

Trabajo Fin de Máster
Máster en Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad



ECOVITA: Un plan de negocio circular para el futuro sostenible de la moda española

Brenda García Francés
Henessy Marlene Ravelo Jáquez

Tutor: Leo Gutson

2021/2022

UNIVERSIDAD EUROPEA DE VALENCIA

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN	4
1.1	Resumen ejecutivo: Contexto del proyecto y análisis de la entidad	4
2	OBJETIVOS	8
3	PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	10
3.1	Misión, Visión, y valores	13
3.2	Modelo Canvas	14
3.3	Análisis ODS	17
3.3.1	The SDGs Wedding Cake Model	18
3.3.2	La importancia de los ODS para las empresas	21
3.3.3	SDG Compass	22
3.3.4	Los ODS a los que contribuye nuestra empresa	24
4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	33
4.1	Análisis PESTEL: Análisis de factores estratégicos del macroentorno	33
4.1.1	Políticos	33
4.1.2	Económicos	34
4.1.3	Socioculturales	35
4.1.4	Tecnológicos	36
4.1.5	Ecológicos	36
4.1.6	Legales	37
4.2	DAFO y CAME	37
4.3	Análisis de Stakeholders y competidores	40
4.3.1	Identificación y priorización de stakeholders	40
4.3.2	Análisis de competidores potenciales y actuales	45
4.4	Factores relevantes del entorno y análisis de la cadena de valor	49
4.4.1	Actividades Primarias	50
4.4.2	Actividades Secundarias	51
4.4.3	Infraestructura de Departamentos y Procesos	52
4.5	Propuesta de valor	55
4.6	Modelo de negocio	55
4.7	Organigrama	57
5	PLAN DE GESTIÓN Y PRODUCTO	59

5.1	Plan de gestión (Planificación, Alcance, Tiempo y Costes)	59
5.1.1	Fabricación	60
5.1.2	Embalaje	64
5.2	Especificaciones del producto y materiales	66
5.2.1	Tencel	66
5.2.2	Cáñamo.....	66
5.2.3	Lana merino.....	67
5.3	Certificaciones y Etiquetas ecológicas	67
5.3.1	Naturtextil IVN certified BEST	68
5.3.2	Fairtrade	68
5.3.3	Ecolabel	68
6	CÁLCULO, PLAN DE REDUCCIÓN Y COMPENSACIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO	69
6.1	Reducción de la huella de carbono	71
6.2	Compensación de la huella de carbono	71
7	PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PRODUCTO	74
7.1	Inversión inicial	74
7.2	Posibles fuentes de financiación	78
8	KPI's (financieros y no financieros)	82
9	CONCLUSIONES	85
10	BIBLIOGRAFÍA	90
11	ANEXOS: ÍNDICES DE TABLAS Y FIGURAS	94
11.1	Índice de figuras	94
11.2	Índice de tablas	94

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen ejecutivo: Contexto del proyecto y análisis de la entidad

Si nos hacemos la pregunta de cuál es actualmente la industria más contaminante del planeta la mayoría responderemos sin lugar a duda la industria petrolera y derivados (Breeam, 2021), pero ¿y la segunda? La industria textil es la que se lleva la plata (Soriano, 2022) en este pódium de sectores que hacen peligrar la salud de nuestro medio de vida.

¿Sabemos que cantidad de agua se precisa en los procesos de producción de una prenda? El volumen de sustancias nocivas, colorantes, o residuos que este proceso conlleva, ¿Dónde van a parar?

Lo cierto es que, aunque alarmante, no solo se trata de una cuestión medio ambiental, ya que esta industria tan atrayente para muchos es la propulsora de muchas otras polémicas.

El sector de la moda también ha creado a lo largo de los años controversia y preocupación en el ámbito laboral y social, provocado por la descentralización de sus actividades. Estas suelen trasladarse a países en vías de desarrollo en búsqueda de una mano de obra barata que disminuya los costes de producción, sometiendo a los trabajadores a unas condiciones precarias.

Hoy en día se acuña el término "*Fast-fashion*" para definir la necesidad consumista que siente la mayoría de la población en cuanto a la moda.

La sociedad consumista en la que nos encontramos nos hace vivir a un ritmo mucho más acelerado de lo que nos gustaría en la mayoría de nuestras actividades diarias y esto se ve reflejado a la hora de realizar compras. Nuestra forma de consumir todo tipo de productos tiene un gran impacto en el medio ambiente. El "*fast-fashion*" podría definirse como el conjunto de prendas producidas en masa con un ciclo de vida corto para un público masivo que se cansa rápido de la novedad y cada vez vive más en

el “usar y tirar”. Por ello, las principales empresas de moda buscan satisfacer las necesidades de los consumidores como la continua renovación de armario, ofreciendo productos de manera constante a precios asequibles y sacando nuevas colecciones en periodos de tiempo cada vez más cortos, retroalimentando de este modo ese constante deseo que tenemos las personas de “querer lo último”.

Siendo esta una de las industrias más importantes, con más representación y volumen de comercialización a nivel global (Lefiu, 2019), no es de extrañar que se focalicen esfuerzos en orientarla hacia un camino más sostenible, lo cual es una tarea nada sencilla teniendo en cuenta la cantidad de procesos, personas involucradas, inversiones y factores, tanto internos como externos, existentes dentro de esta cadena donde se debe conseguir reducir el impacto en cada uno de ellos al mínimo posible.

Nuestro **objetivo** con la creación de esta empresa es poner fin al “usar y tirar” y ser la primera marca de moda circular y sostenible en España, comprometiéndonos a reducir con nuestras acciones la contaminación causante del cambio climático. Para conseguirlo pretendemos dejar de utilizar los recursos naturales de forma indiscriminada, creando una marca que no solo utilizará tejidos sostenibles desde sus inicios, si no que desafiará la forma en la que se fabrica y se utiliza la ropa.

Nuestro **modelo de negocio** pretende eliminar el residuo y crear un producto que se continúe utilizando el mayor tiempo posible fabricando nuevos productos a partir del primero. El cliente será partícipe de todo este proceso desde los inicios, contribuyendo así a la concienciación de los consumidores eliminando la continua necesidad del *fast-fashion* y creando una nueva tendencia por la moda ética.

La empresa priorizará el cuidado de lo más importante que tenemos, el medio ambiente, nuestro hogar y por supuesto, las personas. ¿Cómo lo haremos? Fomentando la fabricación de los productos mediante materiales sostenibles y reciclables, el consumo moderado y el respeto por todos los seres de este planeta al

mismo tiempo que promoveremos el comercio justo, la creatividad, el diseño y la vanguardia, demostrando que es posible hacer las cosas mejor sin renunciar a, en este caso, el estilo y amor por la moda.

Las funciones de nuestra empresa serán el diseño, la fabricación, venta y posterior readaptación de las prendas elaboradas 100% de forma sostenible, tanto en los procesos como en los materiales utilizados, buscando siempre el menor impacto negativo posible.

Más adelante presentaremos los principales materiales utilizados. Estarán compuestos por fibras 100% de origen natural y serán biodegradables asegurándonos de que estos materiales aportan a las prendas todas las propiedades necesarias de calidad haciéndolas antibacterianas, transpirables, aptas para pieles sensibles, y con propiedades térmicas entre otras.

Con el objetivo de mostrar nuestro valor como compañía, esquematizar y organizar nuestra idea de negocio se ha empleado en primer lugar el modelo "*The Business Model Canvas*". Nuestra **propuesta de valor** es lograr con nuestras prendas ayudar al consumidor consciente que se preocupa por el medio ambiente a sentirse bien consigo mismo y a la última moda sin el alto precio de perjudicar al planeta. Queremos aportar una solución a la vasta cantidad de empresas existentes operando en *modo "fast-fashion"* proporcionando una alternativa consciente con el medio al crear un negocio con base en la circularidad en todo el ciclo de vida de nuestros productos y al mismo tiempo con unas condiciones de trabajo que respetan y promueven los derechos humanos.

Como **nicho de mercado** nos centraremos inicialmente en el territorio español y comenzaremos con un modelo *e-commerce*. Nuestra página web además de funcionar como principal canal de venta, proporcionará información de gran interés al usuario y le mostrará las herramientas para ser partícipe en el proceso de fabricación una vez

obtenga la primera prenda mostrándole como podrá reciclarla al cabo de un tiempo. Por otro lado, hablaremos de los procesos de fabricación, materiales, costes y recursos. Dentro de esto, se analizará la empresa de transporte con la que colaboraremos, nuestros principales grupos de interés y los proveedores de materia prima.

El proyecto se divide en 6 bloques principales:

1. **Objetivos, idea de negocio y análisis de los ODS** que implementa nuestra empresa.
2. **Análisis estratégico:** para determinar nuestro posicionamiento en el mercado actual frente a nuestros competidores y los grupos de interés principales a los que debemos dirigirnos.
3. **Plan de gestión y especificaciones del producto:** analizando los materiales necesarios para la fabricación de nuestras prendas, que son el valor diferenciador y los procesos de fabricación.
4. Impacto y cálculo aproximado de la que sería nuestra **huella de carbono** y su compensación.
5. **Plan financiero** con las necesidades económicas de la empresa y los principales **Kpi's**.
6. **Conclusiones:** por último, expondremos las conclusiones generales de la viabilidad de este negocio.

2 OBJETIVOS

Nuestro principal objetivo con este Trabajo de Final de Máster es la **creación de una empresa textil alineada en un modelo de negocio sostenible, respetuoso con el medio ambiente y socialmente responsable**. Para lograr su implementación realizaremos previamente una serie de estudios de investigación y estableceremos los procesos para lograr los principales objetivos y metas:

- Ofrecer una alternativa que combata el *fast-fashion* e impulse por el contrario el "*slow-fashion*".
- Crear una compañía de moda ética, tratando de reducir al máximo posible nuestro impacto negativo en el medio.
- Conseguir trasladar nuestra filosofía corporativa al cliente final. Lo haremos a través de nuestra página web y nuestras redes sociales. Mostraremos todos los elementos que componen nuestra filosofía de marca: Misión, Visión y Valores redactando nuestros principios corporativos. La página web contará con diferentes apartados que los usuarios podrán leer donde mostraremos nuestra razón de ser, objetivos, metas y la cultura empresarial. Cuidaremos la imagen para transmitir estos elementos invirtiendo en marketing digital y branding (Antenvenio, 2020). Informaremos sobre nuestras acciones y eventos. Habrá una sección "sobre nosotros" donde nos acercaremos al usuario mostrando al equipo y todo lo que hacemos.
- Concienciar a la población haciéndola partícipe del proceso y mostrando el impacto que sus decisiones tienen sobre el medio. Para ello contaremos con un apartado de blog con archivos multimedia donde colgaremos material de interés y contenido de valor como infográficos que transmitan de manera clara la información sobre la empresa, prendas, materiales, acciones, colaboraciones etc. Por otro lado, habrá un apartado de videos cortos donde hablaremos de temas relevantes del sector, nuestros procesos, eventos en los que participemos, y mucho más. También transmitiremos todo este contenido a

través de las redes sociales y organizaremos diferentes actividades (Rumpeltisnki, 2021).

- Aprovechar la tendencia “eco” existente que nos proporciona una oportunidad de mercado para crear la estrategia corporativa.
- Definir a nuestro público objetivo y los grupos de interés principales.
- La búsqueda de materias primas alternativas mediante la selección de fibras sostenibles.
- Asociarnos con "*start-ups*" de materiales textiles sostenibles para servir de impulso dándolas a conocer al mismo tiempo que se convierten en nuestros proveedores.
- Analizar los costes de este proyecto y estudiar su viabilidad.
- Analizar el posible impacto que tendría nuestra compañía en el medio ambiente mediante el cálculo de nuestra huella de carbono.

3 PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

A continuación, haremos una descripción general de lo que sería nuestra empresa de moda circular ECOVITA. Nuestro principal objetivo con este proyecto es **presentar un modelo de negocio textil basado en la circularidad desde el inicio del ciclo de vida de una prenda hasta el final, donde se vuelve a introducir dicha prenda en nuestra cadena de suministros.**

Ecovita será una empresa textil de productos ecológicos diseñados y fabricados mediante fibras naturales, no contaminantes, 100% reciclables y biodegradables. Su nombre es la unión de ECO = ecología y VITA = vida, ya que nuestra filosofía corporativa es la de ayudar a los consumidores a acercarse a un estilo de vida con hábitos sostenibles consumiendo de forma responsable.

Para ello nuestra empresa no solo pone el foco en el medio ambiente sino también en las personas y el papel tan importante que tenemos en el cuidado de nuestro planeta, por ello Ecovita pretende hacer partícipe al consumidor mostrándole como sus acciones tienen un impacto positivo en la sociedad y el medio haciéndole partícipe del proceso de reciclado de las prendas que adquieran.

En nuestro comienzo ofertaremos una línea de moda ecológica basada en todo tipo de prendas básicas tanto para hombre como para mujer, constituida por: sudaderas, chaquetas, camisetas, camisas, jerséis, pantalones, faldas, y complementos como pañuelos, calcetines y gorras. Para estas prendas seleccionaremos los mejores materiales teniendo en cuenta factores como su calidad, procedencia, durabilidad, propiedades y reciclado. **El estilo de esta línea vendrá marcado por un concepto minimalista y atemporal. Nuestra idea es crear prendas especiales, combinables y duraderas para un armario versátil, con menos cantidad de prendas y con un mayor ciclo de vida de las mismas.** A medida que nuestra compañía crezca se ampliará el catálogo de productos, así como sus posibles combinaciones.

El cliente será partícipe del proceso, ya que además de recibir información sobre los procesos de fabricación de su pieza y la procedencia de los materiales, posteriormente decidirá cuál será la segunda vida del artículo, para explicar este factor pondremos un ejemplo: Adquieres una chaqueta en nuestra página web, esta chaqueta vendrá con toda la información sobre los materiales utilizados, sus propiedades y su procedencia. A la información de esta materia prima de la que está compuesta le acompañará información sobre cuáles serían sus posibles transformaciones en el futuro, de una chaqueta se haría un suéter, de un suéter, una bufanda y así sucesivamente.

Por último, queremos destacar que al incluir al cliente en esta experiencia colaborativa que supone elegir cual será la próxima vida de su prenda, aseguramos la fidelidad del cliente, además este proceso vendrá acompañado de una experiencia creativa pues también podrá seleccionar como customizar esta segunda prenda. Este proceso generará ganancias, pero también nos permitirá ahorrar costes, ya que asumiremos la responsabilidad de reciclar nuestros productos una vez que el consumidor ya no le saque uso. El modelo de negocio tendrá un diseño muy simple y circular. El cliente comprará una prenda, usará dicha prenda hasta que desee cambiarla por una más moderna o nueva. El cliente tendrá dos opciones: entregar la prenda que ya no quiere para que nosotros la reciclemos y obtener un crédito en la tienda o elegir entre las opciones de iteración para darle una nueva vida a las mismas materias primas que una prenda completamente nueva.

Se tratará de un *e-commerce*, las ventas se realizarán a través de una página web y una aplicación para móvil. Al poder eliminar a los intermediarios e interactuar directamente con nuestros clientes, mantendremos estables nuestros márgenes de beneficio y fomentaremos la colaboración en cada ciclo de vida de las prendas.

El usuario podrá seleccionar en que nueva prenda quiere que se convierta la que adquirió anteriormente, de esta forma, además de alargar su vida útil no se utilizarían de nuevo materias primas. La dejarán en un punto de recogida, nosotros nos encargaremos de los procesos y el cliente recibiría su nueva prenda hecha sin el uso de

nuevos materiales, fomentando así, la circularidad, el reciclado y ayudando a terminar con el concepto de necesidad constante de cambiar nuestro armario. Diferentes prendas con el mismo material utilizado.

El concepto se puede ver ilustrado en el siguiente gráfico:



Figura 1. Concepto

Como hemos comentado anteriormente, trabajaremos con **proveedores de tejidos sostenibles, nuestra primera selección ha sido Tencel, tejidos de cáñamo y lana merino**. Más adelante explicaremos un poco más estos tejidos. Por otro lado, analizaremos las certificaciones seleccionando las que mejor se ajusten a nuestra idea de negocio. Todos los tejidos contarán con la certificación GOTS (*Global Organic Textile Standard*), comentaremos también más adelante las certificaciones.

En cuanto al proceso de compra, trataremos de llevarlo por la línea más sostenible posible. Buscaremos asociarnos con empresas de *packaging* ecológico y utilizaremos solo envasado biodegradable y fabricado con materiales reciclados. Cumpliremos con los estándares del comercio justo, poniendo el foco también en nuestro personal, aportaremos un entorno de trabajo agradable con buenas condiciones, salario justo, formación, etc. Y junto a nuestro equipo trataremos de fomentar la responsabilidad social, colaboraremos con diseñadores locales emergentes, participaremos en eventos

del sector y lucharemos en contra de la deslocalización a la que recurren las grandes multinacionales.

Por último, pretendemos llevar a cabo un estudio del impacto climático realizando el cálculo de la que sería nuestra posible huella de carbono. De este modo podremos ver como sustituyendo los procesos de fabricación convencionales y los materiales generalmente utilizados por las grandes multinacionales por otras alternativas sostenibles como nuestros procesos y tejidos seleccionados dicha huella se verá reducida notablemente.

3.1 Misión, Visión, y valores

El objetivo es que nuestro modelo circular reduzca nuestra huella carbono general a medida que crece el negocio.

Misión: Crear la primera marca de "*slow-fashion*" y moda circular con la misma calidad que la moda tradicional, concienciando e involucrando al cliente en el proceso y evitando el desperdicio al reintroducir las prendas en nuestra cadena de suministro una vez que el cliente haya terminado con ellas.

Visión: Ser la inspiración para las grandes casas de moda y la marca preferida de los clientes en su transición hacia la economía circular. Reduciendo la huella de carbono y utilizando cuantos menos recursos naturales sean posibles para disminuir nuestro impacto en el medio.

Valores

Transparencia: Toda la información relacionada con el origen de nuestros productos, los materiales y procesos utilizados durante su confección, y los residuos que esto genera será totalmente accesible, comunicada y con el 100% de veracidad, tanto para nuestros clientes como para el resto de entidades colaboradoras.

Compromiso y responsabilidad: Con el medio ambiente y la sociedad. Nos comprometemos a velar por la salud y el bienestar de nuestro planeta y de todas las

personas involucradas, de este modo podemos contribuir al ODS 12 producción y consumo responsable, principal en nuestro negocio y al ODS 3 salud y bienestar.

Pasión: Amamos nuestro planeta y nuestro trabajo, ponemos todo nuestro corazón en lo que hacemos dando lo mejor de nosotros mismos para hacer de nuestro entorno un lugar mejor.

Igualdad: Conforme establecen el ODS 5 igualdad de género, y el ODS 8 trabajo decente y crecimiento económico, fomentamos la igualdad entre todas las personas que componen nuestra compañía, el comercio justo y las mejores condiciones sociales en nuestro entorno sin ningún tipo de diferencia social.

Innovación: Siempre dispuestos a mejorar y a invertir en la innovación, fomentando la creatividad, la investigación y la mejora continua siguiendo una ética justa y adaptándonos al medio podremos contribuir con el ODS 9 industria, innovación y estructura y en el ODS 13 acción por el clima.

Calidad: Queremos garantizar la mayor calidad en nuestros productos, dotándolos de materias primas resistentes, naturales y respetuosas con el medio alargado así la vida útil de nuestros productos lo máximo posible.

3.2 Modelo Canvas

Hemos elegido el modelo *Business Model Canvas* (Sánchez, 2018) por su integridad y claridad cuando se trata de los componentes básicos de un negocio próspero y viable. Con este modelo es sencillo percibir nuestra intención, dirección, ventajas y desafíos. Con este esquema general de Canvas, podemos brindar información clara y sencilla sobre nuestra propuesta de valor, los clientes a los que atenderemos, a través de qué canales y cómo obtendrá beneficios nuestra empresa, una visión rápida que sintetiza los puntos más destacados en el corazón de nuestro plan de negocios. Para explicar y desglosar mejor nuestra propuesta de valor veremos a continuación la tabla del modelo CANVAS.



Figura 2. Modelo CANVAS

Comenzaremos definiendo nuestra propuesta de valor: Elaborar prendas que ayudan al consumidor consciente preocupado por el medio ambiente a sentirse bien consigo mismo y a la última moda sin perjudicar al planeta. Ligado a nuestro propósito: Crear la primera marca de *slow-fashion* y moda circular en España, sin renunciar a la calidad y además alargando el ciclo de vida de las prendas, concienciando e involucrando al cliente en todo el proceso. Nuestros productos ayudan a personas concienciadas que quieren consumir de forma más sostenible, acabando con el *fast-fashion* para evitar y reducir el consumo masivo y lograr una sociedad de consumo más justa. Como segundo punto fuerte de nuestro negocio, apostaremos por el **capital humano**

ofreciendo puestos de trabajo con muy buenas condiciones, horario flexible que ayuda a la conciliación familiar, salarios justos, formación y planes de carrera, promoviendo siempre la moda ética.

La moda sostenible ha llegado como una tendencia y muchas multinacionales tratan de sumarse a ella incorporando líneas de ropa con procesos más ecológicos, modificando procesos sueltos o incluso a veces hasta recurriendo al *greenwashing*.

Muchas veces la información está confusa, cuesta mucho de conseguir y en ocasiones imposible de encontrar no pudiendo asegurar la sostenibilidad, por eso en Ecovita queremos hacer las cosas mejor desde los inicios, no sumándonos a la tendencia si no redefiniendo el consumo de la moda sostenible como una moda propiamente dicha si no como un estilo de vida.

A continuación, definiremos nuestro **público objetivo**: Hombres y mujeres de entre 20 a 60 años que deseen romper con la tendencia consumista del *fast-fashion* y quieran sentirse en las últimas tendencias de moda al mismo tiempo que cuidan del planeta. Son personas sensibles a las catástrofes naturales provocadas por el cambio climático y la contaminación de los océanos a la que el sector textil tradicional contribuye. Personas con interés en saber cómo pueden frenar esa tendencia y cambiarla modificando sus hábitos de consumo. Gracias al fomento de la concienciación ecológica y al mayor acceso a la información con el que contamos hoy en día cada vez aumenta más este perfil de personas que se interesa por saber qué está comprando. Por eso nuestra empresa será 100% transparente.

Inicialmente ahorraremos en costes al no contar con tiendas físicas, la venta será a través de un *e-commerce* moderno y minimalista que definirá nuestro estilo. Esta web contará con los apartados multimedia que hemos comentado anteriormente, así como una sección donde los clientes podrán darnos su *feedback*, muy importante para asegurar que cumplimos con sus expectativas y necesidades. Este apartado de la web servirá de medio concienciador implicando al usuario, acercándonos a él y

ofreciéndole además la posibilidad de aportar sus ideas y ser parte de la comunidad de Ecovita. Como la **relación con el cliente** será tan importante para nosotros incluiremos en nuestras actividades clave un CRM (*Customer Relationship Management*). A todo esto, le sumaremos nuestra participación en eventos del sector, desfiles y toda actividad a través de nuestras redes sociales para dar a conocer la marca.

Nos asociaremos con proveedores de materias primas sostenibles que veremos más detalladamente en el apartado de materiales y buscaremos acuerdos colaborativos con terceras partes que aporten un impacto positivo en nuestra empresa. En cuanto a los costes hablaremos de la inversión inicial, los costes fijos y variables y las posibles fuentes de financiación. Nuestra fuente de ingresos serán las ventas generadas a través de la web y aceptaremos diferentes métodos de pago: tarjeta bancaria, *Paypal*, transferencias y el nuevo sistema de Bizum para *e-commerce*.

3.3 Análisis ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definen el mundo al que aspiramos al final de la década (2030). El 25 de septiembre de 2015, 193 líderes mundiales (Naciones Unidas, 2015) adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y alcanzar la prosperidad asegurando que nadie se quede atrás.

Se han definido 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2015) los cuales incluyen en total 169 metas. Estos objetivos representan la Agenda 2030, una estrategia que pone el foco en la cooperación y las alianzas de todos los sectores a nivel global para alcanzar dichos objetivos, es decir, un mapa del mundo que buscamos. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 8 años. A continuación, se identifican los 17 objetivos:



Figura 3. 17 Objetivos ODS

Como hemos comentado, la industria de la moda es la segunda industria más contaminante del mundo, por lo que la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en ésta es imprescindible y fundamental para llegar a la meta global de la Agenda 2030 (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030, 2021).

3.3.1 The SDGs Wedding Cake Model

“Otra manera de ver la Agenda 2030” por el centro de Resiliencia de Estocolmo - ERC

A continuación, veremos un interesante enfoque sobre estos objetivos establecido por el centro de resiliencia de Estocolmo.

El centro de resiliencia de Estocolmo es un instituto de investigación sin ánimo de lucro e independiente especializado en el medio ambiente y el desarrollo sostenible que trabaja para cambiar la gobernanza y gestión de los siguientes campos hacia modelos focalizados en la sostenibilidad: el cambio climático, los recursos hídricos, ecosistemas marinos, los usos del suelo, la seguridad sanitaria en la alimentación, y sistemas urbanos.

El centro opera en la universidad de Estocolmo y propone una nueva forma de ver los aspectos económicos, sociales y ecológicos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ya que sostienen que éstos están relacionados de forma directa con la

alimentación, por tanto, decidieron presentarlos en forma de torre alimenticia o llamada en inglés The SDGs wedding cake.

En la siguiente imagen veremos la wedding cake (Stockholm Resilience Center, 2016) de los ODS con los objetivos: En la base encontramos la biosfera y los ODS, el segundo nivel trata de la sociedad y sus respectivos ODS, en el tercer nivel encontramos los ODS de la economía, coronando con el cuarto grupo las alianzas con el ODS 17:



Figura 4. The SDGs wedding cake

Este modelo presenta el conjunto de los ODS dividiéndolos en 3 grupos bien diferenciados: biosfera, sociedad y economía. Su planteamiento hace una reestructuración de los ODS de forma que economía y sociedad quedan integradas dentro de la biosfera y muestran como cada grupo forma parte de otro

involucrándolos de forma conjunta en lugar de presentarlos como objetivos independientes y lineales.

La idea que nos presenta el centro de resiliencia de Estocolmo sostiene que la base de toda actividad debe ser la biosfera, pues sin ella no existirían los demás elementos. El medio es de vital importancia pues un modelo que no lo tome como base indispensable no puede prosperar. También señala que tanto economías como sociedades no deben presentarse de forma sectorial si no que integrarse y formar parte de la biosfera. De esta forma, en lugar de pensar en el desarrollo económico, social y ecológico como partes separadas e independientes, pasarán a estar conectadas e integrados en un mismo medio trabajando de forma conjunta y alineada entre sí.

Según el profesor Johan Rockström, director ejecutivo del centro de resiliencia de Estocolmo, contamos con los métodos económicos para alcanzar todos los objetivos sociales acordados, pero eso no será posible si no ocurren dentro del mismo espacio. Un espacio operativo y seguro de un planeta estable y resiliente.

Para lograr la sostenibilidad de nuestro planeta, la biosfera necesita resiliencia, la sociedad necesita equidad y finalmente la economía necesita eficiencia.

Con este enfoque a modo de 3 pisos se muestra la integración de los 17 objetivos. Nuestro gran desafío es ser conscientes de que necesitamos una transformación hacia un futuro sostenible, actuar en consecuencia y lograr dicha transición en el menor tiempo posible. Sin reconocer que estamos sobre explotando los recursos del planeta no se conseguirá el entorno propicio para conectar con la biosfera y lograr el resto de objetivos, pero si trabajamos en ello, con acciones que protejan nuestro medio y hagan de él un entorno seguro y propicio, podremos frenar nuestro impacto negativo y conseguiremos el mundo al que aspiramos y por el que se estableció la agenda 2030.

3.3.2 La importancia de los ODS para las empresas

A continuación, vamos a hablar de porque los ODS son tan importantes para los negocios en general y las empresas en particular:

Estos objetivos y metas se establecieron como una llamada a la acción a nivel global para las empresas, los gobiernos y la sociedad civil. Se trata de un contexto de oportunidades para todos dentro de los límites que nos ofrece el planeta. A pesar de que estos objetivos fueron definidos por los gobiernos, alcanzarlos depende de las acciones tomadas por todos los factores involucrados y para que tengan éxito debemos contar con una colaboración alineada.

Para las empresas esto supone una gran oportunidad donde desarrollar toda su creatividad y apostar por la innovación para resolver los retos de desarrollo sostenible a los que nos enfrentamos y por los que se establecieron estos objetivos. En este contexto las empresas pueden demostrar cómo sus actividades contribuyen al desarrollo evaluando su impacto, minimizando el impacto negativo en el medio y maximizando el positivo. Para ello las empresas deben establecer sus propios objetivos y metas, trabajar en ellas de forma responsable y compartir y comunicar sus resultados de manera transparente.

Las empresas pueden usar los ODS para alinear sus estrategias corporativas con las prioridades globales. Servirán de guía como marco general para definir, dar forma, dirigir, comunicar todas sus actividades empresariales. Y esto a medio – largo plazo supondrá la capitalización de una serie de beneficios como pueden ser los siguientes:

1. Identificar nuevas oportunidades de negocio

Parte de los recursos de las inversiones públicas y privadas están redirigidos hacia los retos que plantean los ODS, de esta forma quedan definidos nuevos mercados en los que las empresas pueden aportar soluciones innovadoras y sumarse al cambio.

2. Añadir valor a la sostenibilidad corporativa

Con los ODS se consigue reforzar los incentivos económicos para que las empresas puedan hacer un uso de los recursos con mayor eficiencia y buscar alternativas sostenibles. Con ello muchos de los procesos externalizados se internalizan cada vez más.

3. Fortalecer las relaciones y seguir el desarrollo de políticas

Con los ODS podemos ver la dirección que tomarán en un futuro próximo las políticas internacionales, nacionales y regionales, así como las expectativas de todas las partes interesadas e involucradas. Si las empresas reestructuran sus prioridades de forma que estén alineadas con los ODS, fortalecerán su relación con todos los grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, etc. Mientras que las que no lo hagan verán su reputación comprometida y se expondrán a riesgos legales.

4. Conseguir estabilizar sociedades y mercados

Sin una sociedad de éxito las empresas no pueden prosperar. La inversión en la consecución de los ODS ofrece apoyo a las empresas, se apuesta por los sistemas financieros transparentes, que estén libres de cualquier actividad corruptiva y se gobiernen en consecuencia.

5. Utilizar un lenguaje global y compartir un propósito común

Con los ODS se define un marco de acción común para todas las partes y un lenguaje que ayudará a que las empresas puedan comunicar sus avances, su impacto y el desempeño en sus actividades de manera eficaz. Gracias a ello se crean sinergias y colaboraciones entre empresas y asociaciones para abordar juntos los grandes retos sociales, económicos y ambientales a lo que se enfrenta el mundo.

3.3.3 SDG Compass

El SDG Compass sirve de guía para que las empresas entiendan como pueden alinear sus actividades y estrategias, medirlas y comunicarlas de forma que contribuyan al

cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. Esta guía presenta 5 pasos esenciales para que las empresas puedan contribuir al máximo con los ODS. **El objetivo es lograr que la sostenibilidad sea la principal estrategia del negocio.**

Los 5 pasos a seguir marcados por el SDG Compass se basan en la responsabilidad que todas las empresas tienen con el cumplimiento de las legislaciones, con respetar los estándares internacionales mínimos, respetar los derechos humanos y abordar todos los impactos negativos de sus acciones con prioridad.

El SDG Compass se desarrolla con un enfoque en las grandes empresas multinacionales. También se anima a las pequeñas y medianas empresas, así como a otras organizaciones, a utilizarlo como una fuente de inspiración y adaptarlo según sea necesario. Asimismo, está diseñado para ser usado a nivel de la entidad, pero puede aplicarse a nivel de producto, sitio, división o región según se requiera. La Guía SDG Compass (Naciones Unidas, 2015) está organizada en secciones que abordan cada uno de los cinco pasos de la guía:



Figura 5. SDG Compass

Paso 1: Conocer los ODS

Familiarizarse con ellos, entender la responsabilidad que conlleva cada uno para las empresas y las oportunidades que ofrecen.

Paso 2: Definir los ODS prioritarios

Evaluar el impacto actual y potencial tanto negativo como positivo dentro de la cadena de valor de la organización y definir las actuaciones prioritarias alineadas con los ODS, de esta forma minimizaremos riesgos y aprovecharemos las mejores oportunidades del mercado.

Paso 3: Establecer metas e indicadores

Para el éxito de nuestro negocio es fundamental establecer objetivos. Alineando nuestros objetivos empresariales con los ODS podremos demostrar nuestro compromiso con el desarrollo sostenible.

Paso 4: Integración

Para conseguir estos objetivos alineados debemos integrar la sostenibilidad dentro de nuestras actividades principales. Por otro lado, deberemos establecer unas metas de desarrollo sostenible que se lleven a cabo en todas las fracciones de la entidad.

Paso 5: Comunicar y reportar

Los ODS proporcionan métricas e indicadores comunes para que las empresas puedan recabar información sobre su desempeño en el desarrollo sostenible y reportarla de manera concisa y transparente. Por otro lado, comunicar el impacto positivo que tu compañía tiene con el medio aportará grandes beneficios a la organización además de influir directamente en crear una buena reputación de marca.

3.3.4 Los ODS a los que contribuye nuestra empresa

A continuación, analizamos como nuestra empresa puede aplicar y contribuir en la consecución de algunos de estos ODS:

Basándonos en el modelo anterior, nuestra empresa estará enfocada principalmente al ODS 12, por consecuencia contribuirá en los objetivos del grupo de la biosfera, 13, 14, 15 y 6, y por último en la parte de sociedad contribuiremos al objetivo 5.

Dentro de los objetivos, pasaremos a identificar las metas que trabajaremos y en las que nuestras actividades tendrán impacto.

La identificación de los ODS de nuestra empresa es clave para los valores que queremos transmitir, se trata de un mapa que nos guía para saber si lo estamos haciendo bien, si estamos aportando valor a la sociedad y donde debemos mejorar.

Nuestro planeta se encuentra afrontando enormes retos, sus recursos se agotan y eso amenaza cada vez más nuestra forma vida. Ahora es el momento crítico en el que las empresas deben actuar, priorizando acciones que ayuden a alcanzar las aspiraciones de la agenda 2030.

Con la llegada de la **pandemia por COVID-19 se puso el punto de mira en la relación que tenemos las personas con la naturaleza** y los diferentes países tienen la oportunidad de elaborar planes de recuperación ligados a estos ODS, de revertir las tendencias actuales y encauzarlas hacia el cambio de los patrones de consumo dañinos y ofrecer una producción más sostenible. No podemos seguir presionando y agotando los recursos de la naturaleza sin miramiento, pues su impacto puede ser catastrófico. Tenemos la oportunidad de establecer unos límites en nuestra forma de producir y consumir catalizando un cambio a todos los niveles, tanto social como medioambiental.

Para definir el enfoque estratégico de nuestra empresa primero hemos evaluado los impactos positivos y negativos de nuestras actividades sobre los diferentes ODS, con el fin de maximizar los impactos positivos y disminuir o evitar los negativos.

Como no todos los ODS (Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030) cobran la misma relevancia dentro de las actividades de nuestra empresa no tendremos el mismo nivel de contribución en todos. A continuación, exponemos los ODS que hemos identificado:

ODS 12– Producción y consumo responsable

Nuestra empresa está basada en la producción de prendas de forma responsable y pretende promover un consumo respetuoso con el medio.

En una sociedad globalizada, el consumo es el motor de la economía mundial y este requiere el uso del medio natural y de los recursos que nos ofrece. Esto es algo perjudicial para el planeta, por tanto, con nuestras acciones y forma de trabajar pretendemos disminuir todo lo que se pueda ese impacto. Este crecimiento económico ha ido ligado a la degradación medioambiental que hace peligrar todos los ecosistemas y amenaza no solo nuestra salud si no también el desarrollo del futuro, es el momento de actuar cambiando los modelos de negocio.

El objetivo de este ODS es lograr hacer más con menos recursos y de mejor forma, poder desvincular el desarrollo económico con la degradación del planeta, gestionar los recursos con mayor eficiencia y la transformación a un estilo de vida mucho más sostenible. Esta transición a una economía verde nos ayudará a reducir las emisiones de CO₂ y por consiguiente a la ejecución del resto de objetivos.

Dentro del Objetivo 12, estas son las **metas** a las que nuestra empresa contribuye:

12.5 De aquí a 2030, **reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.**

12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten **prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.**

12.7 Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles, de conformidad con las políticas y prioridades nacionales.

ODS 6 – Agua limpia y saneamiento

El agua es nuestro motor de vida, cuidar su saneamiento y mantener un uso responsable es de ésta es de vital importancia. En este aspecto, la pandemia también puso de manifiesta la importancia de la higiene y del acceso al agua limpia. Por lo que nuestros procesos de fabricación deben de estar adaptados de forma que no comprometan la calidad del agua, por ejemplo, asegurándonos de no utilizar tintes químicos que puedan ser perjudiciales. La contaminación por tintes es una de las grandes problemáticas a las que la industria textil se enfrenta, así como el uso indiscriminado del agua como si se tratara de un recurso inagotable cuando lo cierto es que tan solo un 3,5% del agua es dulce y apta para consumo humano (Fashion Revolution Spain, 2021).

La situación es tan alarmante que en China se encuentra más del 80% del agua subterránea contaminada y se estima que un 70% de esta agua contaminada es consecuencia de las industrias textiles establecidas en la zona. El sector textil vierte tintes y químicos con alta carga tóxica que pueden provocar la mortalidad de la fauna marina.

Existe un documental llamado *River Blue* (River Blue, 2016) donde se muestra de manera impactante la realidad detrás de cada proceso y cómo podemos cambiar este impacto tan perjudicial en el agua.

Como alternativa a este preocupante problema, nuestra empresa trabajará con tintes naturales y otras técnicas artesanales de estampación:

Sabemos la importancia que tienen en la moda los colores y los diseños y por eso utilizaremos colorantes naturales textiles como lo hacían nuestros antepasados volviendo así a los orígenes de nuestro planeta.

Estos tintes naturales se extraen de plantas, arcillas y minerales, que tienen la capacidad de teñir fibras naturales como el cáñamo, la lana, yute, etc.

Por otro lado, éstas son algunas de las técnicas artesanales que incorporaremos a los diseños: **Block printing**, una técnica 100% artesanal con materiales naturales a base de semillas, hojas frescas y tierras. **Bundledye**, se trata de una técnica de estampación en la que se transfieren materiales vegetales a la tela mediante el vapor de agua y **Shibori** (Indigo, 2019), esta antigua técnica japonesa es tendencia, consiste en moldear con tela algunas áreas del tejido, atándolas, retorciéndolas para evitar que sean teñidas. El resto de zonas se tiñen de añil creando diseños muy originales.

A pesar de que trabajaremos con estos suministros, todavía tendremos un procesamiento de agua interno para el cual usaremos filtros de agua industriales. Con estos podemos limpiar cualquier tinte o producto químico procesado que salga como subproducto de nuestra línea de fabricación. Dado que somos una compañía pequeña, que utiliza tintes y tratamientos ecológicos en primer lugar, procesaremos esa agua dos veces antes de devolverla a la red de residuos de la comunidad. Nuestro objetivo es causar el menor daño y la menor huella posible. A través de la filtración de agua podemos tomar posesión de cualquier contaminante potencial que nuestra línea de procesamiento pueda liberar en nuestras fuentes de agua.

Otra de nuestras opciones será la incorporación de GRGs para la acumulación de las aguas residuales resultantes de nuestro proceso de tintado y producción. Estos GRGs tienen una capacidad de 1m³. Una vez el GRG llegue a la totalidad de su capacidad, contactaremos con un gestor de residuos que recogerá estos tanques para su posterior traslado a la planta de tratamiento.

Metas:

6.3 De aquí a 2030, **mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos**, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales

sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial.

6.4 De aquí a 2030, **aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos** en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua dulce para hacer frente a la escasez de agua y reducir considerablemente el número de personas que sufren falta de agua.

6.b **Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades** locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.

ODS 13 – Acción por el clima

La industria de la moda representa aproximadamente el 8% de las emisiones a nivel mundial. En el último apartado veremos como la huella de carbono de la empresa contribuye a disminuir estas emisiones utilizando tejidos 100% sostenibles y como mejorar posteriormente (Naciones Unidas, 2019).

Meta:

13.2 **Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.**

ODS 14 – Vida submarina

“Los océanos del mundo, su temperatura, química, corrientes y vida, mueven sistemas mundiales que hacen que la tierra sea habitable para la humanidad. La gestión prudente de este recurso mundial esencial es una característica clave del futuro sostenible (Naciones Unidas, 2015)”.

La empresa debe prevenir y reducir la contaminación que se produce en los ecosistemas marinos. De momento no vamos a reutilizar el plástico que se extrae de los océanos para convertirlo en fibras que se puedan utilizar en nuestro proceso productivo para la creación de la ropa, pero algo que deberíamos estudiar para un futuro. Lo que si queremos es utilizar materiales que supongan el mínimo gasto de agua y que sean biodegradables y no

contaminen el medio, así como utilizar tintes naturales a base de arcilla ecológicos que no sean nocivos para el agua.

Metas:

14.1 De aquí a 2025, **prevenir y reducir significativamente la contaminación marina** de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra, incluidos los detritos marinos y la polución por nutrientes.

14.c Mejorar la conservación y el uso sostenible de los océanos y sus recursos aplicando el derecho internacional reflejado en la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar, que constituye el marco jurídico para la **conservación y la utilización sostenible de los océanos y sus recursos**, como se recuerda en el párrafo 158 del documento “El futuro que queremos”.

ODS 15 – Vida de ecosistemas terrestres

Es indispensable detener la pérdida de biodiversidad, gestionar los bosques de manera eficiente y garantizar la trazabilidad en la cadena de suministro en la industria textil.

Metas:

15.2 Para 2020, **promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación**, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.

15.1 Para 2020, **velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan**, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.

ODS 5 – Igualdad de género

La igualdad de género es un derecho humano fundamental y al mismo tiempo esencial para construir un mundo justo y pacífico. En nuestra empresa, todas las personas tendrán las mismas oportunidades, condiciones y derechos.

Metas a las que contribuiremos de forma directa:

5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico

En nuestra empresa apostaremos por ofrecer puestos de trabajo con unas condiciones laborales excelentes y salarios justos. Además de ofrecer igualdad de oportunidades para todos nuestros trabajadores, velaremos por los derechos de nuestros trabajadores y les daremos las herramientas para que puedan crecer en nuestra compañía. Según las exigencias del mercado ofreceremos formación e implementaremos planes internos de formación. Como empresa joven nos adaptaremos a las nuevas necesidades no solo del mercado sino también por las de los profesionales y apostaremos por un modelo “*remote friendly*” ayudando así a la conciliación familiar.

La segunda fortaleza reside en las condiciones laborales óptimas y salarios justos que se ofrecen a los trabajadores, un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida.

Metas:

8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor

8.b De aquí a 2020, desarrollar y poner en marcha una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes y aplicar el Pacto Mundial para el Empleo de la Organización Internacional del Trabajo.

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis PESTEL (EAE Business School, 2022) es un marco para evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Estudia los factores externos clave (Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, Legales y Ambientales) que influyen en una organización. En ECOVITA hemos optado por seguir este modelo para comprender y analizar mejor todas las influencias potenciales en nuestro negocio circular. Consideramos que el modelo PESTEL nos brinda la perspectiva más completa de nuestro interés, especialmente considerando que, como empresa ambientalmente responsable, queremos tener en cuenta la dirección que toma el mundo con el cambio climático como un resultado muy real de nuestros comportamientos. Según la escuela de negocios EAE, el formato PESTEL ofrece una gran perspectiva de los desafíos a los que se puede enfrentar una empresa y si son manejables o no.

4.1 Análisis PESTEL: Análisis de factores estratégicos del macroentorno

Aunque tenemos una gran idea, todos los negocios eventualmente se ven afectados por factores políticos más allá de su propio control. A continuación, proporcionamos un análisis PESTEL de nuestro modelo de negocio.

Este análisis de nuestro modelo de negocio se basa en la capacidad para proporcionar un formato de circularidad en la moda donde el consumidor podrá elegir los próximos pasos en su ciclo de compras. Al permitir esta colaboración con el comprador, un producto no se vende con la promesa de múltiples vidas, sino que también aporta a los consumidores la comprensión de su impacto en los residuos.

4.1.1 Políticos

En términos generales, los **factores políticos incluyen políticas impositivas, aranceles comerciales y varias otras reglas y regulaciones**. Seremos muy responsables no solo de los impuestos generales de la empresa y la industria minorista, sino también de las regulaciones fiscales entrantes destinadas a ayudar en la lucha contra el cambio climático. Los llamados "Impuestos verdes" caerán dentro de nuestra cabina de

mando, los impuestos al carbono, consumo de electricidad, regulación comercial, prohibiciones de telas y materiales y más.

1. Si bien las tasas impositivas altas podrían afectar negativamente las ganancias y los negocios, las leyes impositivas más específicas sobre el impacto ambiental, el carbono, los desechos y la circularidad nos beneficiarían debido a sus efectos sobre nuestros competidores en el mercado de la moda minorista. Muchos de los cuales no tienen modelos comerciales sostenibles o circulares.
2. Al considerar los aranceles comerciales, nuestro modelo comercial local y circular nos beneficiará al ingresar a cadenas de suministro excesivas y orígenes imposibles de rastrear.
3. El mapeo fácil de la cadena de suministro nos dará una ventaja sobre nuestros competidores en lo que respecta a las tarifas de exportación e importación, así como la legislación de sostenibilidad que impone la transparencia de la cadena de suministro.

El tema común dentro del panorama político apunta hacia un apoyo y beneficios continuos para empresas como la nuestra. Los negocios ecológicos, las pequeñas cadenas de suministro, los ciclos cerrados de desechos y la política circular no solo están de moda en 2022, sino que son absolutamente necesarios para forjar un futuro seguro y amable para nuestro planeta.

4.1.2 Económicos

Económicamente, las predicciones resultan un poco diferentes a las políticas. A medida que el mundo adopta la sostenibilidad y se esfuerza por cumplir con las metas de la ONU en 2030, se gesta una realidad diferente para la economía mundial. Las empresas emergentes como la nuestra pueden esperar más cuestionamientos, tasas de interés más altas, menos probabilidad de préstamos comerciales, costes iniciales más altos y menos dinero en general debido a la inflación y la recesión mundial. A medida que el mercado de valores globales se desplome y el mundo se recupere de los efectos

devastadores que el covid-19 tuvo tanto en la cadena de suministro como en la economía, el dinero fluirá mucho más lento y las nuevas empresas pueden esperar menos de él.

Los siguientes elementos de la lista representan las mayores amenazas y beneficios que la economía tendrá en nuestro modelo de negocio en los próximos 5 años.

Recesión económica

- Los consumidores gastarán menos en artículos que no son de primera necesidad, como ropa.
- Desaceleración de la Inversión Económica.
- Tasas de interés más altas.
- Los consumidores ahorran más.
- Salarios más altos.
- Los costes de producción han subido.
- Precios de gasolina más altos.

4.1.3 Socioculturales

A medida que las creencias de los consumidores cambien hacia una vida más sostenible, nuestro modelo comercial prosperará; sin embargo, junto con la necesidad de ahorrar más y el deseo de apoyar menos el consumismo global, el grupo demográfico del que tendremos más apoyo en realidad no será el de los compradores más sostenibles.

Los verdaderos compradores sostenibles nos comprarán de vez en cuando considerando que están recibiendo el mayor valor de uno de nuestros artículos, tanto en términos de ciclo de vida como de precio. Sin embargo, nuestros principales clientes serán aquellos ligeramente interesados en la tendencia de la sostenibilidad y que quieran tener una compra consciente sin dejar de lado su consumismo por completo.

4.1.4 Tecnológicos

En la cadena de suministro, nuestra infraestructura consta de máquinas de siembra especializadas que tienen el mínimo daño en el material de origen, así como la infraestructura de reciclaje al final de la cadena de suministro. Los tintes utilizados en la ropa son naturales y no tóxicos. Las máquinas más importantes son las máquinas de reprocesamiento y reciclaje de residuos de tela. Forman una parte crucial del modelo de negocio.

Los sistemas de reciclaje de prenda a prenda son una de las mayores inversiones para nuestra cadena de suministro, pero el costo demuestra ser eficiente ya que ahorramos en materia prima y podemos brindarle a nuestro cliente más valor sin generar más desechos.

4.1.5 Ecológicos

Nuestro objetivo principal es proporcionar productos de alto rendimiento que duren y generen menos desperdicio en general.

Debido a que nuestra **cadena de abastecimiento y suministro es local**, no sufriremos tanto los problemas de la cadena de suministro de otras marcas comparables que envían productos a todo el mundo. Sin embargo, todavía somos susceptibles a los fenómenos meteorológicos extremos, ya que estamos ubicados en Europa, las olas de calor pueden afectar a las fábricas y nuestro material de abastecimiento dependerá de la producción agrícola de la zona.

También debemos considerar nuestra necesidad de agua en nuestra cadena de suministro, la disponibilidad de agua dulce se volverá cada vez más complicada a medida que avanza el cambio climático y los costos eventualmente se dispararán.

Otro factor ambiental que debemos considerar es la regulación de nuestras emisiones de GEI, ya que somos una empresa que se enfoca en la sustentabilidad desde sus

inicios, hemos construido nuestro modelo de negocio teniendo en cuenta las emisiones de GEI, queriendo mantener nuestra contaminación al mínimo.

4.1.6 Legales

Como la legislación cambia rápidamente en todo el mundo con respecto no solo a las leyes materiales, sino también a las leyes de comercialización y emisión. Debemos estar al tanto de las siguientes realidades:

- Leyes fiscales.
- Leyes de protección al consumidor.
- Normas de salud y seguridad.
- Leyes de empleo.
- Derechos de autor y leyes de patentes.
- Leyes laborales.
- Leyes de publicidad.
- Leyes de protección de datos.
- Leyes de regulación ambiental.
- Leyes de residuos.

Todas estas leyes afectarán a nuestro negocio con el tiempo, estaremos preparados para navegar por los cambios en el mercado, ya sea por la regulación ambiental o por cambios legales a medida que el mundo se acerca a completar los objetivos para la agenda 2030. Ecovita estará considerablemente preparada para los cambios que se avecinan y marcará su propio camino hacia la sostenibilidad para servir como fuente de inspiración.

4.2 DAFO y CAME

La matriz DAFO (Aliaga, 2018) es un método analítico que pretende analizar los principales factores que implican un producto, servicio u organización, con el fin de expresar estrategias de acción para su mejora. Permite confrontar los factores internos

y externos de lo que se pretende analizar representando cada factor en una matriz 2x2 (se muestra en la siguiente tabla). Los factores internos de la empresa son atributos positivos (fortalezas) o negativos (debilidades). Por otro lado, el análisis de los factores externos se analiza los elementos independientes del objeto en cuestión, influyendo positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas) sobre él.

Además se plantea, adicionalmente al DAFO, un análisis CAME. Este análisis se basa en proponer y realizar las acciones oportunas para fortalecer el análisis DAFO. A continuación se muestra el análisis DAFO y CAME para Ecovita:

Tabla 1. DAFO - CAME

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	
DEBILIDADES (-)	CORREGIR LAS DEBILIDADES	AMENAZAS (-)	AFRONTAR LAS AMENAZAS
Limitaciones derivadas de la localización de la sede: transporte de materias primas	Intentar localizarse en la medida de lo posible cerca del abastecimiento de materias primas	Aumento de la competencia con grandes empresas del sector textil (nacimiento de otras start-ups, empresas...)	Mantener la estrategia definida en la creación de la marca y diferenciar el producto. Cooperar con los competidores
Precios de venta elevados debido a un proceso productivo complejo	Ajustar precios al principio del lanzamiento de las colecciones	Crisis económica mundial debido a la Covid-19 e inflación en el país	Ajustar los precios lo máximo posible
Coste elevado de las materias primas (extracción, reciclaje y transformación)	Negociar y ajustar el precio de las materias primas	Diversidad climática, al principio solo se venderá en España pero cada país tiene diferentes climas por lo que la empresa debe conocer las diferencias climáticas y adaptarse a ellas	Adaptar la ropa al clima de cada país, enfocarse a cada mercado con las prendas a vender
Gran parte del volumen de ventas de los intermediarios, siendo los márgenes obtenidos a través de este canal muy reducido frente a los conseguidos con las ventas propias o en el e-commerce propio	Ajustar los márgenes al principio de creación de las colecciones	Creación de tiendas on-line de diferentes marcas	Diferenciar la página web y el e-commerce para que sea lo más accesible posible
No disponer de etiquetas ecológicas en las prendas	Auditorías para conseguir las certificaciones	Clientes exigentes, ya que todo el mundo hoy en día le gusta vestir bien	Vender colecciones exclusivas y prendas únicas
FORTALEZAS (+)	MANTENER FORTALEZAS	OPORTUNIDADES (+)	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES
Integración de los principales ODS de la sostenibilidad en la misión de la empresa (cultura empresarial sólida)	Ecovita tiene muchos puntos fuertes y sabrá explotarlos adecuadamente. Para mantener las fortalezas en un futuro deberá seguir la estrategia planteada en su creación	Nicho de clientes concienciados, escasez de oferta	Ecovita tiene muchas oportunidades de mejora. A medida que crezca la marca deberá marcarse éstas como objetivos individuales
Desarrollo sostenible en el producto		Corriente principal en la sociedad, aprovechamiento de la concienciación	
Cambio de mentalidad a la hora de producir/vender artículos de moda		Fidelidad de creación de marca	
Colaboración con otras marcas, sinergia con diferentes organismos, etc.		Creación de valor	
Comunicación de la trazabilidad (transparencia) del producto desde la recogida de la materia prima hasta el producto final		Reducir la huella de carbono del producto	
El cliente es partícipe del proceso, ya que decide cuál será la segunda vida del artículo		Subvenciones por aplicar un modelo sostenible	
Elevada calidad, diseño y cualidades técnicas de los productos		Compromiso con el medio ambiente y visión a largo plazo	
		Política de responsabilidad social corporativa importante haciendo a la marca transparente de cara al público	

4.3 Análisis de Stakeholders y competidores

En este apartado, en primer lugar, hablaremos de la importancia que cobran los grupos de interés dentro de la gestión de una empresa e identificaremos cuales son esos grupos a los que irán dirigidas nuestras actividades corporativas. Posteriormente, haremos un análisis de los principales competidores que hemos identificado en esta oportunidad de negocio. La moda española se encuentra en auge y resulta un nicho de mercado interesante en el que invertir, pero para ello debemos antes identificar un mapa de posicionamiento en dicho mercado.

4.3.1 Identificación y priorización de stakeholders

Nuestros principales grupos de interés (Rockcontent, 2019), son aquellos grupos de personas, instituciones u organizaciones, en los que debemos poner nuestro foco de atención, ya que se relacionan directa o indirectamente con las actividades y decisiones de nuestra empresa ayudando de este modo a su completo funcionamiento. Este público de interés se ve afectado por nuestras acciones y pueden ser nuestros empleados, clientes, nuestros proveedores y otras instituciones públicas o privadas entre otros.

Cabe destacar que estos grupos de interés causan un gran impacto en las decisiones de la empresa, al mismo tiempo que ellos mismos también se ven afectados por las decisiones que tomamos. Por este motivo, se convierten en una parte fundamental a tener en cuenta en la planificación de nuestra estrategia corporativa.

Es importante implementar un sistema real y eficaz de gestión de nuestros grupos de interés. Debemos identificar el impacto que nuestra empresa tendrá sobre ellos y qué es lo que queremos conseguir mediante el diálogo con todas las partes. El objetivo de esta comunicación será el de identificar las expectativas y demandas que los diferentes grupos tienen para integrarlos en nuestra estrategia, de este modo sumaremos ese enfoque diferente como valor añadido a nuestra empresa del que se beneficiarán todas las partes involucradas.

Nuestro diálogo con los grupos de interés enriquecerá la visión de nuestra empresa al escucharlos podremos tomar las mejores decisiones para todos. Comenzaremos por

establecer un clima propicio de confianza y transparencia mutua para lograr nuestros objetivos comunes. Después desarrollaremos canales activos de diálogo adaptados a cada grupo según su nivel de influencia. Con ello conseguiremos además identificar los posibles riesgos y oportunidades que tenemos con dichos grupos. En nuestro modelo de negocio hemos decidido descartar las opciones de envío de entrevistas o encuestas a nuestros grupos de interés, ya que creemos que además de ser poco eficaces y no demasiado relevantes, no reflejan la relación de confianza y cercanía que queremos transmitir en nuestra filosofía de empresa. En su lugar, optaremos por la escucha activa mediante talleres con los proveedores y actividades de “*focus group*” con clientes potenciales, dinamizando de esta forma sesiones de diálogo y escucha activas adaptadas a sus necesidades particulares y a las expectativas que todos los grupos tengamos de dicha colaboración. Además, se fomenta la colaboración del cliente y se recopilan datos a través de nuestras aplicaciones interactivas. Tener esta plataforma para los datos de los clientes, desde su interés en tendencias hasta sus preferencias de prendas, permite mejoras constantes en las colecciones de Ecovita. El cliente es nuestra parte interesada más importante, y nuestra aplicación permite interacciones transparentes y simples que, por lo tanto, permiten que Ecovita prospere.

En todo este proceso será muy importante el *feedback* de todas las partes involucradas para establecer un enfoque de beneficios “*win-win*” y transmitir la oportunidad que supone para todos ya que la satisfacción de sus necesidades tendrá un impacto en nuestros resultados. Desde nuestros clientes, proveedores y accionistas, todos tienen un valor elevado a tener en cuenta que nos repercute en los beneficios y el alcance de los objetivos. Nuestro reto y objetivo principal es el de identificar y establecer unos objetivos, valores y filosofía de trabajo comunes en este contexto de diversidad de la que se componen todos estos grupos. Así podremos fomentar en nuestra empresa un crecimiento sustentable.

Todos los grupos son igual de importantes, pues están conectados entre sí y si por ejemplo nuestros clientes pierden el interés en nuestro producto no gozaremos del éxito esperado y nuestros colaboradores perderán el interés en nosotros, así como

también perderemos oportunidades de financiación e inversiones, lo que provocaría una pérdida de valor exponencial. La satisfacción de las necesidades de un grupo tendrá un impacto positivo en las actividades y comportamiento de otro. Por este motivo el diálogo con los grupos de interés y ampliar nuestra visión es tan importante para el éxito de nuestra estrategia. Identificar y entender lo que nuestros grupos de interés buscan nos ayudará a trazar nuestra estrategia de forma concisa y guiar nuestros objetivos de forma sostenible.

Para identificar y definir nuestros principales grupos de interés debemos de tener en cuenta no solo los grupos de interés directos (clientes y consumidores) si no también todos aquellos que se incluyen en nuestra esfera de influencia como pueden ser los socios comerciales y proveedores.

Debemos de tener en cuenta no solo los grupos de interés directos (clientes y consumidores) si no también todos aquellos que se incluyen en nuestra esfera de influencia como pueden ser los socios comerciales y proveedores.

La Norma ISO 26000 (ISO 26000, 2021) establece las líneas a seguir en materia de Responsabilidad Social dadas por la Organización Internacional de Normalización y mide el rendimiento y la mejora de las empresas en cuando al comportamiento socialmente responsable, defendiendo que todas las organizaciones deben promover acciones orientadas a mejorar el planeta.

La aplicación de norma 26000 se centra en 7 ejes principales de actuación para la RSE (Amcham, 2019):

1. **Gobernanza, organización de la organización:** Se trata de los procedimientos, políticas y manuales que regulan y organizan cómo se debe hacer negocios.
2. **Derechos humanos:** Salarios y jornada laboral justa, proporcionar un entorno laboral seguro y agradable. Aplicable a toda la cadena de valor de la empresa.
3. **Prácticas laborales:** Se trata de poner en práctica todas las condiciones laborales, los procesos de contratación y aplicar las buenas prácticas para operar con todo el personal.

4. **Medioambiente:** Buenas prácticas de gestión ambiental.
5. **Prácticas justas de operación:** Enfocadas en nuestra cadena de valor, trato con todos los grupos de interés.
6. **Asuntos de consumidores:** Nuestra relación con los clientes.
7. **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** Trata sobre la realización de un trabajo de campo en la comunidad tras haber alcanzado un buen desarrollo del entorno, y las condiciones con los clientes internos.



Figura 6. Los 7 ejes de la ISO 26000

Para desarrollar nuestro plan estratégico optaremos por un enfoque proactivo en el que involucraremos a nuestros principales grupos de interés y estudiaremos el posicionamiento estratégico al que debemos dirigirnos.

En nuestro sistema de gestión de grupos de interés comenzaremos por la identificación, clasificación y segmentación de estos grupos, seguido de la priorización

en las líneas de actuación y por último culminara en el diseño de nuestro marco de relaciones.

Hemos dividido a nuestros stakeholders en dos grupos: primarios y secundarios. Según nuestro análisis de identificación de stakeholders, estos serán nuestros principales grupos de interés:

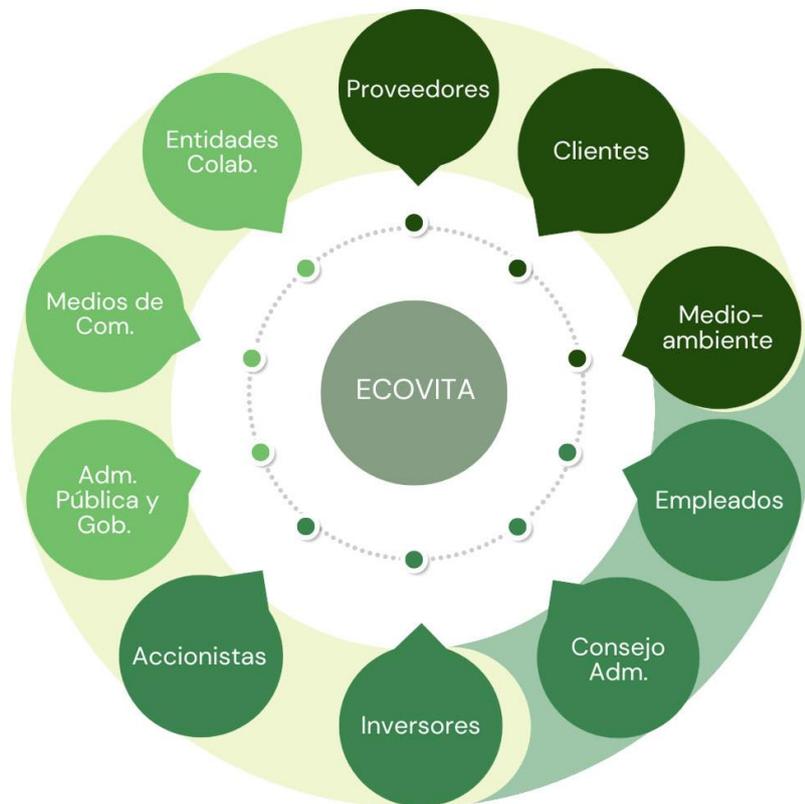


Figura 7. Análisis de identificación y priorización de stakeholders

De esta forma, nuestra estrategia irá dirigida a poner el foco en los proveedores, los clientes y el medioambiente en primera instancia. En segundo lugar, nos enfocaremos en nuestros empleados, el consejo de administración, inversores y accionistas y por último, la administración pública y las instituciones gubernamentales, los medios de comunicación y las entidades colaborativas. Desarrollaremos un sistema de gestión para dialogar con cada uno de ellos, pero nos gustaría dar especial mención a los proveedores ya que en la industria textil el poder que generalmente han tenido es

relativamente bajo pues las grandes multinacionales suelen descentralizar las fábricas de producción en países en vías de desarrollo y donde los proveedores de materias primas tienen un control escaso de la industria y por desgracia son fácilmente reemplazables. Por todo ello, queremos tener un trato cercano y cuidar a nuestros proveedores, pues nuestras prendas no serían lo que son sin su producto. Pretendemos en un primer momento trabajar con proveedores locales en el territorio español y dado que no son muchas las empresas de materias primas existentes hoy en día en este mercado, cobrarán una gran importancia y su poder negociador será elevado.

Tras identificar nuestros grupos de interés nuestros siguientes pasos serán clasificarlos según los niveles de interés e influencia que tengan cada uno y elaboraremos un mapeo (Grégoire, 2022) con la información que dispongamos de cada grupo para definir la frecuencia con la que deberíamos dialogar con ellos y las actividades prioritarias que deberíamos emprender con cada uno.

4.3.2 Análisis de competidores potenciales y actuales

Actualmente, los constantes cambios de tendencias hacen que en el mercado español se estén generando nuevos retos. Cabe destacar la importancia de que las empresas de moda se sumen a esta nueva tendencia y se adelanten a las nuevas corrientes aprovechando las oportunidades de mercado que brinda la sostenibilidad.

Vamos a mostrar algunos de los datos más actuales sobre la opinión de los consumidores en el consumo de prendas sostenibles frente a las convencionales que aparecen en un estudio realizado por el área de *retail* de la consultora *Simon Kucher & partners* (Juárez, 2020).

Según este estudio, en términos económicos, la mayoría de los consumidores están conformes y ven adecuado que una versión sostenible de las prendas pueda tener un coste entre un 20% y un 30% mayor que el de la moda convencional.

A pesar de que todavía es más alto el porcentaje de consumidores que no se preocupa por la procedencia, material e impacto de sus prendas, vemos una tendencia ascendente en el incremento de consumidores que estaría dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo, ya que el 78% de los consumidores afirma que las características eco de una prenda podrían influir en las decisiones de compra. Pero esto todavía es un camino en desarrollo ya que tan solo el 5% asegura que solo compraría prendas que cumplan con los criterios de sostenibilidad. Los factores sociales también tienen relevancia, ya que el 69% de los consumidores afirma que las condiciones básicas laborales envueltas en sus prendas tienen influencia en su compra. Si nos referimos al impacto de las emisiones de CO2 vemos que el 67% de los consumidores indica que estaría dispuesto a modificar su manera de consumir si dichas prendas minimizaran este impacto. Otra afirmación que podemos observar de los usuarios es que el 60% modificaría sus hábitos de compra si el material de las prendas fuera orgánico.

La conclusión a la que la consultora llega con este estudio es que uno de los principales factores que frena el aumento de consumidores responsables es la desinformación y además revelan que aproximadamente el 65% de los encuestados no se preocupa de buscar dicha información pero que podrían cambiar la manera de consumir si dicha información les fuera proporcionada.

Vistos estos datos tan interesantes sobre las tendencias del consumidor pasamos a comentar la competencia a la que nos enfrentamos:

Existen dos tipos de empresas dentro de este marco, las grandes multinacionales que buscan sumarse al movimiento eco readaptando algunas líneas de sus prendas y sacando colecciones con materiales reciclados, pero en las que no se puede encontrar toda la información necesaria que asegure la sostenibilidad por completo. Y, por otro lado, tenemos las pequeñas empresas ecológicas emergentes que buscan hacerse un hueco en el mercado regentado por empresas como el grupo Inditex, Mango, H&M, etc. Nuestra empresa no pretende competir contra las grandes multinacionales establecidas, las cuales se centran en la producción masiva, si no que pretende

distinguirse de ellas ofreciendo una alternativa que sí pueda asegurar el 100% de la sostenibilidad involucrada en causas tanto sociales como ambientales. Por tanto, nuestra competencia directa serán esas pequeñas empresas que ya nacen de forma sostenible, pero sin dejar de tener en cuenta las grandes multinacionales y sus líneas adaptadas por la gran relevancia de las que éstas gozan en el sector.

A continuación, hemos catalogado los que serían nuestros competidores potenciales:

Por un lado, hemos tenido en cuenta como competencia las líneas más sostenibles de empresas como *Zara Join Life*, y *H&M Conscious Choice*, Mango asegura en su web que sus prendas cuentan con el 79% de propiedades sostenibles y que caminan para alcanzar el 100% en este año 2022. Las tenemos en cuenta ya que nuestros posibles compradores y clientes podrían pensar que ya cumplen con compras responsables comprando esta clase de productos de marcas con más renombre y presencia.

Por otro lado, hemos dividido las marcas 100% sostenibles en dos grupos: como competencia directa tendríamos marcas grandes con presencia y andadura en el mercado que son 100% sostenibles y son más conocidas como [Patagonia](#) y [Ecoalf](#).

Y por último, las pequeñas empresas emergentes que han empezado como nosotros y tratan de hacerse hueco en este vasto mercado. A continuación, citamos algunos ejemplos de los que serían competencia directa:

[Thinking_mu](#): Moda de hombre y mujer, algodón orgánico, camino hacia la sostenibilidad. Reconvierten los residuos de prendas que no usan en nuevas prendas.

[laios](#): Camisetas de algodón orgánico y jerséis a base de hilo reciclado. Reparación de Jerséis vintage y reciclado de prendas.

[Xiroeco](#): Marca exclusiva de prendas denim de forma sostenible. Algodón orgánico, elastano reciclado.

[Skfk](#): Moda para mujer, diferentes materiales reciclados. Alquiler de prendas. Reutilización de los deshechos textiles.

[Brava fabrics](#): Ropa de hombre y mujer, diferentes materiales sostenibles.

Hay algunas otras como Zymetri, The milky way, Bask, The nordic leaves y Ecology. A pesar de tener un nicho de mercado en auge en la moda sostenible, hay una alta competencia en el sector textil español y es difícil luchar por tomar relevancia y llegar a posicionarse en la mente del consumidor al nivel de las grandes multinacionales, pero ahí reside el reto. Por ese motivo, marcar una diferencia significativa es crucial y nuestra propuesta de valor servirá de impulso favorable frente a este extenso mercado. Por el momento, no hay demasiadas empresas españolas dedicadas 100% a la moda ética ya sostenible lo que nos da ventaja reduciendo el abanico de competidores.

Para mostrar de una manera más clara el lugar que ocupan nuestros competidores y donde nos posicionaríamos nosotros frente a ellos, hemos elaborado un mapa de posicionamiento basándonos en diferentes factores que hemos observado de nuestra competencia como el precio competitivo que ofrecen, los procesos que utilizan, los tipos de tejidos empleados, la transparencia e información que muestran en sus webs, etc. Observamos que Ecoalf y Patagonia tienen un precio más elevado, son las más conocidas y son sostenibles. Las líneas eco de las multinacionales se posicionan en un precio más económico pero sus factores sostenibles no pueden asegurarse, el resto de marcas sostenibles más pequeñas se sitúan en nuestra fracción de la matriz, pero hemos observado que utilizan menos materiales sostenibles que los que nosotros planteamos, o tienen otras líneas de ropa, es decir, solo ofrecen para mujer o solo un tipo determinado de prendas entre algunos de los factores que hemos observado, por lo que el mapa quedaría así:

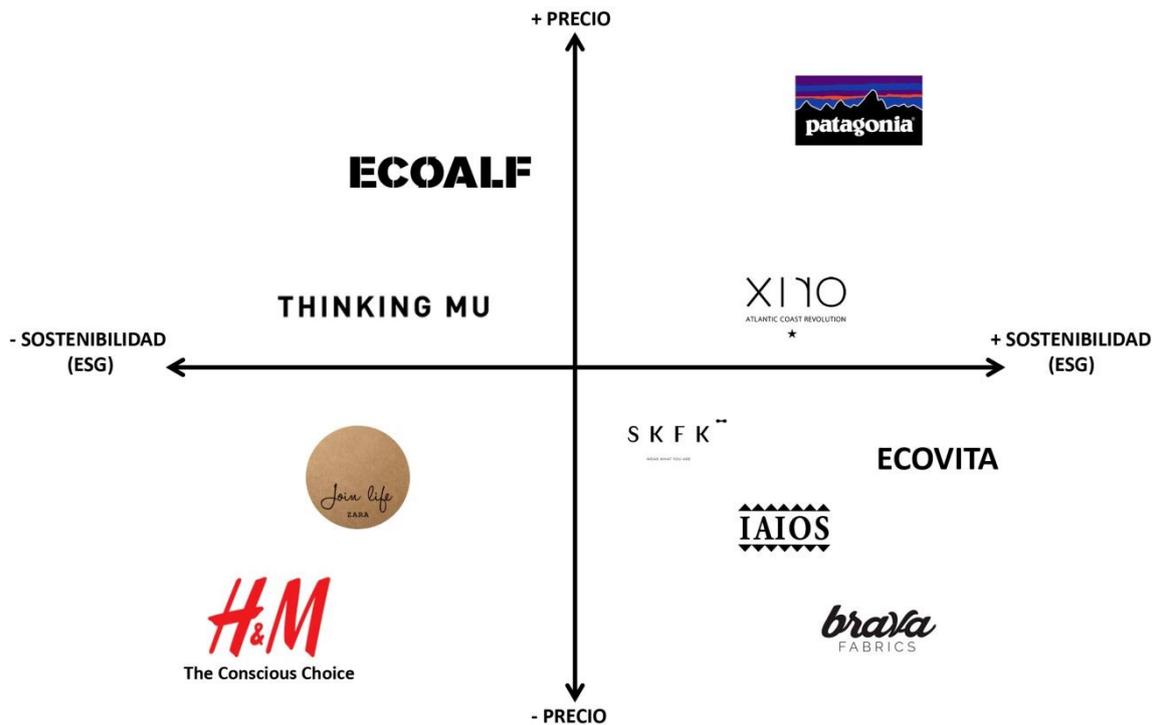


Figura 8. Mapa de posicionamiento de competidores

Por último, lo que hemos observado en nuestros competidores es que algunos de ellos ya están adaptando sus procesos a la circularidad buscando alternativas, ofreciendo a los usuarios la posibilidad de recoger sus prendas reciclarlas creando de nuevo tejidos con los que confeccionar, en este aspecto, nosotros nos diferenciamos ofreciendo además la posibilidad de reconvertir tu prenda y adquirir otra nueva personalizándola.

4.4 Factores relevantes del entorno y análisis de la cadena de valor

Para crear nuestro producto de principio a fin, comenzamos con los proveedores de materias primas, por supuesto, una vez que el negocio esté funcionando, el objetivo será cerrar el ciclo de manera significativa. Lo que significa que reintroduciremos nuestro propio producto en la cadena de suministro. Sin embargo, en una cadena de valor directa, comenzaremos con los proveedores de materias primas, este se transportará a nuestras instalaciones, tanto a las fábricas de producción como a los espacios habilitados para el almacenamiento, a medida que se vaya creando el producto, comenzará en la fábrica pasando por un proceso de costura y teñido, pasando al embalaje. Una vez que el producto esté completo y terminado, pasará al envío tan pronto como se realiza el pedido.

Todo este proceso implica directamente o indirectamente a los siguientes departamentos:

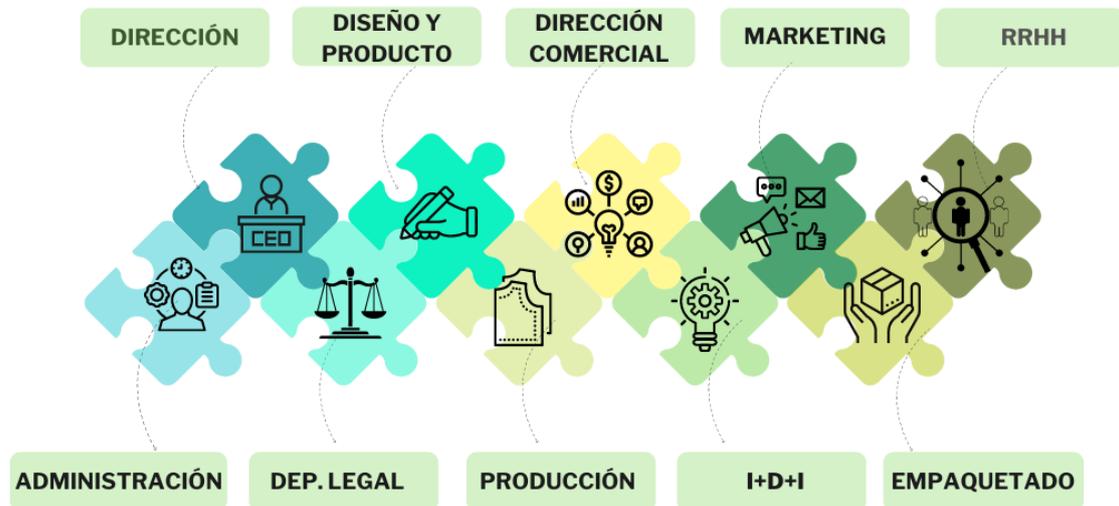


Figura 9. Departamentos

4.4.1 Actividades Primarias

Logística de entrada: Nuestras relaciones con los proveedores, la entrada y el almacenamiento de materias primas y equipos de nuestra inversión inicial se encuentran dentro de esta categoría. **En otras palabras, esta categoría contiene las actividades clave mencionadas en el diagrama CANVAS en la sección 3.2.**

Esto incluye espacio de fábrica, almacenes, transporte, reparación/mantenimiento de maquinaria y almacenamiento de materiales. Las decisiones que se toman en este paso comienzan a nivel de diseño, la obtención de las telas correctas, el transporte de la muestra y el diseño del producto se encuentran en esta categoría.

Operaciones: La mayoría de nuestros gastos caen dentro de esta categoría porque la compra inicial nuestra maquinaria cae dentro de las operaciones. Recicladores de prendas de vestir, máquinas de teñir, máquinas de sembrar y procesadores textiles están todos aquí. El embalaje, el montaje de productos, el almacenamiento, el envío, la manipulación y el procesamiento de pedidos también se incluyen en las operaciones. Esta categoría tiene la mayor importancia cuando se trata de lo que debe suceder después de que el cliente realiza el pedido.

Ventas y Marketing: El modelo de negocio se basa en gran medida en el comercio electrónico a través de nuestra página web y nuestra aplicación. Para impulsar las ventas y el conocimiento de los clientes, la mayor parte de nuestro marketing se realiza en línea, a través de la recopilación de datos y anuncios para grupos específicos. Proporcionaremos revisiones de productos reales en nuestro sitio web, alentaremos la lealtad del cliente a través de créditos de la tienda y publicitaremos fuertemente la transparencia de nuestra cadena de suministro y modelo de circuito cerrado. Al permitirle al cliente una visibilidad completa de lo que hacemos y cómo lo hacemos, puede sentirse orgulloso de saber que puede comprar nuestros productos y ser consciente del efecto que esa compra tendrá en el medio ambiente. Además, nuestro presupuesto de marketing se destina a mantener a los clientes existentes en el grupo de colaboración con nosotros, publicitando nuevas posibilidades para sus prendas existentes. En lugar de simplemente optar por gastar todo nuestro presupuesto en lograr nuevas compras únicas, el objetivo es tener compras repetidas y un excelente boca a boca.

4.4.2 Actividades Secundarias

Investigación y desarrollo/Desarrollo tecnológico: Invertiremos en investigación y desarrollo para optimizar nuestro modelo comercial de circuito cerrado. Para asegurarnos de contar con la mejor tecnología de reciclaje, las opciones de tejido más duraderas, los troqueles más naturales e inofensivos. El objetivo final es mantener bajas las emisiones de GEI y contaminantes con la eventualidad de convertirse en cero neto. Queremos lograr todo esto sin dejar de ofrecer el máximo valor al cliente. Por lo tanto, los costos de investigación y desarrollo también incluyen la previsión de tendencias y el mantenimiento de un dedo en el pulso de lo que nuestros clientes quieren de nosotros. Nuestro equipo de investigación y desarrollo trabaja en estrecha colaboración con el diseño, las operaciones y el marketing. La investigación y el desarrollo también trabajan en conjunto con nuestro equipo legal a medida que cambian las leyes y los reglamentos. Aquí podemos considerar la legalidad de los contaminantes, la creación de desechos, el uso de materiales, el etiquetado

verde/ecológico y otras características de ser un negocio verde en un mundo emergente de economía circular.

Gestión de recursos humanos: Este departamento trabaja entre bastidores reclutando a los diseñadores, miembros del equipo de ventas, expertos en sustentabilidad y trabajadores de fábrica correctos para que nuestras operaciones funcionen sin problemas. Todo colaborador de la empresa inicia su proceso con Recursos Humanos. También manejan cuestiones legales internamente, como denuncias de acoso, despidos, indemnizaciones, licencias por paternidad, días de vacaciones y todo lo que tenga que ver con la construcción de la comunidad interna de nuestras empresas. Esto incluye eventos de formación de equipos, vacaciones, etc.

4.4.3 Infraestructura de Departamentos y Procesos

Departamento de Diseño: Aquí es donde comienza el inicio de los productos, el diseño funciona junto con el desarrollo. Producen 4 colecciones al año (1 por temporada) y también crean las opciones para las próximas iteraciones de cada pieza. Para cada producto que desarrollan crean un mínimo de 2 pasos de ciclo de vida adicionales para dichos productos. Los productos de etapa final están excluidos de la regla de 2 mínimos. Una vez realizados los diseños y definidas las opciones, las prendas de la Primera etapa se envían a producción.

Desarrollo De Producto: El desarrollo de productos implica cortar, coser, teñir y probar la calidad del producto final. Este paso es crucial para asegurar el alto rendimiento y la larga durabilidad de nuestras prendas. Trabajan en conjunto con el diseño para garantizar que las piezas finales coincidan exactamente con los diseños.

Embalaje: El empaque trabaja tanto con el diseño como con el marketing. Como somos una empresa ecológica, nuestro objetivo es tener un embalaje mínimo, no utilizar plásticos a base de petróleo y hacer que todos nuestros embalajes no sean diseñados de forma linear, o con solo un uso. Uno de nuestros objetivos es hacer que

el consumidor sea responsable de la menor cantidad de residuos posible y ayudar en la misión de generar menos residuos en general. Por lo tanto, nuestra estrategia de desperdicio mínimo exige etiquetas mínimas. En estas etiquetas es donde el marketing puede agregar o enfatizar cualquier marketing verde, como los materiales utilizados o la reciclabilidad.

Gestión de Inventario: desperdicios y costos al mínimo gestión de inventarios mide y mide nuestra producción versus nuestras ventas, también mide nuestras compras de materia prima, nuestro ingreso de material reciclado a la cadena de suministro y nuestro stock de productos. Esto nos permite no sobreproducir prendas, desperdiciar materiales y comprender mejor nuestras métricas de suministro.

Distribución de Inventario: La distribución de inventario no solo cubre la distribución hacia el exterior de productos finales, sino también la recepción de prendas para rehacer, o de prendas en etapa final que están listas para ser recicladas. Este es un departamento complejo que trabaja en conjunto con el diseño y el desarrollo de productos. Todo el material de entrada se reelabora o recicla, mientras que la distribución de salida está dictada por los pedidos/ventas realizadas. Dado que todas nuestras ventas son directas al consumidor, la distribución saliente no incluye la distribución a tiendas minoristas.

Marketing: En los años iniciales de nuestra corporación, el marketing jugará un papel importante, ya que planeamos introducir un modelo completamente nuevo de compra de prendas en el mercado. El marketing tendrá la función no solo de presentarnos al cliente, sino también de educarlo sobre cómo funciona. A través de la mayoría de los canales Gen Z, podremos educar rápidamente al consumidor sobre cómo usar el producto y por qué debería elegirlo. Los anuncios de Instagram, los patrocinios de personas influyentes y el contenido educativo en videos breves liderarán nuestra estrategia de marketing. El departamento de marketing trabaja en estrecha colaboración con el embalaje para garantizar que el cliente recuerde el valor de

nuestras prendas para el planeta en cada paso del proceso de colaboración. También trabajan en estrecha colaboración con las ventas.

Ventas: El departamento de ventas se divide en ventas internas y externas. Las ventas internas se centran en los clientes habituales y en construir la relación existente que tenemos con las personas que ya han comprado nuestras prendas. Ya sea reciclando su prenda actual en algo nuevo o comprando más productos. Las ventas externas se enfocan en la adquisición de nuevos clientes, estuvieron muy de cerca con el marketing para comprender qué atrae a nuevos compradores, cerrar grandes acuerdos y conversar con quienes visitan nuestra aplicación o sitio de comercio electrónico y desean comprender el proceso y el valor que puede aportar a sus vidas.

Departamento de Contabilidad: El departamento de contabilidad mantiene los costos constantes, calcula y reinvierte las ganancias y mide nuestro retorno de la inversión año tras año. También manejan impuestos, precios de contratos de proveedores y precios de venta al por mayor. Trabajan tanto con Ventas y Adquisiciones como con el equipo legal.

Departamento Legal: A medida que cambia el panorama legal del marketing, las emisiones y los negocios en general, nuestro departamento legal nos ayudará a enfrentarlo. También registrarán nuestra marca, patentarán nuestro sistema de prendas de bucle circular y nos ayudarán a avanzar con todos los asuntos legales internos y externos. Incluido pero no limitado a: legalidades de contratos de empleados, condiciones de fábrica o línea de producción y/o accidentes, contratos de proveedores y más.

En conclusión, los muchos departamentos que componen el negocio trabajan en colaboración en un orden circular cerrado en el que se brindan retroalimentación, recomendaciones, actualizaciones y parámetros entre sí.

4.5 Propuesta de valor

Como comentábamos en el *Model Canvas*, nuestra empresa Ecovita ayudará a los consumidores a no tener que elegir entre ir a la moda y hacerlo de forma sostenible y respetuosa. Con nuestros productos, podremos ofrecer a personas concienciadas con el medioambiente y que quieren consumir de forma más sostenible, una alternativa al sistema consumista del *fast-fashion* y la gestión indiscriminada de los recursos naturales. En Ecovita lucharemos por lograr una sociedad de comercio justo.

Sabemos la importancia que tienen las 9 R's y nuestra filosofía de empresa no se trata solo de reciclar las fibras sobrantes de nuestras prendas o las prendas en sí, si no de explicar al consumidor como podemos rechazar aquello que no necesitamos (el *fast-fashion* de baja calidad a precios bajas que a la larga sale caro), concienciaremos sobre cómo podemos reducir nuestro consumo en este sentido. Enseñaremos como se pueden reutilizar nuestros productos de maneras creativas e ingeniosas. Con el sistema de customización les enseñaremos como podemos renovar y rediseñar una prenda para modernizarla según las tendencias. Con nuestro sistema enfocado a la remanufacturación nos convertimos en un modelo circular y por último nos enfocaremos en transmitir todas estas ideas que definen nuestra identidad corporativa para cambiar la industria de la moda.

4.6 Modelo de negocio

Nuestro modelo de negocio es 100% directo al consumidor, por nuestra página web y aplicación y está basado en la economía circular. Ecovita lanzará una colección a través de nuestro sitio web/plataforma de comercio electrónico, cada cliente creará una cuenta de pago a través del sitio web. Esto no es solo para completar sus compras sino también para poder acceder a sus opciones en cuanto al ciclo de vida de sus prendas.

Elegimos este modelo de negocio y estructura porque Ecovita busca ser parte de la transición hacia una economía circular. La economía circular es un marco de solución

de sistemas que aborda desafíos globales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, los desechos y la contaminación.

Como propone la fundación Ellen Macarthur (Ellen Macarthur, 2011), la opción por una economía circular es nuestra mejor arma contra el cambio climático y la naturaleza derrochadora de nuestra economía lineal actual. Modelamos Ecovita en forma circular y seguimos las sugerencias de las 9 Rs para una empresa sostenible. Estos 9 niveles fueron descritos por Jacqueline Cramer en 2014 en su libro "*Mileu*" (Cramer, 2014). Ellen Macarthur, ideóloga de este modelo de producción, posteriormente añade la R de Repensar, siguiendo el esquema de la Agencia Holandesa de Evaluación Ambiental. Podríamos añadir más: reaprovechar, reaprender, reeducar, redistribuir, retroalimentar, reordenar, reflexionar, responsabilizar... Siguiendo este modelo animamos a nuestros clientes a repensar en los residuos que están produciendo en el mundo y colaborar con nosotros para rehacer sus prendas en algo nuevo.

Para comprender mejor la misión y los compromisos de Ecovita, primero debemos familiarizarnos con el diagrama de mariposa (Una Vida + Sostenible, 2019). Lo que explica e ilustra cómo podemos encajar en un ciclo de producción más sostenible.

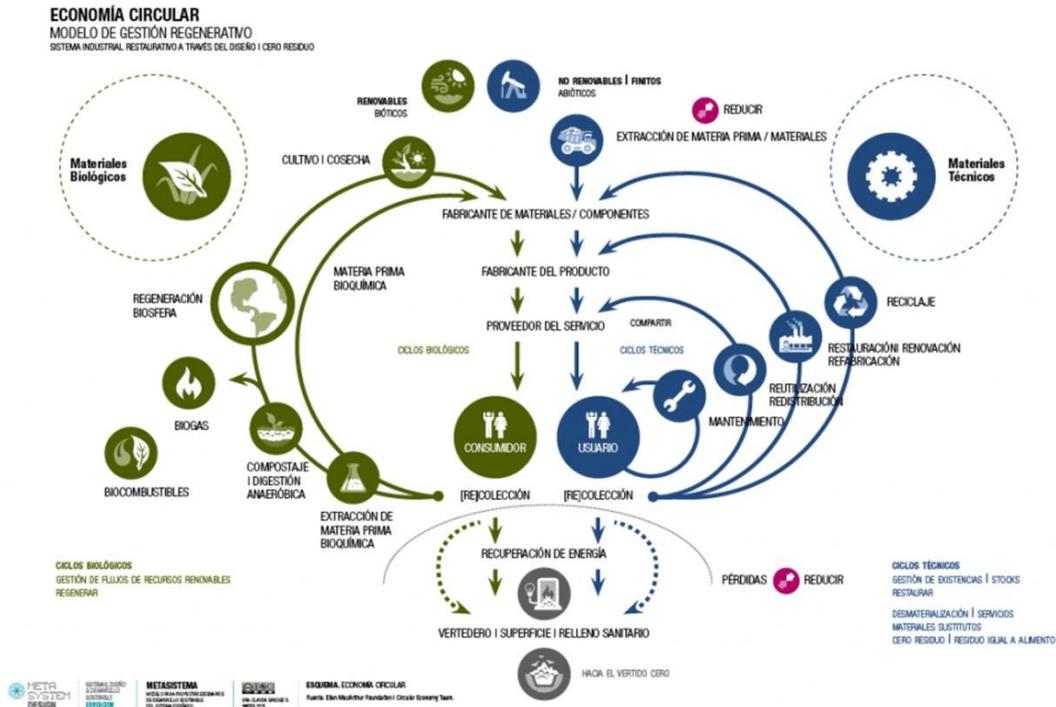


Figura 10. Modelo de gestión regenerativo

Esta implicación en un sistema circular es la razón por la que Ecovita incluye al consumidor en el proceso de producción, es por eso que insistimos en la transparencia, las cadenas de suministro cortas, la producción propia y el reciclaje. Ecovita está en el negocio de la moda, pero también en el negocio de redefinir lo que es un desperdicio.

Dado que nuestro modelo de negocio tiene un diseño circular, nuestro primer compromiso es minimizar los residuos y el daño al medio ambiente. Es por eso que optamos por el comercio electrónico en lugar de las tiendas físicas o la venta al por mayor. Elegimos mantener el negocio con propósito e intencionalidad y esto combinado con la relación activa que tenemos con el cliente es único en el mercado.

4.7 Organigrama

La empresa comenzará con un equipo de 10 personas bajo la dirección del CEO. Los procesos comerciales de Ecovita involucran a todos los miembros del personal y sus responsabilidades individuales a lo largo de la totalidad del proceso.

Bajo la dirección de los directores ejecutivos, el equipo de diez llevará a cabo todas las funciones principales necesarias para diseñar, producir, vender y reutilizar nuestros productos. El esfuerzo del equipo permite una simbiosis entre todos los departamentos para producir una prenda de calidad. Este equipo lean start up permite que los costos salariales iniciales se mantengan en lo esencial. Departamentos como el de contabilidad, legal, recursos humanos, así como los trabajadores de mantenimiento, serán externos. Estos cuatro departamentos externos se encuentran en el lado derecho de la figura 9 para representar su eventual transición a departamentos internos.



Figura 11. Organigrama

5 PLAN DE GESTIÓN Y PRODUCTO

5.1 Plan de gestión (Planificación, Alcance, Tiempo y Costes)

Para explicar nuestro alcance, tiempo y costes. Lo hemos dividido en tres componentes clave. Actividades necesarias, cronograma aproximado y costo aproximado. Las actividades mencionadas deben realizarse en dicho orden para que Ecovita cumpla con sus objetivos, estos son cruciales para nuestra misión e identidad y la validez, legalidad y valor total del negocio. Por el bien de un plan de puesta en marcha, el primer año de actividad comercial se centrará fundamentalmente en los aspectos técnicos y las necesidades de construir y administrar una empresa de indumentaria. Sin embargo, una vez que el negocio esté funcionando, el proceso se repetirá en un ciclo de 5 pasos como se puede ver en el gráfico de la **sección 5.1.1**.

El periodo establecido desde el inicio hasta el lanzamiento de nuestra primera colección en Ecovita es de un año. Los primeros 6 meses serán administrativos. Cubriendo licencias, trabajo por contrato, etc. Teniendo en cuenta que el proceso comienza con el director ejecutivo, primero se seleccionará a un abogado y un profesional de recursos humanos. A partir de aquí, RR.HH. entrevistará y contratará a miembros cruciales del personal desde la parte superior del Organigrama descrito en la sección 4.7 hasta el final de la línea de producción. Estos primeros 6 meses formativos deben cumplir con lo siguiente.

- Reuniones de partes interesadas.
- Primera ronda de recaudación de fondos.
- Creación de políticas.
- Adquirir la licencia comercial.
- Registrar el nombre y la marca.
- Contratación de todo el personal.
- Arrendamiento de espacio de almacén.
- Compra de toda la maquinaria.
- Diseño de la Colección de Lanzamiento.

- La formación del personal.
- Trabajo en equipo.

La segunda mitad del primer año depende del éxito de nuestros primeros 6 meses. Se necesita una sólida formación de equipos, capacitación y una comprensión mutua de la misión de Ecovita para alcanzar el éxito y entregar un producto final admirable. Los últimos 6 meses de nuestro lanzamiento se componen de lo siguiente:

- Abastecimiento de materiales.
- Lanzamiento del sitio web.
- La campaña de marketing inicial.
- Segunda ronda de recaudación de fondos.
- Producción completa de la primera colección.
- Contratos de influencers.
- Lanzamiento de nuestro EcoEvento y la primera colección.

Para tener un gran plan de gestión, es necesario determinar y concretar el objetivo común entre todos los que forman el equipo. **Nuestro objetivo en Ecovita es crear prendas estilosas y sostenibles que permitan al consumidor sentirse parte del proceso de elaboración y, al mismo tiempo, ser respetuoso con el planeta.** Ecovita dispone de dos sistemas de proceso:

5.1.1 Fabricación

Diseños y Producciones, como se ven en el **Organigrama de la sección 4.7**, son los principales encargados de nuestra línea de fabricación. Están a cargo de rediseñar nuestras prendas en iteraciones elegidas por los clientes y de recopilar todos los artículos de la etapa final que hemos ingresado a nuestra cadena de suministro. Desde el diseño hasta la producción, Ecovita trabaja en un cronograma de 6 meses por colección. Después de la primera recolección, estos se superpondrán pero no por departamento si no para la empresa en general. El proceso comienza con Diseño,

quien elige los materiales para la próxima colección. Los procesos internos son los que permiten que Ecovita se mantenga fiel a sus principios y valores fundamentales, es donde nuestra cadena se vuelve circular y es la razón por la que nuestros costes de mantenimiento se mantienen constantes, así como el inicio y el final de la cadena de operación en la materia prima.



Figura 12. Etapas del flujo del proceso

El proceso interno también brinda una visualización de las responsabilidades de nuestro personal y cómo se divide la inversión inicial. Los 6 meses de cronograma por colección abarcan exclusivamente el marco de tiempo entre el diseño y la entrega de cada colección de temporada.

El paso 1. Es el abastecimiento de materia prima, de esto se encargan los diseñadores. Ecovita se enorgullece de su material duradero y de alta calidad, que también se presta para ingresar a nuestra cadena de suministro una vez que necesitan ser reelaborados o reciclados. Esto significa que trabajaremos exclusivamente con materiales sostenibles y de origen responsable, algodón orgánico, algodón reciclado, algodón de cáñamo, lino orgánico y algodón de bambú.

Este primer paso también incluye la fuerte participación de nuestro equipo de responsabilidad corporativa (RRHH) a través de nuestra estructura de abastecimiento responsable. La Política de Abastecimiento Responsable de Ecovita incluye tres categorías principales, Estándares Laborales, Ambiental/Sostenibilidad y Prácticas de Compra.

Como empresa que trabaja directamente con la industria textil, luchamos contra las prácticas laborales injustas, especialmente el trabajo esclavo, por esto le damos tanta importancia los estándares laborales. Hacemos esto mediante la implementación de políticas estrictas para pagar salarios dignos a lo largo de nuestra cadena de suministro, alentando a nuestros proveedores a tener una Equidad de género admirable entre sus trabajadores, no hacemos negocios con proveedores que tienen un historial de trabajo infantil, y dado que mantenemos nuestra cadena de suministro Mayormente local Realizamos visitas y auditorías trimestrales para mantener la transparencia de la producción. También divulgamos todos nuestros proveedores y nuestros hallazgos libremente a través de un informe anual de sostenibilidad.

Los estándares de abastecimiento ambiental se mantienen a través de informes de datos ESG. Estos informes incluirán las emisiones de GEI, el desperdicio de materiales, el transporte y nuestra lista de sustancias restringidas, donde revelamos qué tintes y acabados usamos en nuestras prendas y qué simplemente no permitiremos de los proveedores. También aquí es donde se medirán y divulgarán nuestros informes Alcances 1 y 2, así como nuestros planes para la transición a energía 100 % renovable en todas nuestras líneas de producción.

La divulgación de prácticas de compra en nuestra política de abastecimiento responsable resaltarán el compromiso con el abastecimiento local, inculcará los estándares de nuestra empresa e incluirá el análisis de riesgos y los aspectos no negociables del abastecimiento de materiales para nuestras cadenas de suministro. Estos no negociables incluyen: cláusulas antidiscriminatorias, autorizaciones de fábrica, auditorías de seguridad y salud y compromiso de responsabilidad social de los proveedores.

El abastecimiento no es solo el comienzo de nuestra cadena de procesos, sino también el final de nuestro objetivo en Ecovita: desarrollar una marca de ropa de circuito

cerrado donde destacamos la transparencia, la sostenibilidad y la colaboración con el cliente.

Después viene el paso 2, el cual incluye directamente a todos en Diseño y Producción. Este paso incluye a los 2 diseñadores en el personal y los 9 miembros de producción. La mayor parte de nuestra carga mundial se encuentra aquí. Ecovita es sinónimo de calidad, durabilidad y sostenibilidad, por lo que este paso se puede dividir en 3 enfoques principales.

Todo comienza en el nivel de diseño, donde reconocemos que los desechos no son un accidente, los desechos se producen debido a un defecto de diseño. Este hecho nos permite tener en cuenta todas las posibilidades de lo que puede significar para el planeta la prenda que estamos diseñando y el material que estamos utilizando para crearla. Esta es la razón por la que los diseñadores no crean prendas de forma aislada, sino teniendo en cuenta la segunda, tercera y última iteración posible de esa prenda. El equipo de diseño también es responsable de trabajar en conjunto con el gerente de producción para garantizar que se realice el muestreo de todos los materiales obtenidos y que las pruebas de esos materiales garanticen que no se cometen violaciones de abastecimiento responsable.

Diseños y Producciones, como se ven en el Organigrama, son los principales encargados de nuestra línea de fabricación. Están a cargo de rediseñar nuestras prendas en iteraciones elegidas por los clientes y de recopilar todos los artículos de la etapa final que hemos ingresado a nuestra cadena de suministro.

Paso 3 es la inspección y el control de calidad las cuales son realizados tanto por algunos miembros de nuestro equipo de producción como por la alta dirección. Todas las prendas deben ser aprobadas por el Gerente de Producción antes de ser llevadas a almacenamiento.

El paso 4 es un proceso práctico en el que los miembros del personal de producción, alta dirección y servicio al cliente pasan el producto final a nuestro servicio de paquetería elegido. El embalaje se discute en detalle en la sección 4.7.1.

Podría decirse que el paso 5 es la segunda parte más importante de todo nuestro proceso después del diseño. La recolección, el rediseño y reintroducción de nuestras prendas es lo que nos permite mantener nuestro compromiso con la economía circular. Aquí es donde nuestras responsabilidades ambientales se encuentran con nuestros valores fundamentales, donde se miden y cumplen nuestros KPI de sustentabilidad y lo que nos diferencia de cualquier otra empresa de indumentaria en el mercado. Estos pasos antes mencionados nos permitirán lanzar nuestras primeras 8 colecciones en un período de dos años. Estos dos años requerirán una **inversión inicial de 200.000 €**, que se puede ver desglosada en el apartado 7.1.

5.1.2 Embalaje

Nuestra empresa cuidará de todos los detalles para minimizar el impacto, por lo que también tomaremos conciencia sobre el empaquetado de nuestros productos. Nuestras prendas confeccionadas se almacenarán planchadas y dobladas en el almacén que alquilemos. Se organizarán separadas por tallas y colores, de forma que queden protegidas de agentes exteriores.

Como hemos visto anteriormente, existen certificaciones que garantizan a los consumidores que los productos o servicios que adquieren son tolerantes con el medioambiente. Por tanto, los envases que contienen nuestros productos serán de cartón o fibras maderas evitando totalmente los plásticos y contarán con certificaciones forestales que avalan la gestión responsable de la cadena de suministro y su origen sostenible.

En la actualidad existen dos certificaciones forestales: *Forest Stewardship Council (FSC)* y *Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (PEFC)*. Estas

certificaciones permiten dar a conocer al consumidor qué productos forestales provienen de talas no permitidas, garantizando que cualquier recurso de origen forestal empleado en la industria procede de bosques gestionados de forma respetuosa con el medioambiente.

5.1.2.1 FSC

FSC es una organización mundial sin ánimo de lucro dedicada a la promoción y ejecución de la gestión forestal responsable a nivel global.

Actualmente, la iniciativa de FSC (Historia FSC, 2022) España implica a representantes de todos los grupos de interés y se ha convertido en uno de los sistemas de certificación socioambientales más importantes y de referencia para los propietarios forestales, las empresas líderes en el mercado, las administraciones públicas y para todos los ciudadanos.



Figura 13. Etiqueta FSC

5.1.2.2 PEFC

PEFC (PEFC, 2022) es el sistema de certificación forestal más utilizado e implementado en el mundo. Se trata de una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que trabaja para asegurar la sostenibilidad forestal. Proporciona las herramientas necesarias para que diferentes grupos como los selvicultores, propietarios y gestores forestales puedan demostrar sus prácticas responsables. Por otro lado, ofrece soporte a los consumidores y a las empresas para elegir productos forestales con origen sostenible.



Figura 14. Etiqueta PEFC

5.2 Especificaciones del producto y materiales

Hemos seleccionado nuestros materiales cuidadosamente para que, además de ser sostenibles, sean aptos para las pieles más sensibles. Buscamos que estos materiales cuenten con características antibacterianas, hipoalergénicas, transpirables, que sean agradables al tacto, resistentes y otras cualidades que veremos a continuación.

Durante nuestro análisis de los diferentes tejidos existentes en el mercado y los utilizados por nuestra competencia, hemos observado que probablemente el tejido más conocido y con mayor uso es el algodón orgánico. El algodón orgánico cuenta tanto con procesos como con propiedades más ecológicas y beneficiosas para el medio que el convencional, no obstante, su cultivo todavía requiere mucha cantidad de agua, por ello y otros factores que nos dificultan asegurar su sostenibilidad lo hemos descartado como materia para nuestros productos.

5.2.1 Tencel

Lyocell, nombre técnico (Tencel es la marca comercial), es una fibra celulósica que se obtiene mediante un proceso de hilatura con disolvente orgánico. La fibra se distingue de otras por tener alta resistencia en húmedo y es una de las fibras que mejor resistencia a la tracción posee. Gracias a la alta resistencia a la tracción, esta fibra es perfecta para mezclar con otras fibras aumentando la resistencia de la mezcla (Tencel, 2022).

5.2.2 Cáñamo

Para la fabricación de las prendas utilizaremos cáñamo sostenible en sustitución del algodón. La empresa proveedora que nos proporcionará el tejido será: Hemp Fabric Lab (Hemp Fabric Lab, 2022). Se dedican a proporcionar tejido 100% cáñamo y mezclas con otras fibras sostenibles como el algodón orgánico, lana, seda, pelo de yak, ortiga, bambú y Lyocell ya comentado anteriormente.

El cáñamo nos ofrece mayores virtudes que el algodón desde una perspectiva medioambiental ya que su cultivo es de secano en controversia con el algodón que necesita un gran consumo de agua y la utilización escasa de fertilizantes y pesticidas

reduce drásticamente las emisiones de gases de efecto invernadero en contra del exceso que se utiliza para el cultivo del algodón (Diana Cayuela, 2016).

5.2.3 Lana merino

La lana merino es tipo de lana de alta calidad que proviene de la oveja merina, es 100% biodegradable, además de que es un recurso renovable. El pelaje de este tipo de oveja está formado por pelos muy finos y ligeros que son capaces de soportar cambios extremos de temperatura.

La mayoría de las ovejas merinas viven en Australia, Nueva Zelanda, América del Sur y Sudáfrica. Las ovejas se pueden esquila un máximo de dos veces al año.

Las principales propiedades de este tipo de fibra es que no es áspera ya que tiene un grosor de entre 16,5 y 24 micrómetros. La sensibilidad humana a las fibras comienza a los 25 micrómetros, por eso la lana merina no pica.

Es transpirable y regula la temperatura ya que las fibras tienen forma ondulada, es decir, pueden estar muy juntas, creando cámaras de aire dentro de la tela. Esto produce un efecto aislante; el aire es un mal conductor del calor, lo que significa que las cámaras de aire mantienen el calor.

Por otro lado, en contraste con las fibras artificiales, este tipo de lana tiene una superficie escamosa que hace que sea casi imposible que las bacterias mantengan y no logren descomponer el sudor lo que provoca los olores desagradables. Gracias a la superficie escamosa nombrada, esta fibra es capaz de retener hasta un 33% de su peso en humedad, lo que significa que deja la superficie seca (Giesswein, 2022).

5.3 Certificaciones y Etiquetas ecológicas

Como acabamos de ver, los materiales que se van a utilizar para las prendas son tejidos naturales y totalmente sostenibles. Por lo tanto, gracias a ellos, nos acogeremos a certificaciones textiles que garanticen calidad, ecología, sostenibilidad y comercio ético. Las certificaciones que utilizaremos son las siguientes:

5.3.1 Naturtextil IVN certified BEST

Naturtextil (Naturtextil, 2022) es un estándar de calidad, conocido principalmente en Europa, define actualmente el nivel más alto de sostenibilidad textil al aplicar los parámetros máximos actualmente alcanzables a la producción y el producto comunicándolo de forma transparente y fácilmente comprensible. Este proceso de certificación es para todos los productores, distribuidores, fabricantes y proveedores de la industria textil y del cuero.



Figura 15. Etiqueta Naturtextil

5.3.2 Fairtrade

Fairtrade (Fairtrade, 2022) es el sello líder en España y en el mundo que certifica productos de Comercio Justo. Su objetivo es el lograr la sostenibilidad de las personas y el planeta. Detrás del sello Fairtrade hay un sistema internacional de certificación con el que se pretende garantizar el cumplimiento de estándares relacionados con la producción o suministro de un producto.



5.3.3 Ecolabel

La etiqueta ecológica europea (MITECO, 2022) , creada en 1992, es una certificación que tiene como objetivo identificar y promover productos ecológicos. Este objetivo se efectúa proporcionando a los consumidores orientación e información exacta, no engañosa y con base científica sobre dichos productos.



Figura 17. Etiqueta Ecolabel

6 CÁLCULO, PLAN DE REDUCCIÓN Y COMPENSACIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO

La huella de carbono representa la cantidad de gases de efecto invernadero (GEI) producidas, directa o indirectamente, por personas, organizaciones, productos, eventos o regiones geográficas, en términos de CO₂ equivalentes, y es considerada una de las herramientas más importantes para cuantificar las emisiones de dichos gases para conocer las acciones que contribuyen a aumentar nuestras emisiones, y por tanto nos dará la suficiente información para mejorarlas y realizar un uso más eficiente de los recursos disponibles (Espínola, 2011).

Como se ha visto, la empresa corresponde con el sector de la moda sostenible. Se va a calcular la huella de carbono de alcance 1+2+3 (Ranganathan, 2005) de forma estimativa para un año natural.

- **Alcance 1:** son las emisiones directas que ocurren por fuentes que son propiedad de o están controladas por la empresa.
- **Alcance 2:** son las emisiones indirectas generadas por la electricidad consumida y comprada por nuestra parte.
- **Alcance 3:** son las emisiones indirectas que se producen por la actividad que realizamos pero que no son propiedad ni están controladas por la empresa.

La actividad de la organización se centra en trabajo de oficina, producción, desplazamientos y entrega de pedidos.

Se va a proceder a calcular las emisiones que se producen en la organización, por lo tanto, se definen diferentes aspectos.

- Periodo: año natural.
- Organización: la empresa realiza diferentes operaciones (fabricación, almacenamiento y envío).
- Operación: alcance 1+2+3

Identificación de los gases de efecto invernadero en la empresa:

- Alcance 1:
 - Oficina: Calefacción gas natural y splinters de aire.
 - Vehículos: turismos, camiones o furgonetas.
- Alcance 2:
 - Oficina: consumo electricidad.
- Alcance 3:
 - Vehículos: camiones o furgonetas.

Para cada fuente se utiliza el factor de emisión para el periodo utilizado.

Datos de la actividad

- Oficina:
 - Consumo calefacción: 500 kWh
 - Consumo electricidad: 2000 kWh
 - Spliter de aire: 1 kg de líquido de refrigerante R-32/125/134a
- Vehículos:
 - Se ha estimado que los vehículos que acceden a las oficinas tendrán un consumo de 5,5 l/100 km.
 - Turismos: 5.400 km.
 - Se ha estimado que las furgonetas/camiones tienen un consumo de 7 L/100 km para el aprovisionamiento/distribución.
 - Aprovisionamiento de materias primas: 5.200 km/año
 - Distribución de producto acabado: 10.000 km/año

Factores de emisión

Se utilizan los factores de emisión publicados en la web del registro de huella de carbono para el año 2020 (MITECO, 2021).

- Electricidad: 0,41 kg CO₂/kWh.
- Gas Natural: 0,182 kg. CO₂/Kwh.
- Refrigerante para Spliter: R-32/125/134a (20/40/40): 2,107.
- Gasolina: 2,157 Kg CO₂/l.

Con todos los datos recopilados, se pueden calcular las emisiones de cada fuente emisora:

ALCANCE	FUENTE EMISORA	DATO		F.E.		EMISIONES (Kg CO ₂)
1	GAS NATURAL	500	kWh	0,182	kG CO2/kWh	91,00
	SPLITER	1	kg	2,107		2,11
	GASOLINA	300	L	2,157	kG CO2/L	647,10
2	ELECTRICIDAD	2000	kWh	0,41	kG CO2/kWh	820,00
3	APROVISIONAMIENTO MP - GASOLINA	364	L	2,157	kG CO2/L	785,15
	DISTRIBUCIÓN PRODUCTO - GASOLINA	1050	L	2,157	kG CO2/L	2265,85
TOTAL ALCANCE 1+2+3						4.611

Tabla 2. Cálculo huella de carbono

En definitiva, la huella de carbono de la actividad para un año natural será de 4,6 Tn CO₂.

La facturación de la empresa para un año natural será de 100.000 €. Por lo tanto, su ratio de emisión para un año es de 0,046 Kg CO₂/€.

6.1 Reducción de la huella de carbono

Nos proponemos reducir en un 5% nuestra huella de carbono para el año 2025. Para reducirla se han analizado una serie de medidas:

- Optimización de la contratación del suministro de gas.
- Sustituir las actuales luminarias por nuevas luminarias con tecnología Led, tecnología revolucionaria e innovadora por su diseño y características.
- Para eliminar el consumo debido al stand by de los equipos informáticos, se propone como medida de mejora la instalación de regletas anti stand by.
- Reloj programable de ACS, se propone la instalación de un enchufe inteligente donde se programen los horarios de cada equipo.
- Instalación de energía solar fotovoltaica para autoconsumo.

6.2 Compensación de la huella de carbono

Como ya hemos visto, generaremos 4,6 Tn CO₂, en consecuencia, queremos conseguir equilibrar nuestras emisiones de CO₂. Por tanto, vamos a utilizar la plataforma

ceroCO2 (Cero CO2, 2022). Pero, nos preguntaremos, ¿Qué es la compensación de emisiones de CO2?

Es un proceso que consiste en aportar voluntariamente una cantidad económica, proporcional a las toneladas de CO2 que hemos generado en la propia actividad de la empresa. Se puede aportar en base a:

- Compensar las emisiones de CO2 generadas en nuestra actividad aportando fondos para la reforestación.
- Ser más eficientes energéticamente como hemos visto en el anterior punto, como por ejemplo utilizando energía solar fotovoltaica para autoconsumo.

Como hemos comentado, ceroCO2 es una plataforma de compensación de emisiones de CO2. Como originamos 4,6 Tn CO2 en un año natural se pueden compensar en uno de los siguientes proyectos (Cero CO2, Proyectos, 2022) que tienen en marcha:

- Conservación de la Amazonía en Madre de Dios en Perú 5ª fase:
 - o Tipo de verificación: VCS, CCBS Gold y FSC
 - o Precio por tonelada: 7,60 €
 - o **Importe a compensar: 34,96 €**
- CommuniTree: Reforestación comunitaria de tierras en desuso en Nicaragua (4ª fase)
 - o Tipo de verificación: Plan Vivo
 - o Precio por tonelada: 9,50 €
 - o **Importe a compensar: 43,70 €**
- Pequeñas y micro centrales hidroeléctricas en China (3ª fase)
 - o Tipo de verificación: VCS y Social Carbon Standard
 - o Precio por tonelada: 6,00 €
 - o **Importe a compensar: 27,60 €**

Puede que seamos una empresa española, pero nuestro compromiso con la sostenibilidad traspasa nuestras propias fronteras. Por eso hemos elegido un proyecto de compensación de CO₂ en China, uno de los países más contaminados del mundo en lo que se refiere a emisiones de gases de efecto invernadero (Muerza, 2021).

Por ese motivo hemos elegido el **proyecto de compensación de CO₂: Pequeñas y micro centrales hidroeléctricas en China para la creación de energía renovable.**

Debido a su impacto tanto socioeconómico como a su impacto medioambiental.

En términos socioeconómicos este proyecto ha generado nuevos puestos de trabajo para las personas locales en la construcción y mantenimiento de las centrales de energía renovable, además estos puestos vienen marcados por la formación en el trabajo donde se pone el foco en la salud. Además, este proyecto ha supuesto la disminución de chimeneas en los hogares gracias a la oferta de energía limpia y segura, teniendo esto además un impacto directo en la salud.

Por otro lado, en términos medioambientales, la electricidad generada mejora la viabilidad de la red y ayuda a la estabilidad económica de las localidades. Y por supuesto, la disminución del uso de la leña conduce a la disminución de la deforestación y la erosión del suelo. Además, la disminución del uso de generadores diesel mejora la calidad del aire y disminuye la contaminación por dióxido de azufre y óxido de nitrógeno.

Apoyar a esta comunidad es algo muy importante para nosotros dado que además se encuentra alineada con nuestras metas de ODS en acción por el clima y de este modo podemos contribuir al objetivo común de luchar contra el cambio climático.

7 PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PRODUCTO

7.1 Inversión inicial

La inversión inicial cubrirá, desde maquinaria hasta los salarios de personal antes de que la producción y las ganancias permitan el mantenimiento de costos. Tenemos un plan de presupuesto en marcha de 2 años para permitir 8 colecciones. Las iteraciones de reciclaje/ropa nueva comienzan en el lanzamiento de la tercera colección, lo que reducirá los costos de abastecimiento de materia prima en el proceso.

Ecovita busca ser un negocio funcional y viable lo más rápido posible al limitar los gastos y atraer clientes con productos de calidad e innovación de procesos. Somos los primeros de su tipo en el mercado y esperamos que esto se refleje en nuestra pronta adopción por parte de los clientes. Ecovita está intentando funcionar como un de gastos limitados siguiendo un modelo “*lean start-up*” minimizando nuestros costos generales, produciendo todo lo que podemos en casa y sin producir en exceso. La decisión de no producir en exceso las colecciones o las existencias beneficia tanto al medio ambiente como a nuestro resultado final, porque trabajaremos lo más cerca posible de los pedidos al analizar las tendencias de los consumidores, los datos de nuestros clientes y asegurarnos de que solo le estamos dando al cliente lo que quiere una vez expresado el interés.

Se necesitará una **inversión inicial de 200.000€** para los primeros 2 años de negocio, creando 8 colecciones en total. Como fundadoras haremos una primera inversión de 120.000 euros para tener un capital del 60% de la empresa. El dinero proviene de ahorros personales y préstamos bancarios. La segunda inversión estará abierta a préstamos, “*Angels Investors*”, incubadoras y/o aceleradoras de empresas emergentes y subvenciones del gobierno. La primera inversión será de un total de 120.000€ donde los fundadores aportarán 40.000€ (20.000 €) cada uno para la puesta en marcha. Los 80.000 € restantes serán un préstamo del Banco Santander al 6,25% de interés al año. **Si el préstamo se devuelve después del primer año, el total pagado será de 85.000€.** **Si se devuelve en dos años, el total adeudado será de 90.312,5€.**

El desglose de la **primera inversión** es el siguiente:

Primera Inversión	
Fundadora 1:	20.000,00 €
Fundadora 2:	20.000,00 €
Total: 40,000 €	
Préstamo Santander	80.000,00 €
Interés del Primer Año	6,25%
Interés del Segundo Año	7,00%
Total de Primera Inversión	120.000,00 €
Total con Interés:	125.000,00 €

Tabla 3. Primera Inversión

La **segunda inversión** está compuesta principalmente por “Angels Investors”, incubadoras y subvenciones. La meta es de 80.000 €.

Segunda Inversión	
Angels Investors	30.000,00 €
Agencia Valenciana de la Innovación	45.000,00 €
MINCOTUR	5.000,00 €
Total de la segunda inversión:	80.000,00 €

Tabla 4. Segunda Inversión

Total de Inversión:	200.000,00 €
Deudas a largo Plazo:	85.000,00 €
Porcentaje de empresa de Fundadoras:	60%

Tabla 5. Total inversión

La inversión inicial se desglosará de la siguiente manera:

- **Costes totales de Maquinaria: 46,399 €.**

- Reciclador de textil para materias primas que no contienen poliéster: 12.000 €
- Reciclador de textil para las prendas que reintroduzcamos como desperdicios: 25.600 €
- Máquina de teñir ropa industrial: 6.800 €
- Máquinas de coser (2): 1.999 €

Compra inicial de materia prima: 7.500 €

- Telas y textiles a base de los materiales que hemos mencionado: 2.500 €
- Gasto extra para materias primas: 1.800 €
- Tintes naturales: 600€
- Hilo ecológico: 700 €
- Procesos de estampación tradicionales: 455,50 €
- Gastos adicionales: 1.444,50 €
- Campaña de Publicidad/Marketing Inicial: 3.000 €
- Marketing de influencers para el lanzamiento: 2.500 €
- Inversión I+D+I: 2000€
- Desarrollo de páginas web y e-commerce: 8.000 €
- Otros gastos que puedan surgir: 1.800 €
- **Costes total de lanzamiento inicial: 74.694 €**
- **Costes Fijos: 2.250 € mensuales (27.000 € al año):**
 - 1.150 € luz, agua, wifi y otros gastos.
 - Alquiler de Edificio: 1.100 € al mes para un Almacén en Galicia.
- **Costes totales del primer año de operación: 101.694 €**

Los costes del primer año que se muestran arriba no incluyen salarios.

Los salarios se pagarán desde la cuenta de inversión inicial hasta el lanzamiento de la segunda colección en la que se espera que la empresa entregue un margen de ganancia suficiente para mantener algunos costos operativos.

Personal necesario: Equipo de inicio de 10 personas

- Tres en la gestión

- CEO.
- Director de producción.
- Director de Administración.
- Dos en Administración:
 - Una persona en ATC.
 - Una persona en ventas.
- Cuatro en producción:
 - Dos personas en confección.
 - Una persona en tintes y producto.
 - Una persona en procesamiento y finalización de pedidos.
- Un diseñador:
 - Que cubra diseños originales de colección y rediseño de productos reciclados.
- Contable.
- Abogado.
- Profesional de marketing.
- RRHH.
- Personal de mantenimiento.

Para arrancar el negocio y con intención de no sobrecargar la cuenta de resultados de la empresa en sus inicios, comenzaremos con un equipo de 10 personas contratadas y externalizaremos los servicios de Legal y Contabilidad, Marketing, Recursos Humanos y Personal de Mantenimiento. A medida que la empresa vaya tomando forma y adquiriendo beneficios integraremos estas figuras de forma interna.

7.2 Posibles fuentes de financiación

Como se ha ido viendo a lo largo del trabajo, la compañía necesitará el suficiente capital con los que poder financiarse para acometer las inversiones necesarias para llevar a cabo la idea de negocio planteada. Vamos a ver diferentes fuentes de financiación.

Una de ellas es la financiación semilla (Caurin, 2017), es un tipo de capital riesgo ya que existe una incertidumbre sobre la viabilidad económica de la empresa. Es utilizada para apoyar la creación de nuevas empresas que surgen a través de diferentes proyectos emprendedores.

- Un ejemplo de capital semilla en el ámbito de la moda nos lo proporciona Mango Start-up Studio (La Vanguardia, 2022). Esta busca empresas e ideas en fase de desarrollo para realizar inversiones de capital semilla que aporten innovación a la cadena de valor de la industria de la moda y mejoren la experiencia de los clientes.

Por otro lado, existen los *business angels* (como se han mencionado), son personas que invierten su dinero en la fase inicial de empresas emergentes a cambio de una participación en capital. Habitualmente, ejercen también un rol de mentor y ofrecen su consejo y experiencia a los emprendedores (BBVA , 2018).

- Según un informe elaborado por la Asociación Española de Redes de los Ángeles Inversores (AEBAN) y la escuela IESE, indican que en año 2015 un 17,5 % de los business angels españoles invirtieron en alguna start-up de moda (Modaes, 2016).

Otra posible fuente de financiación nos la proporcionaría los denominados venture builders (Intelectium, 2020), estos nos aportarían una adaptación de nuestras ideas o modelo de negocio similares que han funcionado en otros países o mercados.

Por último, se han seleccionado posibles fuentes de subvención que existen actualmente y son afines a nuestra propuesta de valor:

Convocatoria 2022 de las ayudas para Sostenibilidad, Economía Circular y RSC en el sector textil (MITECO, 2022)

El Consejo de Ministros, a propuesta del Ministerio para la Transición Ecológica y el reto Demográfico (MITECO), aprobó el día 8 de marzo de 2022 el Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE). Este PERTE apuesta por tres objetivos fundamentales para el avance de la Economía Circular en la industria española:

- Fomento del ecodiseño de los productos para hacerlos más duraderos y reparables desde su mismo origen, reduciendo los residuos.
- Mejora de la gestión de residuos mediante plantas de tratamiento que incrementen la reutilización, el reciclado y la incorporación de materias primas recuperadas en la producción de nuevos bienes.
- Impulso de la digitalización vinculada a ambos objetivos anteriores, que permitirá mejorar la competitividad e innovación del tejido industrial en cualquier sector.

El sector textil, uno de los de mayor importancia en nuestro país, plantea retos ambientales debido al impacto que provoca su modelo de producción y consumo rápidos. Para mejorar su competitividad a nivel internacional y ofrecer al consumidor productos textiles seguros, de alta calidad y asequibles, el PERTE actuará para incorporar al sector materias primas con bajo impacto, invertirá en tecnologías e infraestructuras que faciliten la reutilización y el reciclaje e impulsará medidas para mejorar la trazabilidad de productos y materiales. Este sector contará con 100 millones en materia de ayudas.

Convocatoria 2022 de las ayudas a la consolidación de la cadena de valor empresarial (Agencia Valenciana de la Innovación, 2022)

Este programa promovido por la Agencia Valenciana de la Innovación (AVI), ofrece subvenciones, con un total de 11 millones de euros, a fondo perdido con el fin de fomentar el desarrollo de soluciones con incidencia en la cadena de valor empresarial, que supongan aplicación de novedad en los productos o procesos, o bien en los sistemas de organización; así como proyectos que potencien el desarrollo y utilización de otras tecnologías.

El coste elegible del proyecto deberá ser como mínimo 175.000€ para proyectos individuales y de 500.000€ para proyectos en cooperación.

Los tipos de proyecto se encuadrarán en una de las siguientes líneas de actuación:

- Investigación industrial, desarrollo experimental o de innovación en materia de procesos.

La intensidad de la ayuda es de hasta un 80% de los costes subvencionables. La convocatoria general es hasta el 6 de mayo.

Convocatoria 2022 de las ayudas para la elaboración de las memorias de sostenibilidad (Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball, 2022)

La Conselleria de Economía Sostenible destina ayudas a la elaboración e implantación de memorias de sostenibilidad en las pymes de la Comunitat Valenciana, subvenciones de hasta el 100% (máximo de 3.000 euros) para el ejercicio 2022.

El día 22 de abril, finaliza el plazo de solicitud para las ayudas de elaboración de las Memorias de Sostenibilidad de la Convocatoria de Economía del Bien Común. Es una buena oportunidad disponer de la Memoria de Sostenibilidad que permite expresar y mostrar las acciones de Responsabilidad Social Corporativa acometidas por cualquier organización.

Convocatoria 2022 de las ayudas para planes de innovación y sostenibilidad en el ámbito de la industria manufacturera (MINCOTUR, 2022)

Este programa promovido por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo cuenta con un presupuesto de 150 millones de euros, entre la convocatoria general (todo el sector manufacturero).

- Los beneficiarios son sociedades con personalidad jurídica propia, constituidas en España e inscritas en el registro, con independencia de su tamaño, que desarrollen una actividad industrial y que no formen parte del sector público.

Los tipos de proyecto se encuadrarán en una de estas dos líneas de actuación:

- Línea de Investigación, Desarrollo e Innovación.
- Línea de Innovación en Sostenibilidad y Eficiencia Energética.

El tipo de ayuda será de hasta el 85% del presupuesto financiable del proyecto en forma de préstamo, subvención o una combinación de ambos. La convocatoria general es del 9 al 30 de mayo.

8 KPI's (financieros y no financieros)

Nuestros KPI miden nuestra tasa de éxito no solo con las ganancias y el crecimiento comercial, sino también con el marketing y la producción. Dado que somos una pequeña empresa de indumentaria ecológica, los 8 KPI en los que nos centraremos tienen que ver con la sostenibilidad, la adquisición de clientes, la lealtad de los clientes, el margen de beneficio y el precio por unidad.

Aquí mencionaremos los siguientes: Ingreso por cliente, crecimiento del beneficio, tasa de reintroducción de materiales, margen de beneficio, coste por cliente adquirido, valor de por vida del cliente, emisiones trimestrales, y precio por unidad.

1. **Tasa de reintroducción de productos en nuestra cadena de suministro:** Se prevé que este número continúe creciendo a medida que crece nuestra marca. Es esencial para nuestro modelo de negocio circular. A medida que recibimos prendas para reciclar y reintroducir en nuestra cadena de suministro, se reduce el uso de materia prima. Este KPI nos permite realizar un seguimiento no solo de nuestros costos de materiales, sino también de nuestro impacto ESG y asegurarnos de que estamos cumpliendo nuestros objetivos de circularidad.

Nuestros KPI financieros son las medidas que persuadirán a los inversionistas y mantendrán felices a las partes interesadas a medida que la empresa se vuelve autosuficiente.

2. **Ingresos por cliente:** Este KPI muy directo mide el beneficio por cliente y el valor del cliente. Es la columna vertebral de nuestros datos de ventas. Este KPI es más importante en los cálculos de cuánto cuesta ganar nuevos clientes frente a lo que produce para nosotros.
3. **Crecimiento del beneficio neto y de los ingresos:** Estos incluyen el margen de beneficio y los ingresos totales. Al realizar un seguimiento de esto, tenemos una comprensión clara de la tasa de crecimiento de nuestra empresa y el

efectivo que ingresa frente al efectivo que retira. Como empresa sostenible creemos en el crecimiento, pero no a costa del planeta. Nuestras ganancias y beneficios seguirán el crecimiento en relación con el equilibrio de nuestro KPI ambiental. Las ganancias, el planeta y las personas están a la vanguardia de cómo funciona Ecovita. Esperamos que nuestra clientela adopte nuestro negocio debido a nuestra misión y nuestra calidad y no buscamos comprometer ninguno de ellos como un cohete de ventas.

4. **Margen de beneficio:** Nuestros márgenes de beneficio son un indicador clave para nuestro negocio. Por supuesto, controlar las ganancias generales obtenidas en nuestras ventas es lo que nos permite permanecer en el negocio. El departamento de contabilidad contabilizará mensualmente el dinero ganado frente al dinero gastado. Los periodos valle solo se esperan durante grandes períodos de transición y temporadas de alto gasto en marketing en los primeros días de la marca, cuando el costo por adquisición de clientes es más alto.
5. **Emisiones Trimestrales:** Las emisiones de GEI forman una parte vital de nuestro seguimiento de datos y estándares de KPI. Electricidad utilizada, residuos producidos, prendas recicladas, materias primas utilizadas. Todos estos son rastreados y monitoreados trimestralmente. El objetivo en los primeros tres años de actividad es notar una tendencia a la baja en el uso de recursos no renovables y una tendencia al alza en el uso de materiales reciclados. También se rastrean nuestras emisiones de transporte y envío.
6. **Precio por unidad:** Cuando hablamos del precio por unidad, tomamos en consideración no solo el coste inicial de producir esa única prenda, sino también las ganancias y reinversiones realizadas en cada paso del ciclo de vida y si un cliente elige o no crear otra iteración. Por ejemplo, el costo por unidad de una primera iteración, una prenda original nueva difiere de una tercera iteración de una prenda reciclada. Esto se debe al costo/beneficio extra que se

obtiene en cada paso del ciclo de vida de esa prenda. Una compra única produce menos ganancias para Ecovita cuando se compara con un artículo de tercera iteración. La compra única tiene las materias primas más caras, mientras que cada iteración después de ese margen de beneficio no tiene que tener en cuenta los nuevos materiales, solo el transporte y la mano de obra. Por lo tanto, el precio de cada producto por costo unitario puede variar dependiendo de su ciclo de vida. Estos se medirán por separado y se les dará un rango desde el producto original hasta el posible producto final.

7. **Coste por cliente Adquirido:** Esta métrica es tan importante porque para aumentar los ingresos, es necesario vender más a los mismos clientes o encontrar nuevos clientes a los que vender. En verdad, ambas son áreas vitales de enfoque. Como empresa que destaca un proceso colaborativo e incluye al cliente en los próximos pasos del ciclo de vida de su prenda. Cada cliente adquirido debe mantenerse como un cliente de por vida en lugar de una sola compra.

8. **Valor de por vida del cliente:** Después de adquirir los clientes con inversiones iniciales y herramientas como la publicidad, la clave de nuestro éxito sería mantener esos clientes. LTV se puede utilizar para obtener más dinero de los clientes que ya tenemos. Puede ser a través de compras repetidas, intercambios o pagando el precio con descuento para que una prenda pase a la siguiente iteración. Mantener a nuestros clientes participando en nuestro modelo comercial nos permitiría prosperar.

Nuestros KPI difieren en que no todos miden el éxito a través del crecimiento, algunos de nuestros números deseamos limitarlos o reducirlos. Por ejemplo, para alcanzar nuestras metas de mantener la sustentabilidad y cumplir con nuestros compromisos de ODS, debemos reducir nuestras emisiones. Esto significaría aumentar nuestro poder de reciclaje, limitar nuestro uso de materias primas, usar fuentes de energía renovables y tener análisis de datos sobre nuestras emisiones de GEI.

9 CONCLUSIONES

Durante todo este trabajo hemos estudiado los elementos previos a la puesta en marcha de **Ecovita**, con los resultados obtenidos vemos que el estudio del entorno en el que pretendemos implementar nuestro negocio nos ayuda a desarrollar una estrategia de implantación adaptada al escenario en el que nos encontramos. Hemos dividido estas conclusiones por bloques, destacando los resultados más relevantes de cada área de investigación:

Entorno: La conclusión principal es que nos enfrentamos a un entorno que se encuentra **en constante evolución, muy cambiante pero que puede brindarnos grandes oportunidades**. Nuestra estrategia siempre irá planteada de una forma dispuesta a adaptarse a los cambios y con el foco puesto en la innovación. En todo este marco, contaremos con la ventaja competitiva que suponen nuestros productos elaborados de forma 100% sostenible y aprovecharemos la reciente corriente de concienciación que se va extendiendo cada vez más. Sabemos que es un sector con un índice de competitividad alto, pero contaremos con las herramientas necesarias para lograr un posicionamiento óptimo dentro de una industria gobernada por el “*fast-fashion*” en el que cada vez más se busca remar hacia un modelo “*slow-fashion*”.

Público Objetivo: Por otro lado, este estudio nos ha permitido definir a nuestro público objetivo: **Personas de entre unos 25-60 años concienciadas con el medio ambiente a las que les encanta la moda y les gustaría seguir las últimas tendencias sin que suponga un impacto negativo en el medio ambiente. Además se sienten orgullosas de saber que visten prendas que al mismo tiempo tienen un impacto positivo en el medio y lo toman no como una tendencia pasajera si no como un estilo de vida.** También hemos podido establecer **como queremos acercarnos a este público:** además de ofrecer completa transparencia en nuestra web, les ayudaremos a saber más sobre sus prendas, les daremos herramientas para que ellos también puedan poner su granito de arena en este camino hacia un mundo más sostenible y los

involucraremos de forma que puedan ver que esto es algo que debemos hacer todos juntos.

Visión a futuro: A dónde queremos llegar con nuestro modelo de negocio. Ecovita se situará en la intersección entre moda y sostenibilidad con su modelo de negocio circular. El tipo de marca de ropa que falta por completo en nuestro mercado actual.

Propuesta de Valor: Ecovita será la primera empresa española de moda sostenible que logre la reintegración de los desechos textiles de la cadena de suministro logrando cerrar el ciclo de vida de las prendas que ofrece. Crearemos un ciclo de residuos de circuito cerrado, para ello, Ecovita tiene la intención de crear productos que cuenten con la posibilidad de una nueva vida en lugar de convertirse en residuos.

Los ODS en la empresa: En este proyecto también hemos visto en profundidad cómo se implementan los ODS en una empresa, queremos además acercar este aspecto a nuestros clientes, explicarles cuáles son, cómo contribuimos a ellos y cómo ellos pueden ayudarnos a alcanzar esas metas. Nuestra filosofía va muy ligada a transmitir al consumidor que les aportamos una manera de participar en la consecución de estos objetivos.

Diseño: Con nuestras colecciones limitadas, atemporales y minimalistas demostraremos como el “menos es más”. Fomentaremos la colaboración con el cliente por lo que podrán sentirse diseñadores de un nuevo panorama de la moda española y convertirnos juntos en referentes del sector.

Comunicación y Marketing: Sabemos que nuestra captación de clientes irá aumentando de forma gradual en los primeros años, y que debemos enfocar nuestros esfuerzos en **crear una comunidad**, para ello la inversión en marketing será importante, pues debemos de **comunicar lo que estamos haciendo y cómo queremos hacerlo**.

La experiencia que ofrecemos: Ecovita puede proporcionar a los clientes algo más que ropa, un papel activo en la decisión de qué tipo de consumidor desean ser. Además, el cliente se divertirá y colaborará con nosotros mientras es informado sobre su impacto en la cadena de suministro, los desechos y el planeta en general. Ecovita introducirá al consumidor común en un mundo completamente nuevo de transparencia y, al mismo tiempo, ofrecerá a aquellos que ya compran conscientemente una opción que no los obligue a comprometer su estilo.

Criterios ESG y sostenibilidad:

Ecovita se diferencia por tener marcadores de éxito ESG y financieros. Donde nuestros inversores pueden esperar tanto el crecimiento de las ganancias como la reducción de las emisiones a medida que nuestro modelo comercial circular continúa desarrollándose y creciendo.

Llevaremos a cabo nuestras actividades a través de propósitos intencionales e impulsados por nuestra misión, siguiendo las pautas de los ODS, los criterios ESG de inversores y las leyes internacionales. Ecovita se diferenciará de todos los competidores por ser una gran marca de ropa española que no ofrece "*fast-fashion*" logrando la total circularidad de un negocio textil.

Constante innovación: Nuestro propósito trata de evitar crear diseños que inevitablemente terminen convirtiéndose en residuos, en su defecto, propone un sistema que reutiliza reiteradas veces la misma materia, conservando sus propiedades gracias a las nuevas tecnologías y a la inversión constante que destinaremos a la investigación y el desarrollo I+D+I, alargando el ciclo de vida de las prendas lo máximo posible.

Materias primas: Como nuestro objetivo es poder ofrecer una alternativa de vestimenta ética y sostenible con la mayor relación calidad – precio del mercado hemos optado por la adquisición de herramientas y materiales que en consecuencia nos ayuden a conseguirlo y esto es todo lo que hemos querido plasmar en el plan de

gestión y la información sobre el producto, donde hemos visto los materiales necesarios que nos ayudarán a confeccionar estas prendas únicas.

Capital Humano: A lo largo de este trabajo también hemos expresado la importancia que tiene para nuestra empresa el capital humano ofreciendo las mejores condiciones de trabajo que estén en nuestras manos. Queremos que nuestros empleados se sientan felices de trabajar en nuestro proyecto, importantes y realizados sabiendo que estamos luchando juntos por lograr hacer de este mundo un lugar mejor aportando nuestro granito de arena en esta industria. Si ellos están felices, se verá reflejado en las actividades de la empresa y nosotros también lo estaremos, pues nuestros empleados serán los mejores embajadores de la marca que podamos tener. Para lograr esto tendremos nuestro departamento de recursos humanos como se establece en el organigrama de la empresa y el encargado de velar por los valores de la compañía.

Plan financiero: En nuestro plan financiero hemos detallado brevemente nuestras necesidades económicas durante los primeros años de vida de la empresa, indicando la inversión inicial de 200.000 € e investigando las posibles fuentes de financiación que nos pueden ayudar a lograr nuestros objetivos.

Huella de Carbono: Por último, nos ha parecido muy interesante como empresa tener en cuenta nuestra huella de carbono, por lo que es un elemento que queremos incorporar desde los inicios. Hemos hecho una estimación de lo que podría ser nuestro impacto en el cálculo de la huella de carbono y cómo podemos minimizar cada vez más este aspecto. El resultado han sido 4'6 TnCO₂ en el caso de que la facturación sea de 100.000 €. Nuestra meta es reducir en un periodo de 5 años un 5% de las emisiones para estar alineados con las metas mundiales de la Agenda 2030. Además de reducir la huella de carbono, queremos neutralizar las emisiones producidas aportando una cantidad económica para ayudar a las pequeñas y micro centrales hidroeléctricas en China en la creación de energía renovable.

Sabemos que como todo negocio implica ciertos riesgos, pero creemos que indudablemente la causa y los motivos merecen emprender un negocio de estas características. Ya que con todas estas conclusiones podemos no solo **afirmar la viabilidad completa de este proyecto sino también remarcar la originalidad de nuestro proyecto en el mercado como único modelo de sus características.**

10 BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Valenciana de la Innovació. (2022). *Innoavi*. Obtenido de <https://innoavi.es/es/consolidacion-de-la-cadena-de-valor-empresarial-2022/>
- Aliaga, F. M. (2018). Las revistas de investigación en educación: Análisis DAFO.
- Amcham. (10 de Abril de 2019). Las 7 materias fundamentales de la RSE, según la ISO 26000.
- Antevenio. (22 de Mayo de 2020). Cómo transmitir la identidad de marca correctamente: guía práctica. *Antevenio*.
- BBVA . (15 de Febrero de 2018). ¿Qué es un "business angel"? *BBVA*.
- Breem. (23 de Junio de 2021). Los sectores más contaminantes del planeta y sus soluciones. *Breem*.
- Caurin, J. (18 de Julio de 2017). Capital Semilla. *Emprende Pyme*.
- Cero CO2. (2022). *Ceroco2*. Obtenido de <https://ceroco2.org/soluciones-ceroco2/compensacion-co2>
- Cero CO2, Proyectos. (2022). *Cero CO2*. Obtenido de <https://ceroco2.org/compensacion/realizar-compensacion.php>
- Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball. (2022). *Extracte de la Resolució de 4 de març de 2022*.
- Cramer, J. (2014). *Mileu*.
- Diana Cayuela. (2016). *Obtención y ennoblecimiento del cáñamo para substratos textiles*. UPC.
- EAE Business School. (19 de Enero de 2022). Análisis PESTEL: en qué consiste, cómo hacerlo y plantillas. *EAE Business School*.
- Ellen Macarthur. (2011). *Explaining the circular economy: Rethink progress*.
- Espínola, C. (2 de Diciembre de 2011). Huella del Carbono. Parte 1: Conceptos, Métodos de Estimación y Complejidades Metodológicas.
- Fairtrade. (2022). *Fairtrade*. Obtenido de <https://www.fairtrade.es/>
- Fashion Revolution Spain. (2021). Investigando la contaminación por tintes y nuestras alternativas. *Fashion Revolution Spain*.
- Giesswein. (2022). *Lana Merino*.

- Grégorie, P. (10 de Junio de 2022). Mapeo de los grupos de interés: Cuándo, Por qué y Cómo mapear los grupos de interés. *Borealis*.
- Hemp Fabric Lab. (2022). *Hempfabriclab*.
- Historia FSC. (2022). FSC. Obtenido de <https://es.fsc.org/es-es/sistema-fsc/historia-de-fsc>
- Indigo. (10 de Enero de 2019). Shibori: La técnica japonesa que es tendencia.
- Intelectium. (20 de Octubre de 2020). ¿Qué es un Venture Builder? ¿En qué se diferencia de una incubadora o aceleradora? *Intelectium*.
- ISO 26000. (2021). ISO. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Juárez, C. (14 de Mayo de 2020). Sólo un 6,5% y 61 euros por compra, los datos de la sostenibilidad en España. *Modaes*.
- La Vanguardia. (28 de Abril de 2022). Mango crea una aceleradora de startups de moda en colaboración con IESE. *La Vanguardia*.
- Lefiu, V. F. (2019). La ruta del fast fashion en Chile: Del maniquí a la basura: el alto impacto ambiental de la moda desechable. *Doble Espacio*.
- MINCOTUR. (2022). Industria convoca ayudas por 150 M€ a planes de innovación y sostenibilidad de la industria manufacturera.
- Ministerio de Derechos Sociables y Agenda 2030. (s.f.). *Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030*. Obtenido de <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/documentos/eds-cast-acce.pdf>
- Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. (2021). Objetivos de Desarrollo Sostenible / ODS.
- MITECO. (2021). *Calculadoras Huella de Carbono*.
- MITECO. (2022). El Gobierno aprueba el PERTE de Economía Circular., (pág. 5). Madrid.
- MITECO. (2022). Etiqueta Ecológica Europea (EEE). *MITECO*.
- MITECO. (2022). Etiqueta Ecológica Europea (EEE). *MITECO*.
- Modaes. (10 de Mayo de 2016). La moda seduce a los ‘business angels’: el 17% de los inversores apostaron por el sector en 2015. *Modaes*.

- Muerza, Á. F. (22 de Enero de 2021). Los países más contaminantes del mundo. *EcoVidrio*.
- Naciones Unidas. (25 de Septiembre de 2015). Líderes de 193 países aprueban hoy los Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Naciones Unidas*.
- Naciones Unidas. (2015). Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. *Naciones Unidas*.
- Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- Naciones Unidas. (2015). SDG Compass: La guía para la acción empresarial en los ODS.
- Naciones Unidas. (12 de Abril de 2019). El costo ambiental de estar a la moda. *Noticias ONU: Mirada global Historias Humanas*.
- Naturtextil. (2022). *Naturtextil*. Obtenido de <https://naturtextil.de/en/home/>
- PEFC. (2022). ¿Qué es PEFC? *PEFC*.
- Ranganathan, J. (2005). *Protocolo de Gases Efecto Invernadero: Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte*.
- River Blue. (2016). *RiverBlue*. Obtenido de <https://riverbluethemovie.eco/>
- Rockcontent. (21 de Agosto de 2019). Qué son los stakeholders, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa. *Rockcontent*.
- Rumpeltisnki. (4 de Mayo de 2021). Cómo transmitir la filosofía de marca a través de la web. *Rumpeltisnki*.
- Sánchez, X. (2018). Business Model Canvas: la Herramienta definitiva para crear modelos de negocio. *Emprenderalia*.
- SGS - ISO 26000. (2021). *SGS*. Obtenido de <https://www.sgs.mx/es-es/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/iso-26000-performance-assessment-social-responsibility>
- Soriano, F. D. (2 de Marzo de 2022). La industria de la moda: la segunda más contaminante del mundo. *Unam Global*.

Stockholm Resilience Center. (14 de Junio de 2016). The SDGs wedding cake: A new way of viewing the Sustainable Development Goals and how they are all linked to food. *Stockholm Resilience Center*.

Tencel. (2022). *Tencel* . Obtenido de <https://www.tencel.com/es>

Una Vida + Sostenible. (2019). La economía circular y el diagrama de la mariposa.

Villach, Q. G. (2018). Las 9 R de la Economía Circular. *Sostenible o Sustentable*.

11 ANEXOS: ÍNDICES DE TABLAS Y FIGURAS

11.1 Índice de figuras

Figura 1. Concepto.....	12
Figura 2. Modelo CANVAS	15
Figura 3. 17 Objetivos ODS	18
Figura 4. The SDGs wedding cake.....	19
Figura 5. SDG Compass.....	23
Figura 6. Los 7 ejes de la ISO 26000	43
Figura 7. Análisis de identificación y priorización de stakeholders.....	44
Figura 8. Mapa de posicionamiento de competidores	49
Figura 9. Departamentos.....	50
Figura 10. Modelo de gestión regenerativo	57
Figura 11. Organigrama	58
Figura 12. Etapas del flujo del proceso.....	61
Figura 13. Etiqueta FSC.....	65
Figura 14. Etiqueta PEFC.....	65
Figura 15. Etiqueta Naturtextil	68
Figura 16. Etiqueta.....	68
Figura 17. Etiqueta Ecolabel	68

11.2 Índice de tablas

Tabla 1. DAFO - CAME	39
Tabla 2. Cálculo huella de carbono.....	71
Tabla 3. Primera Inversión.....	75
Tabla 4. Segunda Inversión.....	75
Tabla 5. Total inversión	75