

**LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Ha sido dirigido por el profesor:

**MSC. DIEGO FERNANDO HERRERA CABRERA**

**MSC. DIEGO FERNANDO HERRERA CABRERA**

DIRECTOR

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres, Max y Janeth, cuyo amor y dedicación han sido la base de todos mis logros. Su constante exigencia y esfuerzo me han enseñado el verdadero valor del trabajo duro y la perseverancia. Gracias por ser mi guía y mi inspiración en todo momento.

A mi amado hermano, por ser un apoyo inquebrantable y una fuente de gozo en los momentos más difíciles.

Y a toda mi familia Magdalena, José, Nicole, Luzmila, Matilde, por su apoyo incondicional y amor, su fe en mí me ha dado la fuerza para superar cualquier obstáculo. A todos ustedes, gracias de todo corazón.

.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis profesores, quienes han sido pilares fundamentales en mi formación académica y personal.

A mi tutor de tesis, Diego Herrera, por su constante apoyo y acompañamiento no solo en esta ocasión, sino a lo largo de toda mi carrera. Su guía y dedicación y paciencia serán siempre recordadas y profundamente valoradas.

A mi profesora Carmen Coral, por ser una fuente de inspiración como mujer y profesional. Gracias por abrir mi percepción del mundo y enseñarme a ver más allá de lo evidente.

Al profesor Alonso Marín, por su exigencia y apoyo. Su enfoque riguroso y su honestidad me han impulsado a esforzarme más y a dar lo mejor de mí en cada momento. Gracias

A todos mis profesores, por haber dejado una huella imborrable en mi vida a través de su conocimiento y experiencia.

## **RESUMEN**

**El presente proyecto titulado “Confección y Exportación de Prendas de Vestir a Base de Fibra de la Planta de Abacá, Bajo los Principios de Comercio Justo”, ha sido desarrollado con el objetivo de establecer una estrategia integral para la producción y comercialización de ropa sostenible en el mercado de Los Ángeles, California.**

**El análisis exhaustivo de la industria revela un crecimiento significativo en la demanda de moda sostenible y ética. Este mercado ha mostrado un notable avance gracias a la creciente conciencia de los consumidores sobre los impactos ambientales y sociales de la producción de ropa. La fibra de abacá, reconocida por su durabilidad y sostenibilidad, se posiciona como una alternativa prometedora en este contexto. El proyecto se enfoca en la creación de una línea de ropa que no solo es ecológica, sino que también incorpora bordados artesanales, reflejando la rica herencia cultural de Ecuador. Esta propuesta busca diferenciarse en el mercado mediante la oferta de productos únicos que combinan calidad, sostenibilidad y un profundo respeto por las tradiciones artesanales.**

**El plan de operaciones detalla las actividades de producción y costeo del producto, así como las operaciones logísticas necesarias para la exportación. En el desarrollo del mercado, se identifican posibles distribuidores de venta estratégicos en Los Ángeles, asegurando una adecuada penetración en el mercado objetivo. Además, se establece un plan financiero que ofrece una visión clara y realista de las proyecciones económicas del negocio.**

**Palabras clave: moda sostenible, fibra de abacá, bordados artesanales, comercio justo, mercado estadounidense, marketing digital, sostenibilidad, logística internacional.**

## **ABSTRACT**

**The present project, titled “Manufacture and Export of Clothing Made from Abacá Fiber, Under the Principles of Fair Trade,” has been developed with the objective of establishing a comprehensive strategy for the production and commercialization of sustainable clothing in the Los Angeles, California market.**

**An exhaustive industry analysis reveals significant growth in the demand for sustainable and ethical fashion. This market has shown remarkable progress due to the growing consumer awareness of the environmental and social impacts of clothing production. Abacá fiber, known for its durability and sustainability, positions itself as a promising alternative in this context. The project focuses on creating a line of clothing that is not only eco-friendly but also incorporates artisanal embroidery, reflecting the rich cultural heritage of Ecuador. This proposal seeks to differentiate itself in the market by offering unique products that combine quality, sustainability, and a deep respect for artisanal traditions.**

**The operations plan details the production activities and product costing, as well as the logistical operations necessary for export. In market development, potential strategic sales distributors in Los Angeles are identified, ensuring proper penetration in the target market. Additionally, a financial plan is established, providing a clear and realistic view of the business's economic projections.**

**Keywords: sustainable fashion, abacá fiber, artisanal embroidery, fair trade, U.S. market, digital marketing, sustainability, international logistics.**

## Tabla de Contenido

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA .....                               | 1  |
| 1.1.   | Tamaño y Forma del Sector.....                                   | 1  |
| 1.2.   | Tendencias Importantes que Surgen en el Sector .....             | 4  |
| 1.3.   | Productos y Servicios Existentes .....                           | 5  |
| 1.4.   | Comparativo de Países.....                                       | 8  |
| 2.     | ANÁLISIS COMPETITIVO .....                                       | 13 |
| 2.1.   | Competidores.....  | 13 |
| 2.2.   | Diferenciación .....   | 18 |
| 2.3.   | Evaluación de Amenazas que Presenta la Competencia.....          | 19 |
| 3.     | ANÁLISIS DE MERCADO.....   | 20 |
| 3.1.   | Mercado Objetivo Macro.....                                      | 21 |
| 3.2.   | Mercado de Moda Sostenible en EE.UU.: Tamaño y Crecimiento ..... | 23 |
| 3.3.   | Mercado Objetivo Análisis por Estado .....                       | 24 |
| 3.4.   | Análisis Multifacético del Mercado Objetivo en California .....  | 29 |
| 3.5.   | Propuesta de Valor Extendida .....                               | 35 |
| 4.     | MARKETING ESTRATÉGICO .....                                      | 36 |
| 4.1.   | Análisis del Entorno .....                                       | 36 |
| 4.1.1. | Contexto.....  | 36 |
| 4.2.   | Matriz DAFO, Primera Parte.....                                  | 40 |
| 4.2.1. | Oportunidades.....   | 40 |
| 4.2.2. | Amenazas.....  | 42 |
| 4.3.   | Fuerzas de Michael Porter .....                                  | 44 |
| 4.4.   | Marketing Mix.....   | 47 |
| 4.4.1. | Producto.....  | 47 |
| 4.4.2. | Precio .....   | 49 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 4.4.3. | Promoción.....  | 52 |
| 4.4.4. | Lugar o Distribución (Placement) .....                              | 53 |
| 4.5.   | Matriz DAFO, Segunda Parte.....                                     | 55 |
| 4.5.1. | Fortalezas.....   | 55 |
| 4.5.2. | Debilidades .....   | 56 |
| 4.6.   | Marketing Operativo.....  | 57 |
| 4.6.1. | Objetivos de Marketing SMART para la Introducción de Marca .....    | 57 |
| 4.6.2. | Plan de Acción .....  | 57 |
| 4.6.3. | Estrategias de Marketing .....                                      | 61 |
| 5.     | PLAN DE OPERACIONES .....   | 62 |
| 5.1.   | Objetivos.....  | 62 |
| 5.2.   | Maquila y Otros Costos Asociados.....                               | 62 |
| 5.3.   | Modelo de Crosby Adaptado en Cadena de Suministro y Logística ..... | 65 |
| 5.4.   | Planificación del Personal .....                                    | 69 |
| 5.5.   | Pronóstico de ventas .....  | 73 |
| 5.6.   | Cronograma de producción .....                                      | 74 |
| 5.7.   | Constitución Legal de la Empresa .....                              | 75 |
| 6.     | PLAN FINANCIERO.....  | 76 |
| 6.1.   | Costo Unitario.....   | 77 |
| 6.2.   | Gastos de Operación y Administrativos .....                         | 79 |
| 6.3.   | Precio de Venta.....  | 80 |
| 6.4.   | Inversiones.....  | 82 |
| 6.5.   | Depreciación .....  | 84 |
| 6.6.   | Amortizaciones .....  | 85 |
| 6.7.   | Balance General Año 0 .....   | 87 |
| 6.8.   | Política de Crédito y Cobranza.....                                 | 87 |
| 6.9.   | Estado de Flujo de Efectivo.....                                    | 88 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.10. | Estado de Pérdidas y Ganancias .....     | 90 |
| 6.11. | Análisis de Punto de Equilibrio .....    | 92 |
| 6.12. | Viabilidad Financiera Del Proyecto ..... | 92 |
| 7.    | CONCLUSIONES.....                        | 93 |
| 7.1.  | Recomendaciones .....                    | 94 |
| 8.    | BIBLIOGRAFÍA .....                       | 94 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. PIB per cápita Unión Europea y Norte América.....            | 4  |
| Tabla 2. Productos en la moda sostenible.....                         | 6  |
| Tabla 3. Servicios en la Moda Sostenible.....                         | 7  |
| Tabla 4. Análisis de la competencia en el mercado estadounidense..... | 14 |
| Tabla 5. Matriz de perfil completo.....                               | 17 |
| Tabla 6. Propiedades físicas del abacá vs otras fibras.....           | 19 |
| Tabla 7. Análisis de las fuerzas de Porter.....                       | 19 |
| Tabla 8. Características de Estados Unidos como mercado objetivo..... | 21 |
| Tabla 9. Población latina por ciudad en el estado de California.....  | 30 |
| Tabla 10. Porcentaje fuerza laboral total y femenina 2018-2022.....   | 33 |
| Tabla 11. Cálculo de mercado objetivo basado en género y salario..... | 34 |
| Tabla 12. Descripción del producto.....                               | 35 |
| Tabla 13. Análisis de las fuerzas de Porter.....                      | 45 |
| Tabla 14. Ficha técnica de la tela.....                               | 47 |
| Tabla 15. Definición de fibras y sus bondades.....                    | 48 |
| Tabla 16. Diseño del producto.....                                    | 48 |
| Tabla 17. Producto y precio por metros en euros con IVA.....          | 49 |
| Tabla 18. Producto y precio por metros en dólares sin IVA.....        | 50 |
| Tabla 19. Precios de falda, top y chaqueta por competencia.....       | 51 |
| Tabla 20. Plan de acción.....   | 58 |
| Tabla 21. Precio de maquila por prenda.....                           | 64 |
| Tabla 22. Cotizaciones y costo por bordado.....                       | 64 |
| Tabla 23. Características y costos de exportación de la tela.....     | 65 |
| Tabla 24. Proceso de adquisición de materia prima.....                | 67 |
| Tabla 25. Proceso de maquila x 600 prendas.....                       | 67 |
| Tabla 26. Proceso de exportación.....                                 | 68 |
| Tabla 27. Proceso de empaquetado y envío a Amazon.....                | 68 |
| Tabla 28. Organigrama.....  | 70 |
| Tabla 29. Programación de sueldo Ecuador.....                         | 71 |
| Tabla 30. Programación de Sueldo Estados Unidos.....                  | 72 |
| Tabla 31. Tiempo y personal para bordados.....                        | 72 |
| Tabla 32. Ventas proyectadas en unidades.....                         | 73 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 33. Cronograma de producción y ventas mensuales.....        | 74 |
| Tabla 34. Patrimonio social .....                                 | 76 |
| Tabla 35. Costos fijos .....                                      | 77 |
| Tabla 36. Costos variables.....                                   | 78 |
| Tabla 37. Impuestos 17% y costo final de los productos .....      | 79 |
| Tabla 38. Gastos de operación proyectados .....                   | 79 |
| Tabla 39. Precio de venta desde la empresa a distribuidores ..... | 81 |
| Tabla 40. Precio de venta al público según distribuidores .....   | 81 |
| Tabla 41. Precio de venta final incluye impuestos .....           | 82 |
| Tabla 42. Inversión para el año 0.....                            | 82 |
| Tabla 43. Activos fijos y referencia.....                         | 83 |
| Tabla 44. Depreciación.....                                       | 84 |
| Tabla 45 Simulación de crédito .....                              | 86 |
| Tabla 46. Crédito a proveedores.....                              | 88 |
| Tabla 47. Crédito a proveedores.....                              | 88 |
| Tabla 48. Estado de flujo de efectivo proyectado por años.....    | 88 |
| Tabla 49. Estado de pérdidas y ganancias por años.....            | 90 |
| Tabla 50. Punto de equilibrio por años y mensuales .....          | 92 |
| Tabla 51. VAN y TIR .....   | 92 |

## Índice de Gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Cuota de ventas de prendas sostenibles dentro del mercado mundial de la moda de 2013 a 2026..... | 2  |
| Gráfico 2. Distribución geográfica del mercado por continente en porcentaje.....                            | 3  |
| Gráfico 3. Población femenina Reino Unido (25-40 Años) .....  | 9  |
| Gráfico 4. Población femenina Australia (25-40 Años).....   | 10 |
| Gráfico 5. Población femenina Estados Unidos (25-40 Años) .....   | 10 |
| Gráfico 6. Importación al consumo Estados Unidos por partidas .....   | 11 |
| Gráfico 7. Importación al consumo Reino Unido por partidas.....   | 11 |
| Gráfico 8. Importación al consumo Australia por partidas.....   | 12 |
| Gráfico 9. Índice de facilidad para hacer negocios.....   | 12 |
| Gráfico 10. Principales destinos de exportación no petrolera ecuatoriana .....                              | 22 |
| Gráfico 11. Tamaño de mercado de la confección sostenible en EE. UU (millones de USD).....                  | 23 |
| Gráfico 12. Importación al consumo California por partidas arancelarias .....                               | 25 |
| Gráfico 13. Importación al consumo Nueva York por partidas arancelarias .....                               | 25 |
| Gráfico 14. Importación al consumo Florida por partidas arancelarias.....                                   | 25 |
| Gráfico 15. Población hispana de Estados Unidos en 2022, por estado .....                                   | 26 |
| Gráfico 16. Tasas de salario mínimo en los Estados Unidos en 2024, por estado en dólares .....              | 27 |
| Gráfico 17. Temperatura máxima y mínima promedio por estado .....   | 27 |
| Gráfico 18. Temperatura máxima y promedio por estado .....  | 28 |
| Gráfico 19. Importación al consumo por subpartida Los Ángeles .....   | 29 |
| Gráfico 20. Importación al consumo por subpartida San Diego .....   | 29 |
| Gráfico 21. Importación al consumo por subpartida .....   | 30 |
| Gráfico 22. Pirámide de población de Los Ángeles 2024 .....   | 32 |
| Gráfico 23. Proporción de población por género en Los Ángeles.....  | 32 |
| Gráfico 24. Participación de publicidad en línea en el gasto publicitario total global ...                  | 37 |
| Gráfico 25. Gasto en publicidad en línea global.....  | 37 |
| Gráfico 26. Gasto en publicidad digital en EE. UU. (2017-2028) .....  | 38 |
| Gráfico 27. Postura de los adultos estadounidenses hacia las marcas al utilizar IA.....                     | 39 |
| Gráfico 28. Evolución del uso de materia prima en confección en Estados Unidos .....                        | 40 |
| Gráfico 29. Características y costos de importación de la tela .....  | 63 |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 30. Comercio minorista en EE. UU. ventas mensuales de tiendas de ropa 2017-2024 ..... | 73 |
|---|----|

# **1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA**

El mercado de la moda sostenible y el comercio justo ha experimentado una notable evolución y crecimiento, impulsado por un cambio significativo en la conciencia del consumidor y una creciente demanda de prácticas más éticas y ambientalmente sostenibles. Esta transformación comenzó con los movimientos ecologistas y de derechos laborales en las décadas de 1960 y 1970, y se intensificó en los años 90, cuando la sostenibilidad ganó relevancia en la industria de la moda debido a la creciente conciencia sobre los impactos ambientales y sociales de la producción masiva. Al ingresar al siglo XXI, la sostenibilidad se ha integrado como un componente esencial de las estrategias empresariales de numerosas marcas, reflejando un compromiso hacia prácticas de negocio más responsables y sostenibles.

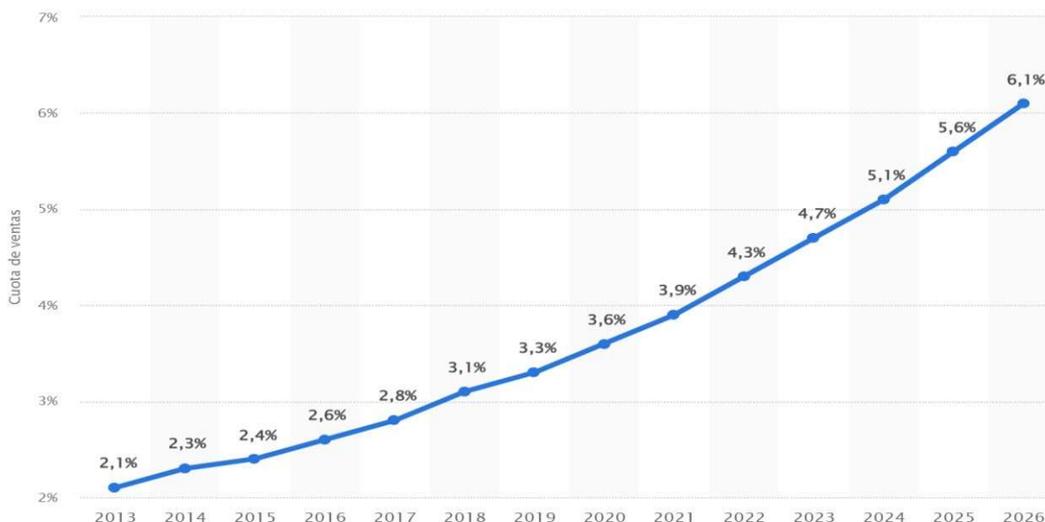
## **1.1. Tamaño y Forma del Sector**

Según el informe "Ethical Fashion Market Definition 2023" realizado por la consultora The Business Research Company, el mercado de la moda sostenible alcanzó un valor de casi \$7,548.2 millones en 2022. Se prevé que este mercado crezca a una tasa anual compuesta (CAGR) del 8.1% hasta 2027, alcanzando un valor de \$11,122.2 millones. Desde 2027 hasta 2032, se espera que el mercado continúe su crecimiento a una tasa del 8.6%, alcanzando un valor de \$16,819.0 millones en 2032. Este crecimiento se sustenta en la creciente demanda de prácticas más responsables y sostenibles dentro de la industria de la moda. Estas prácticas incluyen la utilización de materiales reciclados y orgánicos, así como métodos de producción que minimizan el impacto ambiental. La creciente conciencia de los consumidores sobre las problemáticas asociadas al fast fashion ha jugado un papel crucial en este aumento. Los consumidores están cada vez más informados y preocupados por los efectos negativos de la moda rápida, lo que impulsa su preferencia por productos más sostenibles.

A este aspecto se suman, las políticas gubernamentales y regulaciones que favorecen prácticas sostenibles están impulsando el crecimiento de este sector. Las iniciativas legislativas y normativas están obligando a las empresas a adoptar prácticas más sostenibles, incentivando la innovación y el desarrollo en la industria de la moda ética. Estas políticas incluyen incentivos fiscales, normativas sobre emisiones y residuos, y la promoción de la economía circular. Adicionalmente, el crecimiento del mercado de la moda sostenible se ve fuertemente incentivado por el avance tecnológico. Las

innovaciones en materiales y procesos de producción están haciendo que la moda sostenible sea más accesible para los consumidores. El desarrollo de nuevos tejidos reciclados, tintes ecológicos y técnicas de producción eficientes en cuanto a energía y recursos están transformando la industria.

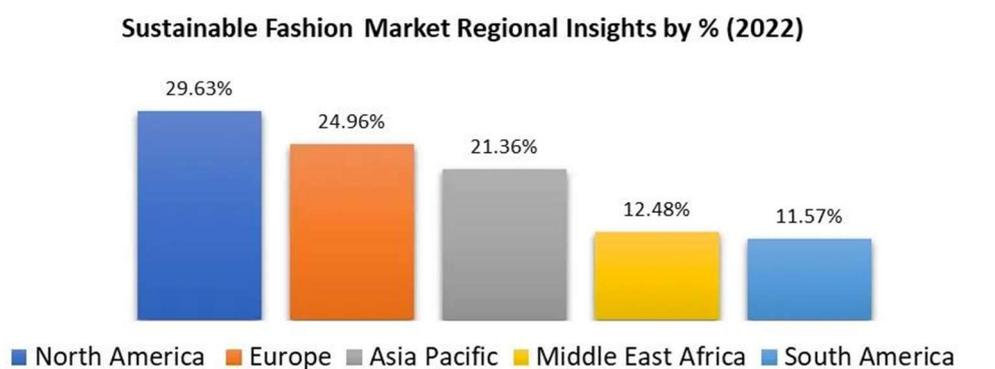
Gráfico 1. Cuota de ventas de prendas sostenibles dentro del mercado mundial de la moda de 2013 a 2026



Fuente: (Statista, 2024)

Aunque el sector de la moda sostenible ha experimentado un crecimiento notable, según Statista todavía ocupa una fracción menor del mercado global de moda, representando cerca del 4% de la facturación total. Sin embargo, se prevé que la misma superará el 6% para 2026. Pero estas dudas no son más que una respuesta a la creciente importancia que ha adquirido entre la población. En 2021, el grado de sostenibilidad de los productos vinculados con la moda ya desempeñaba un ligero papel en la decisión final de compra de casi el 60% de los usuarios. Así mismo, en países como Estados Unidos y Reino Unido, se registraron más de 341,000 búsquedas de Google sobre el tema en ese mismo periodo. Esta mayor concienciación, inevitablemente, ha impactado de forma positiva en sus ventas con un aumento en un 10% su tamaño de mercado, cerrando el año 2021 con un valor próximo a los 7.000 millones de dólares estadounidenses, en lo que supone un máximo histórico. De esta forma, y si bien su peso en la industria de ropa global sigue siendo relativamente bajo debido a que este tipo de artículos tienden a tener un precio más elevado. Es evidente que la moda sostenible está empezando a adquirir una porción cada vez más significativa de este mercado.

Gráfico 2. Distribución geográfica del mercado por continente en porcentaje



Fuente: (Maximize Market Research, 2024)

En cuanto a la distribución geográfica del mercado, según el informe Sustainable Fashion Market: Global Industry Analysis and Forecast (2024 -2030) Trends, Statistics, Dynamics and Segmentation de la consultora Maximize Market Research la distribución porcentual del mercado de moda sostenible por región en 2022 la lidera América del Norte con un 29.63%, seguido de Europa con un 24.96% y Asia Pacífico con un 21.36%. Mientras el Medio Oriente y África combinados contribuyen un 12.48%, siendo Sudamérica el de menor porcentaje con el 11.57%. Así pues, no es de extrañarse que las empresas líderes en estos sectores se concentren en Norteamérica y Europa.

Estas tendencias podrían explicarse gracias al informe realizado por la estadista Arabella Ruiz en 2024 donde señaló que, en Estados Unidos, una parte importante de los consumidores son conscientes de los problemas de sostenibilidad dentro de la industria de la moda, y el 72% reconoce los impactos ambientales. De la misma forma alrededor del 55% de los consumidores estadounidenses expresan interés en comprar ropa sustentable, aunque casi la mitad no está segura de dónde encontrar marcas sustentables. Por otro lado, esta misma tendencia se evidencia en Europa, donde países como Finlandia, Suiza y Alemania lideran el ranking de países respecto a la importancia de la sostenibilidad en el sector de la moda. Otro de los detonantes que deriva a Norteamérica y Europa a liderar el mercado es precio de la moda sostenible que en general es un 30% más costosa que la moda convencional (ICEX, 2024). Al ser estos continentes los de mayor PIB per cápita y por ende con mayor poder adquisitivo no es de extrañarse que lideren el consumo de estos productos, sin embargo, es imperativo mencionar que el elevado precio sigue siendo de las principales preocupaciones de los consumidores en este mercado.

Tabla 1. PIB per cápita Unión Europea y Norte América

| Año         | PIB per cápita Unión Europea | PIB per cápita Norte América |
|-------------|------------------------------|------------------------------|
| 2016        | 31,174.03                    | 56,312.43                    |
| <b>2017</b> | 33,090.63                    | 58,423.89                    |
| <b>2018</b> | 35,751.57                    | 61,174.78                    |
| <b>2019</b> | 35,079.53                    | 63,203.37                    |
| <b>2020</b> | 34,356.57                    | 61,483.00                    |
| <b>2021</b> | 38,721.08                    | 68,399.10                    |
| <b>2022</b> | 37,433.28                    | 74,161.00                    |

Fuente: (Banco Mundial, 2024)

## 1.2. Tendencias Importantes que Surgen en el Sector

Las tendencias en el consumo de moda sostenible están tomando varias direcciones interesantes y prometedoras. En primer lugar, hay un enfoque creciente en el cambio de materiales, con el surgimiento de soluciones textiles innovadoras que priorizan la sostenibilidad. Se están introduciendo materiales circulares sintéticos de menor impacto y se está avanzando hacia el uso de plumón y plumas éticas certificadas, además de alternativas de lana animal y aislamientos de fibra basados en plantas. Así mismo, las opciones de alquiler están ganando terreno, permitiendo a los consumidores disfrutar de la moda sin tener que comprometerse con la propiedad de prendas, lo cual apoya una economía circular y reduce el desperdicio textil. Este modelo de negocio también está prosperando gracias a la creciente conciencia ambiental y el deseo de alternativas sostenibles frente a la moda rápida (Maximize Market Research, 2024).

Por otro lado, la upcycling o supra-reciclaje también está destacando como una tendencia clave. Este proceso transforma los materiales de desecho en nuevos productos, ofreciendo una solución creativa y ecológica al desperdicio de moda. Marcas como Doodlage y Rasselela están liderando el camino en la moda upcycled, desafiando la noción tradicional de moda. En cuanto al campo tecnológico, la inteligencia artificial está revolucionando la industria del vestuario, desde la detección y corrección de defectos en los tejidos hasta la creación de ropa digital. En adición, los tejidos inteligentes están transformando la industria, y la biotecnología está jugando un papel transformador con textiles cultivados en laboratorios, así como en sus tintes (Maximize Market Research, 2024).

La transparencia total y responsabilidad social también se espera que sean cada vez más importantes para los consumidores, que exigen ver esfuerzos reales de las corporaciones y comprender cómo abordan su impacto climático, así como su rol con la sociedad. Las empresas tendrán que adaptarse al nuevo consumidor consciente del medio ambiente para mantenerse competitivas. Por ejemplo, un estudio realizado recientemente por Fairtrade America en 2022 mostró que el 77% de los consumidores encuentran que la etiqueta de Fairtrade “comercio justo” facilita la decisión de compra impulsado por una mayor conciencia sobre los impactos ambientales y sociales de los productos de consumo. Finalmente, En términos de marketing y distribución, es esencial que las marcas ofrezcan una estética atractiva y estrategias que incluyan storytelling para transmitir sus valores de sostenibilidad. Estas tendencias no solo abordan preocupaciones ambientales, sino que también ofrecen nuevas oportunidades de crecimiento económico e innovación creativa, alineándose con las prioridades en evolución de la industria y las expectativas de los consumidores (Fair Trade America, 2022).

### **1.3. Productos y Servicios Existentes**

En la actualidad, la industria de la moda sostenible ofrece una amplia gama de productos y servicios que buscan minimizar el impacto ambiental y promover prácticas éticas. Estos productos incluyen prendas de vestir fabricadas con materiales orgánicos y reciclados, accesorios eco-amigables, y calzado producido de manera responsable, garantizando que cada etapa del proceso de fabricación respete el medio ambiente y los derechos de los trabajadores. Adicionalmente, los servicios en esta industria abarcan desde plataformas de alquiler de ropa y programas de reciclaje de textiles, hasta consultorías en sostenibilidad y certificaciones ecológicas, los cuales son cada vez más comunes entre los grandes productores textiles. La tabla que se encuentra adjunta a continuación detalla los diversos productos y servicios disponibles en el mercado de la moda sostenible, ofreciendo una descripción de cada uno de los elementos y destacando a los líderes actuales en el sector.

Tabla 2. Productos en la moda sostenible

| Producto   | Descripción  | Lideres Del Sector  |
|------------|--|---|
| Ropa       | Incluye prendas de múltiples estilos hechas con materiales orgánicos, reciclados o regenerados, como algodón orgánico, poliéster reciclado y nuevas fibras innovadoras como el lyocell.  | <p><b>Patagonia:</b> Utiliza materiales reciclados y orgánicos en una amplia gama de productos de ropa de exterior.</p> <p><b>Adidas:</b> Reemplazo de poliéster virgen por poliéster reciclado y colaborando con 'Parley for the Oceans' para usar plásticos recogidos de los océanos.</p>   |
| Calzado    | Se centra en prácticas y materiales que reducen el impacto ambiental, incluye el uso de materiales ecológicos como el caucho natural, algodón orgánico, cuero vegetal y plásticos reciclados. Además, se enfoca en procesos de producción que minimizan los desechos y utilizan energías renovables.   | <p><b>Allbirds:</b> Uso de materiales naturales y reciclados como la lana de merino y la fibra de eucalipto,</p> <p><b>Rothy's:</b> Zapatos hechos de botellas de plástico recicladas, utiliza tecnología de tejido 3D para maximizar la eficiencia y minimizar los desechos</p>  |
| Accesorios | Incluye artículos como bolsos, joyería y sombreros, fabricados con materiales reciclados, orgánicos o de fuentes responsables. Este mercado hace uso de materiales ecológicos, como plástico reciclado, cáñamo, algodón orgánico y cuero vegetal, además de contar con procesos de producción éticos que minimizan el impacto ambiental y mejoran las condiciones laborales. | <p><b>Matt &amp; Nat:</b> Ofrece bolsos y accesorios que están hechos sin productos animales, utilizando materiales reciclados como nylon, caucho, corcho y plásticos.</p> <p><b>Ten Thousand Villages:</b> Pioneras en el mercado de accesorios sostenibles, ofreciendo joyería hecha a mano, accesorios de moda producidos éticamente por artesanos de todo el mundo.</p> |

Autor: Elaboración Propia

Tabla 3. Servicios en la Moda Sostenible

| Producto                       | Descripción  | Lideres Del Sector  |
|--------------------------------|--|---|
| Alquiler y Reventa             | El servicio de alquiler de moda ofrece a los usuarios la posibilidad de usar prendas y accesorios temporalmente para eventos especiales sin necesidad de compra permanente, promoviendo el uso eficiente de recursos y reduciendo la producción de nuevas prendas. Paralelamente, el servicio de reventa extiende la vida útil de las prendas mediante su comercialización de segunda mano, apoyando la economía circular y minimizando los desechos textiles  | <p><b>Rent the Runway:</b> Ampliamente reconocida por ofrecer alquileres de prendas de diseñador</p> <p><b>ThredUp:</b> Es uno de los gigantes de la reventa de moda, ofreciendo una amplia gama de ropa usada a través de su plataforma en línea</p>   |
| Reciclaje y Reparación de Ropa | El modelo de reciclaje y reparación de ropa es una estrategia sostenible dentro de la industria de la moda que se centra en prolongar la vida útil de las prendas a través de la reparación de ropa dañada y el reciclaje de materiales textiles para crear nuevos productos. Este modelo busca reducir los desechos textiles y la demanda de recursos vírgenes necesarios para la producción de nueva ropa. Al reparar prendas, se evita que se conviertan en desechos, mientras que el reciclaje permite transformar residuos textiles en recursos valiosos, cerrando el ciclo de producción en un sistema de economía circular. | <p><b>Patagonia:</b> Pionera en la reparación de prendas a través de su programa Worn Wear, que fomenta la reutilización y reparación de ropa para extender su vida útil.</p> <p><b>Eileen Fisher:</b> Ofrece incentivos a los clientes para reciclar ropa que luego es renovada y revendida, destacándose por su compromiso con la circularidad.</p> |

Autor: Elaboración Propia

## 1.4. Comparativo de Países

Analizando a profundidad el mercado de la moda sostenible por países, es imperativo mencionar que se seleccionó a Estados Unidos, Reino Unido y Australia para el análisis, basado en las regiones con mayor consumo ilustrada en gráfico 2, y debido a su significativa influencia en las tendencias globales de consumo, su elevada conciencia sobre la sostenibilidad y sus políticas proactivas en materia de regulación ambiental. Estos países no solo representan mercados grandes y maduros para la moda sostenible, sino que también son líderes en la implementación de prácticas comerciales éticas y sostenibles.

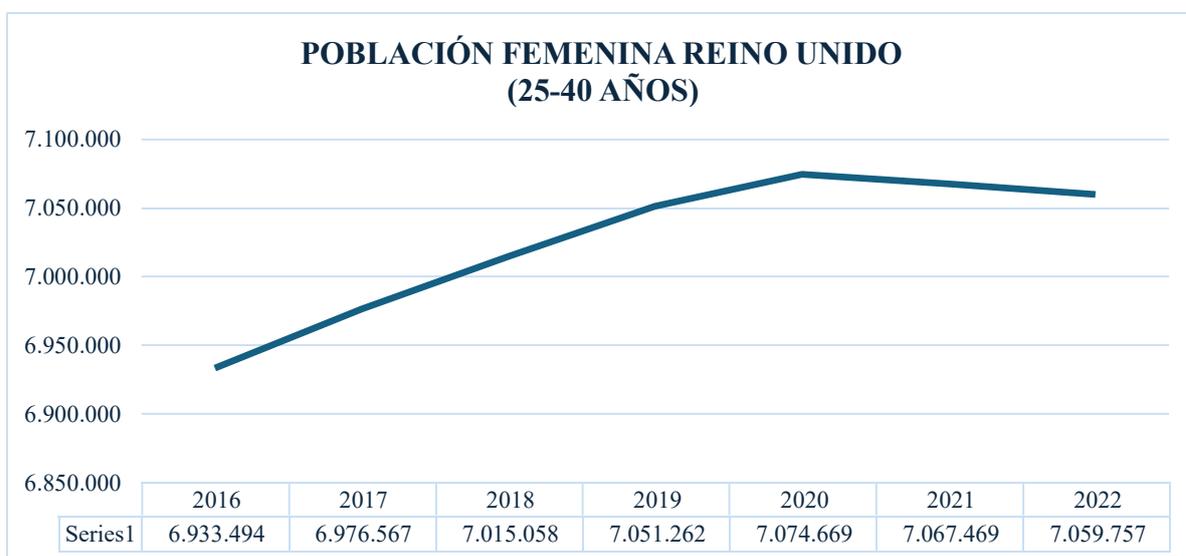
Como primer punto el mercado de la moda sostenible en el Reino Unido ha mostrado un crecimiento notable, reflejando una tendencia global hacia prácticas de consumo más éticas y ambientalmente responsables. En 2019, el mercado de moda ética en el Reino Unido se estimó en 280 millones de libras, de las cuales 53 millones de libras correspondían específicamente a la moda sostenible. Este segmento incluye principalmente a pequeñas y medianas empresas (PYMES), muchas de las cuales fueron fundadas en los últimos cinco años y están experimentando un crecimiento rápido. La moda sostenible ha crecido a una tasa media anual del 16% entre 2016 y 2019, significativamente más alta que la tasa de crecimiento del mercado general de moda que fue del 2.12% anual en el mismo período. (ICEX, 2021) Por otro lado, en cuanto a los consumidores la moda sostenible en el Reino Unido tiende a tener precios más altos y generalmente se posiciona en los segmentos medio y alto del mercado. De hecho, el perfil del consumidor típico de moda sostenible en las principales ciudades, como Londres, suele ser de entre 25 y 40 años con ingresos superiores a las 25,000 libras anuales. Este subsector ha adoptado significativamente el canal online, destacándose un número creciente de marketplaces especializados que ofrecen moda sostenible (Coherent Market Insights, 2024).

Por otro lado, en Australia, el mercado de moda sostenible para mujeres está experimentando un notable crecimiento. Según un estudio de YouGov, dos de cada cinco consumidores ya han adquirido productos de moda sostenible. Este interés es particularmente fuerte entre mujeres jóvenes de las generaciones Millennials y Z. No obstante, desafíos como la escasez de disponibilidad y precios elevados limitan su adopción; 56% de los no compradores señalan la dificultad para encontrar estos productos y el 47% cita el alto costo como obstáculos principales. A pesar de estas barreras, el interés

en moda sostenible sigue creciendo, impulsado por la conciencia sobre los efectos del fast fashion y el cambio climático. En 2021, la moda sostenible para mujeres representó el 5.7% del total de ingresos de la industria, con proyecciones que indican un aumento al 8.23% para 2026.

En Estados Unidos por su parte, el sector de la moda sostenible demuestra un dinamismo notable con ingresos entre \$1,336.5 y \$1,670 millones en 2020, y se anticipa que su valor podría duplicarse en la próxima década. Este crecimiento es impulsado por una mayor conciencia social hacia el consumo responsable y el aumento de los ingresos de las generaciones Millennials y Z, quienes predominan como consumidores de esta moda. Sin embargo, la adopción de estas prácticas está limitada por precios altos, aproximadamente un 30% más que la moda tradicional, y por un mercado fragmentado, donde, aunque predominan marcas jóvenes, solo unas pocas logran ventas significativas. Este entorno de mercado presenta retos y oportunidades significativas para las marcas, tanto emergentes como establecidas, en el desarrollo de estrategias competitivas y sustentables (ICEX, 2021).

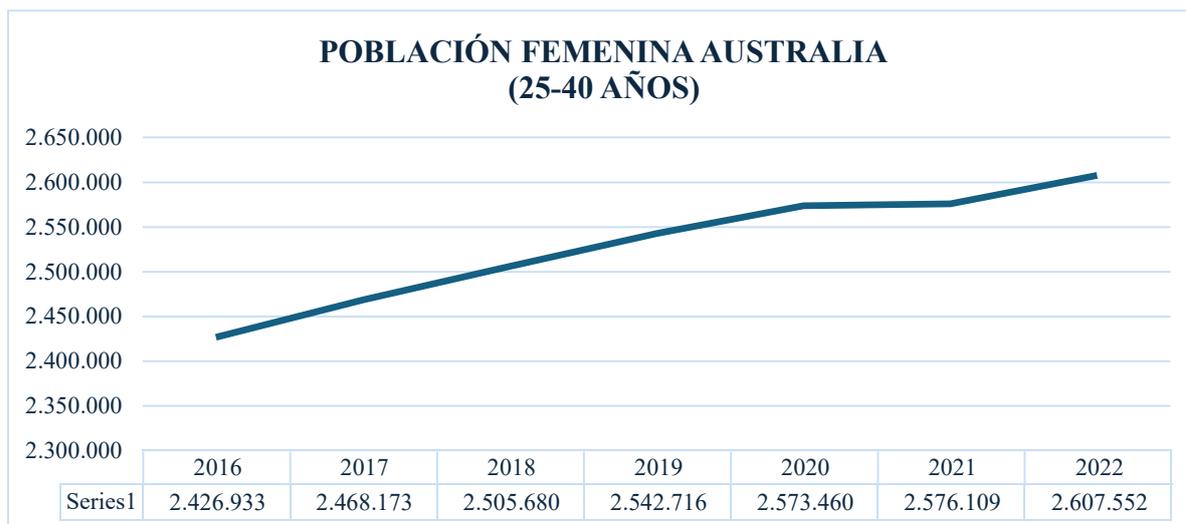
Gráfico 3. Población femenina Reino Unido (25-40 Años)



Fuente: (Banco Mundial, 2023) (Index Mundi, 2019)

Autor: Elaboración Propia

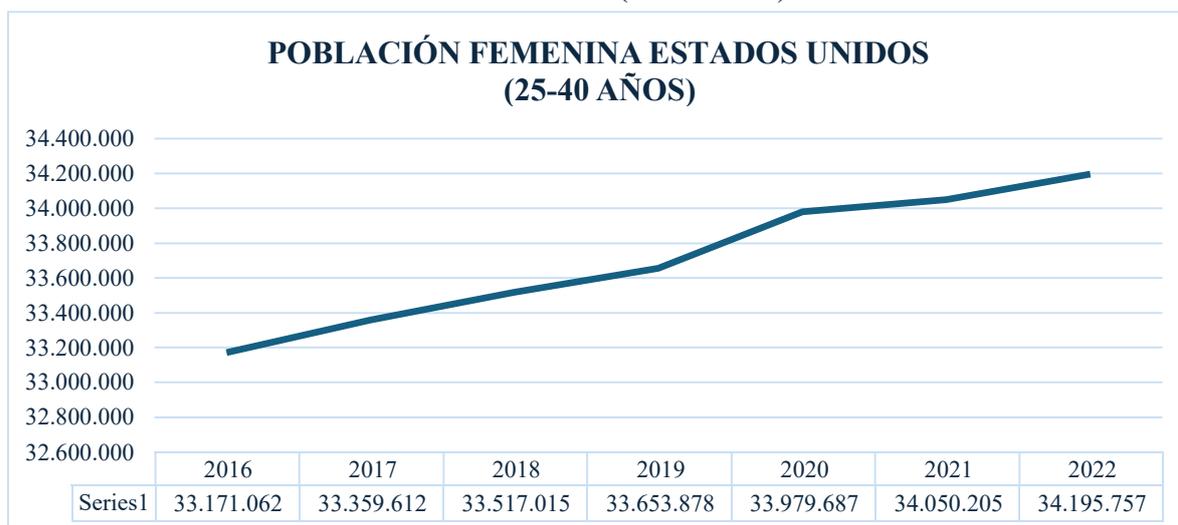
Gráfico 4. Población femenina Australia (25-40 Años)



Fuente: (Banco Mundial, 2023) (Index Mundi, 2019)

Autor: Elaboración Propia

Gráfico 5. Población femenina Estados Unidos (25-40 Años)



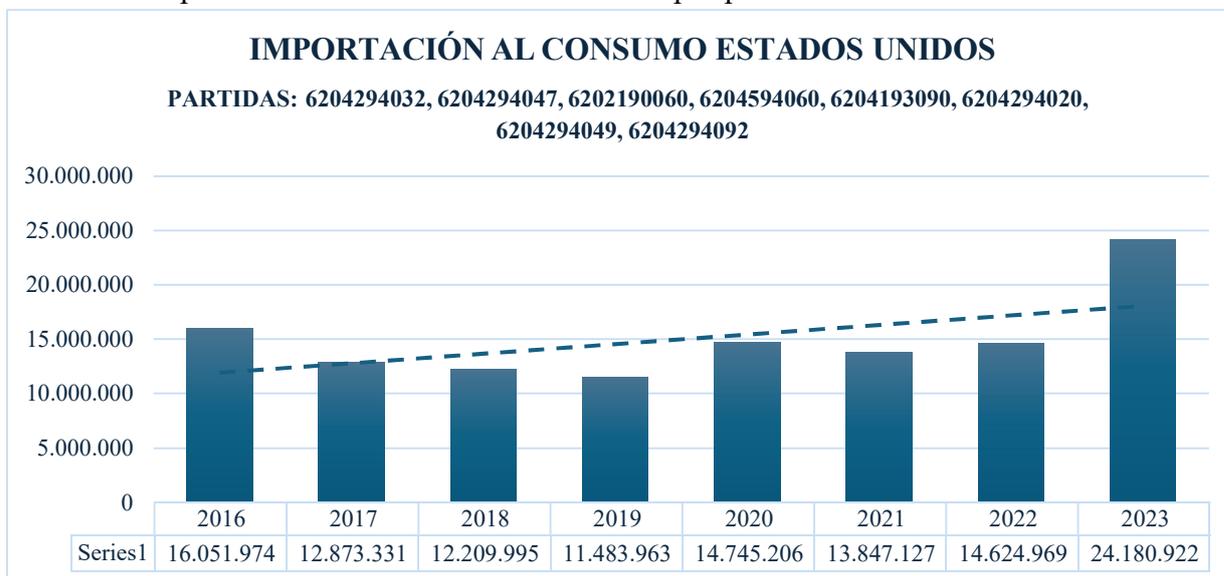
Fuente: (Banco Mundial, 2023) (Index Mundi, 2019)

Autor: Elaboración Propia

Estados Unidos se destaca como el mercado más amplio, con 34.2 millones de mujeres entre 25 y 40 años, lo que contrasta con los 2.6 millones en Australia y los 7 millones en el Reino Unido. Dada esta disparidad y considerando que la moda sostenible es un mercado de nicho, es crucial seleccionar un país con un potencial de mercado sustancial. En este contexto, la densidad de la población objetivo en Estados Unidos ofrece una oportunidad más significativa para la introducción y el éxito del producto propuesto. Por otro lado, para la selección de un mercado objetivo es imperativo los datos de importaciones por subpartidas donde el producto a exportar se clasificará. Con esto en

mente se seleccionó el capítulo 62 que corresponde a Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto. Las subpartidas se seleccionaron basadas en el sistema armonizado y las subdivisiones propias de los distintos países donde el producto a exportar encaja propiamente.

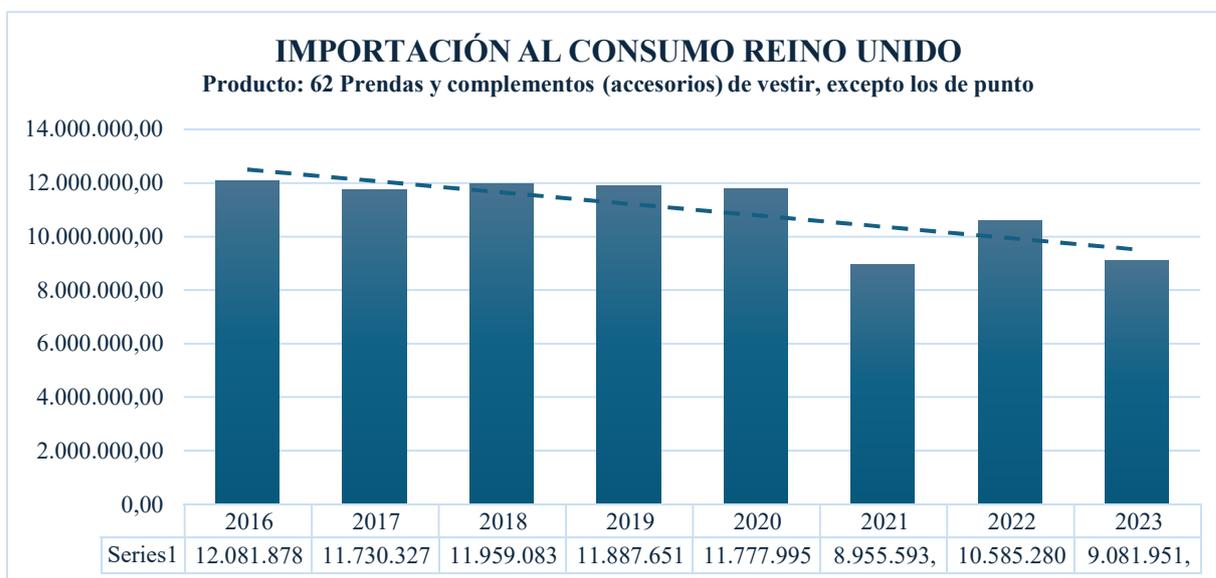
Gráfico 6. Importación al consumo Estados Unidos por partidas



Fuente: (United States International Trade Commission, 2023)

Autor: Elaboración Propia

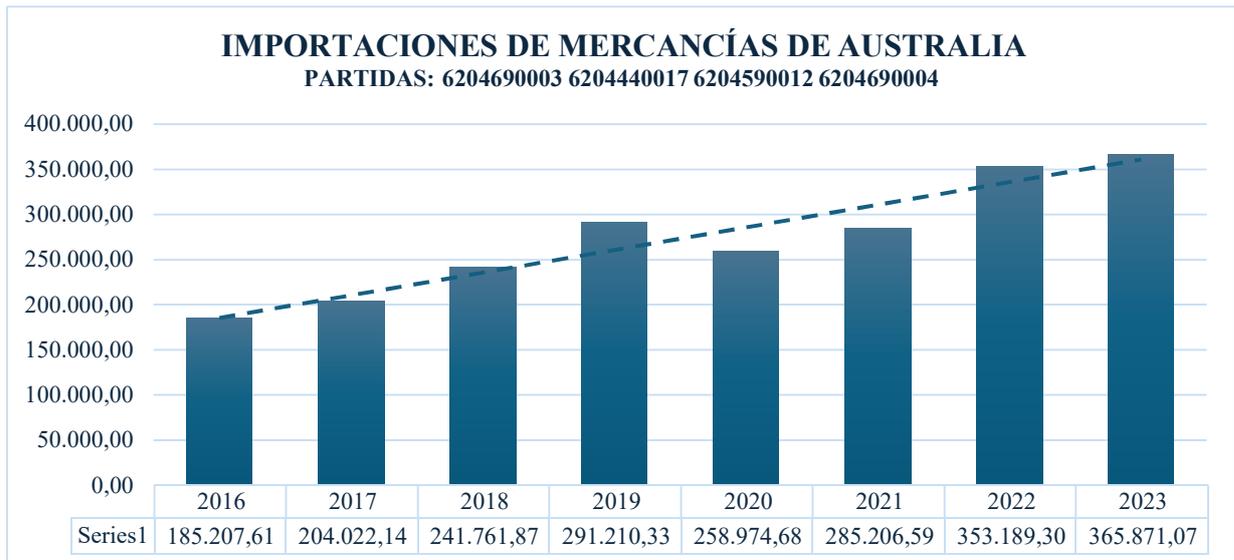
Gráfico 7. Importación al consumo Reino Unido por partidas



Fuente: (Trade Map, 2023)

Autor: Elaboración Propia

Gráfico 8. Importación al consumo Australia por partidas

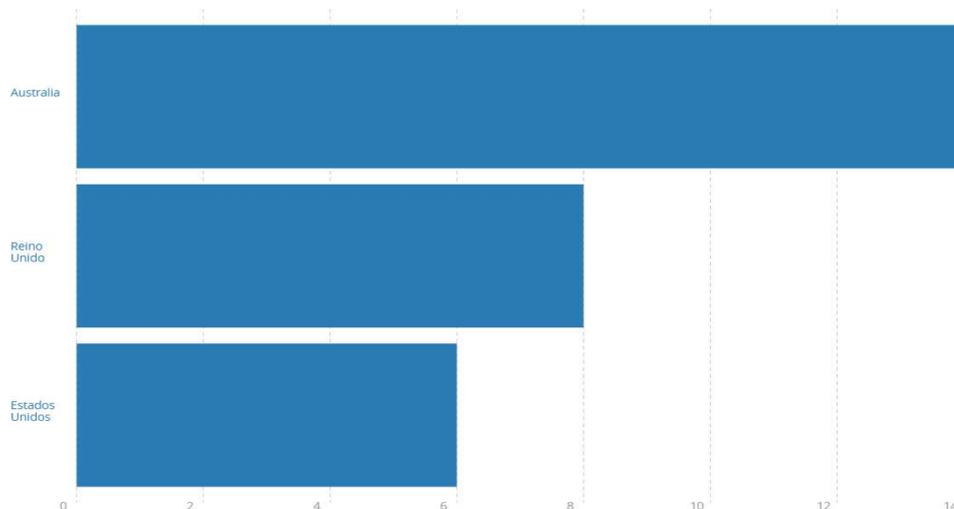


Fuente: (Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio de Australia, 2023)

Autor: Elaboración Propia

De acuerdo con los datos recopilados, Estados Unidos lidera como el mayor importador de prendas de fibras vegetales, tal como se detalla en el gráfico proporcionado. En el caso del Reino Unido, aunque se reportan importaciones por 9 millones de dólares, esta cifra incluye todas las subpartidas del capítulo, lo que indica que el volumen específico para prendas de fibras vegetales es significativamente menor. En contraste, Australia muestra el menor nivel de importación de estos productos, con un total de solo 365 mil dólares, reflejando una demanda mucho más limitada en comparación con los otros países analizados.

Gráfico 9. Índice de facilidad para hacer negocios



Fuente: (Banco Mundial, 2019)

Finalmente, según las estadísticas del Banco Mundial sobre el índice de facilidad para hacer negocios donde 1 representa las regulaciones más favorables, Estados Unidos lidera este indicador, seguido por Reino Unido y Australia, con este último mostrando las mayores barreras de entrada para importaciones. Teniendo en cuenta este índice y las sólidas relaciones bilaterales entre Ecuador y Estados Unidos, que facilitan un intercambio comercial significativo, se ha determinado a este país como el mercado objetivo prioritario para la exportación de la ropa de fibra de abacá.

## **2. ANÁLISIS COMPETITIVO**

En el mercado estadounidense, la moda sostenible se desarrolla impulsada por un número creciente de marcas que no sólo se destacan por ofrecer productos ecológicos, sino que también adoptan prácticas éticas en sus procesos de producción y modelos de negocio. Este dinamismo es una respuesta directa a la creciente demanda de los consumidores por productos que respeten el medio ambiente y a un compromiso más profundo con los valores de responsabilidad social y ambiental. Estas empresas están innovando no solo en los materiales que utilizan, como las fibras vegetales y el poliéster reciclado, sino también en cómo llegan al mercado. El uso de canales de venta online está revolucionando la forma en que estos productos sostenibles se dirigen a los consumidores. Estos canales no solo amplían el alcance de las marcas sostenibles, permitiendo un acceso más fácil para los clientes de todo el país, sino que también permiten prácticas integradas en las estrategias de marketing y comunicación de las empresas, como un diferencial competitivo.

### **2.1. Competidores**

En el contexto del mercado de moda sostenible en Estados Unidos, se han identificado seis empresas clave que representan una competencia directa para la propuesta de negocio discutida en este estudio. Estas empresas son Eileen Fisher, Outerknown, Everlane, The Reformation, Amour Vert, y WearPact. Cada una de estas marcas no solo compite en el mismo mercado objetivo, sino que también comparte un enfoque similar en cuanto a estilos de moda y una fuerte propuesta de valor enfocada en la sostenibilidad, el comercio justo y el uso de materiales innovadores en la confección de sus prendas, distanciándose del modelo de Fast Fashion. Para una evaluación más detallada de estos competidores, la tabla 4 que se incluye a continuación proporcionará un análisis comparativo basado en varios criterios clave.

Tabla 4. Análisis de la competencia en el mercado estadounidense

| Empresa & Ingresos  | Canales de Venta   | Promedio de Precios y Sostenibilidad  | Certificaciones  |
|---|--|---|--|
|  <p><b>Eileen Fisher</b><br/>\$880 millones de dólares en 2023</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opera una red de tiendas físicas en Estados Unidos, incluyendo Nueva York, Los Ángeles, San Francisco, Chicago, Boston, y Washington D.C</li> <li>- Fuerte presencia en línea a través de su sitio web que funciona como ecommerce y herramienta de marketing digital</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los precios de la ropa de Eileen Fisher oscilan entre \$ 78 y \$ 500 dólares.</li> <li>- Eileen Fisher es particularmente conocida por iniciativas sostenibles como The Renew Program, que enfatiza la reparación y reutilización de ropa. Así mismo hace uso de materiales como algodón orgánico, lino, tencel, plumón, cuero y lana de origen responsable.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fair Trade USA</li> <li>- B-Corp</li> <li>- Responsible Wool Standard</li> </ul>  |
|  <p><b>Outerknown</b><br/>\$21.9 millones de dólares en 2023</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuye sus productos a través de su tienda en línea, que le permite mantener un control directo sobre su experiencia de cliente y asegurar que sus prácticas éticas y sostenibles se comuniquen eficazmente.</li> <li>- Outerknown ha establecido colaboraciones con minoristas selectos que comparten su visión y compromiso con la sostenibilidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los precios de la ropa de Outerknown oscilan entre \$48 y \$300 dólares.</li> <li>- Outerknown utiliza una variedad de materiales en sus productos, incluido algodón orgánico, cáñamo, fibras recicladas y lana responsable.</li> <li>- La marca utiliza una política de fibras y un cuadro de mando para determinar qué fibras se prefieren en función de su potencial de sostenibilidad y circularidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- FLA Accreditation</li> <li>- Fair-Trade Certified Factories &amp; Fair Compensation</li> <li>- Bluesign Approved Factories</li> </ul> |



**EVERLANE**

**Everlane**

**\$200 9 millones de  
dólares en 2023**

- Everlane ha optado por una estrategia de ventas que combina su potente e-commerce con una selección de tiendas físicas ubicadas estratégicamente en ciudades clave como San Francisco, Nueva York, y Los Ángeles. Estas tiendas no solo actúan como puntos de venta, sino también como espacios de experiencia de marca.

- Los precios de la ropa de Everlane oscilan entre \$30 y \$300 dólares.
- En 2022, el 75 % del algodón de Everlane estaba certificado como orgánico, reciclado o regenerativo, y el 96 % de sus materiales que contenían poliéster y nailon estaban hechos de fibras recicladas certificadas por Global Recycled Standard.
- Adicionalmente hacen uso de lana, cachemira y plumón reciclados

- Global Organic Textile Standard (GOTS)
- Global Recycled Standard (GRS)
- Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC)
- Bluesign
- ISO 14001 EMS Standards
- Zero Discharge Hazardous Chemicals (ZDHC)



**Reformation**

**\$300 millones de  
dólares en 2023**

- Reformation, tiene sede en Los Ángeles, vende sus productos a través de su propio sitio de comercio electrónico, 13 tiendas físicas y los socios mayoristas Nordstrom y Net-a-Porter. Las tiendas de Reformation están ubicadas en Nueva York, California, Florida, Massachusetts y Washington, D.C.

- Los precios de la ropa de Reformation suelen oscilar entre \$80 y \$330 dólares, con algunos vestidos formales de alrededor de \$ 600 dólares. Sin embargo, Reformation también tiene una línea de menor precio llamada "Obvious" que incluye artículos que oscilan entre \$28 y \$178.
- Reformation utiliza tencel, lino, algodón reciclado, algodón orgánico, Recover (hilo nuevo procedente de residuos textiles), Econyl (nylon reciclado), cachemira reciclada y lana de alpaca.

- OEKO-TEX,
- Bluesign
- Climate Neutral
- AAFA/FLA Apparel & Footwear Industry Commitment
- Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)



**Amour Vert**

**\$25.3 millones de dólares en 2023**

- Amour Vert ha adoptado un enfoque omnicanal para sus ventas, combinando una tienda en línea robusta con tiendas físicas estratégicamente ubicadas en áreas de alto tráfico en San Francisco así mismo Amour Vert colabora con minoristas boutique seleccionados que comparten su visión de sostenibilidad.

- Los precios de la ropa de Amour Vert suelen oscilar entre \$40 y \$500 dólares.
- Amour Vert utiliza una variedad de materiales en su ropa de mujer, incluidos algodón orgánico, lino, cáñamo y tencel. poliéster y satén reciclados, lyocell, modal, viscosa y cupro

- Global Organic Textile Standard (GOTS)
- OEKO-TEX



**WearPact**

**\$21 millones de dólares en 2023**

- WearPact se centra en la venta directa al consumidor a través de su plataforma en línea
- Ha establecido colaboraciones con minoristas selectos y plataformas de comercio electrónico. La empresa también explora continuamente nuevas tecnologías y métodos para mejorar la eficiencia de sus entregas, asegurando que sus productos no solo sean sostenibles en su fabricación sino también en su distribución.

- Los precios de la ropa de WearPact suelen oscilar entre \$25 y 135 dólares.
- Muchos de sus productos están hechos de algodón 100% orgánico y sin OGM. Para prendas que necesitan elasticidad, Pact combina algodón orgánico con una pequeña cantidad de elastano. Pact también se asocia con fábricas de Comercio Justo para garantizar condiciones de trabajo seguras, apoyo comunitario y cadenas de suministro transparentes.

- Fair Trade USA
- Global Organic Textile Standard (GOTS)

Fuente: (Amour Vert, 2024), (Everlane, 2023), (Wear PACT, 2024), (Outerknown, 2024), (Eileen Fisher, 2024), (Reformation, 2024)

Tabla 5. Matriz de perfil completivo

| Criterio  | Peso        | Eileen Fisher |             | Outerknown |             | Everlane |             |
|---|-------------|---------------|-------------|------------|-------------|----------|-------------|
|   |             | Rating        | Puntaje     | Rating     | Puntaje     | Rating   | Puntaje     |
| Presencia de Mercado = Ventas                   | 18%         | 5             | 0,9         | 3          | 0,54        | 2        | 0,36        |
| Sostenibilidad                                  | 18%         | 4             | 0,72        | 4          | 0,72        | 4        | 0,72        |
| Canales de Venta                                | 18%         | 5             | 0,9         | 4          | 0,72        | 4        | 0,72        |
| Nivel de Precio (0 Menor Precio 5 Mayor Precio) | 20%         | 5             | 1           | 4          | 0,8         | 3        | 0,6         |
| Innovación                                      | 13%         | 4             | 0,52        | 4          | 0,52        | 4        | 0,52        |
| Responsabilidad Social Empresarial              | 13%         | 5             | 0,65        | 5          | 0,65        | 4        | 0,52        |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>100%</b> |               | <b>4,69</b> |            | <b>3,95</b> |          | <b>3,44</b> |

| Criterio  | Peso        | The Reformation |             | Amour Vert |             | WearPact |             |
|---|-------------|-----------------|-------------|------------|-------------|----------|-------------|
|   |             | Rating          | Puntaje     | Rating     | Puntaje     | Rating   | Puntaje     |
| Presencia de Mercado = Ventas                   | 18%         | 4               | 0,72        | 3          | 0,54        | 2        | 0,36        |
| Sostenibilidad                                  | 18%         | 4               | 0,72        | 4          | 0,72        | 4        | 0,72        |
| Canales de Venta                                | 18%         | 5               | 0,9         | 4          | 0,72        | 4        | 0,72        |
| Nivel de Precio (0 Menor Precio 5 Mayor Precio) | 20%         | 5               | 1           | 3          | 0,6         | 4        | 0,8         |
| Innovación                                      | 13%         | 4               | 0,52        | 4          | 0,52        | 2        | 0,26        |
| Responsabilidad Social Empresarial              | 13%         | 4               | 0,52        | 5          | 0,65        | 5        | 0,65        |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>100%</b> |                 | <b>4,38</b> |            | <b>3,75</b> |          | <b>3,51</b> |

Autor: Elaboración propia

La matriz de perfil competitivo evalúa a seis marcas de moda sostenible: Eileen Fisher, Outerknown, Everlane, The Reformation, Amour Vert y WearPact, en base a seis criterios: presencia de mercado igual a ventas, sostenibilidad, canales de venta, nivel de precio, innovación y responsabilidad social empresarial. Cada criterio tiene un peso específico que se refleja en su impacto total en la ponderación final. Eileen Fisher lidera con un puntaje total de 4.69, destacándose en casi todas las áreas, especialmente en presencia de mercado y canales de venta.

Le siguen The Reformation con 4.38 y WearPact con 3.51, ambos mostrando fortaleza en presencia de mercado y sostenibilidad. Outerknown, Everlane y Amour Vert tienen puntuaciones más bajas 3.95, 3.44 y 3.75 respectivamente. Las empresas con mayor ponderación representan a competidores con mayor experiencia y consolidación en el mercado, por lo que la presente propuesta de negocios no busca competir directamente con ellas. En cambio, al introducirse en este nuevo mercado, el producto de ropa fabricado con fibra de abacá tiene como objetivo captar una porción del mercado y competir con aquellas empresas que tienen una menor ponderación en los aspectos previamente mencionados.

## **2.2. Diferenciación**

La línea de ropa, confeccionada con fibra de abacá, no solo se destacará por su respeto al medio ambiente y durabilidad, sino que también celebra la riqueza cultural de Ecuador a través de intrincados bordados hechos a mano, un componente cultural que los competidores actuales no presentan. La fibra de abacá, extraída de plantas nativas de Asia y adaptada en varias regiones tropicales del Ecuador, es conocida por su fortaleza y biodegradabilidad, además de tener una gran resistencia a la salinidad, lo que la convierte en una alternativa ecológica superior a las fibras sintéticas y otras fibras vegetales. Así mismo a pesar de ser una planta introducida en Ecuador las plantaciones y la producción abacalera en el país no se detienen por lo cual esta fibra escasamente utilizada para prendas de vestir es una opción prometedora.

Tabla 6. Propiedades físicas del abacá vs otras fibras

| <b>Propiedades físicas</b>                     | <b>Abacá</b>     | <b>Cáñamo</b>   | <b>Sisal</b>     | <b>Lino</b>    | <b>Algodón</b> |
|--|------------------|-----------------|------------------|----------------|----------------|
| Densidad (g/cm <sup>3</sup> )                  | 1.5              | 1.46            | 1.33             | 1.4            | 1.54           |
| Longitud de fibra                              | 2-4 m            | 3-3.5 m         | 1 m              | Hasta 90 cm    | 10-65 mm       |
| Diámetro de fibra                              | 150-260 micrones | 60-110 micrones | 100-300 micrones | 12-60 micrones | 11-22 micrones |
| Resistencia a la tracción (N/mm <sup>2</sup> ) | 857              | 400-800         | 600-700          | 800            | 400            |
| Alargamiento (%)                               | 1.10             | 1.80            | 4.30             | 2.7-3.5        | 3-10           |
| Ganancia de humedad (%)                        | 5.81             | 13.75           | 11.00            | 10-12          | 8.50           |

Fuente: (R Tampi. et al, 2020)

Autor: Elaboración propia

Cada pieza de la colección incorporará bordados que reflejen patrones tradicionales ecuatorianos, asegurando que cada prenda no solo sea una expresión de moda, sino un homenaje al patrimonio artístico del país. A través de los principios de comercio justo, se garantizará que los artesanos reciban una remuneración justa por su labor, apoyando así el desarrollo económico local y promoviendo la equidad en su cadena de producción. Esta fusión de sostenibilidad, arte y ética social ofrecerá a los clientes una moda que es tanto única como consciente. Además, como parte esencial de la transparencia en la fabricación y producción, los clientes tendrán acceso a material fotográfico y videos que documentan el proceso de confección. Este enfoque no solo enfatiza la autenticidad y la calidad de las prendas, sino que también permite a los consumidores ver de primera mano cómo su ropa es elaborada, reforzando la confianza en la marca y en los valores que promueve.

### 2.3. Evaluación de Amenazas que Presenta la Competencia

Tabla 7. Análisis de las fuerzas de Porter

| <b>Fuerzas de Porter</b>                | <b>Escala</b> | <b>Descripción Detallada</b>   |
|---|---------------|--|
|   | <b>(0-5)</b>  |  |
| Rivalidad entre Competidores Existentes | 4             | Competencia intensa en moda sostenible; grandes marcas establecidas aumentan la rivalidad. |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Amenaza de Nuevos Entrantes             | 3 | La moda sostenible es atractiva para nuevos entrantes, pero las barreras de certificación y sostenibilidad son altas.   |
| Poder de Negociación de los Proveedores | 3 | Proveedores de materiales especializados como abacá y artesanos tienen cierto poder, pero existe lugar para mejora y establecimiento de relaciones perdurables.         |
| Poder de Negociación de los Compradores | 4 | Compradores informados y exigentes con alto poder debido a su demanda de transparencia y calidad.   |
| Amenaza de Productos Sustitutos         | 2 | Existencia de sustitutos para ropa, pero el nicho específico de abacá y bordados artesanales reduce esta amenaza tanto por el material como por su componente cultural. |

Autor: Elaboración propia

En el competitivo mercado de la moda sostenible, la rivalidad entre competidores establecidos es considerable, alcanzando una intensidad de 4 en la escala de Porter, debido a la presencia de marcas consolidadas que intensifican la competencia. La entrada de nuevos actores es atractiva pero desafiante, reflejada en un puntaje de 3, debido a las altas barreras que implican las certificaciones y estándares de sostenibilidad. Los proveedores de materiales especializados como el abacá y los artesanos poseen un poder negociador moderado, calificado con un 3, que permite cierta influencia en el mercado, aunque también presenta oportunidades para relaciones duraderas. Los compradores ejercen una influencia significativa, con una puntuación de 4, debido a su demanda de transparencia y alta calidad en los productos. Por último, la amenaza de productos sustitutos es relativamente baja, con un 2 en la escala, ya que el nicho específico del abacá y los bordados artesanales ofrece una propuesta única que difícilmente puede ser reemplazada por alternativas estándar, resaltando tanto por sus atributos sostenibles como por su valor cultural.

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO

En esta sección del plan de negocios, se realiza un análisis detallado y meticuloso del mercado estadounidense para la ropa de fibra de abacá con bordados artesanales. Este estudio abarca la evaluación del tamaño del mercado, las segmentaciones relevantes, y

las preferencias y comportamientos de los consumidores, con el objetivo de identificar y capitalizar oportunidades específicas. Además, se profundiza en el perfil demográfico del consumidor objetivo, resaltando aquellos con un interés marcado en productos sostenibles y únicos. Se identificarán las ciudades clave dentro de Estados Unidos que presentan un alto potencial de mercado para este tipo de indumentaria. También se examinarán los canales de venta online más efectivos, basados en un análisis exhaustivo del comportamiento de compra del consumidor directo (B2C). Este enfoque permitirá ajustar las estrategias de marketing y distribución para maximizar la penetración en el mercado.

### 3.1. Mercado Objetivo Macro

Tras el comparativo de países realizado en el apartado 1.4 (Antecedentes de la industria) se determinó que Estados Unidos representa un mercado objetivo óptimo para la introducción de ropa de fibra de abacá con bordados artesanales. Este mercado se caracteriza por consumidores altamente conscientes del medio ambiente y de la moda sostenible, que valoran profundamente la artesanía única y la calidad. A continuación, se contextualiza el mercado macro que supone Estados Unidos, así como la relación comercial con Ecuador en términos de exportaciones.

Tabla 8. Características de Estados Unidos como mercado objetivo

| <b>Criterio</b>                                      | <b>Descripción</b>  |
|--|---|
| Población  | 333.287.557 millones (2022)   |
| Moneda   | Dólar estadounidense (USD)  |
| PIB  | 25,44 (2022 billón)   |
| PIB per Cápita                                       | 76.329,6 (2022)   |
| Crecimiento del PIB (% anual)                        | 1,9 (2022)  |
| Individuos que utilizan Internet                     | 92 (% de la población) (2021)   |
| Ranking estados con mayor población hispanoamericana | Nuevo México 47,7%<br>California 39,4%<br>Texas 39,3%<br>Arizona 30,7%<br>Nevada 28.7%<br>Florida 26.7% |
| Ranking de Índice de Sostenibilidad por Estado       | Massachusetts<br>Rhode Island   |

New York

California

Florida

Fuente: (Banco Mundial, 2022) (Statista, 2020) (Durrani, 2023)

Autor: Elaboración propia

Basado en la tabla presentada, es esencial evaluar las características demográficas y económicas del mercado estadounidense. Con una población que supera los 333 millones y un PIB per cápita de \$76 mil dólares en 2022, Estados Unidos constituye un mercado extenso y con la capacidad financiera para consumir productos de lujo y de nicho. Los estados como Nuevo México, California y Texas destacan por su alta concentración de población hispanoamericana que podrían mostrar un interés cultural significativo por productos artesanales como los bordados, representando una oportunidad comercial relevante. Por otro lado, el uso de internet alcanza al 92% de la población, enfatizando la importancia de implementar estrategias de marketing digital y comercio electrónico para conectar con los consumidores. Por último, los estados con altos índices de sostenibilidad pueden ser mercados prometedores, ya que sus esfuerzos en sostenibilidad resonarían con los valores de los consumidores locales interesados en prácticas comerciales responsables.

Gráfico 10. Principales destinos de exportación no petrolera ecuatoriana



Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024)

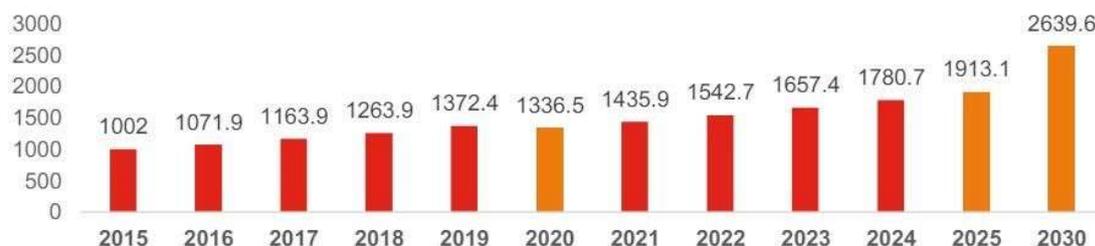
La relación comercial entre Ecuador y Estados Unidos ha sido un pilar fundamental para la economía ecuatoriana, destacándose por un intercambio creciente y diversificado de productos. En 2022, el valor total del comercio de bienes entre ambos países alcanzó los \$17.5 billones, posicionando a Estados Unidos como el mayor socio comercial de Ecuador, incluso en un contexto donde China comenzó a superar a Estados Unidos en el

comercio no petrolero, una señal del dinamismo y la competitividad del mercado ecuatoriano. Los productos tradicionalmente fuertes en las exportaciones ecuatorianas a Estados Unidos, como el petróleo crudo y los crustáceos, siguen siendo los pilares de este comercio, con ventas que sumaron significativamente al total de \$9.86 mil millones en 2022. Este crecimiento constante, con una tasa anualizada del 6.32% desde 1995, refleja la capacidad de Ecuador para mantener y expandir su presencia en mercados internacionales importantes. En el contexto de la artesanía y los productos especializados, como la ropa de fibra de abacá con bordados artesanales, estos datos de comercio resaltan una oportunidad única.

### 3.2. Mercado de Moda Sostenible en EE.UU.: Tamaño y Crecimiento

Determinar con precisión el tamaño del mercado de la moda sostenible en Estados Unidos es extremadamente retador; las estimaciones sugieren que oscila entre el 0.37% y el 0.46% del valor total del mercado de moda convencional, que alcanzó los 364,136 millones de USD en 2021. Esto sitúa el valor del mercado de moda sostenible en un rango aproximado de 1,336.5 a 1,670 millones de USD, lo cual indica que, con un tamaño muy pequeño todavía, puede considerarse de nicho. (ICEX, 2021)

Gráfico 11. Tamaño de mercado de la confección sostenible en EE. UU (millones de USD)



Fuente: (España Exportación e Inversiones (ICEX), 2021)

Según el informe realizado por España Exportación e Inversiones (ICEX). El mercado de la confección sostenible en Estados Unidos ha demostrado un crecimiento significativo y constante desde 2015, aumentando de 1002 millones de USD a 1336.5 millones de USD en 2020. Según proyecciones, se espera que este mercado continúe expandiéndose, alcanzando los 1913.1 millones de USD en 2025 y 2639.6 millones de USD en 2030 como se observa en la gráfica. Este aumento sostenido refleja un interés creciente y una demanda robusta por productos de moda sostenible, impulsada por una mayor conciencia ambiental entre los consumidores.

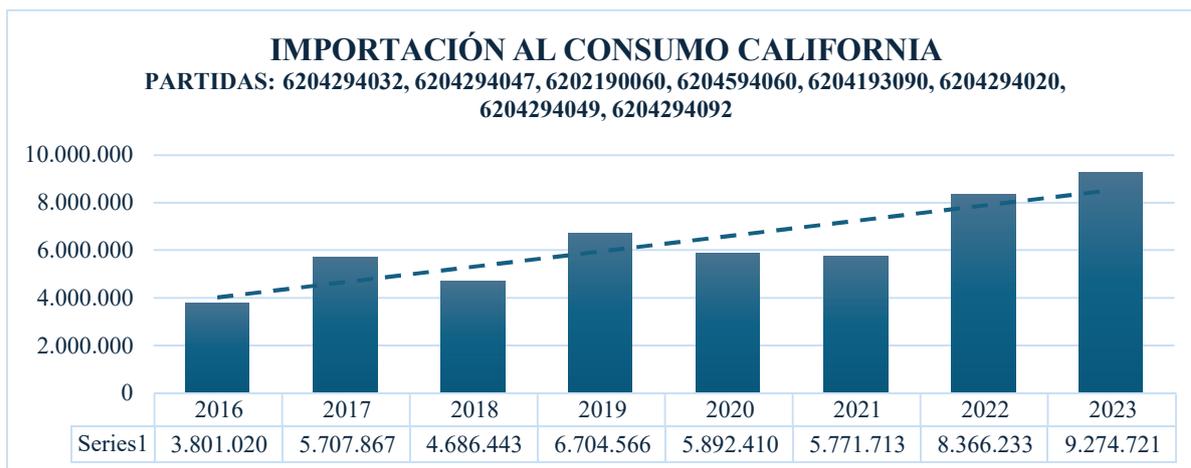
El mercado de la moda sostenible en Estados Unidos está caracterizado por su alta fragmentación, con marcas emergentes y establecidas compitiendo por la atención de consumidores. Las principales marcas sostenibles han reportado ventas combinadas de aproximadamente 800 millones de USD, destacando la presencia de un número limitado de jugadores significativos que han adoptado la sostenibilidad como estrategia central de su modelo de negocio (ICEX, 2021). Para un negocio enfocado en la producción y comercialización de ropa de fibra de abacá con bordados artesanales, estas tendencias ofrecen una ventana de oportunidad significativa. La diferenciación basada en la sostenibilidad no solo es una ventaja competitiva, sino que también alinea el negocio con las expectativas y preferencias cambiantes de los consumidores modernos.

### **3.3. Mercado Objetivo Análisis por Estado**

El consumo de moda sostenible en los Estados Unidos revela una tendencia ascendente, con un interés particularmente notable entre los consumidores jóvenes y aquellos comprometidos con prácticas sostenibles. Estados como California y Nueva York lideran esta tendencia debido a su densa población de consumidores que priorizan y buscan activamente alternativas de moda ecológicas. En particular, California y Nueva York sobresalen; ciudades como Los Ángeles, San Francisco y Nueva York no solo cuentan con una significativa base de consumidores interesados en la sostenibilidad, sino que también albergan a algunas de las marcas más influyentes en moda sostenible. Estas marcas y tiendas se ubican estratégicamente en estas regiones, potenciando el consumo y reflejando las preferencias locales (ICEX, 2021).

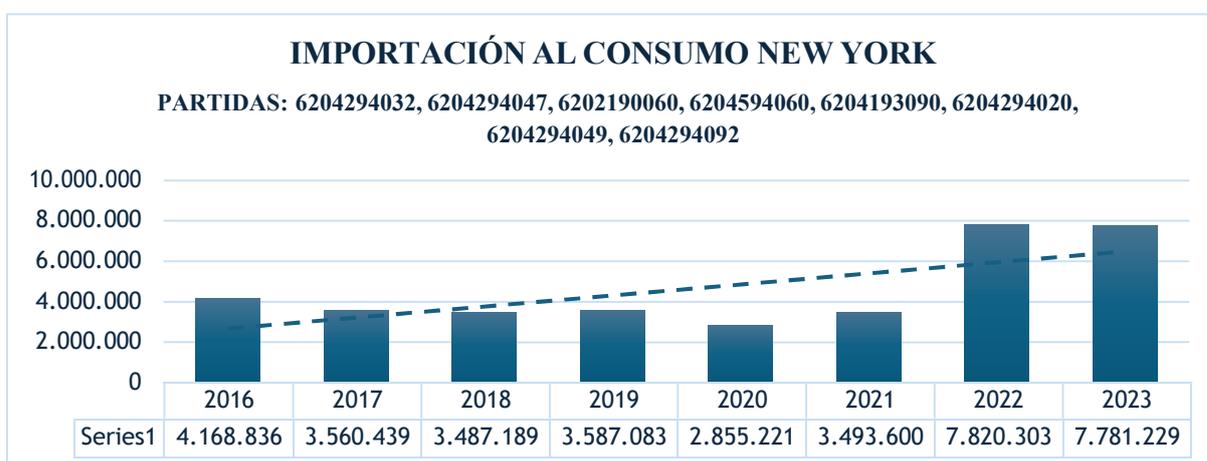
A continuación, se presenta los volúmenes de importaciones por ciudades tomando como referencia el capítulo 62 que corresponde a Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto. Adicionalmente, las subpartidas se seleccionaron basadas en el sistema armonizado y las subdivisiones propias de Estados Unidos tomando únicamente las prendas de fibra de origen vegetal.

Gráfico 12. Importación al consumo California por partidas arancelarias



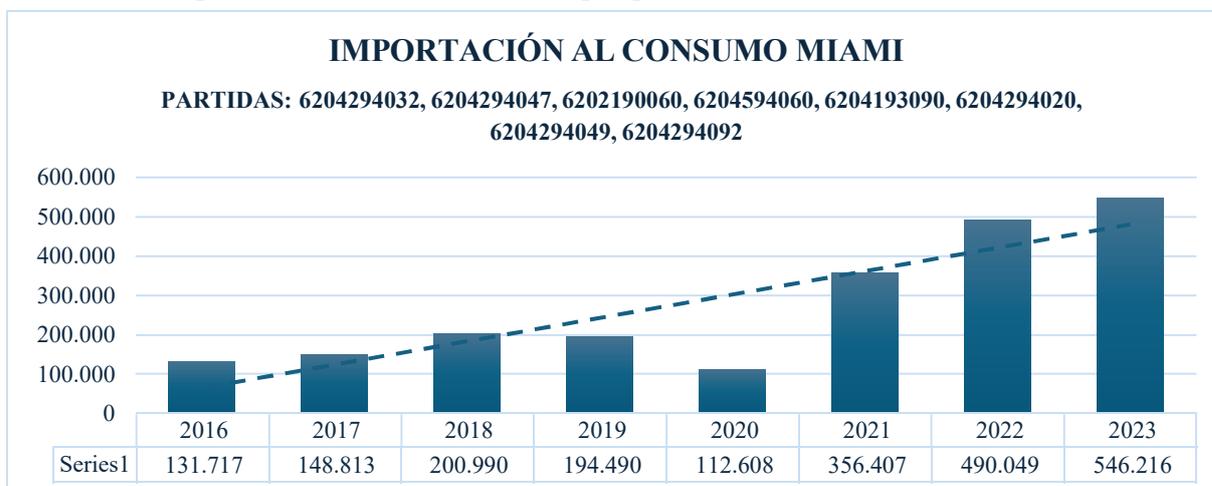
Fuente: (United States International Trade Commission, 2023)

Gráfico 13. Importación al consumo Nueva York por partidas arancelarias



Fuente: (United States International Trade Commission, 2023)

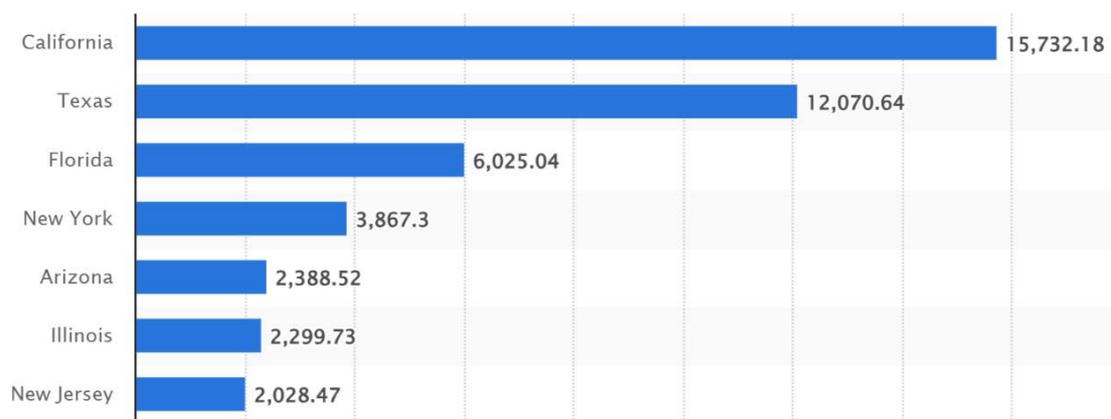
Gráfico 14. Importación al consumo Florida por partidas arancelarias



Fuente: (United States International Trade Commission, 2023)

Bajo la línea de análisis del ICEX y según los datos del United States International Trade Commission ilustrados en las gráficas, se destaca que los estados de California y Nueva York exhiben un crecimiento significativo y constante en las importaciones para el consumo de ropa de fibra vegetal. En particular, California ha experimentado un aumento considerable desde 2016, superando los 9 millones en 2023, lo que refleja una robusta demanda en esa región. Por su parte, Nueva York también ha demostrado un crecimiento consistente en este sector, aunque experimentó una variación temporal en 2020 debido a los desafíos económicos ocasionados por la pandemia de COVID-19. Sin embargo, la región mostró una capacidad de recuperación notable, retomando un ritmo de crecimiento firme y alcanzando aproximadamente 7.7 millones en 2023. Mientras tanto, Florida presenta un escenario diferente con un volumen mucho menor en comparación, pero con un crecimiento exponencial especialmente notable a partir de 2021, que se puede clasificar como un mercado emergente dentro de los Estados Unidos donde las cifras se disparan desde alrededor de 150,000 hasta más de 500,000 en 2023.

Gráfico 15. Población hispana de Estados Unidos en 2022, por estado



Fuente: (Statista, 2020)

El análisis de la población hispana en Estados Unidos en 2022, basado en datos de Statista, revela una concentración notable en estados como California, Florida y Nueva York. El primero liderando con aproximadamente 15.73 millones de hispanos, seguida de Florida con 6.03 millones y Nueva York con 3.87 millones. Estos números son fundamentales para comprender la demanda de productos culturalmente específicos, como la ropa de fibra de abacá con bordados artesanales. En California, esta demanda se manifiesta en una alta apreciación por productos que evocan el patrimonio cultural latinoamericano, particularmente en áreas de densa población hispana. Florida, cercana a América Latina y el Caribe, presenta un mercado dinámico para estos productos,

especialmente en Miami, que se perfila como un enclave significativo para la moda sostenible y rica en cultura. A pesar de que Nueva York tiene una menor población hispana en comparación, su papel como epicentro de tendencias globales y diversidad cultural la convierte en un mercado crucial para prendas que reflejan las tradiciones latinoamericanas, atraídas por una moda que es distintiva tanto en estilo como en significado cultural.

Gráfico 16. Tasas de salario mínimo en los Estados Unidos en 2024, por estado en dólares



Fuente: (Statista, 2024)

Al analizar el poder adquisitivo de los potenciales consumidores en distintos estados, es fundamental considerar las tasas de salario mínimo en Estados Unidos para 2024. California destaca por tener el tercer salario mínimo más alto del país, mientras que Nueva York ocupa el séptimo lugar en esta categoría. Es relevante señalar que Florida, aunque no se muestra en la gráfica, ocupa el puesto 16, con un salario mínimo de 12 dólares por hora. Estos datos indican que, con ingresos promedio más altos, la población de California y Nueva York podrían representar mercados potenciales significativos para la venta de ropa de fibra de abacá con bordados artesanales.

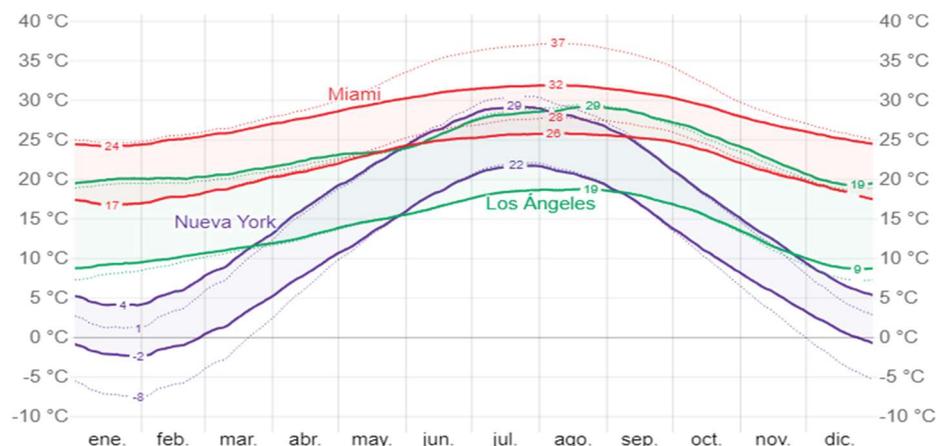
Gráfico 17. Temperatura máxima y mínima promedio por estado

| Máxima      | ene.  | feb.  | mar.  | abr.  | may.  | jun.  | jul.  | ago.  | sep.  | oct.  | nov.  | dic.  |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nueva York  | 4 °C  | 6 °C  | 10 °C | 16 °C | 22 °C | 26 °C | 29 °C | 28 °C | 24 °C | 18 °C | 12 °C | 7 °C  |
| Los Ángeles | 20 °C | 20 °C | 21 °C | 22 °C | 23 °C | 26 °C | 28 °C | 29 °C | 28 °C | 26 °C | 22 °C | 20 °C |
| Miami       | 24 °C | 25 °C | 26 °C | 28 °C | 29 °C | 31 °C | 32 °C | 32 °C | 31 °C | 29 °C | 27 °C | 25 °C |

| Mínima      | ene.  | feb.  | mar.  | abr.  | may.  | jun.  | jul.  | ago.  | sep.  | oct.  | nov.  | dic.  |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nueva York  | -2 °C | -1 °C | 3 °C  | 8 °C  | 13 °C | 18 °C | 21 °C | 21 °C | 17 °C | 11 °C | 6 °C  | 1 °C  |
| Los Ángeles | 9 °C  | 10 °C | 11 °C | 13 °C | 15 °C | 17 °C | 18 °C | 19 °C | 18 °C | 15 °C | 12 °C | 9 °C  |
| Miami       | 17 °C | 18 °C | 19 °C | 21 °C | 23 °C | 25 °C | 26 °C | 26 °C | 25 °C | 24 °C | 21 °C | 19 °C |

Fuente: (Weather Spark, 2016)

Gráfico 18. Temperatura máxima y promedio por estado



Fuente: (Weather Spark, 2016)

Finalmente, como parte del análisis enfocado a determinar el estado más conveniente para la exportación del producto, es crucial considerar los factores climáticos de cada ciudad principal en los tres estados analizados: Los Ángeles, Nueva York y Miami. Dado que la fibra de abacá produce una tela con características frescas adecuadas para climas cálidos y tropicales, es esencial resaltar que en estados como California y Florida (particularmente Miami), el consumo de este tipo de ropa podría no verse interrumpido por el invierno debido a sus temperaturas suaves, que en California oscilan entre los 9 y los 28 grados Celsius y en Miami entre los 17 y los 32 grados Celsius. En contraste, Nueva York experimenta inviernos más severos entre diciembre y febrero, lo que podría restringir la exportación del producto durante esos meses. Por lo tanto, las características climáticas deben jugar un papel fundamental en la estrategia de exportación, priorizando mercados con climas más cálidos donde la demanda de ropa ligera y transpirable, como la hecha de fibra de abacá, se mantenga constante a lo largo del año.

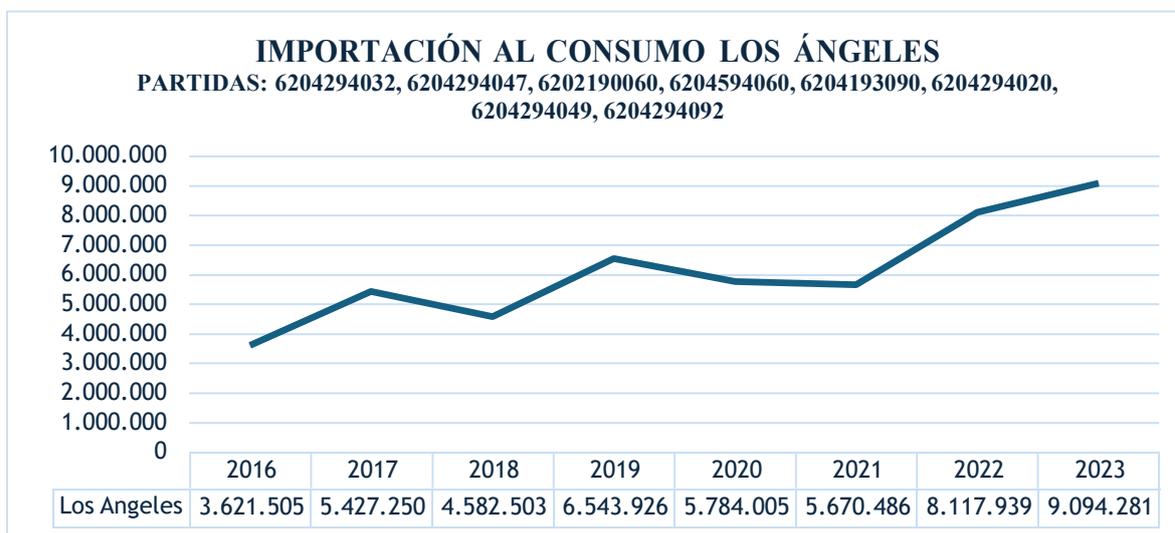
Basándonos en la información analizada y los gráficos presentados, se concluye que el estado de California representa el mercado objetivo geográfico ideal para la exportación de ropa confeccionada con fibra de abacá y bordados artesanales. Esto se debe a la

combinación favorable de un clima adecuado, una alta población hispana que podría apreciar los valores culturales incorporados en los bordados artesanales, y un nivel de ingreso relativamente alto que facilita el consumo de productos sostenibles y de especialidad.

### 3.4. Análisis Multifacético del Mercado Objetivo en California

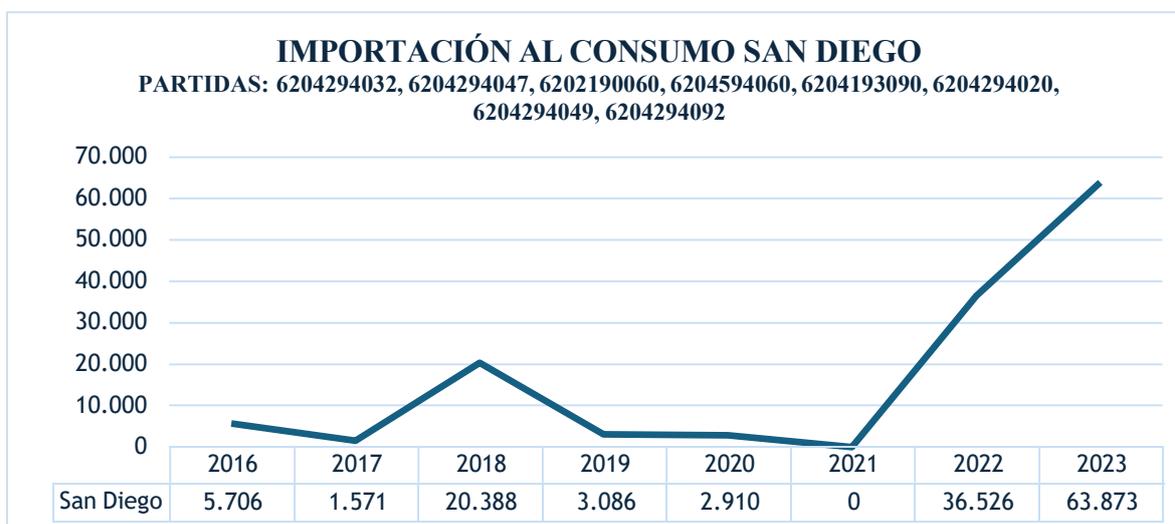
Después de identificar al estado de California como el mercado objetivo principal para el presente plan de negocios, es crucial determinar específicamente qué ciudad dentro del estado será el foco de las actividades comerciales. Para esto, se analizarán los datos de las importaciones correspondientes al capítulo 62, ya mencionado anteriormente.

Gráfico 19. Importación al consumo por subpartida Los Ángeles



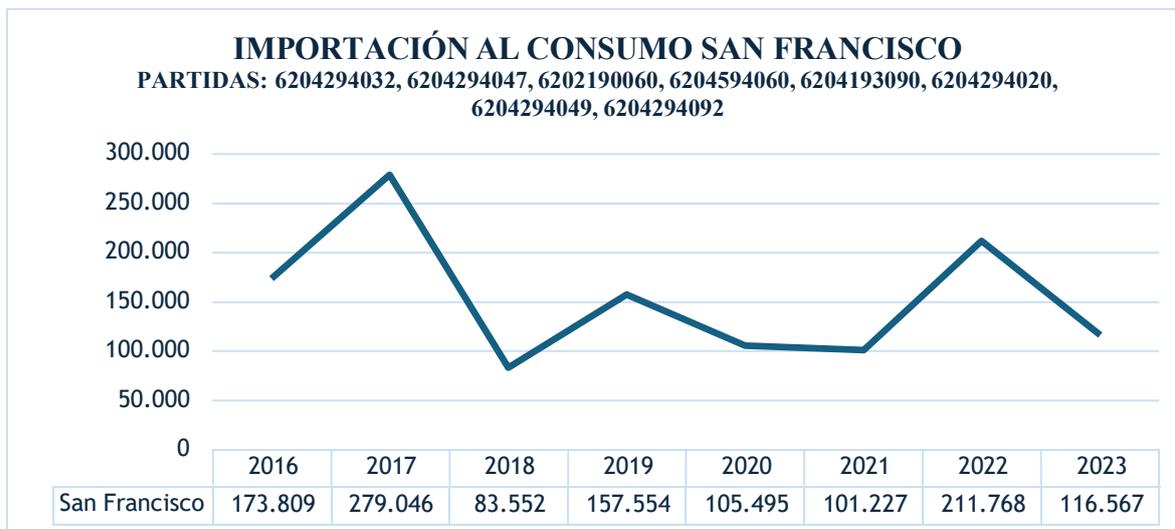
Fuente: (United States International Trade Commission, 2023)

Gráfico 20. Importación al consumo por subpartida San Diego



Fuente: (United States International Trade Commission, 2023)

Gráfico 21. Importación al consumo por subpartida



Fuente: (United States International Trade Commission, 2023)

Como se puede observar en las gráficas analizadas, la ciudad de Los Ángeles en California destaca significativamente en términos de volumen de importación, alcanzando los 9 millones de dólares, lo que representa más del 90% del total de las subpartidas importadas. Este predominio en las cifras de importación no solo refleja la capacidad del mercado de Los Ángeles, sino que también indica que esta ciudad es un epicentro de consumo maduro y sofisticado en cuanto a moda sostenible. La elevada concentración de importaciones sugiere que los consumidores de Los Ángeles están bien informados y tienen un interés consolidado en productos de moda sostenible, lo cual los convierte en un público objetivo idóneo para nuevas propuestas de moda que valoren la sostenibilidad y la ética en su producción.

Tabla 9. Población latina por ciudad en el estado de California

| Ciudad        | Población Total | Población Latina | Porcentaje |
|---------------|-----------------|------------------|------------|
| Los Ángeles   | 3,898,747       | 1,829,991        | 46.9%      |
| San Diego     | 1,386,932       | 411,286          | 29.7%      |
| San José      | 1,013,240       | 316,266          | 31.2%      |
| San Francisco | 873,965         | 136,761          | 15.6%      |
| Fresno        | 542,107         | 273,771          | 50.5%      |
| Sacramento    | 524,943         | 151,253          | 28.8%      |
| Long Beach    | 466,742         | 201,997          | 43.3%      |

|             |         |         |       |
|-------------|---------|---------|-------|
| Oakland     | 440,646 | 126,843 | 28.8% |
| Bakersfield | 403,455 | 212,822 | 52.7% |
| Anaheim     | 346,824 | 186,651 | 53.8% |

Fuente: (NALEO Educational Fund, 2020)

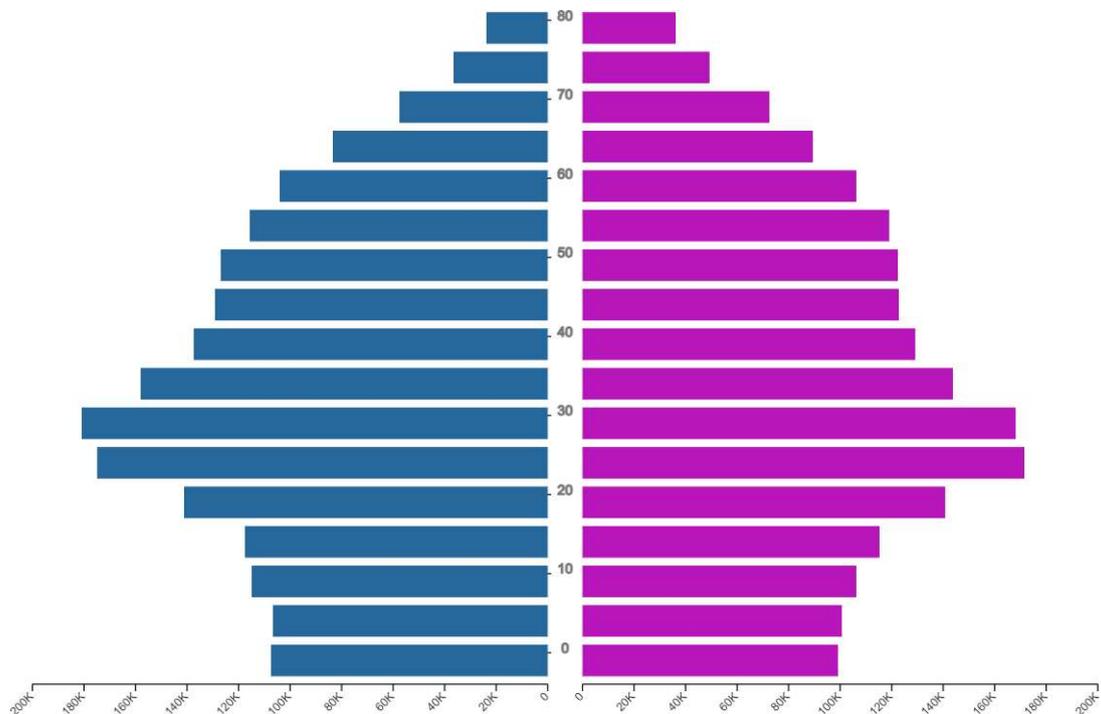
Según los datos proporcionados por el NALEO Educational Fund basados en el censo estadounidense del año 2020, la ciudad de Los Ángeles alberga una población latina que constituye el 46.9% del total, lo cual se traduce en 1,829,991 personas. Este dato destaca a esta ciudad como un mercado amplio y diverso, ideal para productos que resuenan culturalmente con la comunidad hispana. Contrariamente, San Francisco y San Diego tienen una menor proporción de población latina, con 15.6% y 29.7% respectivamente. Esto implica que los mercados en estas ciudades son potencialmente más limitados para productos como el propuesto en el presente plan negocios, dado que el número de consumidores potenciales es considerablemente menor y se reduce aún más al considerar nichos de mercado específicos. Es por este motivo y en conjunto con el análisis del volumen importado de ropa de fibra vegetal que la ciudad de Los Ángeles será el destino final del producto, cuyo mercado se delimitará en cuanto al perfil específico del cliente a continuación.

Según un estudio de mercado conducido por el ICEX en Estados Unidos con apoyo de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York, la edad ideal para los consumidores de moda sostenible tiende a concentrarse en los grupos de Millennials (18 a 35 años) y la Generación X (35 a 50 años). Estos grupos demográficos no solo muestran un mayor compromiso con la sostenibilidad, sino que también poseen el poder adquisitivo necesario para manejar los costos generalmente más elevados de los productos sostenibles. Específicamente, las mujeres entre 25 y 40 años, que abarcan tanto a la mayoría de los Millennials como a parte de la Generación X, son particularmente más activas en el mercado de la moda sostenible por lo cual no es de extrañarse que el segmento de la confección femenina haya sido el primero en desarrollarse (ICEX, 2020).

Aunque las mujeres demuestran un mayor interés en la moda sostenible, los hombres tienden a gastar más por producto, manteniendo una tendencia observada también en la moda convencional. Adicionalmente, la mayoría de las marcas en Estados Unidos ofrecen líneas específicas para el género masculino, lo que indica su importancia como un mercado significativo con potencial de crecimiento a futuro. Sin embargo, para este plan

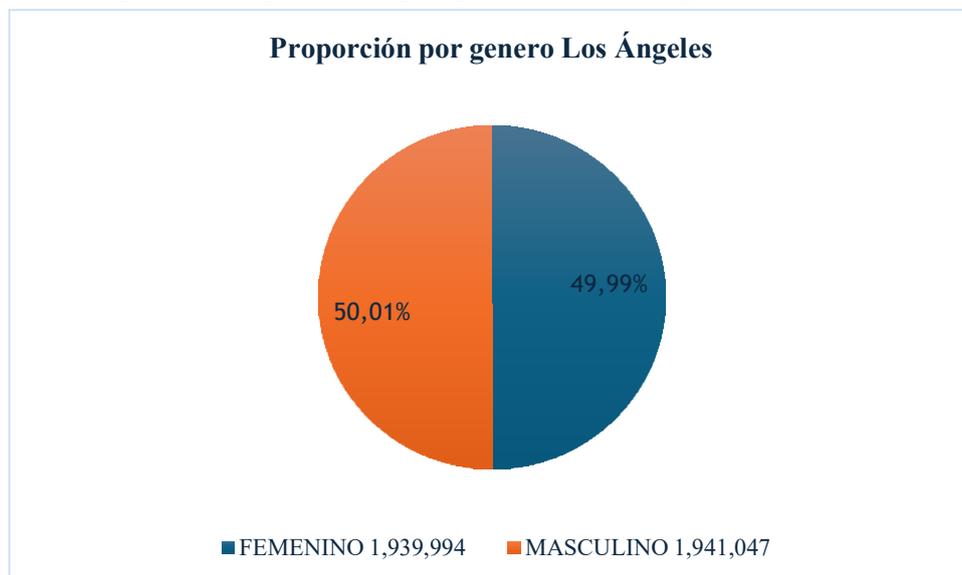
de negocios, el mercado objetivo se ha definido específicamente como las mujeres de entre 25 y 40 años.

Gráfico 22. Pirámide de población de Los Ángeles 2024



(Fuente: World Population Review, 2020)

Gráfico 23. Proporción de población por género en Los Ángeles



(Fuente: World Population Review, 2020)

La gráfica muestra una distribución casi equitativa entre géneros en Los Ángeles, con un 50,01% de mujeres y un 49,99% de hombres. Esta composición demográfica sugiere que

el mercado potencial para productos dirigidos tanto a hombres como a mujeres es amplio y equilibrado. En términos de cifras, las mujeres suman 1,939,994 mientras que los hombres totalizan 1,941,047. Considerando que el mercado objetivo y la distribución de la pirámide poblacional es correcto sugerir que las mujeres entre 25 y 40 años son el prospecto adecuado.

El estudio del ICEX resalta que, dentro del mercado estadounidense de la moda sostenible, es recomendable que las consumidoras de este segmento dispongan de un ingreso anual superior a los 72,000 USD. Este umbral de ingresos se vincula con un consumo elevado de productos de moda sostenible, atribuible a los costes más altos derivados de prácticas éticas de producción y el empleo de materiales sostenibles, que superan los costes de la moda convencional. Adicionalmente, el estudio profundiza en que los consumidores con ingresos anuales superiores a 184,000 USD muestran una propensión particularmente alta hacia la adquisición de estos productos. Esta tendencia subraya una disposición notable por parte de un segmento de altos ingresos de la población a comprometerse financieramente con marcas que no solo ofrezcan productos de alta calidad, sino que también cumplan con estándares éticos y medioambientales.

Tabla 10. Porcentaje fuerza laboral total y femenina 2018-2022

Fuente: (United States Census Bureau, 2022)

En el plan de negocio, es crucial definir el mercado objetivo desde la perspectiva del nivel

| <b>Criterio</b>   | <b>Los Ángeles (Ciudad)<br/>porcentaje</b> |
|---|--|
| En la fuerza laboral civil, total, porcentaje de la población de 16 años o más, 2018-2022   | 66.5%                                      |
| En la fuerza laboral civil, mujeres, porcentaje de la población de 16 años o más, 2018-2022 | 60.7%                                      |

de ingresos, especialmente al considerar a las mujeres como consumidoras principales. De acuerdo con los datos analizados del United States Census Bureau, el 13.62% de las mujeres en puestos de tiempo completo en la ciudad de Los Ángeles alcanza un rango salarial de \$75,000 a \$99,999 anualmente. Este segmento representa una parte significativa del mercado y sugiere un potencial de compra considerable para productos posicionados en un segmento de precio medio-alto. Además, aunque una menor proporción de mujeres en empleos no a tiempo completo, específicamente el 3.56%, se

encuentra en este mismo rango de ingresos, la combinación de ambos tipos de empleo refleja un mercado sustancial. Adicionalmente, es importante destacar que, en Los Ángeles, el 66.5% de la población de 16 años o más está activa en la fuerza laboral civil, y de este grupo, el 60.7% son mujeres (Neilsberg Research, 2024). Este dato refuerza la idea de que hay una base sólida de mujeres económicamente activas que podrían formar parte del mercado objetivo para la ropa de fibra de abacá con bordados artesanales, alineándose con los ingresos detectados y la participación en la fuerza laboral.

Tabla 11. Cálculo de mercado objetivo basado en género y salario

| <b>CRITERIO</b>  | <b>VALOR</b> |
|--|--------------|
| Los ángeles población femenina                               | 1.939.994,00 |
| Fuerza laboral mujeres                                       | 60,70%       |
| Total, mujeres fuerza laboral                                | 1.177.576,36 |
| Salario mujeres entre \$75,000 a \$99,999 a tiempo completo  | 13,62%       |
| Salario mujeres entre \$75,000 a \$99,999 a medio tiempo     | 3,56%        |
| Total, porcentual de mujeres con salario \$75,000 a \$99,999 | 17,18%       |
| TOTAL: Mercado objetivo delimitado por género y salario      | 202.307,62   |

Autor: Elaboración propia

Basado en la investigación realizada en conjunto con las estadísticas recopiladas, el análisis del mercado laboral femenino en Los Ángeles ofrece una visión integral de la población femenina y sus niveles de ingreso, con un enfoque particular en aquellas que ganan entre \$75,000 y \$99,999 anuales, ya sea a tiempo completo o parcial. La ciudad cuenta con 1,939,994 mujeres, de las cuales el 60.7%, equivalente a 1,177,576 mujeres. El desglose de los ingresos se categoriza en dos segmentos principales: el 13.62% de las mujeres empleadas a tiempo completo y el 3.56% de las empleadas a tiempo parcial se sitúan dentro del rango salarial de \$75,000 a \$99,999. Al sumar los porcentajes de mujeres en ambos tipos de empleo que ganan dentro de este rango, se obtiene que el 17.18% del total de mujeres activas en la fuerza laboral pertenece a esta categoría de ingresos. Para calcular el mercado objetivo total, se multiplica este porcentaje acumulado del 17.18% por el total de mujeres en la fuerza laboral, resultando en aproximadamente 202,308 mujeres. Este grupo representa un segmento significativo del mercado con el potencial económico necesario para adquirir productos en el segmento de precios medio-alto, como la ropa de fibra de abacá con bordados artesanales.

### 3.5. Propuesta de Valor Extendida

La propuesta de valor constituye un elemento crítico en cualquier plan de negocios, pues articula con claridad el atractivo distintivo que la empresa ofrece a sus clientes potenciales. Representa la esencia de la identidad corporativa y es el principal argumento para que los clientes elijan esta empresa por encima de la competencia. Al formular una propuesta de valor nítida y persuasiva, la empresa no solo transmite las ventajas palpables de sus productos o servicios, sino que también sienta las bases para la percepción de la marca en el mercado. En este marco, se expone a continuación la propuesta de valor esencial que se espera que los clientes reconozcan. Adicionalmente, se incluirá una tabla detallada que ilustra las virtudes del producto, proporcionando un entendimiento más profundo y concreto de los beneficios ofrecidos.

Las prendas de fibra de abacá ofrecen una combinación perfecta de elegancia y durabilidad. Bordadas a mano siguiendo estrictos principios de comercio justo, cada pieza no solo destaca por su belleza, sino que también es sinónimo de resistencia. Los clientes disfrutan de creaciones únicas que valoran la artesanía tradicional y fomentan la equidad económica de los artesanos.

Tabla 12. Descripción del producto

| CRITERIO  | DESCRIPCIÓN  |
|---|--|
| <p>Tela de fibra de abacá</p>  | <p>La fibra de abacá es conocida por su resistencia, durabilidad y resistencia a la salinidad, además de ser ecológica. Esta proporciona comodidad sin comprometer la calidad y ofrece una nueva opción dentro del mercado sostenible.</p> |
| <p>Bordado</p>                 | <p>Cada pieza será embellecida con bordados hechos a mano, destacando la habilidad artesanal de los creadores. Los diseños únicos reflejan tradiciones y cultura.</p>  |
| <p>Producción Audiovisual</p>   |  |



Se ofrece material audiovisual que documenta el proceso de fabricación, desde la recolección de la fibra hasta el producto final, destacando la transparencia y el impacto social de la producción.

---

Autor: Elaboración propia

## **4. MARKETING ESTRATÉGICO**

En el competitivo entorno empresarial actual, una estrategia de marketing efectiva es crucial para el éxito de cualquier negocio. Este capítulo aborda las tácticas y enfoques necesarios para posicionar productos y servicios en el mercado, aumentar la visibilidad y captar la atención del público objetivo. El presente análisis de mercado incluye la evaluación de factores externos como la economía, la tecnología y las regulaciones gubernamentales que pueden afectar la demanda de productos o servicios. Asimismo, analiza el ambiente interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas en el entorno. Adicionalmente, se definirán objetivos y tácticas de marketing mix, que incluyen las estrategias de producto, precio, plaza y promoción, también conocidas como las 4P del marketing, y estrategias de definición de precios.

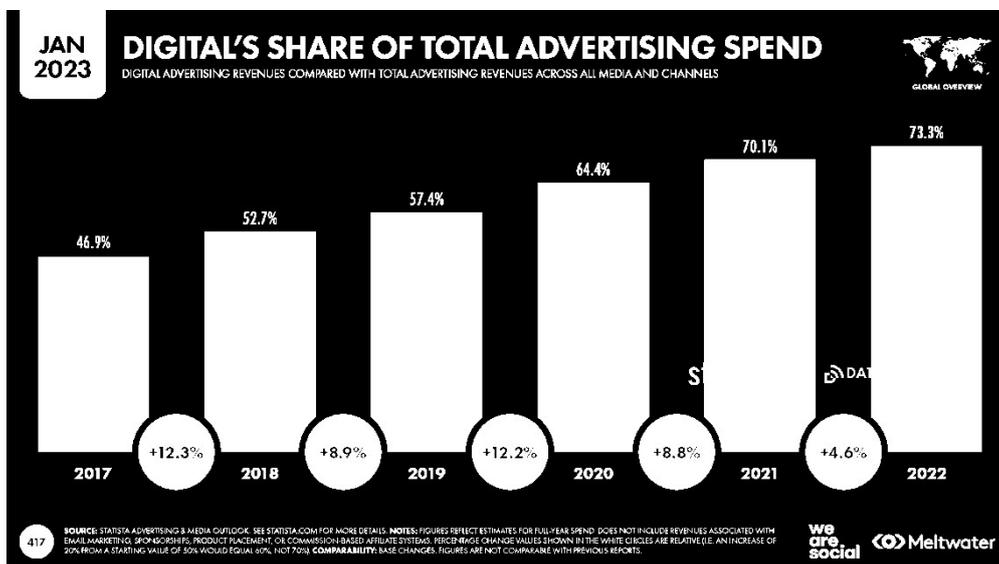
### **4.1. Análisis del Entorno**

#### **4.1.1. Contexto**

El marketing ha evolucionado significativamente con el auge de las tecnologías digitales y la creciente importancia de las redes sociales. Desde 2020, el gasto en publicidad en línea ha superado considerablemente a los medios tradicionales, y esta tendencia se ha mantenido hasta 2023. Según el informe Digital 2023: Global Overview Report de la consultora Data Reportal, la inversión global en este tipo de publicidad aumentó en un 78% desde 2019, pasando de aproximadamente \$375 mil millones en 2019 a más de \$667 mil millones en 2022. De hecho, en 2021, la publicidad en línea representó un aumento significativo de un tercio en comparación con el gasto de 2020. Adicionalmente, el informe destaca que la participación de la publicidad en línea en comparación con el total del gasto total mundial en publicidad aumentó del 57.4% en 2019 al 73.3% en 2022. Siendo este fenómeno impulsado en gran parte por cambios en el comportamiento del

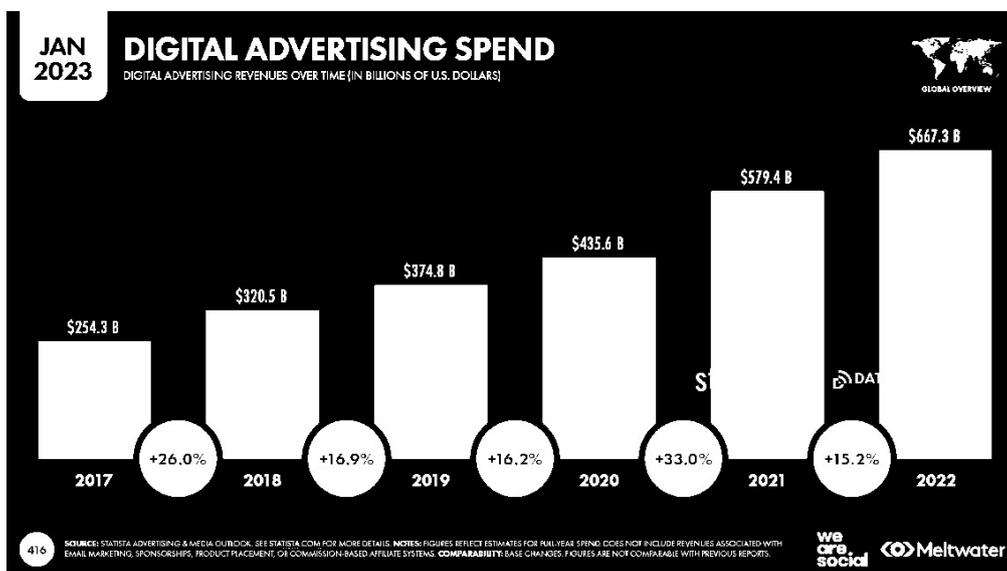
consumidor durante la pandemia de COVID-19, que aceleró la adopción de plataformas digitales (Kemp, 2023).

Gráfico 24. Participación de publicidad en línea en el gasto publicitario total global



Fuente: (Data Reportal, 2023)

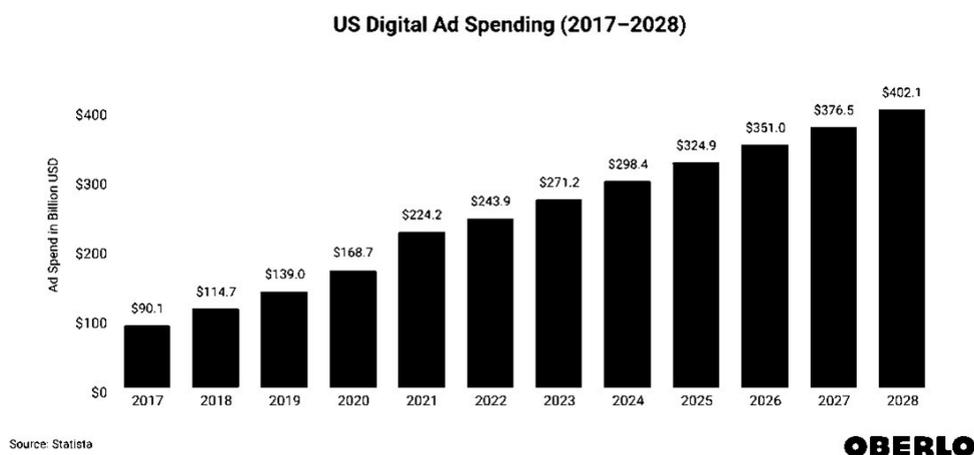
Gráfico 25. Gasto en publicidad en línea global



Fuente: (Data Reportal, 2023)

Con un enfoque dirigido hacia Estados Unidos, este mercado ha evolucionado en paralelo con la transformación global, adoptando nuevas tecnologías digitales y ajustándose a los cambios en los comportamientos de consumo. La creciente importancia del marketing digital se evidencia en la diversificación de los canales publicitarios donde la publicidad en video, redes sociales, búsqueda en línea y medios de comunicación minoristas están en pleno auge.

Gráfico 26. Gasto en publicidad digital en EE. UU. (2017-2028)



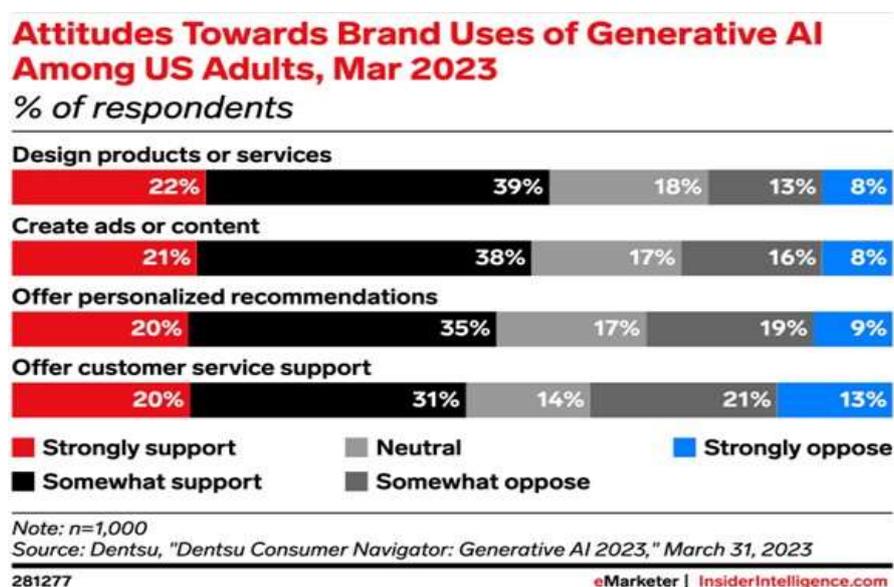
Fuente: (Oberlo, 2024)

En 2017, el gasto en publicidad digital en Estados Unidos fue de \$90.1 mil millones, evidenciando un aumento constante cada año. En 2018, este gasto ascendió a \$114.7 mil millones, manteniendo una tendencia ascendente que resalta la creciente adopción de plataformas digitales por parte de los anunciantes. A partir de 2020, se observa una aceleración notable en el gasto en publicidad digital, vinculada al aumento significativo en el consumo de medios digitales debido a la pandemia de COVID-19 y los confinamientos suscitados. Situación que obligó a muchas empresas a intensificar sus esfuerzos de marketing digital para alcanzar a sus consumidores, adaptándose a un entorno donde la interacción en línea se volvió predominante. Así mismo en 2021, el gasto en publicidad digital alcanzó los \$224.2 mil millones, y las proyecciones indican que para 2028 el gasto en publicidad digital llegue a \$402.1 mil millones en Estados Unidos.

Por otro lado, en cuanto a temas de promoción y canales de publicidad los videos de corta duración dominan el panorama digital, con plataformas como TikTok, Instagram Reels y YouTube Shorts ofreciendo altos retornos de inversión (ROI). Según el reporte The 2024 State of Marketing & Trends Report de la empresa Hub Spot, el 44% de las personas que se dedican a ayudar a los equipos de ventas de una empresa en la comercialización de un producto o servicio utilizan videos cortos por su alta efectividad y tasa de compromiso. A este aspecto se suman, el marketing de influencers, donde el 25% de los consumidores compran productos basados en recomendaciones de influencers, y el 17% realiza compras directamente a través de aplicaciones de redes sociales, subrayando la importancia del social selling (Maxwell Iskiev, 2024).

En cuanto a las tendencias de marketing en la industria de la moda en 2024, el comercio electrónico está experimentando transformaciones significativas impulsadas por la adopción de la inteligencia artificial (IA), la sostenibilidad y la personalización del recorrido del cliente. La IA está revolucionando la experiencia de compra en línea, permitiendo a las marcas ofrecer asistentes virtuales y chatbots que ayudan a los clientes a elegir prendas y gestionar inventarios de manera eficiente. De acuerdo con McKinsey la IA podría añadir entre 150 y 275 mil millones de dólares a la industria de la moda en los próximos cinco años, subrayando su impacto potencial en el diseño, el desarrollo y la creación de modelos 3D realistas para campañas (Michael Keenan, 2024).

Gráfico 27. Postura de los adultos estadounidenses hacia las marcas al utilizar IA



Nota: Criterios 1) diseño de productos y servicios 2) creación de publicidad y contenido 3) recomendaciones personalizadas 4) servicio al cliente y soporte. Valoración: Rojo: Apoyo total, Negro: Apoyo parcial, Gris: Neutral, Gris oscuro: Algo en contra, Azul: Totalmente en contra

Fuente: (Michael Keenan, 2024)

Finalmente, la personalización del recorrido del cliente sigue siendo un elemento crucial en el comercio electrónico de moda, con más del 70% de los consumidores esperando experiencias de compra adaptadas a sus necesidades. Las marcas están utilizando datos de comportamiento del consumidor para ofrecer recomendaciones específicas y retargeting basado en actividades previas en el sitio web. Sin embargo, la privacidad es una preocupación creciente, con el 80% de los compradores reacios a compartir información personal con empresas en las que no confían plenamente (Michael Keenan, 2024).

## 4.2. Matriz DAFO, Primera Parte

### 4.2.1. Oportunidades

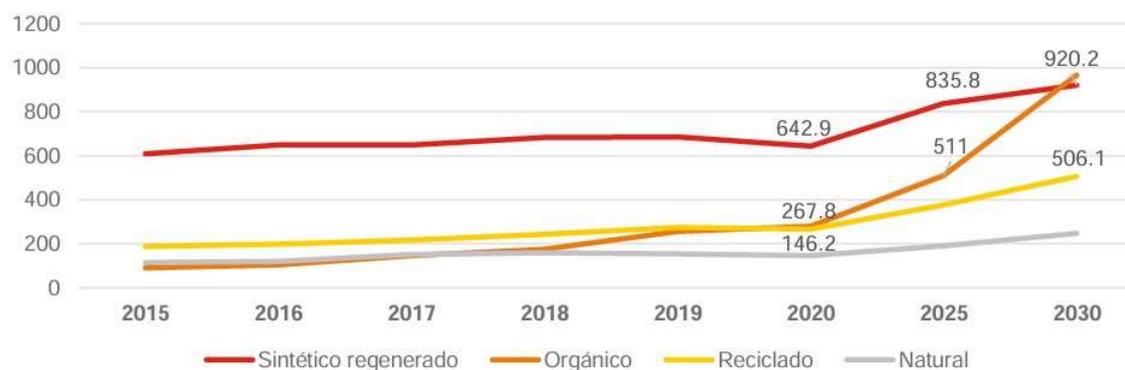
#### Creciente Demanda de Ropa Sostenible

Como se evidenció en el Gráfico 11: Tamaño de mercado de la confección sostenible en EE. UU (millones de USD) en la sección 3.2. Tamaño y crecimiento del mercado de la moda sostenible en Estados Unidos, el mercado estadounidense sostiene una tendencia ascendente constante en los valores desde 2015 hasta 2030, lo que sugiere un crecimiento económico sostenido en la confección sostenible. Este aumento refleja una expansión significativa en la demanda de productos innovadores y de alta calidad. Empresas que se alineen con esta tendencia, especialmente aquellas enfocadas en la sostenibilidad y la responsabilidad social, tienen una oportunidad significativa en el sector.

Gráfico 28. Evolución del uso de materia prima en confección en Estados Unidos

#### EVOLUCIÓN POR PRODUCTO, EN CONFECCIÓN

En miles de millones de USD



Fuente: (España Exportación e Inversiones (ICEX), 2021)

El gráfico adjunto muestra la evolución del mercado de distintos tipos de productos textiles en miles de millones de USD desde 2015 hasta 2030, dividiendo los productos en cuatro categorías: sintético regenerado, orgánico, reciclado y natural. Como primer punto los productos reciclados muestran un crecimiento significativo, pasando de aproximadamente \$146.2 mil millones en 2019 a una proyección de \$506.1 mil millones en 2030. Este aumento refleja una fuerte tendencia hacia la sostenibilidad y la reutilización de materiales, indicando que los consumidores están dispuestos a invertir en productos con menor impacto ambiental. Por otro lado, los productos orgánicos también experimentan un notable incremento, desde \$267.8 mil millones en 2019 hasta \$511 mil millones en 2030, sugiriendo una creciente demanda de textiles producidos de manera

orgánica y ecológica. Oportunidad significativa para la fibra de abacá, que es naturalmente sostenible y puede ser posicionada dentro de esta categoría.

A pesar de que los sintéticos regenerados siguen dominando el mercado, con un crecimiento de \$642.9 mil millones en 2019 a \$920.2 mil millones en 2030, hay una tendencia clara hacia la adopción de materiales más sostenibles. Esto ofrece una oportunidad para diferenciarse y captar una parte del mercado que cada vez es más consciente del impacto ambiental de sus decisiones de compra. Por último, los productos naturales muestran un crecimiento más lento, pasando de \$146.2 mil millones en 2019 a \$267.8 mil millones en 2030.

### **Políticas de Apoyo a Productos Ecológicos**

El gobierno de EE. UU. ha implementado políticas que apoyan la producción de bienes sostenibles, incluyendo incentivos fiscales significativos para las empresas que producen productos ecológicos. Desde 2020, estos incentivos fiscales han aumentado en un 25%, fomentando la inversión en tecnologías y procesos sostenibles. La Agencia de Protección Ambiental (EPA) ha destacado que estas políticas están diseñadas para promover prácticas comerciales responsables y reducir la huella de carbono de las industrias, habiendo logrado una reducción del 10% en las emisiones de carbono industriales desde su implementación (Coherent Insights, 2024). Además, la Ley de Reducción de la Inflación de 2022 ha destinado más de \$370 mil millones en incentivos para energías limpias y tecnologías sostenibles, con el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 40% para 2030, en comparación con los niveles de 2005.

### **Innovaciones Tecnológicas en Producción**

Las innovaciones tecnológicas en la producción de ropa sostenible representan una oportunidad significativa para la industria, tanto desde el punto de vista ambiental como económico. Por ejemplo, empresas como Archroma y Colorifix han desarrollado tecnologías de teñido que utilizan colorantes biosintéticos y microorganismos diseñados, respectivamente. Estas innovaciones no solo reducen el uso de productos químicos y agua, sino que también disminuyen las emisiones de carbono, logrando reemplazar más de 15 toneladas métricas de materias primas basadas en petróleo con alternativas naturales para la tintura (Davis, 2022). La digitalización del corte y confección permite un uso más eficiente de los materiales, reduciendo residuos y mejorando la rentabilidad. Tecnologías

como el diseño 3D y la inteligencia artificial ayudan a crear patrones digitales precisos, optimizando el uso de telas y reduciendo costos de producción (Paez, 2021).

Además, la integración de la inteligencia artificial y el análisis de datos en la industria de la moda permite predecir tendencias y personalizar la experiencia de compra. Esto no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también optimiza la cadena de suministro y la gestión de inventarios, generando un aumento proyectado en el flujo de caja del 118% para las empresas que implementan estas tecnologías (Balchandani et al., 2022). La investigación y desarrollo de nuevos materiales, como el cuero vegano y los textiles inteligentes, están revolucionando la industria, ofreciendo funcionalidades avanzadas y mejoradas, como la regulación de la temperatura corporal y una mayor resistencia. Finalmente, la realidad aumentada y virtual están transformando la experiencia de compra, permitiendo que los consumidores se prueben ropa de forma virtual, lo cual no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también reduce las tasas de devolución, optimizando los costos operativos (TheLemonApp Team, 2024).

#### **4.2.2. Amenazas**

##### **Competencia Intensa y Expectativas del Consumidor**

Los consumidores de hoy en día están cada vez más informados y exigen productos auténticamente sostenibles. Este cambio en el comportamiento del consumidor obliga a las empresas a ser completamente transparentes sobre sus procesos de producción y los materiales que utilizan. La fibra de abacá, aunque es una opción sostenible, enfrenta una fuerte competencia de otras fibras sostenibles como el cáñamo, el algodón orgánico y las innovaciones en materiales reciclados y biobasados. Por ejemplo, el mercado mundial de la fibra de cáñamo se espera que alcance los 4.280 millones de dólares para 2026, lo que muestra su rápido crecimiento y aceptación entre los consumidores (Redacción Digital, 2022). Además, los textiles de cáñamo, que necesitan menos agua y pesticidas que el algodón, están ganando popularidad por su menor impacto ambiental. Esta competencia exige que las empresas no solo mantengan altos estándares de sostenibilidad, sino que también comuniquen eficazmente estos valores a los consumidores para diferenciar sus productos (Clarín, 2021).

##### **Costos Operativos y Cadena de Suministro**

La adopción de prácticas más sostenibles generalmente implica mayores costos operativos debido a la necesidad de invertir en tecnologías limpias y procesos eficientes.

Las interrupciones en la cadena de suministro, exacerbadas por crisis globales como la pandemia de COVID-19, también afectan la disponibilidad y el costo de las materias primas. Por ejemplo, muchas empresas han reportado dificultades para gestionar los flujos de inventario y han tenido que recurrir a estrategias como la deslocalización y el almacenamiento de suministros en las tiendas para mitigar estos riesgos, lo cual puede incrementar significativamente los costos (Balchandani et al., 2021). Según McKinsey, las empresas de moda deben adaptarse rápidamente a estos desafíos y adoptar modelos operativos ágiles para mantener su competitividad en un entorno volátil (Balchandani et al., 2021).

### **Desafíos Tecnológicos y de Innovación**

Mantenerse al día con las últimas innovaciones tecnológicas para mejorar la sostenibilidad de los productos textiles requiere inversiones continuas en investigación y desarrollo. Aunque la fibra de abacá es sostenible, necesita mejoras constantes para competir con otros materiales avanzados en términos de funcionalidad y eficiencia en la producción. La tecnología de producción digital, como el diseño 3D y la inteligencia artificial, puede mejorar la precisión y reducir los residuos, pero requiere una inversión inicial significativa (Paez, 2021). Además, la integración de nuevas tecnologías en los procesos de fabricación puede ser un desafío, ya que las empresas deben equilibrar la necesidad de innovación con los costos asociados a la implementación y el mantenimiento de estas tecnologías (Balchandani et al., 2022).

### **Falta de Concientización sobre los Impactos de la Moda Rápida**

La falta de concientización sobre los impactos de la moda rápida y las ventajas de las opciones sostenibles constituye una amenaza directa para el éxito de productos como la ropa de fibra de abacá. En un mercado dominado por la rápida rotación de tendencias y la producción masiva, donde el costo y la conveniencia a menudo superan las consideraciones éticas y ambientales, la preferencia del consumidor puede inclinarse hacia las opciones más accesibles y visualmente atractivas que ofrece la moda rápida. Esta inclinación puede dificultar la penetración en el mercado de alternativas sostenibles, cuyo valor no solo radica en la calidad y el origen ético, sino también en la preservación ambiental y el apoyo a las comunidades artesanas. Sin un conocimiento adecuado de cómo la moda rápida afecta negativamente al medio ambiente y a las sociedades, los consumidores pueden seguir apoyando, quizás inadvertidamente, prácticas industriales que contravienen los principios de sostenibilidad.

### **4.3. Fuerzas de Michael Porter**

En el contexto de un plan de negocios, el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter proporciona un marco esencial para evaluar la competitividad de una industria y la posición estratégica de una empresa dentro de ella. Este análisis ayuda a identificar y comprender las dinámicas de poder que influyen en la capacidad de una empresa para obtener rentabilidad y mantener una ventaja competitiva. Las cinco fuerzas, que incluyen el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes (Porter, M. E., 1979).

Tabla 13. Análisis de las fuerzas de Porter

| <b>Fuerza</b>                           | <b>Descripción</b>  | <b>Impacto</b>  | <b>Datos y Estadísticas</b>  |
|---|---|-----------------|--|
| Poder de negociación de los clientes    | Los clientes valoran la sostenibilidad y la exclusividad, pero también tienen muchas opciones en el mercado de la moda. La diferenciación por sostenibilidad y diseño exclusivo puede reducir el poder de negociación del cliente. El enfoque en la exclusividad y la artesanía de los bordados puede atraer a un nicho de mercado dispuesto a pagar primas más altas por productos únicos y de alta calidad. | Moderado a Alto | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 55% de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos sostenibles (Nielsen, 2015).</li> <li>- Los millennials, que constituyen el 30% de la población mundial, son más propensos a apoyar marcas sostenibles (Forbes, 2020).</li> </ul> |
| Poder de negociación de los proveedores | La tela fabricada a partir del abacá es un material específico y existen una limitada cantidad de proveedores especializados en este textil. Adicionalmente, los bordados también requieren mano de obra especializada, lo que puede dar a los proveedores un poder considerable.   | Alto            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El costo de la fibra de abacá puede variar entre \$2 y \$4 por kilogramo.</li> <li>- Los costos de bordado manual pueden oscilar entre \$10 y \$50 por hora, dependiendo de la complejidad y la ubicación.</li> </ul>                                   |
| Amenaza de nuevos entrantes             | El mercado de la moda sostenible está en crecimiento, lo que puede atraer a nuevos competidores. Sin embargo, la barrera de entrada puede ser alta debido a la necesidad de conocimientos específicos sobre materiales sostenibles, la tecnología que implican su generación y desarrollo.  | Moderada        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El mercado de la moda sostenible está fragmentado, con una gran cantidad de marcas emergentes. Las 13 principales marcas generan ingresos combinados de 800 millones de USD.</li> </ul>   |

|                                   |  |      |  |
|-----------------------------------|--|------|--|
| Amenaza de productos sustitutivos | Existen múltiples alternativas en la moda sostenible, como el algodón orgánico, el bambú y otras fibras naturales. Los consumidores pueden optar por estos materiales en lugar del abacá. El algodón orgánico, por ejemplo, representa el 15% del mercado global de fibras sostenibles. El bambú por su lado es conocido por su suavidad y propiedades antibacterianas por lo que está ganando popularidad rápidamente. Estas alternativas ejercen una presión considerable sobre el abacá, obligando a los productores a destacarse por la calidad y sostenibilidad de sus productos. | Alta | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se espera que el mercado del bambú crezca de 59 mil millones de USD en 2022 a 88 mil millones de USD en 2030, con una tasa compuesta anual (CAGR) del 5 % durante este período.</li> <li>- El mercado del algodón, estimado en 43.96 mil millones de USD en 2024, se prevé que alcance los 50.22 mil millones de USD en 2029, creciendo a una tasa compuesta anual (CAGR) del 2.7 % entre 2024 y 2029.</li> </ul> |
| Rivalidad entre competidores      | La moda sostenible es un mercado competitivo con muchas marcas emergentes. La diferenciación por diseño y calidad del bordado puede ayudar a mitigar la competencia, pero la rivalidad sigue siendo significativa alta. Adicionalmente el mercado estadounidense está altamente globalizado por lo cual marcas de todo el mundo pueden acceder al mismo.   | Alta | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Varias empresas estadounidenses con modelos de negocio sostenibles generan más de 800 millones de USD en conjunto. Además, muchas grandes multinacionales de moda han introducido líneas de productos sostenibles para atender la demanda creciente.</li> </ul>   |

Fuente: (Jobanputra, 2024), (2015 Nielsen Global Sustainability Report, 2015), (De Insight, 2024) (ICEX, 2021)

Elaboración: Propia

## 4.4. Marketing Mix

### 4.4.1. Producto

La primera colección de ropa sostenible estará confeccionada con una tela compuesta por un 55% de lana, un 37% de fibra de abacá y un 8% de poliamida, logrando una combinación que ofrecerá durabilidad, confort y sostenibilidad. La lana proporcionará suavidad, el abacá añadirá resistencia y sostenibilidad, mientras que la poliamida mejorará la elasticidad y la forma de las prendas. Es imperativo mencionar que la tela propuesta es en efecto uno de los costos más altos de producción ya que por su composición ofrece una calidad superior a otras telas en el mercado. Adicionalmente, cada prenda de esta colección estará adornada con bordados en hilo de algodón únicos, realizados por artesanos locales, asegurando exclusividad, autenticidad y sostenibilidad en los materiales. Los bordados representarán, flores emblemáticas que aportarán un toque distintivo y elegante, y reflejarán la rica biodiversidad y belleza natural.

La colección se compondrá de tres piezas clave que funcionarán tanto por separado como en conjunto: un crop top, una falda y una chaqueta semiformal, todas con bordados exclusivos que realzarán su singularidad y sofisticación. Para complementar se propone un enfoque basado en el lanzamiento periódico de colecciones, con dos al año. Cada una de estas colecciones estará diseñada con un concepto único y materiales sostenibles, permitiendo mantener la frescura y relevancia en el mercado. Este modelo de negocio no solo buscará satisfacer las tendencias de moda, sino también contar nuevas historias y colaborar con diferentes artesanos, ampliando el impacto positivo en las comunidades locales y el medio ambiente. A continuación, se presenta cada punto extendiendo su explicación técnica y de diseño.

Tabla 14. Ficha técnica de la tela

| Parámetro   | Detalle                              | Imagen  |
|-------------|--------------------------------------|---|
| Procedencia | Italia                               |  |
| Composición | 55% Lana, 37% Abacá,<br>8% Poliamida |   |
| Peso        | 300 g/m <sup>2</sup>                 |   |
| Anchura     | 144 cm                               |   |

Fuente: (Fabric House Shop, n.d.)

Tabla 15. Definición de fibras y sus bondades

| <b>Fibra</b>      | <b>Bondades</b>  |
|-------------------|--|
| Lana<br>(55%)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente aislante térmico. Transpirable y absorbe la humedad sin sentirse mojada. Naturalmente resistente a manchas y olores.</li> <li>- La capacidad de absorción de la lana ayuda a mantener el cuerpo seco y fresco. Su transpirabilidad es ideal para las fluctuaciones de temperatura en Los Ángeles</li> </ul> |
| Abacá<br>(37%)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fibra extremadamente resistente y duradera. Biodegradable y ecológica. Resistente a la humedad y al salitre.</li> <li>- La ligereza y la transpirabilidad del abacá lo hacen perfecto para el clima cálido. Su resistencia a la humedad es ideal para los días calurosos y húmedos</li> </ul>                         |
| Poliamida<br>(8%) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta resistencia y durabilidad. Excelente capacidad para absorber y evaporar la humedad. Ligera y elástica.</li> <li>- La poliamida contribuye a la ligereza y elasticidad de la tela, mejorando la comodidad en climas cálidos. Su capacidad de evaporar la humedad ayuda a mantener la frescura.</li> </ul>         |

Fuente: (Ruralanas, 2019) (Dyna Pro 3d, 2023) (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, n.d.)

Tabla 16. Diseño del producto

| <b>Imagen</b>   | <b>Nombre de la Prenda</b> |
|---|----------------------------|
|  | Falda                      |

Chaqueta Semiformal



Crop Top



Autor de los diseños: ChatGPT

La primera colección de ropa sostenible de la empresa representa un compromiso firme con la calidad, la sostenibilidad y la autenticidad artesanal. Confeccionada con una innovadora mezcla de lana, fibra de abacá y poliamida, esta colección no solo ofrece durabilidad y confort, sino que también refleja una profunda responsabilidad ambiental. Cada prenda, adornada con exclusivos bordados captura la esencia de la artesanía local y la belleza natural para destacar en el mercado internacional.

#### 4.4.2. Precio

##### Precio basado en costes o beneficios

Tabla 17. Producto y precio por metros en euros con IVA

| Producto | Código | Precio €/M (Iva Incluido) | Rango de Metros |
|----------|--------|---------------------------|-----------------|
|          |        | 38,72 €/m IVA incluido    | de 1m a 5m      |

|                |            |                        |             |
|----------------|------------|------------------------|-------------|
| Diagonal Lana  | F000025149 | 20,69 €/m IVA incluido | de 6m a 49m |
| Abaca Midnight |            | 18,03 €/m IVA incluido | desde 50m   |
| Blue           |            |                        |             |

Fuente: Fuente: (Fabric House Shop, n.d.)

Considerando que este producto es de exportación y proviene de Italia, es necesario descontar el IVA correspondiente, que es del 22% en ese país. La eliminación del IVA es crucial para obtener el precio neto del producto cuando se vende fuera de la Unión Europea. Además, para facilitar la comprensión de los costos en el mercado internacional, se ha procedido a convertir los precios de euros a dólares. Para esta conversión, se ha utilizado un factor de cambio monetario de 1 euro igual a 1.1 dólares estadounidenses. Este tipo de cambio refleja una tasa de conversión promedio y proporciona una referencia más precisa para los precios en dólares. A continuación, se presenta la tabla con los precios ajustados y convertidos:

Tabla 18. Producto y precio por metros en dólares sin IVA

| <b>Producto</b> | <b>Código</b> | <b>Precio \$/M<br/>(Sin Iva)</b> | <b>Rango de Metros</b> |
|-----------------|---------------|----------------------------------|------------------------|
| Diagonal Lana   | F000025149    | \$33.43/m                        | de 1m a 5m             |
| Abaca Midnight  |               | \$17.94/m                        | de 6m a 49m            |
| Blue            |               | \$15.64/m                        | desde 50m              |

Fuente: Fuente: (Fabric House Shop, n.d.)

Basado en los precios presentados, es altamente recomendable considerar la compra de un volumen de tela superior a los 50 metros. La razón principal es que los costos por metro disminuyen significativamente cuando se adquiere una mayor cantidad, lo que resulta en un ahorro considerable. Este enfoque no solo reduce los costos de producción, sino que también permite ofrecer precios más competitivos en el mercado internacional. Al obtener la tela a un precio más bajo, la empresa puede trasladar parte de estos ahorros a los consumidores, mejorando su posicionamiento frente a la competencia. Además, una compra al por mayor asegura un suministro constante de materiales, lo que es crucial para mantener la calidad y la consistencia en la producción de las prendas. El presente apartado será desarrollado con más detenimiento en el plan financiero en conjunto con otros costos asociados a la producción.

**Precio basándose en la competencia**

Tabla 19. Precios de falda, top y chaqueta por competencia

| Empresa  | Producto |   |      | Precio  |           |  |  |
|--|----------|---|------|---|-----------|--|--|
| <br><b>Outerknown</b>   | Falda:   |    | Top: |    | Chaqueta: |   | Falda: \$98<br>Top: \$148<br>Chaqueta: \$268 |
| <br><b>Everlane</b>     | Falda:   |    | Top: |    | Chaqueta: |   | Falda: \$58<br>Top: \$40<br>Chaqueta: \$148  |
| <br><b>Amour Vert</b> | Falda:   |  | Top: |  | Chaqueta: |  | Falda: \$225<br>Top: \$40<br>Chaqueta: \$178 |

Fuente: (Outerknown, n.d.) (Everlane, n.d.) (Amour Vert, n.d.)

Para asegurar la competitividad del producto de ropa de fibra de abacá en el mercado, es recomendable que los precios de las prendas se alineen con los rangos de precios de competidores directos, tal como se observa en la tabla comparativa proporcionada. Por ejemplo, los precios de faldas oscilan entre \$58 y \$225, los tops entre \$40 y \$148, y las chaquetas entre \$148 y \$268.

Para mantenerse dentro de estos rangos, se sugiere establecer los precios de la siguiente manera:

- Falda: Entre \$60 y \$220
- Top: Entre \$45 y \$140
- Chaqueta: Entre \$150 y \$260

Estos precios permitirán que los productos de ropa de fibra de abacá sean percibidos como accesibles y competitivos, sin sacrificar la calidad ni la exclusividad de los bordados artesanales. Además, estos rangos aseguran que los precios estén en línea con las expectativas de los consumidores y las tendencias de precios del mercado de ropa sostenible.

#### **4.4.3. Promoción**

El mix promocional para la nueva colección de ropa de fibra de abacá con bordados artesanales incluye diversas estrategias para maximizar la visibilidad y el atractivo de los productos. La creación de un sitio web oficial es fundamental, proporcionando una plataforma central donde los clientes puedan explorar la colección, aprender sobre la sostenibilidad de los materiales. Este sitio web estará optimizado para motores de búsqueda (SEO) y apoyado por campañas de marketing en buscadores (SEM) para dirigir tráfico relevante.

Instagram se destaca como una red social valiosa dentro de esta estrategia promocional, especialmente para el mercado estadounidense de Los Ángeles. Según datos recientes, Instagram cuenta con más de 1,000 millones de usuarios activos mensuales, y aproximadamente el 71% de los estadounidenses de entre 18 y 29 años utilizan esta plataforma regularmente. Esta red social es ideal para el marketing visual debido a su enfoque en imágenes y videos, lo cual es perfecto para resaltar la calidad y los detalles únicos de cada prenda de la colección.

En Instagram, se publicará contenido visualmente atractivo que resalte la calidad y los detalles únicos de cada prenda. Esto incluye publicaciones de alta calidad que muestran los bordados artesanales y la fibra de abacá, historias detrás de las prendas y el proceso de fabricación. Las publicaciones patrocinadas permitirán alcanzar a un público más amplio y específico, utilizando herramientas de segmentación avanzada que Instagram ofrece. (Atske & Atske, 2024). Complementariamente, se utilizarán otras redes sociales como Facebook y TikTok para diversificar el alcance y las estrategias de promoción. Facebook, con sus más de 2,800 millones de usuarios activos mensuales, ofrecerá una plataforma sólida para anuncios dirigidos y contenido compartido. TikTok, que ha crecido exponencialmente en popularidad, especialmente entre los usuarios más jóvenes, permitirá la creación de contenido creativo y viral que puede captar la atención de un público más amplio.

Para apoyar estas iniciativas, se lanzarán campañas de email marketing y newsletters mensuales que mantendrán a los suscriptores informados sobre nuevos lanzamientos, promociones y eventos. Además, se enviarán comunicados de prensa a medios de comunicación y blogs especializados en moda para generar cobertura y credibilidad. La participación en ferias de moda sostenible en Los Ángeles, como el evento LAXLA 2025 organizado por MOLA (Movimiento Internacional de Moda Sostenible Latinoamericana), permitirá aumentar la visibilidad de la marca y establecer conexiones valiosas con otros profesionales del sector. Estas ferias ofrecen una plataforma excelente para presentar la colección a un público interesado en la moda sostenible y comprometido con la ética y la responsabilidad ambiental. Finalmente, las promociones de ventas como descuentos de lanzamiento y ofertas por tiempo limitado incentivarán las primeras compras, mientras que eventos en boutiques en ubicaciones clave de California ofrecerán a los clientes la oportunidad de ver y tocar las prendas antes de adquirirlas.

#### **4.4.4. Lugar o Distribución (Placement)**

La estrategia de distribución para la nueva colección de ropa de fibra de abacá con bordados artesanales está diseñada para maximizar el alcance y la accesibilidad, manteniendo al mismo tiempo un enfoque en la sostenibilidad. Dado que la creación y el mantenimiento de un propio marketplace resultan costosos y logísticamente complejos, la marca ha decidido utilizar plataformas establecidas para la distribución inicial de sus productos. En una primera fase, los productos serán comercializados a través de Amazon, aprovechando su vasta red de distribución y su infraestructura avanzada. Amazon es el

mayor minorista en línea en Estados Unidos, con una participación de mercado del 39.5% en 2021, lo que la convierte en una plataforma esencial para alcanzar a una amplia base de consumidores. En California, Amazon es una plataforma muy popular, con millones de usuarios activos que compran regularmente una amplia variedad de productos. En Los Ángeles, específicamente, Amazon ha demostrado ser un canal efectivo para la distribución de productos de moda, debido a la alta densidad de población y la adopción masiva de compras en línea.

Amazon ofrece ventajas significativas como canal de distribución, incluyendo su capacidad de logística avanzada, opciones de almacenamiento y envío rápidos, y una plataforma de pago segura. Además, utilizar Amazon permite a la marca aprovechar sus herramientas de marketing y análisis, facilitando la segmentación del mercado y la personalización de ofertas para los consumidores de California y Los Ángeles. Con la opción de entregas flexibles que ofrece Amazon, se asegura que los envíos sean lo más ecológicos posible, así mismo esta plataforma es reconocida por sus múltiples proyectos enfocados a la sostenibilidad, y la reducción de huella de carbono, alineándose con los valores de la marca de responsabilidad ambiental.

Adicionalmente, la marca establecerá alianzas estratégicas con boutiques sostenibles en Los Ángeles. Estas colaboraciones permitirán que los productos estén disponibles en tiendas físicas, brindando a los clientes la oportunidad de ver y tocar las prendas antes de realizar una compra. Algunas de las boutiques seleccionadas incluyen:

- **Gingerly Witty:** Ubicada en 1710 Sunset Blvd, Los Ángeles, CA 90026, esta boutique es conocida por su compromiso con la moda ética y por ayudar a los clientes a crear un guardarropa cápsula a partir de piezas clásicas y de origen consciente. Erin Lally, la propietaria, es conocida por su disposición a colaborar en estilismos y sesiones de fotos.
- **Junim Los Angeles:** Situada en 4763 Eagle Rock Blvd, Los Ángeles, CA 90041, la marca de la diseñadora Haley Solar destaca por sus colecciones bohemias y eclécticas. El 90% de sus telas son recuperadas y sus sedas lavables se tiñen a mano con una mezcla de tintes tradicionales y naturales. Haley Solar confecciona cada pieza con amor en su tienda de Eagle Rock.
- **Miracle Eye:** Ubicada en 1031 N. Broadway, DTLA, esta boutique familiar y propiedad de latinas se enorgullece de su compromiso 100% libre de explotación.

Fundada por Larissa Blintz y gestionada junto a su madre Gloria y sus tías Lucia y Luciana, crean prendas estilogas a partir de telas recicladas vintage, con un toque sesentero y un ethos de fabricación ética por pedido.

(Ethical Fashion Finds: Los Angeles, 2018) (Miller, 2023)

Estas boutiques ganarán un porcentaje por comercialización, lo que no solo incentiva la venta de los productos, sino que también fortalece la relación comercial entre la marca y los minoristas locales. Esta estrategia no solo aumenta la visibilidad de la colección, sino que también promueve el apoyo a negocios locales comprometidos con prácticas sostenibles.

## **4.5. Matriz DAFO, Segunda Parte**

### **4.5.1. Fortalezas**

#### **Características Distintivas de la Colección**

La nueva colección de ropa se destaca por el uso de fibra de abacá y bordados artesanales, combinando sostenibilidad y autenticidad en cada prenda. La fibra de abacá, una fibra natural y resistente, es amigable con el medio ambiente, ya que es biodegradable y ofrece una durabilidad superior. Esto la convierte en una opción ideal para consumidores conscientes del medio ambiente, posicionando a la marca en el nicho de moda sostenible y atrayendo a aquellos que buscan productos ecológicos y de alta calidad. Cada prenda de la colección está adornada con bordados artesanales únicos, realizados por artesanos locales. Este detalle asegura la exclusividad y autenticidad de las prendas, añadiendo un valor cultural significativo. Los bordados reflejan tradiciones y técnicas únicas, atrayendo a consumidores que valoran la artesanía y la moda ética. Esta combinación de materiales sostenibles y técnicas artesanales no solo realza la calidad del producto, sino que también refuerza el compromiso de la marca con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

#### **Estrategias de Distribución y Alianzas**

Una de las fortalezas fundamentales de la marca radica en su capacidad para formar alianzas estratégicas con boutiques sostenibles ubicadas en Los Ángeles. Estas colaboraciones con tiendas reconocidas, como Gingerly Witty, Junim Los Angeles y Miracle Eye, proporcionarán a la marca una mayor visibilidad y acceso a un público que ya valora la sostenibilidad y la ética en la moda. Adicionalmente, la utilización de Amazon como canal de distribución inicial constituye otra fortaleza significativa de la marca.

Amazon, siendo el mayor minorista en línea en Estados Unidos, goza de una gran popularidad en California y Los Ángeles. El aprovechamiento de la infraestructura avanzada de Amazon, que incluye logística eficiente y opciones de transporte sostenible, permitirá a la marca distribuir sus productos de manera efectiva y respetuosa con el medio ambiente. Esta estrategia no solo reducirá los costos logísticos, sino que también ampliará el alcance del mercado, garantizando que los productos lleguen a una extensa base de consumidores.

#### **4.5.2. Debilidades**

##### **Dependencia de Canales de Distribución Externos**

Otra debilidad significativa es la dependencia de canales de distribución externos, como Amazon y las boutiques locales en Los Ángeles. Si bien estos canales ofrecen ventajas considerables en términos de alcance y logística, también implican una dependencia que puede ser riesgosa. Cualquier cambio en las políticas, tarifas o funcionamiento de estos socios de distribución podría impactar negativamente en la marca. Por ejemplo, un aumento en las tarifas de Amazon o cambios en las políticas de las boutiques podrían reducir los márgenes de beneficio o limitar la disponibilidad de productos. Esta situación subraya la necesidad de diversificar los canales de distribución en el futuro. La marca podría considerar la creación de su propio canal de e-commerce a largo plazo, o explorar acuerdos con otros minoristas que compartan sus valores de sostenibilidad.

##### **Altos Costos de Producción**

El uso de materiales sostenibles y la producción artesanal contribuyen a costos de producción significativamente más altos en comparación con los métodos de producción convencionales. La fibra de abacá, aunque ecológica y duradera, es más costosa que muchas fibras sintéticas. Asimismo, los bordados artesanales, requieren tiempo, lo que aumenta el costo de cada prenda. Estos costos se reflejan en precios más altos para los consumidores finales, lo que puede limitar el mercado a un segmento de alto poder adquisitivo. Para mantener la competitividad y expandir su base de clientes, la empresa debe encontrar un equilibrio entre sostenibilidad y rentabilidad.

##### **Flujo de Efectivo por Crédito en los Canales de Venta**

El flujo de efectivo por crédito en los canales de venta, donde tanto Amazon como las boutiques ofrecen un período de crédito de 30 días para realizar el pago de los ítems vendidos, representa una debilidad significativa para la gestión financiera de la empresa.

Este período de crédito implica que, a pesar de vender los productos, la empresa debe esperar un mes para recibir los ingresos correspondientes. Esta situación puede generar un desfase en el flujo de caja, dificultando la capacidad de la empresa para cubrir gastos operativos inmediatos, como la producción, el pago a proveedores y otros costos asociados al funcionamiento diario. Además, este retraso en los ingresos puede limitar la capacidad de la empresa para reinvertir rápidamente en el negocio.

## **4.6. Marketing Operativo**

### **4.6.1. Objetivos de Marketing SMART para la Introducción de Marca**

Objetivo #1: Establecer Presencia en Redes Sociales a través de la creación y desarrollo perfiles de redes sociales para la marca en Instagram, Facebook y TikTok además de su página Web. Donde se Alcance 5,000 seguidores en Instagram, 2,000 en Facebook y 1,000 en TikTok en los primeros seis meses.

Objetivo #2: Realizar un Lanzamiento Exitoso al Organizar un evento tanto en línea como en una ubicación física en Los Ángeles en partnership con una de las boutiques propuestas, atrayendo a 100 asistentes al evento físico y alcanzar 800 vistas en la transmisión en línea.

Objetivo #3: Vender 300 unidades en Amazon y 300 prendas en Boutiques de la colección inicial en los primeros tres meses después del lanzamiento. A través de un seguimiento de ventas a través plataformas de distribución como Amazon y promoción pagada por redes y reportes de las boutiques asociadas.

### **4.6.2. Plan de Acción**

A continuación, se presenta la tabla correspondiente donde basado en los objetivos se establece responsables, recursos necesarios, así como métricas de seguimiento y cronogramas de acciones.

Tabla 20. Plan de acción

| Objetivo   | Responsables        | Recursos Necesarios   | Métricas de Seguimiento  | Cronograma y Acciones   |
|--|---------------------|---|--|---|
| Objetivo #1: Crear y desarrollar perfiles en Instagram, Facebook y TikTok, alcanzando 5,000 seguidores en Instagram, 2,000 en Facebook y 1,000 en TikTok en los primeros seis meses. | Equipo de marketing | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad pagada: \$2,000</li> <li>- Colaboraciones con microinfluencers \$1,000</li> <li>Total, estimado: \$3,000</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de seguidores</li> <li>- Alcance e impresiones de las publicaciones</li> <li>- Tasa de interacción (likes, comentarios, compartidos)</li> <li>- Clicks en enlaces</li> </ul> | <p>Mes 1-2:</p> <p>Semana 1: Crear perfiles en Instagram, Facebook y TikTok.</p> <p>- Semana 2: Diseñar y publicar contenido inicial de alta calidad.</p> <p>- Semana 3: Iniciar campañas de publicidad pagada. - Semana 4: Colaborar con al menos 5 microinfluencers.</p> <p>Mes 3-4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicar contenido regularmente.</li> <li>- Realizar concursos y sorteos.</li> <li>- Implementar estrategias de hashtag.</li> <li>- Monitorear y ajustar las campañas.</li> </ul> <p>Mes 5-6:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar el crecimiento y ajustar la estrategia.</li> <li>- Continuar la publicación regular y colaboración con influencers.</li> </ul> |

---

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| <p>Objetivo #2: Organizar un evento de lanzamiento tanto en línea como en una ubicación física en Los Ángeles en partnership con una de las boutiques propuestas, atrayendo a 100 asistentes al evento físico y alcanzar 800 vistas en la transmisión en línea.</p> | <p>Equipo de marketing y Partner Boutique</p> | <p>- Espacio para el evento: Colaboración con una boutique (potencialmente gratuita o a bajo costo).</p> <p>- Decoración y materiales promocionales: \$800 (Decoración: \$500, Materiales promocionales: \$300)</p> <p>- Presupuesto para catering y entretenimiento: \$1,500 (Catering: \$1,000, Entretenimiento: \$500)</p> | <p>- Número de asistentes al evento físico</p> <p>- Número de vistas en la transmisión en línea</p> <p>- Interacción en redes sociales durante el evento</p> <p>- Retroalimentación de los asistentes</p> | <p>Mes 1-2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Semana 1: Seleccionar la boutique para el evento.</li> <li>- Semana 2: Contratar servicios de catering y entretenimiento.</li> <li>- Semana 3: Diseñar y enviar invitaciones.</li> <li>- Semana 4: Anunciar transmisión en vivo.</li> </ul> <p>Mes 3-4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el evento en redes sociales y email marketing.</li> <li>- Coordinar con influencers para que asistan y promuevan el evento.</li> <li>- Realizar pruebas de transmisión en vivo.</li> </ul> <p>Mes 5-6:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Día del evento: Gestionar la recepción y registro de asistentes, asegurar la calidad de la transmisión en vivo, interactuar con los asistentes en línea.</li> <li>- Semana posterior al evento: Evaluar el éxito del evento mediante encuestas y métricas, publicar contenido post-evento.</li> </ul> |
|---|---|---|---|--|

---

|   |                                     |  |                                 |  |  |
|---|-------------------------------------|--|---------------------------------|--|--|
| <p>Objetivo #3: Vender 600 unidades de la colección inicial a través de Amazon y Boutiques, promocionando redes sociales.</p> | <p>Equipo de ventas y marketing</p> | <p>- Herramientas de seguimiento de ventas (Google Analytics, CRM)</p> | <p>Total, Estimado: \$2,300</p> | <p>- Número de unidades vendidas<br/>- Tasa de conversión en la tienda en línea - ROI de campañas publicitarias<br/>- Comentarios y valoraciones de clientes</p> | <p>Mes 1-2:<br/>- Semana 1: Configurar la tienda en Amazon y en la página web propia.<br/>- Semana 2: Crear y lanzar campañas de publicidad en Amazon y redes sociales.<br/>- Semana 3: Optimizar las páginas de producto.<br/>- Semana 4: Implementar un sistema de seguimiento de ventas y análisis de rendimiento.<br/>Mes 3-4:<br/>- Monitorear y ajustar las campañas publicitarias.<br/>- Realizar promociones especiales y descuentos.<br/>- Publicar testimonios y reseñas de clientes.<br/>- Iniciar campañas de retargeting.<br/>Mes 5-6:<br/>- Continuar optimizando las campañas y las páginas de producto.<br/>- Realizar análisis de ventas y ajustar la estrategia.<br/>- Promover ventas cruzadas y upselling.</p> |
|---|-------------------------------------|--|---------------------------------|--|--|

### 4.6.3. Estrategias de Marketing

#### Estrategia 1: Marketing de Influencers

##### Acciones:

- Selección de Influencers: Identificar y colaborar con microinfluencers locales de Los Ángeles que promuevan la sostenibilidad y la moda ética.
- Campañas Colaborativas: Realizar campañas donde los influencers usen y reseñen las prendas en sus publicaciones, historias y reels de Instagram, TikTok y Facebook.
- Eventos y Meetups: Organizar eventos donde los influencers puedan interactuar directamente con los seguidores y el público objetivo.

#### Estrategia 2: Contenido de Alta Calidad y Engagement en Redes Sociales

##### Acciones:

- Fotografía y Video Profesional: Crear contenido visual de alta calidad mostrando la versatilidad, estilo y beneficios de la ropa de abacá. Incluir videos detrás de cámaras sobre el proceso de producción sostenible.
- Historias de Impacto: Publicar historias sobre los artesanos que producen la ropa y el impacto positivo en sus comunidades.
- Interacción Activa: Responder a comentarios y mensajes rápidamente, realizar encuestas y preguntas en las historias para aumentar la interacción.

#### Estrategia 3: Optimización de E-commerce y Publicidad Dirigida

##### Acciones:

- Optimización de la Tienda en Línea: Asegurar que la tienda en Amazon y la web propia estén optimizadas para SEO y tengan descripciones detalladas, fotos de alta calidad y opiniones de clientes.
- Publicidad Pagada: Implementar campañas de publicidad pagada en Amazon y redes sociales, utilizando segmentación detallada para llegar a consumidores interesados en moda sostenible y ecológica.
- Retargeting: Usar retargeting para llegar a visitantes que no completaron la compra y ofrecerles descuentos especiales para incentivar la compra.

#### Estrategia 6: Marketing de Contenidos Educativos

Acciones:

- Blog y Vlogs: Crear un blog y vlogs en la página web y redes sociales sobre temas como la moda sostenible, el proceso de producción de abacá, y consejos de estilo.
- Webinars y Talleres: Organizar webinars y talleres online sobre moda sostenible y DIY (hazlo tú mismo) utilizando las habilidades de bordados.
- Guías de Estilo y Cuidado: Publicar guías de estilo para combinar prendas de abacá y guías de cuidado para mantener las prendas en buen estado por más tiempo.

## **5. PLAN DE OPERACIONES**

El presente Plan de Operaciones tiene como objetivo delinear detalladamente los procesos operativos que sustentan la producción, distribución y venta de la colección inicial de prendas, compuesta por faldas, tops y chaquetas, destinadas al mercado estadounidense, específicamente en la ciudad de Los Ángeles. Este plan busca establecer un enfoque integral que abarca cada fase del proceso operativo, desde la adquisición y manejo de materias primas, asegurando su sostenibilidad y calidad, hasta la manufactura y control de calidad de las prendas. Cada etapa del proceso se describe de manera exhaustiva, garantizando que se cumplan los más altos estándares de calidad y sostenibilidad. El plan detalla puntos clave como las operaciones de producción y costos, la planificación del personal y las operaciones de cadena de suministro y logística.

### **5.1. Objetivos**

- Realizar y programar una producción de 600 prendas basado en la capacidad instalada de maquila (200 faldas, 200 tops y 200 chaquetas) en un plazo de 60 días, garantizando que todas las etapas de producción se realicen dentro de los tiempos establecidos.
- Configurar una cadena logística eficiente (60 días) que asegure la distribución oportuna de las 600 prendas producidas, listas para el lanzamiento del producto en el mercado estadounidense.

### **5.2. Maquila y Otros Costos Asociados**

Para la creación de las prendas, se seleccionó el método de maquila o terciarización debido a las significativas ventajas que este enfoque ofrece. La maquila permite a la

empresa externalizar la producción a terceros especializados, lo que resulta en una considerable reducción de la inversión en maquinaria, planta, y equipo. Este enfoque no solo minimiza los costos iniciales, sino que también permite a la empresa flexibilizar sus operaciones. A continuación, se presenta una tabla basada en la cotización de la empresa Confecciones Exellency que será utilizada para el proceso de costeo a logarlo de todo el plan de negocios.

Gráfico 29. Características y costos de importación de la tela.

| <b>Categoría</b>       | <b>Descripción</b>  |
|------------------------|---------------------|
| Peso                   | 180 kg              |
| Incoterm               | FCA                 |
| Tipo de flete          | Aéreo               |
| Puerto                 | Milán               |
| Régimen                | Régimen Especial 21 |
| Tiempo de transito     | 4 a 5 días          |
| Costo según cotización | \$1.965,10          |

Elaboración: Propia

El plan de producción contempla la utilización de transporte aéreo para la importación de la tela. Aunque esta modalidad es más costosa, ofrece una solución significativamente más rápida, asegurando que la tela llegue a las instalaciones de producción en un tiempo mucho menor. Se ha estimado un peso aproximado de importación de 180 kg, con una referencia de 2 metros por prenda, lo que permitirá una primera producción de alrededor de 300 prendas, divididas en 100 unidades por cada tipo de prenda. Así pues, el puerto aéreo de origen será Milán, aunque esta elección no es exclusiva y puede adaptarse según las necesidades, dada la flexibilidad en la entrega que ofrece el proveedor Fabrichouse. El incoterm elegido es FCA (Free Carrier), por lo cual el proveedor se encargará de entregar la tela en el puerto convenido, proporcionando flexibilidad y eficiencia en la gestión de la logística. Una vez la tela llegue a Ecuador, después de transcurrido un tiempo de importación de aproximadamente 4 a 5 días, se procederá a la nacionalización de la mercancía bajo el Régimen Especial 21, que permite la admisión temporal para perfeccionamiento activo, exentando a la mercancía de impuestos. Esta estrategia optimiza tanto los tiempos como los costos asociados, facilitando una producción ágil.

Tabla 21. Precio de maquila por prenda

| <b>Prenda/ Ítem</b> | <b>Precio de Maquila Unitario</b> |
|---------------------|-----------------------------------|
| Falda               | \$ 9,00                           |
| Top                 | \$ 6,00                           |
| Chaqueta            | \$ 12,00                          |

Elaboración: Propia

La siguiente tabla ilustra de manera detallada la cotización del proceso de maquila, el cual incluirá todos los materiales necesarios para la producción de las prendas, a excepción de la tela, que será proporcionada una vez haya sido importada. Estos precios están calculados para un pedido mínimo de 100 unidades por cada tipo de prenda. En caso de que se necesite una confección menor a estas cantidades, es probable que se incurra en costos más altos debido a la falta de economías de escala. Adicionalmente, si la demanda requiere una producción mayor, se podrían reducir los costos unitarios mediante la negociación con la maquila.

Tabla 22. Cotizaciones y costo por bordado

| <b>Catelina</b> | <b>Sara Bordados<br/>Artesanales</b> | <b>Organización de<br/>Bordadoras y Artesanos<br/>"Zuleta"</b> |
|-----------------|--------------------------------------|--|
| Falda: \$21     | Falda: \$15                          | Falda: \$10  |
| Top: \$21       | Top: \$15                            | Top: \$10  |
| Chaqueta: \$21  | Chaqueta: \$10                       | Chaqueta: \$10   |

Elaboración: Propia

Tras llevar a cabo las cotizaciones necesarias a través de la aplicación de mensajería WhatsApp, se contactó con las tres empresas enumeradas en la Tabla 22. Se determinó que, en términos de costos, Organización de Bordadoras y Artesanos "Zuleta" ofrece la opción más viable, con un precio de 10 dólares por prenda para el servicio de bordado, por un pedido mínimo de 100 unidades, y un tiempo de procesamiento de 17 días para un total de 600 prendas. Estos costos se alinean con los objetivos del plan de producción, que requieren la finalización de las prendas en un plazo de 60 días. Aunque los otros proveedores presentan opciones de bordado más artesanales y detalladas, sus tiempos de

procesamiento significativamente prolongados podrían comprometer el cronograma de producción.

Tabla 23. Características y costos de exportación de la tela

| <b>Categoría</b>       | <b>Descripción</b> |
|------------------------|--------------------|
| Peso                   | 150 kg             |
| Incoterm               | CPT                |
| Tipo de flete          | Aéreo              |
| Puerto                 | Miami              |
| Tiempo de transito     | 1 día              |
| Costo según cotización | \$1.079,40         |

Elaboración propia

La tabla ilustra detalladamente las características y costos asociados a la exportación del producto terminado, bajo el Incoterm CPT (Carriage Paid To). Este término comercial implica que el vendedor asume los costos de transporte hasta el puerto de destino, en este caso, Miami. El transporte seleccionado para este envío es aéreo, una modalidad que, aunque puede ser más costosa que el transporte marítimo, ofrece ventajas significativas en términos de rapidez y fiabilidad. La elección del flete aéreo es estratégica, especialmente para garantizar una rápida disponibilidad del producto. El tiempo de tránsito estimado es de solo 1 día, lo que asegura que la tela llegue rápidamente a su destino en Miami, lista para ser despachada a la planta de producción. Esta rapidez en el transporte minimiza los riesgos de demoras y facilita una respuesta ágil a las demandas del mercado. El costo total de este proceso de exportación, basado en la cotización actual, es de \$1.079,40. Este monto cubre todos los aspectos del transporte aéreo.

### **5.3. Modelo de Crosby Adaptado en Cadena de Suministro y Logística**

A continuación, se detallan todos los procesos que llevará a cabo la empresa, desde la adquisición de las materias primas hasta la exportación del producto final a Estados Unidos. La metodología adoptada se inspira en el enfoque de Crosby, donde cada etapa del proceso se clasifica en operaciones, control, transporte, demoras y almacenamiento. Cada paso se acompaña de una unidad de medida temporal específica, proporcionando una clara visualización del tiempo requerido para cada fase del proceso. Esta adaptación

del Modelo de Crosby permite identificar y eliminar posibles ineficiencias, asegurando que cada actividad se realice dentro de los plazos establecidos

Tabla 24. Proceso de adquisición de materia prima

| # | Actividad   | Proveedor o Encargado | ○ | □ | ⇒ | ⊔ | ▽ | V.T         |
|---|---|-----------------------|---|---|---|---|---|-------------|
| 1 | Compra de Tela de Abacá en Italia                               | Fabrichouse           | X |   |   |   |   | 4 días      |
| 2 | Importación de la tela desde Milán Italia hacia Ecuador (aéreo) | Siatigroup            |   |   | X | X |   | 3 días      |
| 3 | Nacionalizar mercadería en Tababela                             | Siatigroup            | X |   |   | X |   | 3 días      |
| 4 | Transporte dentro de Quito                                      | Siatigroup            |   |   | X |   |   | 5 horas     |
|   | Total   |                       | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 10 días 5 h |

Tabla 25. Proceso de maquila x 600 prendas

| # | Actividad                         | Proveedor o Encargado                           | ○ | □ | ⇒ | ⊔ | ▽ | V.T     |
|---|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---------|
| 1 | Entrada a producción en Maquila   | Confecciones Excellecy                          | X |   |   |   |   | 25 días |
| 2 | Transporte hacia Bordados Colibrí | Personal de la empresa                          |   |   | X |   |   | 5 horas |
| 3 | Bordado de flores en prendas      | Organización de Bordadoras y Artesanos "Zuleta" | X |   |   |   |   | 17 días |
| 4 | Control de calidad                | Personal de la empresa                          |   | X |   |   |   | 2 días  |
|   | Total                             |   | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 44 días |

Tabla 26. Proceso de exportación

| # | Actividad   | Proveedor o Encargado  | ○ | □ | ⇨ | ⊔ | ▽ | V.T         |
|---|---|------------------------|---|---|---|---|---|-------------|
| 1 | Empacado y etiquetado en cajas para exportar                    | Personal de la empresa | X | X |   |   |   | 4 horas     |
| 2 | Exportación de productos a Estados Unidos                       | Siatigroup             |   |   | X | X |   | 5 días      |
| 3 | Bodegaje en Miami   | Siatigroup             |   |   |   |   | X | 1 día       |
| 4 | Retiro y transporte de carga hacia centro de distribución local | Personal de la empresa |   |   | X |   |   | 6 horas     |
|   | Total   |                        | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 días 10 h |

Tabla 27. Proceso de empaquetado y envío a Amazon

| #  | Actividad                                     | Proveedor o Encargado  | ○ | □ | ⇨ | ⊔ | ▽ | V.T        |
|----|---|------------------------|---|---|---|---|---|------------|
| 14 | Según pedidos por Amazon se empaca y etiqueta | Personal de la empresa | X |   |   |   |   | 15 min     |
| 15 | Entrega a personal de Amazon                  | Personal de la empresa | X |   |   |   |   | 2 horas    |
|    | Total   |                        | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 h 15 min |

Elaboración propia

Basado en el cuadro previamente expuesto, el proceso de adquisición de materia prima se estima en una duración total de 11 días. Este periodo incluye la compra y envío de la tela por parte del proveedor durante los primeros 6 días, seguido por la importación y nacionalización de la mercancía en Quito, que toma aproximadamente 5 días. Estos tiempos están fundamentados en las cotizaciones proporcionadas por el proveedor, lo que permite una planificación precisa del flujo de trabajo. En cuanto al proceso de maquila y bordado, se ha establecido un plazo de 44 días para la producción de 600 prendas. Este cronograma fue acordado mediante negociación con el proveedor de maquila y bordado, con la posibilidad de ajustes en caso de aumentos en la producción que podrían reducir los costos unitarios debido a economías de escala. El proceso de producción incluye la manufactura, control de calidad, y el bordado decorativo, asegurando que cada prenda cumpla con los estándares de la empresa.

Adicionalmente, el proceso de exportación contempla un tiempo de transporte de 6 días para enviar los productos a Estados Unidos. Este tramo abarca desde la salida de la mercancía del almacén hasta su llegada a las instalaciones de almacenamiento en el extranjero. Finalmente, el empaquetado y envío a Amazon se constituye como la última etapa antes de que el producto llegue al cliente final. Este paso se estima en 2 horas y 15 minutos, que incluye el empaquetado cuidadoso y el transporte hasta el centro de acopio de Amazon. Este proceso eficiente asegura que los productos estén listos para la distribución y venta en el mercado estadounidense de manera oportuna.

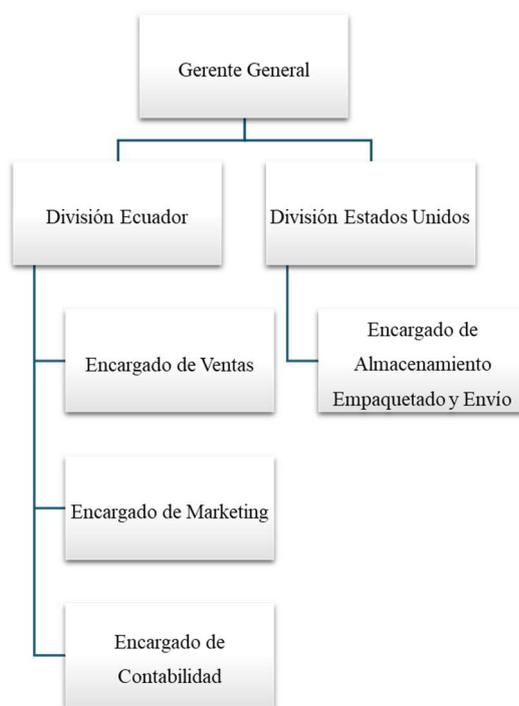
#### **5.4. Planificación del Personal**

La planificación del personal de la empresa se organiza en dos divisiones principales: Ecuador y Estados Unidos. Esta estructura está diseñada para optimizar la gestión operativa, asegurando que cada función clave esté adecuadamente cubierta y que las operaciones sean eficientes en ambas regiones. En la División de Ecuador, se encuentra la planta principal de producción y administración. Bajo la supervisión del Gerente General, esta división incluye tres roles críticos: el Encargado de Ventas, el Encargado de Marketing y el Encargado de Contabilidad.

El Encargado de Ventas es responsable de desarrollar y ejecutar estrategias que maximicen los ingresos, gestionando las relaciones con los clientes y explorando nuevos canales de distribución. El Encargado de Marketing se encarga de diseñar e implementar estrategias promocionales para posicionar la marca y los productos en el mercado,

utilizando tanto medios tradicionales como digitales. Por su parte, el Encargado de Contabilidad supervisa la gestión financiera, asegurando el control de costos y la correcta preparación de informes financieros, además de cumplir con las normativas fiscales locales. En la División de Estados Unidos, la operación se centra en la logística y distribución. Aquí, el Encargado de Almacenamiento, Empaquetado y Envío se encarga de la gestión del almacenamiento de productos, el empaquetado eficiente y la coordinación del transporte hacia las bodegas de Amazon. Este rol es fundamental para asegurar que los productos estén disponibles para los clientes de manera rápida y efectiva, contribuyendo a la cadena de suministro y a la satisfacción del cliente, a continuación, se presenta el organigrama y estructura organizacional descrito.

Tabla 28. Organigrama



Elaboración propia

Así pues, se determina que se requieren 4 colaboradores: 3 ubicados en Ecuador y 1 en Estados Unidos. En Ecuador, estos empleados estarán sujetos a las regulaciones y derechos estipulados por el Código Orgánico del Trabajo, incluyendo beneficios como seguros sociales y remuneraciones acorde a la normativa laboral vigente. Por otro lado, el colaborador en Estados Unidos será compensado con base en un esquema de pago por horas trabajadas, asegurando flexibilidad y cumplimiento con las normativas laborales locales.

Tabla 29. Programación de sueldo Ecuador

| <b>Criterio</b>  | <b>Temporalidad</b> | <b>Valor</b> |
|--|---------------------|--------------|
| Salario acordado   | mensual             | \$800,00     |
| IESS Empleado (9.45%)                                    | mensual             | \$75,60      |
| Fondos de Reserva (a partir del 13er mes) 1<br>sueldo/12 | mensual             | \$66,67      |
| IESS Empleador (11.15%)                                  | mensual             | \$89,20      |
| Salario a pagar por Empleador                            | mensual             | \$889,20     |
| Décimo Tercero   | anual               | \$800,00     |
| Décimo Cuarto  | anual               | \$460,00     |
| Provisión de Vacaciones                                  | mensual             | \$45,45      |
| Total, Mensual   | mensual             | \$1.039,65   |
| Total, x 3 Empleados Ecuador                             | mensual             | \$3.118,96   |

Elaboración: Propia

La tabla proporcionada detalla la programación de sueldos para los colaboradores en Ecuador, desglosando los componentes mensuales y anuales de sus compensaciones. El salario acordado es de \$800,00 mensuales. Sobre este monto, se calculan las contribuciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), con una deducción de \$75,60 mensuales (9,45%) por parte del empleado y una contribución del empleador de \$89,20 mensuales (11,15%). Además, se incluyen fondos de reserva de \$66,67 mensuales, aplicables a partir del décimo tercer mes. Esto lleva a un salario mensual total a pagar por el empleador, incluyendo la contribución al IESS, de \$889,20. Anualmente, se agregan dos pagos adicionales: el décimo tercero y el décimo cuarto, cada uno de \$460,00, y \$ 800 dólares, así como una provisión mensual para vacaciones de \$45,45, sumando un total mensual por colaborador de \$3.118,96.

Por otro lado, se presenta la tabla de la previsión de sueldo para el colaborador en Estados Unidos, donde el proceso de contratación se realiza por horas. El pago por hora se ajusta a la tarifa mínima legal en el estado de Florida, que es de \$12. Este colaborador, ubicado en el centro logístico de Florida.

Tabla 30. Programación de Sueldo Estados Unidos

| <b>Criterio</b>         | <b>Valor</b> |
|-------------------------|--------------|
| Salario acordado x hora | \$12,00      |
| Horas al día requeridas | 4            |
| Monto a pagar diario    | \$48,00      |
| Valor mensual           | \$1.056,00   |
| Valor Anual             | \$12.672,00  |

Elaboración propia

La tabla adjunta proporciona una estimación del costo de remuneración para el colaborador ubicado en Estados Unidos, contratado bajo un esquema de pago por horas. El salario acordado es de \$12,00 por hora. El colaborador se requiere trabajar 4 horas diarias, lo que resulta en un monto a pagar diario de \$48,00. Este esquema de trabajo lleva a un valor mensual de \$1.056,00, considerando un promedio de 22 días laborables al mes. Proyectado a lo largo del año, el valor anual de la remuneración del colaborador asciende a \$12.672,00.

Tabla 31. Tiempo y personal para bordados

|   |     |
|---|-----|
| Prendas   | 600 |
| Organización de bordadoras y artesanos "Zuleta" | 20  |
| Días para el pedido                             | 17  |
| Prendas bordadas al día                         | 2   |
| Jornada de trabajo                              | 8   |
| Horas para cada bordado                         | 4   |

Elaboración propia

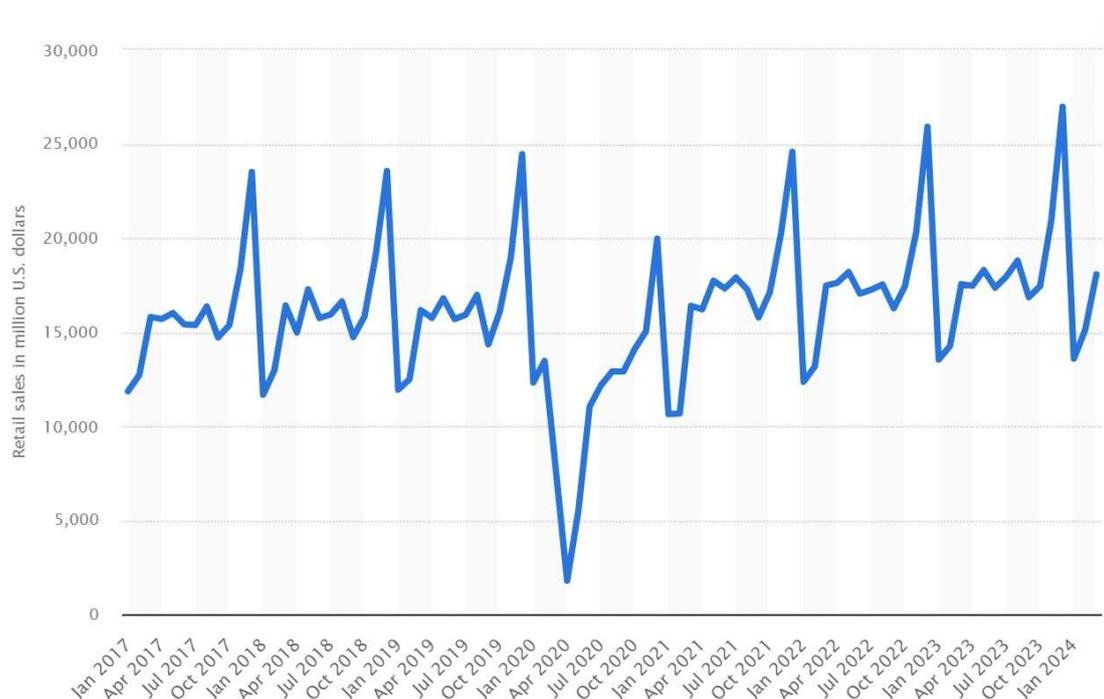
La tabla adjunta detalla las prendas a fabricar por la Organización de Bordadoras y Artesanos "Zuleta", clasificadas según los días de plazo de cada pedido. Los bordados, realizados a mano con meticulosa atención al detalle, requieren un promedio de 4 horas por prenda. Cada artesano logra completar 2 prendas bordadas a mano al día, demostrando una combinación de habilidad y eficiencia en su trabajo.

## 5.5. Pronóstico de ventas

En este apartado se presentan las proyecciones de ventas para los próximos tres años, basadas en un análisis exhaustivo de la capacidad operativa de la empresa y las expectativas de demanda del producto. Este análisis se ha ajustado a la tendencia actual del comercio minorista en Estados Unidos, considerando las ventas mensuales de tiendas de ropa reportadas por Statista en 2024. Las proyecciones reflejan un crecimiento anual compuesto (CAGR) del 8.1% hasta 2027, lo cual se traduce en un incremento anual del 2.03%. Además, se ha considerado una penetración de mercado propia y orgánica del 5% en dos años, equivalente a un 2.50% anual. Sumando ambos factores, se obtiene un crecimiento proyectado total del 4.53% anual.

A continuación, se presenta el gráfico para la tendencia de ventas mensuales en las cuales se basó la presente proyección de ventas mensual y sus porcentajes representativos.

Gráfico 30. Comercio minorista en EE. UU. ventas mensuales de tiendas de ropa 2017-2024



Fuente: (Statista, 2024)

Tabla 32. Ventas proyectadas en unidades

| Mes   | Tendencia | Año1 | Año2 | Año3 |
|-------|-----------|------|------|------|
| Enero | 4,00%     | 144  | 151  | 157  |

|            |         |      |      |      |
|------------|---------|------|------|------|
| Febrero    | 5,00%   | 180  | 188  | 197  |
| Marzo      | 8,00%   | 288  | 301  | 315  |
| Abril      | 8,00%   | 288  | 301  | 315  |
| Mayo       | 9,00%   | 324  | 339  | 354  |
| Junio      | 8,00%   | 288  | 301  | 315  |
| Julio      | 8,00%   | 288  | 301  | 315  |
| Agosto     | 9,00%   | 324  | 339  | 354  |
| Septiembre | 7,00%   | 252  | 263  | 275  |
| Octubre    | 8,00%   | 288  | 301  | 315  |
| Noviembre  | 11,00%  | 396  | 414  | 433  |
| Diciembre  | 15,00%  | 540  | 564  | 590  |
| TOTAL      | 100,00% | 3600 | 3763 | 3933 |

Elaboración propia

La distribución mensual de las ventas proyectadas para los próximos tres años es la siguiente: enero, 4% de las ventas anuales, creciendo de 144 a 157 unidades; febrero, 5%, de 180 a 197 unidades; marzo y abril, 8% cada uno, de 288 a 315 unidades; mayo y agosto, 9% cada uno, de 324 a 354 unidades; junio y julio, 8% cada uno, de 288 a 315 unidades; septiembre, 7%, de 252 a 275 unidades; octubre, 8%, de 288 a 315 unidades; noviembre, 11%, de 396 a 433 unidades; diciembre, 15%, de 540 a 590 unidades. Es importante destacar que las ventas de ropa en Estados Unidos alcanzan su punto máximo en diciembre, con casi 27 mil millones de dólares en 2023, el doble que en enero de 2024 y un aumento de mil millones de dólares respecto al año anterior (Statista, 2024).

## 5.6. Cronograma de producción

Tabla 33. Cronograma de producción y ventas mensuales

| Mes de Fabricación | Mes de Venta |
|--------------------|--------------|
| Noviembre          | Enero        |
| Diciembre          | Febrero      |
| Enero              | Marzo        |
| Febrero            | Abril        |

|            |            |
|------------|------------|
| Marzo      | Mayo       |
| Abril      | Junio      |
| Mayo       | Julio      |
| Junio      | Agosto     |
| Julio      | Septiembre |
| Agosto     | Octubre    |
| Septiembre | Noviembre  |
| Octubre    | Diciembre  |

Elaboración propia

El gráfico presentado muestra un calendario detallado de producción y ventas de unidades, empleando un esquema de colores para resaltar la relación entre los meses de fabricación y los meses de venta correspondientes. Según el calendario expuesto, las unidades que se venden en enero, febrero y marzo se fabrican en noviembre y diciembre del año anterior, destacadas en amarillo. A partir de abril, las unidades requieren dos meses de producción antes de ser vendidas. Así, las unidades fabricadas en enero y febrero se venden en abril y mayo, respectivamente, mientras que las fabricadas en marzo y abril se comercializan en junio y julio. Las unidades fabricadas en mayo y junio se venden en agosto y septiembre, respectivamente, y se encuentran marcadas en naranja. Continuando con este patrón, las unidades producidas en julio y agosto se venden en octubre y noviembre. Finalmente, las unidades fabricadas en septiembre y octubre se comercializan en diciembre, el mes de mayor demanda, también indicadas en celeste. Este esquema minuciosamente estructurado garantiza un flujo constante de producción y ventas, optimizando los tiempos de fabricación para satisfacer la demanda del mercado de manera eficiente.

## 5.7. Constitución Legal de la Empresa

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) bajo la legislación de Ecuador, a través de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). Este tipo de sociedad es una excelente opción para grandes, medianos y pequeños empresarios debido a su proceso de constitución menos burocrático, más ágil y

menos costoso. La constitución de una S.A.S. se realizará mediante un trámite simplificado sin costo, donde el Acto Constitutivo privado, junto con los nombramientos de los administradores, se inscribirá en el registro societario en un solo acto, optimizando tiempo y reduciendo costos (Rbeweb, 2024). La S.A.S. se distingue por su flexibilidad en la organización y gestión, permitiendo a los fundadores establecer reglas y estructuras de gobierno de acuerdo con sus necesidades específicas. Esta flexibilidad facilitará la adaptación a los cambios del entorno empresarial y permitirá tomar decisiones de manera inmediata. Además, ofrecerá la ventaja de limitar la responsabilidad de los accionistas al capital aportado, brindando mayor seguridad financiera al evitar la responsabilidad personal por deudas y obligaciones de la empresa. A continuación, se detalla el capital aportado de cada socio.

Tabla 34. Patrimonio social

| <b>Socio</b>    | <b>Capital Aportado</b> |
|-----------------|-------------------------|
| 1. Confidencial | \$4000                  |
| <b>TOTAL</b>    | <b>\$4000</b>           |

Elaboración propia

## 6. PLAN FINANCIERO

En este plan financiero se incluyen proyecciones detalladas a tres años, elaboradas a partir de un análisis exhaustivo de las condiciones del mercado, los costos operativos, y las expectativas de crecimiento de la empresa. Dichas proyecciones comprenden una visión integral de los principales estados financieros: el estado de resultados, el balance general, y el flujo de caja, permitiendo una comprensión profunda de la salud financiera proyectada y la rentabilidad futura de la empresa. Así mismo, el plan detalla el esquema de financiamiento del proyecto, especificando las distintas fuentes de capital que se utilizarán para respaldar el arranque y la operación de la empresa. Este plan de financiamiento incluye también una combinación estratégica de capital propio y préstamos que en conjunto con los puntos mencionados proporcionaran un enfoque integral y dinámico para demostrar la rentabilidad y la sostenibilidad económica del negocio propuesto.

## 6.1. Costo Unitario

La siguiente tabla presenta los costos fijos mensuales estimados para la operación de la empresa. Estos costos son esenciales para mantener la continuidad de las operaciones administrativas y logísticas, independientemente del volumen de producción. La estructura operativa está diseñada para maximizar la eficiencia mediante el trabajo remoto, complementado con reuniones semanales en un café coworking. Esta modalidad permite reducir significativamente los gastos en infraestructura física mientras se mantiene una comunicación fluida y colaborativa entre los equipos.

Entre los principales costos fijos, se incluyen los sueldos y salarios del personal, que se desempeña principalmente en remoto, utilizando herramientas digitales para la gestión diaria. Los gastos de publicidad y marketing abarcan las inversiones en campañas digitales y colaboraciones con microinfluencers, lo cual es crucial para la promoción de la marca. Para la contabilidad, se ha optado por el software Contífico, conocido por su facilidad de uso y funcionalidad integral. Adicionalmente, se utilizan diversas herramientas de software para la gestión de publicidad, permitiendo una planificación y ejecución efectiva de estrategias de marketing. Los costos de oficina y suministros se limitan a lo esencial, reflejando la naturaleza remota del trabajo, y los gastos de almacenamiento en Amazon refiere a la mensualidad establecida por la entidad para gozar de todos los beneficios tanto de envío como de gestión de la herramienta de venta. A continuación, se presenta la tabla con los respectivos costos fijos desglosados.

Tabla 35. Costos fijos

| <b>Costos Fijos</b>                           | <b>Valor Mensual</b> |
|---|----------------------|
| Sueldos Y Salarios                            | 4.174,96             |
| Publicidad. Y Marketing                       | 4.000,00             |
| Microinfluencers                              | 1.000,00             |
| Software Y Licencias                          | 309,21               |
| Coworking                                     | 120,00               |
| Beneficios Amazon                             | 39,99                |
| Otros Servicios (Combustible, Teléfono, Etc.) | 100                  |
| Primas Y Seguros                              | 70,00                |

|                            |                 |
|----------------------------|-----------------|
| Reparación Y Mantenimiento | 166,67          |
| <b>TOTAL</b>               | <b>9.980,83</b> |

Elaboración propia

A continuación, se presenta un análisis detallado de los costos variables unitarios asociados con la producción de las prendas de vestir y su logística internacional. El siguiente gráfico ilustra los componentes de costos involucrados en la creación de tres productos clave: faldas, chaquetas y tops. Este desglose abarca desde la adquisición de materia prima y los gastos de transporte internacional, hasta los costos de manufactura, bordado, empaque, exportación, y logística en el mercado estadounidense. La comprensión de estos costos es esencial para la planificación estratégica y la fijación de precios, asegurando que la empresa pueda mantener su compromiso con la calidad y la sostenibilidad mientras compite eficazmente en el mercado.

Tabla 36. Costos variables

| <b>Materia Prima</b>                  |         |
|---------------------------------------|---------|
| Tela                                  | \$31,28 |
| Transporte Italia a Ecuador           | \$6,34  |
| <b>Maquila</b>                        |         |
| Falda                                 | \$9,00  |
| Chaqueta                              | \$12,00 |
| Top                                   | \$6,00  |
| Bordado                               | \$10,00 |
| <b>Exportación</b>                    |         |
| Empaque y Embalaje                    | \$2,00  |
| Costo de exportación                  | \$1,64  |
| Transporte y Logística Estados Unidos | \$2,00  |
| <b>Total</b>                          |         |
| Falda                                 | 62,16   |
| Chaqueta                              | 65,16   |
| Top                                   | 59,16   |

Elaboración propia

Se concluye a través del respectivo análisis que el costo total unitario de producción es de \$62,16 para la falda, \$65.16 para la chaqueta y \$59.16 para el top.

Adicionalmente, ya que las prendas corresponden a la partida 6204.13.10 Trajes, conjuntos, chaquetas tipo sastre, americanas, vestidos, faldas, faldas divididas, pantalones, monos con peto, calzones y pantalones cortos (excepto trajes de baño) para mujeres o niñas que contengan 36 por ciento o más en peso de lana o pelo fino de animal: en Estados Unidos, se procede a calcular los impuestos respectivos, que corresponde al 17% para las 3 prendas. A continuación, se plantea la tabla con el cálculo efectuado. (Harmonized Tariff Schedule, n.d.)

Tabla 37. Impuestos 17% y costo final de los productos

| <b>Impuesto y Aranceles 17%</b> |       |
|---------------------------------|-------|
| Falda                           | 3,52  |
| Chaqueta                        | 3,69  |
| Top                             | 3,35  |
| <b>Costo de Productos Final</b> |       |
| Falda                           | 65,68 |
| Chaqueta                        | 68,85 |
| Top                             | 62,51 |

Elaboración Propia

## 6.2. Gastos de Operación y Administrativos

Tabla 38. Gastos de operación proyectados

| <b>Gastos de Operación</b>                   |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Concepto</b>                              | <b>0</b>    | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>    |
| Sueldos Y Salarios                           | \$12.524,89 | \$50.099,56 | \$50.099,56 | \$50.099,56 |
| Reparación Y Mantenimiento                   | \$500,00    | \$2.000,00  | \$2.000,00  | \$2.000,00  |
| Primas De Seguros                            | \$210,00    | \$840,00    | \$840,00    | \$840,00    |
| Publicidad, Propaganda Y Relaciones Públicas | \$15.000,00 | \$60.000,00 | \$60.000,00 | \$60.000,00 |
| Coworking                                    | \$360,00    | \$1.440,00  | \$1.440,00  | \$1.440,00  |
| Beneficios Amazon                            | \$119,97    | \$479,88    | \$479,88    | \$479,88    |

|  |                    |                     |                     |                     |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Otros Servicios<br>(Combustible, Teléfono, Etc.) | \$300,00           | \$1.200,00          | \$1.200,00          | \$1.200,00          |
| Software Y Licencias                             | \$927,64           | \$3.710,56          | \$3.710,56          | \$3.710,56          |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>\$29.942,50</b> | <b>\$119.770,00</b> | <b>\$119.770,00</b> | <b>\$119.770,00</b> |

Elaboración propia

La tabla de gastos de operación detalla los costos proyectados para la empresa desde el año 0 hasta el año 3. Es importante destacar que los valores correspondientes al año 0 representan únicamente tres meses de operación, mientras que los años 1, 2 y 3 abarcan periodos completos de doce meses. Durante el año 0, los gastos operativos se distribuyen de la siguiente manera: sueldos y salarios ascienden a 12,524.89 dólares, reparación y mantenimiento a 500.00 dólares, primas de seguros a 210.00 dólares, publicidad, propaganda y relaciones públicas alcanzan los 15,000.00 dólares, coworking suma 360.00 dólares, beneficios de Amazon representan 119.97 dólares, otros servicios (combustible, teléfono, etc.) a 300.00 dólares y los costos de software y licencias son de 927.64 dólares. El total de los gastos operativos para estos tres meses asciende a 29,942.50 dólares.

En el año 1, los gastos operativos se proyectan de la siguiente forma: sueldos y salarios ascienden a 50,099.56 dólares, reparación y mantenimiento a 2,000.00 dólares, primas de seguros a 840.00 dólares, publicidad, propaganda y relaciones públicas a 60,000.00 dólares, coworking a 1,440.00 dólares, beneficios de Amazon a 479.88 dólares, otros, servicios (combustible, teléfono, etc.) a 1,200.00 dólares, y software y licencias a 3,710.56 dólares. El total de los gastos operativos para el año 1 es de 119,770.00 dólares.

Para el año 2, se espera que los gastos operativos sean similares a los del año anterior, con sueldos y salarios de 50,099.56 dólares, reparación y mantenimiento de 2,000.00 dólares, primas de seguros de 840.00 dólares, publicidad, propaganda y relaciones públicas de 60,000.00 dólares, coworking de 1,440.00 dólares, beneficios de Amazon de 479.88 dólares, otros servicios (combustible, teléfono, etc.) de 1,200.00 dólares, y software y licencias de 3,710.56 dólares. El total de los gastos operativos para el año 2 asciende a 119,770.00 dólares, valor que se repite para el año 3.

### **6.3. Precio de Venta**

Se procede a la fijación de precios, donde se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de los costos de producción antes mencionados, en adición a una metodología que emplea la fórmula que se expone a continuación

$$PV = \text{Costo de Ventas} / (1 - \% \text{margen})$$

Donde el precio de venta se obtiene al dividir el costo de ventas por el complemento del porcentaje de margen deseado, que para el presente plan de negocios se ha acordado de 45,6% para la falda, 45,8% para la chaqueta y 44% para el top, estos márgenes únicamente aplicables para el canal de boutiques. Por otro lado, para Amazon se establece en 50,0% para falda, 50,2% para chaqueta y 48,5% para top. La aplicación de este margen de ganancia se debe a un ajuste que realizarán los respectivos canales para la venta donde las tiendas físicas marginarán 25% adicional sobre el precio con un beneficio de un promedio de 30 dólares por prenda y Amazon un 15%, ambos canales se igualarán en PVP sin presentar preferencia por precios al consumidor por el ajuste realizado en el margen principal. Por tal motivo, esta definición de precios no solo asegura que los mismos cubran los costos variables unitarios y los fijos, sino que también generen un beneficio adecuado para la empresa. Por consiguiente, se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 39. Precio de venta desde la empresa a distribuidores

| <b>Producto</b> | <b>PV Boutique</b> | <b>PV Amazon</b> |
|-----------------|--------------------|------------------|
| Falda           | 120,80             | 131,30           |
| Chaqueta        | 127,14             | 138,20           |
| Top             | 111,63             | 121,34           |

Elaboración propia

En la Tabla 39, se observan los precios de venta desde la empresa a los distribuidores. Los costos unitarios por prenda son \$65.68 para la falda, \$68.85 para la chaqueta y \$62.51 para el top. Con base en estos costos, se han calculado los precios de venta a los distribuidores considerando los márgenes antes definidos. Para las boutiques, los precios de venta son \$120.80 para la falda, \$127.14 para la chaqueta y \$111,63 para el top, lo que refleja un margen de ganancia promedio 45,2%. Por su parte, los precios para Amazon, ajustados a los márgenes mencionados son de \$131.30 para la falda, \$138.20 para la chaqueta y \$121.34 para el top.

Tabla 40. Precio de venta al público según distribuidores

| <b>Producto</b> | <b>P.V.P.</b>   | <b>P.V.P.</b> |
|-----------------|-----------------|---------------|
|                 | <b>Boutique</b> | <b>Amazon</b> |

|          |        |        |
|----------|--------|--------|
| Falda    | 151,00 | 151,00 |
| Chaqueta | 158,93 | 158,93 |
| Top      | 139,54 | 139,54 |

Elaboración propia

Por otro lado, en el contexto de la fijación de precios y la comercialización de productos en el estado de California, es esencial considerar la tasa del Impuesto sobre las Ventas y el Uso (IVA). Actualmente, esta tasa estatal se sitúa en el 7.25%. Este impuesto se aplica sobre el precio de venta final de los productos, y debe ser adicionado al mismo antes de su venta al consumidor. La inclusión del IVA en el precio final es un requisito legal que garantiza la conformidad con las normativas fiscales estatales, y afecta el costo total que los consumidores deben pagar al momento de la compra. Por lo tanto, para obtener el precio total que el cliente abonará, es imprescindible sumar este porcentaje al precio de venta previamente establecido (Albertins, 2024).

Tabla 41. Precio de venta final incluye impuestos

| <b>Producto</b> | <b>IVA California 7,25%</b> |
|-----------------|-----------------------------|
| Falda           | 161,95                      |
| Chaqueta        | 170,45                      |
| Top             | 149,66                      |

Elaboración propia

#### 6.4. Inversiones

Para establecer una base sólida y garantizar el éxito de la empresa en sus etapas iniciales, se ha elaborado un plan detallado de inversión para el primer año de operaciones. Este plan considera las necesidades críticas de capital, tanto en términos de activos fijos como corrientes, así como los gastos necesarios para asegurar la operatividad durante los primeros meses de actividad. A continuación, se presenta un desglose exhaustivo de las partidas de inversión previstas para el año 0, que abarca la adquisición de equipos de cómputo y vehículos, la provisión de inventarios iniciales y la asignación de capital de trabajo para cubrir los gastos operativos iniciales.

Tabla 42. Inversión para el año 0

| <b>Inversión</b> | <b>Año 0</b> |
|------------------|--------------|
| Concepto         | Importe      |

|                                |                  |
|--------------------------------|------------------|
| Activo Fijo                    | 18.115,55        |
| Equipos de cómputo             | 4.125,55         |
| Vehículos                      | 13.990,00        |
| <b>Total, Activo Corriente</b> | <b>44.198,30</b> |
| Inventarios                    | 40.198,30        |
| Caja y Bancos                  | 4.000,00         |
| Gastos iniciales               | 29.942,50        |
| Capital de Trabajo 3 meses     | 29.942,50        |
| <b>Total, Inversión</b>        | <b>92.256,35</b> |

Elaboración propia

La tabla de inversión presentada para el año 0 detalla las siguientes partidas clave: En primer lugar, se destinan 18,115.55 dólares a activos fijos, incluyendo equipos de cómputo y vehículos. Entre los equipos de cómputo se destaca una Apple MacBook Pro M3 con especificaciones avanzadas, ideal para el departamento de marketing, así como tres computadoras adicionales, cada una valorada en 600 dólares, para funciones administrativas (TecnoMega Store, n.d.). Adicionalmente, se incluye la adquisición de una Furgoneta DFSK K07 para 11 pasajeros, valorada en 13,990.00 dólares, que ofrece comodidad y eficiencia, con características avanzadas como un motor de 1.25L, cámaras de retroceso y grabación frontal, doble puerta lateral corrediza ideal para transportar mercadería (Automekano, n.d.).

Tabla 43. Activos fijos y referencia

| Activos Fijos      | Referencia   |
|--------------------|--|
| Furgoneta DFSK K07 |  |

---

Apple MacBook Pro M3




---

Elaboración propia

En cuanto a los activos corrientes, se asignan \$44,198.30, con \$40,198.30 destinados a inventarios de producto terminado, correspondientes a la primera producción, y \$4,000.00 en caja y bancos como capital propio. Además, los gastos iniciales ascienden a \$29,942.50, que incluyen el capital de trabajo necesario para cubrir los costos fijos de los primeros tres meses de producción (octubre, noviembre y diciembre) antes de la primera venta. En total, la inversión inicial se calcula en \$92,256.35, garantizando que la empresa esté adecuadamente equipada y financiada para comenzar sus operaciones de manera eficiente y con los recursos necesarios.

## 6.5. Depreciación

Tabla 44. Depreciación

| <b>Depreciación</b> |  |              |                   |                 |                    |
|---------------------|--|--------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Categoría</b>    |  | <b>Valor</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Periodos</b> | <b>Valor Anual</b> |
| Equipos de          |  | 3.587,43     | 33,33%            | 3               | 1.195,69           |
| Cómputo             |  |              |                   |                 |                    |
| Vehículos           |  | 12.165,22    | 20%               | 5               | 2.433,04           |

---

Elaboración propia

La tabla de depreciación presentada detalla el cálculo anual de depreciación para los activos de la empresa, conforme a la normativa vigente del Servicio de Rentas Internas (SRI) en Ecuador. Es importante destacar que para estos cálculos se ha excluido el IVA, dado que no es un valor a considerar en los cálculos de depreciación. La ley ecuatoriana establece que los equipos de cómputo y software deben depreciarse a un porcentaje anual del 33%, con un periodo de depreciación de tres años. Mientras que, para los vehículos, el porcentaje de depreciación es del 20% anual, con un periodo de cinco años.

Por lo tanto, en el caso de los equipos de cómputo, cuyo valor total asciende a 3.587,43 dólares, se aplicará una depreciación anual del 33%, resultando en un valor de 1.195,69 dólares anuales. Así mismo para los vehículos, con un valor total de 12.165,22 dólares, se aplicará una depreciación anual del 20%, lo que resulta en un valor anual de depreciación de 2,433.04 dólares.

## **6.6. Amortizaciones**

Para la financiación del proyecto, se ha diseñado un esquema que asegura la cobertura de las necesidades iniciales de inversión. La inversión total requerida para el primer año de operaciones asciende a \$92,256.35. De esta cantidad, se descontarán \$4,000.00 que se aportarán como capital propio, mientras que el monto restante, equivalente a \$88,256.35, se solicitará en calidad de préstamo a Ban Ecuador.

El préstamo solicitado a Ban Ecuador, por un total de \$88,256.35, está destinado específicamente a cubrir las necesidades de capital de trabajo y la adquisición de activos esenciales para el inicio de operaciones. Este préstamo se enmarca dentro de las facilidades otorgadas a Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) con una tasa nominal del 9.76% y una tasa efectiva del 10.21%. Cabe destacar que el cálculo del préstamo se ha realizado bajo el método alemán de cuota decreciente, lo cual es beneficioso porque permite pagos iniciales más altos que disminuyen progresivamente, reduciendo así el costo total de los intereses pagados a lo largo del tiempo y facilitando una gestión financiera más eficiente para la empresa.

Los fondos se utilizarán de la siguiente manera: Un total de \$18,115.55 será destinado a la adquisición de activos fijos, incluyendo equipos de cómputo avanzados, como una Apple MacBook Pro M3 y tres computadoras adicionales para funciones administrativas, así como la compra de una Furgoneta DFSK K07. La suma de \$44,198.30 se asignará a activos corrientes, donde \$40,198.30 corresponden a inventarios iniciales de producto terminado. Asimismo, se destinarán \$29,942.50 para cubrir los gastos iniciales, incluyendo el capital de trabajo necesario para los primeros tres meses de operaciones (octubre, noviembre y diciembre) antes de la primera venta.

El préstamo solicitado se acompañará de un plan de amortización detallado a continuación, que garantizará la viabilidad financiera del proyecto y el cumplimiento de las obligaciones crediticias con Ban Ecuador:

Tabla 45 Simulación de crédito

| <b>Detalle Simulación de Crédito</b> |           |                           |                   |            |
|--------------------------------------|-----------|---------------------------|-------------------|------------|
| Tipo                                 |           | PYME                      |                   |            |
| Destino                              |           | Capital de Trabajo        | Tasa Nominal (%)  | 9.76       |
| Sector Económico                     |           | -                         | Tasa Efectiva (%) | 10.21      |
| Facilidad                            |           | Pequeña y Mediana Empresa | Monto (USD)       | 88.256,35  |
| Tipo Amortización                    |           | Cuota Decreciente         | Plazo (Años)      | 3          |
| Forma de Pago                        |           | Mensual                   | Fecha Simulación  | 2024-06-30 |
| Periodo                              | Saldo     | Capital                   | Interés           | Cuota      |
| 0                                    | 88.256,35 |                           |                   |            |
| 1                                    | 85.804,78 | 2.451,57                  | 717,82            | 3.169,38   |
| 2                                    | 83.353,22 | 2.451,57                  | 697,88            | 3.149,44   |
| 3                                    | 80.901,65 | 2.451,57                  | 677,94            | 3.129,50   |
| 4                                    | 78.450,09 | 2.451,57                  | 658,00            | 3.109,57   |
| 5                                    | 75.998,52 | 2.451,57                  | 638,06            | 3.089,63   |
| 6                                    | 73.546,96 | 2.451,57                  | 618,12            | 3.069,69   |
| 7                                    | 71.095,39 | 2.451,57                  | 598,18            | 3.049,75   |
| 8                                    | 68.643,83 | 2.451,57                  | 578,24            | 3.029,81   |
| 9                                    | 66.192,26 | 2.451,57                  | 558,30            | 3.009,87   |
| 10                                   | 63.740,70 | 2.451,57                  | 538,36            | 2.989,93   |
| 11                                   | 61.289,13 | 2.451,57                  | 518,42            | 2.969,99   |
| 12                                   | 58.837,56 | 2.451,57                  | 498,48            | 2.950,05   |
| 13                                   | 56.386,00 | 2.451,57                  | 478,55            | 2.930,11   |
| 14                                   | 53.934,43 | 2.451,57                  | 458,61            | 2.910,17   |
| 15                                   | 51.482,87 | 2.451,57                  | 438,67            | 2.890,23   |
| 16                                   | 49.031,30 | 2.451,57                  | 418,73            | 2.870,29   |
| 17                                   | 46.579,74 | 2.451,57                  | 398,79            | 2.850,35   |
| 18                                   | 44.128,17 | 2.451,57                  | 378,85            | 2.830,41   |
| 19                                   | 41.676,61 | 2.451,57                  | 358,91            | 2.810,47   |
| 20                                   | 39.225,04 | 2.451,57                  | 338,97            | 2.790,53   |
| 21                                   | 36.773,48 | 2.451,57                  | 319,03            | 2.770,60   |
| 22                                   | 34.321,91 | 2.451,57                  | 299,09            | 2.750,66   |
| 23                                   | 31.870,35 | 2.451,57                  | 279,15            | 2.730,72   |
| 24                                   | 29.418,78 | 2.451,57                  | 259,21            | 2.710,78   |
| 25                                   | 26.967,22 | 2.451,57                  | 239,27            | 2.690,84   |
| 26                                   | 24.515,65 | 2.451,57                  | 219,33            | 2.670,90   |
| 27                                   | 22.064,09 | 2.451,57                  | 199,39            | 2.650,96   |
| 28                                   | 19.612,52 | 2.451,57                  | 179,45            | 2.631,02   |
| 29                                   | 17.160,96 | 2.451,57                  | 159,52            | 2.611,08   |
| 30                                   | 14.709,39 | 2.451,57                  | 139,58            | 2.591,14   |
| 31                                   | 12.257,83 | 2.451,57                  | 119,64            | 2.571,20   |
| 32                                   | 9.806,26  | 2.451,57                  | 99,70             | 2.551,26   |
| 33                                   | 7.354,70  | 2.451,57                  | 79,76             | 2.531,32   |
| 34                                   | 4.903,13  | 2.451,57                  | 59,82             | 2.511,38   |

|    |          |          |       |          |
|----|----------|----------|-------|----------|
| 35 | 2.451,57 | 2.451,57 | 39,88 | 2.491,44 |
| 36 | 0,00     | 2.451,57 | 19,94 | 2.471,50 |

Fuete: (BanEcuador, 2024)

## 6.7. Balance General Año 0

| AÑO 0                |                  |                                   |                  |
|----------------------|------------------|-----------------------------------|------------------|
| Activo               |                  | Pasivo                            |                  |
| Activo Corriente     |                  | Pasivo A Largo Plazo              |                  |
| Bancos               | 33.942,50        | Documentos por pagar              | 88.256,35        |
| Inventario           | 40.198,30        |                                   |                  |
| <b>Activo Fijo</b>   |                  |                                   |                  |
| Vehículos            | 13.990,00        |                                   |                  |
| Equipo de computo    | 4.125,55         |                                   |                  |
|                      |                  | <b>Patrimonio</b>                 |                  |
|                      |                  | Patrimonio Social                 | 4.000,00         |
| <b>Total, Activo</b> | <b>92.256,35</b> | <b>Total, Pasivo + Patrimonio</b> | <b>92.256,35</b> |

Elaboración propia

## 6.8. Política de Crédito y Cobranza

La política de crédito y cobranza de la empresa establece un plazo de 2 meses para el pago a todos sus proveedores. Esto incluye los servicios de suministro de materia prima, transporte y logística desde Italia a Ecuador, maquila, bordado, empaque y exportación, empaque y embalaje, costos de exportación, transporte y logística en Estados Unidos, y el pago de impuestos. Esta estructura de crédito permite a la empresa gestionar eficazmente su flujo de efectivo, asegurando la disponibilidad de fondos para cubrir sus

obligaciones financieras sin afectar la operatividad inmediata. Además, proporciona un margen de tiempo adecuado para generar ingresos antes de realizar los pagos correspondientes.

Tabla 46. Crédito a proveedores

| <b>Proveedores</b>                      | <b>Crédito</b> |
|---|----------------|
| Materia Prima                           | 2 meses        |
| Transporte y Logística Italia a Ecuador | 2 meses        |
| Maquila                                 | 2 meses        |
| Bordado                                 | 2 meses        |
| Empaque y Exportación                   | 2 meses        |
| Empaque y Embalaje                      | 2 meses        |
| Costo de exportación                    | 2 meses        |
| Transporte y Logística Estados Unidos   | 2 meses        |
| Impuestos                               | 2 meses        |

Elaboración propia

La política de crédito y cobranza para los clientes de la empresa establece que tanto Amazon como las boutiques recibirán un crédito del 50% en el mes de venta y el 50% restante deberá ser pagado dentro de los 30 días posteriores. Esta estructura permite a la empresa mantener un flujo de efectivo constante mientras ofrece condiciones de pago flexibles y razonables para sus principales canales de distribución.

Tabla 47. Crédito a proveedores

| <b>Amazon</b> | <b>Boutiques</b> |
|---------------|------------------|
| Crédito 1/2   | Crédito 1/2      |
| 30 días       | 30 días          |

Elaboración propia

## 6.9. Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 48. Estado de flujo de efectivo proyectado por años

| <b>Concepto</b>              | <b>Año 0</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Fuentes Operacionales</b> |              |              |              |              |
| Saldo Inicial Efectivo       |              | 18.085,11    | 42.245,13    | 51.200,26    |
| Utilidad No Distribuida      |              |              |              |              |
| Ventas                       |              | 416.478,02   | 469.092,14   | 509.995,19   |

|   |             |            |             |            |
|---|-------------|------------|-------------|------------|
| Depreciación                                  |             | 3.628,74   | 3.628,74    | 3.628,74   |
| <b>Total, Fuentes Operacionales</b>           |             | 438.191,86 | 514.966,00  | 564.824,18 |
| <b>Fuentes De Financiamiento</b>              |             |            |             |            |
| Préstamo                                      | 88.256,35   |            |             |            |
| Capital Propio                                | 4.000,00    |            |             |            |
| <b>Total, Fuentes De Financiamiento</b>       | 92.256,35   |            |             |            |
| <b>Total, Fuentes</b>                         | 92.256,35   | 438.191,86 | 514.966,00  | 564.824,18 |
| <b>Usos De Operación</b>                      |             |            |             |            |
| Costo De Venta (Prendas) Variable             | 40.198,30   | 243.008,75 | 247.160,41  | 251.499,93 |
| Sueldos Y Salarios                            | 12.524,89   | 50.099,56  | 50.099,56   | 50.099,56  |
| Reparación Y Mantenimiento                    | 500,00      | 2.000,00   | \$2.000,00  | 2.000,00   |
| Primas De Seguros                             | 210,00      | 840,00     | \$840,00    | 840,00     |
| Publicidad, Propaganda Y Relaciones Públicas  | \$15.000,00 | 60.000,00  | \$60.000,00 | 60.000,00  |
| Coworking                                     | \$360,00    | 4.320,00   | \$4.320,00  | 4.320,00   |
| Beneficios Amazon                             | 119,97      | 479,88     | \$479,88    | 479,88     |
| Otros Servicios (Combustible, Teléfono, Etc.) | 300,00      | 1.200,00   | \$1.200,00  | 1.200,00   |
| Software Y Licencias                          | 927,64      | 3.710,56   | \$3.710,56  | 3.710,56   |
| <b>Total, de Usos Operacionales</b>           | 70.140,80   | 365.658,75 | 369.810,41  | 374.149,93 |
| <b>Usos de Financiamiento</b>                 |             |            |             |            |
| Amortización Préstamo                         |             | 29.418,78  | 29.418,78   | 29.418,78  |
| Intereses                                     |             | 7.297,82   | 4.426,55    | 1.555,27   |
| <b>Total, Usos De Financiamiento</b>          | 0,00        | 36.716,60  | 33.845,33   | 30.974,06  |
| <b>Usos De Activos</b>                        |             |            |             |            |
| Vehículos                                     | 13.990,00   | 0,00       | 0,00        | 0,00       |
| Equipos De Cómputo                            | 4.125,55    | 0,00       | 0,00        | 0,00       |
| <b>Total, Usos</b>                            | 88.256,35   | 402.375,36 | 403.655,74  | 405.123,99 |
| Saldo Final                                   | 4.000,00    | 35.816,51  | 111.310,26  | 159.700,20 |

Elaboración propia

El Estado de Flujo de Efectivo de la empresa para los años 0, 1, 2 y 3 detalla las fuentes y usos del efectivo, proporcionando una visión completa de la gestión financiera proyectada para los primeros años de operación. Las fuentes operacionales incluyen un saldo inicial efectivo que se incrementa cada año, comenzando en \$18,085.11 en el año 1, \$42,245.13 en el año 2 y \$51,200.26 en el año 3, utilidades no distribuidas que no se especifican, ventas que crecen progresivamente desde \$416,478.02 en el año 1 hasta \$509,995.19 en el año 3, y una depreciación anual constante de \$3,628.74.

Los usos de operación comprenden costos variables de venta, comenzando en \$40,198.30 en el año 0 y aumentando a \$251,499.93 en el año 3, sueldos y salarios que inician en \$12,524.89 en el año 0 y se mantienen en \$50,099.56 anualmente a partir del año 1, y otros gastos como reparación y mantenimiento, primas de seguros, publicidad,

coworking, beneficios de Amazon, servicios varios, y software y licencias. Estos gastos operacionales totalizan \$70,140.80 en el año 0 y crecen hasta \$374,149.93 en el año 3. En cuanto a los usos de financiamiento, la amortización del préstamo comienza en \$29,418.78 en el año 1 y se mantiene constante hasta el año 3, mientras que los intereses disminuyen anualmente, desde \$7,297.82 en el año 1 hasta \$1,555.28 en el año 3. Los usos de financiamiento totalizan \$36,716.07 en el año 1 y se reducen a \$30,974.06 en el año 3.

Adicionalmente, los usos de activos incluyen una compra de vehículos por \$13,990.00 y equipos de cómputo por \$4,125.55 en el año 0, sin gastos adicionales en los años siguientes. El saldo final de efectivo comienza en \$4,000.00 en el año 0 y crece anualmente, alcanzando \$159,700.20 en el año 3. Este plan financiero asegura que la empresa gestione adecuadamente su flujo de efectivo, cubra sus obligaciones financieras y mantenga un crecimiento sostenible desde sus etapas iniciales.

## 6.10. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 49. Estado de pérdidas y ganancias por años

| Concepto                                      | Año 1       | Año 2       | Año 3       |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos Operacionales                        |             |             |             |
| Ventas Netas                                  | 450.246,51  | 470.620,16  | 491.915,72  |
| Total, Ingresos Brutos                        | 450.246,51  | 470.620,16  | 491.915,72  |
| Costo de Venta (Prendas)                      | 236.460,57  | 247.160,41  | 258.344,42  |
| Utilidad Bruta                                | 213.785,94  | 223.459,75  | 233.571,31  |
| Otros Costos Operacionales                    |             |             |             |
| Sueldos y Salarios                            | 50.099,56   | 50.099,56   | 50.099,56   |
| Reparación y Mantenimiento                    | 2.000,00    | 2.000,00    | 2.000,00    |
| Primas de Seguros                             | 840,00      | 840,00      | 840,00      |
| Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas  | 60.000,00   | 60.000,00   | 60.000,00   |
| Coworking                                     | 1.440,00    | 1.440,00    | 1.440,00    |
| Beneficios Amazon                             | 479,88      | 479,88      | 479,88      |
| Otros Servicios (Combustible, Teléfono, Etc.) | 1.200,00    | 1.200,00    | 1.200,00    |
| Software y Licencias                          | 3.710,56    | 3.710,56    | 3.710,56    |
| Total, de Costos Operacionales                | 119.770,00  | 119.770,00  | 119.770,00  |
| Utilidad Operativa                            | 94.015,94   | 103.689,75  | 113.801,30  |
| Gastos Financieros                            |             |             |             |
| Amortización Préstamo                         | 29.418,78   | 29.418,78   | 29.418,78   |
| Intereses Sobre Préstamo                      | 7.297,82    | 4.381,37    | 1.555,27    |
| Depreciación                                  | 3.628,74    | 3.628,74    | 3.628,74    |
| Utilidad Antes De Impuestos                   | \$53.670,60 | \$66.260,87 | \$79.198,51 |

|                         |             |             |             |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Utilidades Trabajadores | \$8.050,59  | \$9.939,13  | \$11.879,78 |
| Impuestos 25%           | \$13.417,65 | \$16.565,22 | \$19.799,63 |
| Utilidad Neta           | 32.202,36   | \$39.756,52 | \$47.519,11 |
| % Utilidad              | 7%          | 8%          | 10%         |

Elaboración propia

El estado de pérdidas y ganancias de la empresa para los años 1, 2 y 3 presenta un análisis detallado de los ingresos y costos operacionales, así como de los gastos financieros y la utilidad neta proyectada. En el primer año, las ventas netas alcanzan los \$450,246.51, incrementándose a \$470,620.16 en el segundo año y a \$491,915.72 en el tercer año. El costo de venta de las prendas también aumenta, comenzando en \$236,460.57 en el primer año, subiendo a \$247,160.41 en el segundo año y llegando a \$258,344.42 en el tercer año. La utilidad bruta, que es la diferencia entre las ventas netas y el costo de venta, incrementa de \$213,785.94 en el primer año a \$223,459.75 en el segundo año y a \$233,571.31 en el tercer año.

Los costos operacionales incluyen sueldos y salarios, reparación y mantenimiento, primas de seguros, publicidad, coworking, beneficios de Amazon, otros servicios, y software y licencias. Estos costos se mantienen constantes en \$119,770.00 anualmente. La utilidad operativa, que resulta después de deducir los costos operacionales de la utilidad bruta, es de \$94,015.94 en el primer año, aumentando a \$103,689.75 en el segundo año y a \$113,801.30 en el tercer año. Los gastos financieros incluyen la amortización del préstamo, que se mantiene constante en \$29,418.78 anualmente, y los intereses sobre el préstamo, que disminuyen de \$7,297.82 en el primer año a \$4,381.37 en el segundo año y a \$1,555.27 en el tercer año. La depreciación se mantiene constante en \$3,628.74 anualmente. La utilidad antes de impuestos incrementa de \$53,670.60 en el primer año a \$66,260.87 en el segundo año y a \$79,198.51 en el tercer año.

Las utilidades distribuidas a los trabajadores son de \$8,050.59 en el primer año, aumentando a \$9,939.13 en el segundo año y a \$11,879.78 en el tercer año. Los impuestos, calculados al 25%, también incrementan de \$13,417.65 en el primer año a \$16,565.22 en el segundo año y a \$19,799.63 en el tercer año. Finalmente, la utilidad neta proyectada es de \$32,202.36 en el primer año, aumentando a \$39,756.52 en el segundo año y a \$47,519.11 en el tercer año, con porcentajes de utilidad del 7%, 8% y 10% respectivamente.

## 6.11. Análisis de Punto de Equilibrio

Tabla 50. Punto de equilibrio por años y mensuales

|                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Punto de Equilibrio Año 1</b> | <b>Punto de Equilibrio Mensual</b> |
| \$252.243,09                     | \$21.020,26                        |
| <b>Punto de Equilibrio Año 2</b> | <b>Punto de Equilibrio Mensual</b> |
| \$252.243,09                     | \$21.020,26                        |
| <b>Punto de Equilibrio Año 3</b> | <b>Punto de Equilibrio Mensual</b> |
| \$252.243,09                     | \$21.020,26                        |

Elaboración propia

El punto de equilibrio financiero de la empresa se ha calculado de manera uniforme para los primeros tres años de operación. En términos anuales, el punto de equilibrio se sitúa en \$252.243,09, mientras que, en términos mensuales, este valor es de \$21.020,26. Esto indica que la empresa necesita generar ventas anuales de \$252.243,09 o ventas mensuales de \$21.020,26 para cubrir todos sus costos y gastos, sin incurrir en pérdidas ni obtener beneficios. Este análisis es fundamental para la planificación financiera, ya que proporciona una meta clara de ingresos mínimos necesarios para mantener la estabilidad operativa y evitar déficits.

## 6.12. Viabilidad Financiera Del Proyecto

Tabla 51. VAN y TIR

| <b>Criterio</b>   | <b>Valor</b> |
|-------------------|--------------|
| K=                | 10,21%       |
| Inversión Inicial | -92.256,35   |
| Periodo 1         | \$32.202,36  |
| Periodo 2         | \$39.756,52  |
| Periodo 3         | \$47.519,11  |
| VAN               | \$97.448,74  |
| VAN               | \$5.192,39   |
| TIR               | 13,19%       |

Elaboración propia

El análisis financiero del proyecto indica que, con una tasa de descuento del 10.21%, el Valor Actual Neto (VAN) es de \$97,448.74. Esto significa que el proyecto generará un valor adicional de \$5,292.39 por encima de la inversión inicial de \$92,256.35, sugiriendo que es financieramente viable y rentable. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 13,19%, lo que supera la tasa de descuento utilizada. Este resultado indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que también proporciona una tasa de retorno superior al costo de capital.

## **7. CONCLUSIONES**

El mercado de la moda sostenible ha mostrado un crecimiento sostenido y robusto, impulsado por una creciente conciencia del consumidor sobre las prácticas éticas y la sostenibilidad ambiental. Esta tendencia es evidente tanto a nivel global como específicamente en los Estados Unidos, donde se anticipa que el mercado de moda sostenible continúe expandiéndose significativamente en los próximos años. California, y más específicamente Los Ángeles, se destaca como un mercado objetivo ideal debido a su alta población hispana, su poder adquisitivo, y una fuerte demanda de productos sostenibles. La ciudad no solo muestra un alto volumen de importaciones de prendas de fibra vegetal, sino que también alberga una población significativa interesada en productos que reflejan tradiciones culturales y prácticas responsables.

La fibra de abacá, reconocida por su durabilidad y biodegradabilidad, junto con los intrincados bordados, ofrece una propuesta de valor única que resuena con el creciente interés por productos ecológicos y culturalmente significativos. Esta diferenciación se espera que atraiga a consumidores conscientes que valoran tanto la sostenibilidad como la autenticidad cultural. Financieramente, el proyecto muestra un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$5.192,39 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 13,19%, lo que indica una rentabilidad superior al costo de capital y una sólida viabilidad económica. Estas métricas financieras, junto con una estrategia bien delineada de marketing y distribución, posicionan favorablemente al negocio para capturar una porción significativa del mercado objetivo. Es por tal motivo que el presente plan de negocios demuestra que la introducción de una línea de ropa sostenible de fibra de abacá en Los Ángeles es una oportunidad viable y prometedora.

## 7.1. Recomendaciones

Se recomienda desarrollar un plan complementario para la producción local de tela de abacá, dada la disponibilidad de esta fibra vegetal en Ecuador. Este nuevo plan debería incluir la inversión en investigación y desarrollo (I+D) para mejorar los procesos de producción de tela de abacá localmente, aprovechando el conocimiento y la tecnología existente en el mercado global. Además, sería beneficioso establecer asociaciones estratégicas con productores de fibra de abacá en Ecuador para asegurar un suministro constante y de alta calidad de materia prima.

La inversión en tecnología necesaria para transformar la fibra de abacá en tela directamente en Ecuador se presenta como una medida esencial. Esta iniciativa no solo reducirá los costos de importación, sino que también fomentará la creación de empleos locales y el desarrollo de habilidades técnicas en el país. Asimismo, se sugiere aprovechar posibles incentivos y subvenciones gubernamentales para iniciativas de producción sostenible y localización de procesos industriales. Además, destacar el uso de tela de abacá producida localmente en las campañas de marketing y explorar nuevos mercados internacionales que valoren productos sostenibles permitirá diversificar las fuentes de ingresos y fortalecer la posición competitiva de este producto.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Abaca and organic cotton fabric* | Matrec. (2021, 8 octubre). Matrec.  
<https://www.matrec.com/en/materials-news/abaca-and-organic-cotton-fabric>
- Albertins, J. (2024a, junio 3). *California guía de impuestos sobre las ventas* | Lovat Compliance. Lovat Compliance. <https://vatcompliance.co/es/states/ventas-impuestos-california/>
- Albertins, J. (2024b, julio 3). *California guía de impuestos sobre las ventas* | Lovat Compliance. Lovat Compliance. <https://vatcompliance.co/es/states/ventas-impuestos-california/>
- Amazon Business. (2020). *¿Cuáles son los costos y comisiones para vender en Amazon Business?* <https://business.amazon.com/es/discover-more/blog/costs-fees-of-amazon-business>
- Amour Vert Inc. (s. f.). ZoomInfo. <https://www.zoominfo.com/c/amour-vert-inc/346626892>
- Amour Vert. (s. f.). *Roux Mixed Cupro Jacket - Black*.  
<https://amourvert.com/products/roux-mixed-cupro-jacket-black?variant=41247160369343>

- Amour Vert. (s. f.). *Sustainable Dresses* | *Amour Vert*.  
<https://amourvert.com/collections/sustainable-dresses>
- Análisis del tamaño y participación del mercado de la moda sostenible: tendencias de crecimiento*. (2024, 20 febrero). Exactitude Consultancy.  
<https://exactitudeconsultancy.com/es/reports/38620/sustainable-fashion-market/>
- Atske, S., & Atske, S. (2024, 14 abril). *Social Media Use in 2021*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/internet/2021/04/07/social-media-use-in-2021/>
- Automekano. (s. f.). *DFSK K07* | *Venta de mini camioneta en Automekano Ecuador*.  
<https://www.automekano.com/dfsk/furgonetas/11-pasajeros-k07/>
- Balchandani, A., Berg, A., Harreis, H., Sánchez Altable, C., Hurtado, M., Af Petersens, S., & Amed, I. (2022, 2 mayo). *Informe sobre el estado de la tecnología de la moda 2022*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/informe-sobre-el-estado-de-la-tecnologia-de-la-moda-2022/es>
- Balchandani, A., Ekolof, J., Le Merle, L., Berg, A., Hedrich, S., Rölkens, F., & Amed, I. (2021, 1 diciembre). *El estado de la moda 2022: Una recuperación desigual y nuevas fronteras*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-estado-de-la-moda/es>
- Cano, X. P. I. (2024, 29 marzo). *Economía circular, la segunda vida del retail*. Openbravo Blog. <https://www.openbravo.com/blog/es/economia-circular-segunda-vida-retail/>
- Careless, J. (2024, 17 abril). U.S. Digital Advertising Revenues Hits High of \$225B. *TVTechnology*. <https://www.tvtechnology.com/news/us-digital-advertising-revenues-hits-high-of-dollar225b>
- Clarín. (2021, 30 enero). Desarrollo sustentable en la moda: la aventura de fabricar en Argentina ropa «amiga» del Medio Ambiente. *Clarín*.  
[https://www.clarin.com/sociedad/desarrollo-sustentable-moda-aventura-fabricar-argentina-ropa-amiga-medio-ambiente\\_0\\_EPIK8WT15.html](https://www.clarin.com/sociedad/desarrollo-sustentable-moda-aventura-fabricar-argentina-ropa-amiga-medio-ambiente_0_EPIK8WT15.html)
- Compare el clima y el tiempo en Nueva York, Los Ángeles y Miami - Weather Spark*. (s. f.). Weather Spark.  
[https://es.weatherspark.com/compare/y/23912~1705~18622/Comparaci%C3%B3n-del-tiempo-promedio-en-Nueva-York-Los-%C3%81ngeles-y-Miami#google\\_vignette](https://es.weatherspark.com/compare/y/23912~1705~18622/Comparaci%C3%B3n-del-tiempo-promedio-en-Nueva-York-Los-%C3%81ngeles-y-Miami#google_vignette)
- Davis, R. (2022, 31 agosto). *Rachael Davis*. <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/articulos/2022/08/innovaciones-para-el-tenido-sostenible/>
- De Insight, L. S. (2024, 4 abril). Análisis y crecimiento del informe de tamaño del mercado de bambú 2031. *The Insight Partners*.  
<https://www.theinsightpartners.com/es/reports/bamboos-market>
- Distribución por edad - Estados Unidos - Población*. (s. f.).  
[https://www.indexmundi.com/es/ESTADOS\\_UNIDOS/distribucion\\_por\\_edad.html](https://www.indexmundi.com/es/ESTADOS_UNIDOS/distribucion_por_edad.html)

- Durrani, A. (2024, 1 abril). Sustainability Index: Ranking The States On Their Sustainability Efforts. *Forbes Home*. <https://www.forbes.com/home-improvement/features/sustainability-index-by-state/>
- Dyna Pro 3d. (2023, 11 agosto). *Propiedades de la poliamida, Nylon, Diferencias*. Empresa Dedicada Al Diseño Digital E Impresión 3D. <https://dynapro3d.com/propiedades-de-la-poliamida/>
- ECDB. (s. f.). *outerknown.com revenue | ECDB.com*. <https://ecommercedb.com/store/outerknown.com>
- Ethical Fashion Finds: Los Angeles*. (2018, 30 junio). Michelle For Good. <https://www.michelleforgood.com/post/ethical-fashion-finds-los-angeles>
- Everlane. (s. f.). Everlane. <https://www.everlane.com/womens>
- Everlane. (s. f.). *The Denim Barrel Jacket*. <https://www.everlane.com/products/womens-denim-barrel-jacket-calico-ecru>
- Fabric House Shop. (s. f.). *Diagonal Lana Abaca Midnight Blue*. <https://www.fabrichouse.com/es/p/diagonal-lana-abaca-midnight-blue-f000025149>
- Global Ethical Fashion Market Report 2020: Opportunities, Strategies, COVID-19 Impacts, Growth and Change, 2019-2030 - ResearchAndMarkets.com*. (s. f.). Business Wire. <https://www.businesswire.com/news/home/20210111005582/en/Global-Ethical-Fashion-Market-Report-2020-Opportunities-Strategies-COVID-19-Impacts-Growth-and-Change-2019-2030---ResearchAndMarkets.com>
- Global Ethical Fashion Market Report And Strategies To 2032*. (2023). <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/ethical-fashion-market>
- Growjo. (s. f.). *Amour Vert: Revenue, Competitors, alternatives*. [https://growjo.com/company/Amour\\_Vert](https://growjo.com/company/Amour_Vert)
- Harmonized Tariff Schedule*. (s. f.). Harmonized Tariff Schedule. <https://hts.usitc.gov/>
- ICEX España Exportación e Inversiones [Cristina Romero Serrano]. (2021). *El mercado de la moda sostenible en Estados Unidos*. ICEX. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/086/documentos/2022/02/documentos-anexos/DOC2021896872.pdf>
- ICEX España Exportación e Inversiones [Leyre Villaizan Herrero]. (2021). *El mercado de la moda sostenible en Reino Unido*. ICEX. [https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/069/documentos/2021/11/documentos-anexos/DOC2021893203\\_2.pdf](https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/069/documentos/2021/11/documentos-anexos/DOC2021893203_2.pdf)
- Jobanputra, K. (2024, 6 mayo). The Rise Of Impact Investing: How Millennials Are Shaping Finance. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2024/05/06/the-rise-of-impact-investing-how-millennials-are-shaping-finance/?sh=23f2ed91b658>
- Kemp, S. (2023, 4 febrero). *Digital 2023: Global Overview Report — DataReportal — Global Digital Insights*. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
- Kristy. (2021, 3 enero). *Amour Vert Review: Sustainable Local Fashion*. Since Wen. <https://sincewen.com/amour-vert-review-sustainable-local-fashion/>

- Los Angeles, California Population 2024. (2024).  
<https://worldpopulationreview.com/us-cities/los-angeles-ca-population>
- Maximize Market Research. (2024, 7 mayo). *Sustainable Fashion Market: Unveiling Growth Opportunities*. MAXIMIZE MARKET RESEARCH.  
<https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/sustainable-fashion-market/213432/>
- McKinsey & Company. (2021, 1 diciembre). *El estado de la moda 2022: Una recuperación desigual y nuevas fronteras*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-estado-de-la-moda/es>
- McKinsey & Company. (2022, 2 mayo). *Informe sobre el estado de la tecnología de la moda 2022*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/informe-sobre-el-estado-de-la-tecnologia-de-la-moda-2022/es>
- Miller, J. (2023, 21 diciembre). These L.A. Shops Take Sustainability to the Next Level. *LAmag - Culture, Food, Fashion, News & los Angeles*.  
<https://lamag.com/fashion/sustainable-shops-support-la>
- Moon, K. K., Lai, C. S., Lam, E. Y., & Chang, J. M. (2014). Popularization of sustainable fashion: barriers and solutions. ~ *The Journal Of The Textile Institute/Journal Of The Textile Institute*, 106(9), 939-952.  
<https://doi.org/10.1080/00405000.2014.955293>
- Neilsberg Research. (2024, 9 enero). *Los Angeles, CA Income By Gender*.  
<https://www.neilsberg.com/insights/los-angeles-ca-income-by-gender/>
- Nielsen. (2015, October 12). *2015 Nielsen Global Sustainability Report*.  
<https://engageforgood.com/2015-nielsen-global-sustainability-report/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO. (s. f.). *Future Fibres: Abaca*.  
<https://www.fao.org/economic/futurefibres/fibres/abaca/en/>
- Outerknown. (s. f.). *The Tides Trucker Jean Jacket | Outerwear*.  
<https://www.outerknown.com/products/the-tides-trucker-light-vintage>
- Outerknown. (s. f.). *Women's Best Sellers*.  
<https://www.outerknown.com/collections/womens-best-sellers>
- Paez, L. (2021, 24 abril). *¿Qué es innovación en corte y confección? Lo último de la industria textil*. <https://www.crehana.com>. <https://www.crehana.com/blog/estilo-vida/innovacion-corte-confeccion/>
- Patagonia Revenue: Annual, Quarterly, and Historic - Zippia*. (2023, 21 julio).  
<https://www.zippia.com/patagonia-careers-213543/revenue/>
- PROPIEDADES DE LA LANA*. (2019, 11 noviembre). Ruralanas.  
<https://ruralanas.com/2019/11/11/propiedades-lana/>
- Rbweb. (2024, 20 febrero). *Beneficios de conformar una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) en Ecuador*. Russell Bedford EC.  
<https://russellbedford.com.ec/beneficios-de-conformar-una-sociedad-por-acciones-simplificadas-sas-en-ecuador/>
- Redacción Digital. (2022, 19 noviembre). *Moda Sostenible: Gran reto de la Industria Textil para el 2023*. Revista Empresarial & Laboral.

- <https://revistaempresarial.com/industria/moda-sostenible-gran-reto-de-la-industria-textil-para-el-2023/>
- researcherName. (2023, 18 diciembre). *Sustainable fashion shopping behavior in the U.S. - statistics & facts*. Statista.  
<https://www.statista.com/topics/11277/sustainable-fashion-shopping-behavior-in-the-united-states/#topicOverview>
- researcherName. (2024, 4 enero). *La moda sostenible en el mundo - Datos estadísticos*. Statista. <https://es.statista.com/temas/10262/moda-sostenible-en-el-mundo/#topicOverview>
- Romance Collection | Sustainable Clothing | Reformation*. (s. f.).  
[https://www.thereformation.com/collections/romance-collection?\\_gl=1\\*nwf248\\*\\_up\\*MQ..&gclid=CjwKCAjwrcKxBhBMEiwAIVF8rFR6r30q9VxpPMqQDIDnCByyfdDLQBz1D-thTSHinXldlpjwCyBrxoCQsgQAvD\\_BwE&page=4](https://www.thereformation.com/collections/romance-collection?_gl=1*nwf248*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjwrcKxBhBMEiwAIVF8rFR6r30q9VxpPMqQDIDnCByyfdDLQBz1D-thTSHinXldlpjwCyBrxoCQsgQAvD_BwE&page=4)
- Ruggeri, C. (2023, 22 agosto). *Profitability & Sustainability in Fashion: Is No Growth the Way Forward? - Econyl*. Econyl. <https://www.econyl.com/blog/profitability-sustainability-in-fashion-is-no-growth-the-way-forward/>
- Ruiz, A. (2024, 18 marzo). *47 Official Sustainable Fashion Statistics 2024 - TheRoundup*. TheRoundup. <https://theroundup.org/sustainable-fashion-statistics/>
- Ruralanas. (2019, 11 noviembre). *Propiedades de la Lana*.  
<https://ruralanas.com/2019/11/11/propiedades-lana/>
- Spera, M. (2021, 13 julio). *The 10 Marketing Secrets to Everlane's Success - Growth Marketing Pro*. Growth Marketing Pro.  
<https://www.growthmarketingpro.com/ecommerce-marketing-manual-10-secrets-everlanes-success/>
- Statista. (2023a, octubre 11). *Hispanic population U.S. 2022, by state*.  
<https://www.statista.com/statistics/259850/hispanic-population-of-the-us-by-state/>
- Statista. (2023b, octubre 15). *Distribución de la población hispana residente en Estados Unidos 2020, por estado*.  
<https://es.statista.com/estadisticas/1265684/distribucion-de-la-poblacion-hispana-residente-en-estados-unidos-2020-por-estado/>
- Statista. (2023c, octubre 15). *Distribución de la población hispana residente en Estados Unidos 2020, por estado*.  
<https://es.statista.com/estadisticas/1265684/distribucion-de-la-poblacion-hispana-residente-en-estados-unidos-2020-por-estado/>
- Statista. (2024, 20 junio). *U.S. retail: apparel store sales on a monthly basis 2017-2024*.  
<https://www.statista.com/statistics/289783/us-retail-apparel-store-sales-on-a-monthly-basis/>
- Statista. (2024a, abril 12). *Cuota de ventas de ropa sostenible en todo el mundo 2013-2026*. <https://es.statista.com/estadisticas/1349739/ventas-de-ropa-sostenible-a-nivel-mundial/>

- Statista. (2024b, abril 12). *Cuota de ventas de ropa sostenible en todo el mundo 2013-2026*. <https://es.statista.com/estadisticas/1349739/ventas-de-ropa-sostenible-a-nivel-mundial/>
- Sustainable Fashion Brands Australia: How It Started and How It's Goin*. (2023, 6 enero). Gary Bigeni. <https://garybigeni.com/blogs/news/sustainable-fashion-brands-australia-how-it-started-and-how-its-going>
- Tampi, R., Parung, H., Djameluddin, R., & Amiruddin, A. (2020). Elasticity modulus concrete of abaca fiber. *IOP Conference Series. Earth And Environmental Science*, 473(1), 012146. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/473/1/012146>
- Tan, S., & Iacono, J. N. (2023, 22 septiembre). *Which Australians have bought into sustainable fashion – and why others are leaving it on the shelf*. YouGov. <https://au.yougov.com/consumer/articles/47377-which-australians-have-bought-sustainable-fashion-why-others-are-leaving-it-on-the-shelf>
- TecnoMega Store | Tienda de tecnología en línea*. (s. f.). Tecnomega Store. <https://tecomegastore.ec/product/laptop-apple-macbook-pro-m3-8gb-512gb-ssd-14inch-macos-silver-MR7J3LLA?code=COMAPLMR7J3LLA>
- The Business Research Company. (2023). *Ethical Fashion Global Market Report 2024 - Research and Markets*. Research And Markets Ltd 2024. <https://www.researchandmarkets.com/report/sustainable-fashion>
- TheLemonApp Team. (2024, 28 abril). *El Rol de la Tecnología en las Tendencias de Moda*. Thelemonapp. <https://thelemonapp.com/blog/el-rol-de-la-tecnologia-en-las-tendencias-de-moda/>
- U.S. Census Bureau. (2022). *Los Angeles city, California - Census Bureau Profile*. [https://data.census.gov/profile/Los\\_Angelos\\_city,\\_California?g=160XX00US0644000](https://data.census.gov/profile/Los_Angelos_city,_California?g=160XX00US0644000)
- U.S. Embassy & Consulate in Ecuador. (2024, 3 enero). *Negocios - Embajada y Consulado de EE.UU. en Ecuador*. Embajada y Consulado de EE.UU. En Ecuador. <https://ec.usembassy.gov/es/business-es/>
- United States Census Bureau QuickFacts. (2023). *U.S. Census Bureau QuickFacts: Los Angeles city, California; Los Angeles County, California; California; United States*. Census Bureau QuickFacts. <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/losangelescitocalifornia,losangelescountycalifornia,CA,US/PST045218>
- US Digital Ad Spending (2017–2028) [Jan 2024 Update]*. (s. f.). Oberlo. <https://www.oberlo.com/statistics/us-digital-ad-spending>
- Waldow, J., & Waldow, J. (2023, 19 octubre). *From flooring to square feet, Outerknown is revamping its retail store playbook*. Modern Retail. <https://www.modernretail.co/operations/from-flooring-to-square-feet-outerknown-is-revamping-its-retail-store-playbook/>
- Williams, T. (2024, 24 enero). *Amour Vert Review: Sustainable Fashion Worth Investing In? - 33rd Square*. *33rd Square*. <https://www.33rdsquare.com/amour-vert-review/>
- Women's Casual & Elegant Clothing | EILEEN FISHER*. (s. f.). <https://www.eileenfisher.com/?country=EC&cy=USD&loc=EC>

*Women's Organic Cotton New Arrivals.* (s. f.). Wear PACT.

<https://wearpact.com/women/new>

*World Bank Open Data.* (2019). World Bank Open Data.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?end=2019&locations=US-AU-GB&start=2019&view=bar>

*World Bank Open Data.* (2022a). World Bank Open Data.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2022&locations=EU&start=2015>

*World Bank Open Data.* (2022b). World Bank Open Data.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?end=2022&locations=US&start=2016>

*World Bank Open Data.* (2023). World Bank Open Data.

<https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>

YouGov. (2021). *European Fashion Report 2021* [Diapositivas]. yougov.com.

[https://commercial.yougov.com/rs/464-VHH-988/images/YouGov-European-Fashion-Report-](https://commercial.yougov.com/rs/464-VHH-988/images/YouGov-European-Fashion-Report-2021.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fcommercial.yougov.com%2Frs%2F464)

[2021.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fcommercial.yougov.com%2Frs%2F464](https://commercial.yougov.com/rs/464-VHH-988/images/YouGov-European-Fashion-Report-2021.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fcommercial.yougov.com%2Frs%2F464)