

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Plan Estratégico para un Modelo de Negocio de Moda Sostenible en Quito

Karla Andrea Dávila Maza

Mario Gustavo Arregui Pazmiño, MBA
Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Gerencia de Marketing

Quito, 16 de diciembre de 2024

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Plan Estratégico para un Modelo de Negocio de Moda Sostenible en Quito

Karla Andrea Dávila Maza

Nombre del director del Programa: Juan José Espinosa de los Monteros
Título académico: MBA
Director del programa de: Maestrías en Escuela de Empresas Posgrados

Nombre del Decano del colegio Académico: Ana María Novillo Rameix
Título académico: PhD
Decano del Colegio: Colegio de Administración de Empresas – CADE

Nombre del Decano del Colegio de Posgrados: Darío Niebieskikwiat
Título académico: PhD

Quito, 16 de diciembre 2024

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante:	Karla Andrea Dávila Maza
Código de estudiante:	00340820
C.I.:	1724983729
Lugar y fecha:	Quito, 16 diciembre 2024

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

Dedicatoria

A mi papi y mi abuelito, quienes siempre serán faros de luz en mi camino, aunque ya no estén físicamente conmigo. Su amor y enseñanzas permanecen en mi corazón, guiándome en cada paso que doy.

A mi abuelita, por inspirarme con su pasión por la moda y transmitirme, sin saberlo, el amor por este fascinante mundo. Su legado vive en cada decisión que he tomado en este proyecto.

Agradecimiento

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi mamá y mi hermano, pilares fundamentales en mi vida, quienes con su apoyo incondicional y amor me han dado la fuerza para seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes. A toda mi familia, por su fe en mí y por celebrar cada uno de mis logros, grandes o pequeños.

A mis amigas Ivana, Mischell y Belén, por ser mi refugio en los días más difíciles y mi alegría en los momentos de celebración. Su amistad es un tesoro invaluable que atesoro profundamente.

A mis amigos de la maestría, quienes han enriquecido esta etapa de mi vida con su compañerismo y apoyo constante. Estoy inmensamente agradecida por las experiencias compartidas y por haber encontrado en ustedes no solo colegas, sino amigos.

A mi tutor de tesis, Mario, por guiarme con paciencia, dedicación y compromiso. Su orientación no solo fue clave para este trabajo, sino también una fuente de aprendizaje y crecimiento personal.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento, pues han sido parte esencial de este camino que hoy culmino con esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	14
MISIÓN	16
VISIÓN	16
PROPÓSITO	16
OBJETIVOS	16
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
FUENTES DE INFORMACIÓN	17
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	17
FODA	18
ANÁLISIS SITUACIONAL	19
IMPACTO SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL DE LA INDUSTRIA DE LA MODA	19
IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) EN LA MODA	29

CASOS DE ESTUDIOS Y/O MODELOS DE NEGOCIOS EN OTROS PAÍSES Y ECUADOR.....	30
ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	35
PERFIL DEMOGRÁFICO DE LOS INTERESADOS	36
FRECUENCIA DE COMPRA DE ROPA	37
CANAL DE COMPRA PREFERIDO	38
FACTORES DECISIVOS EN LA COMPRA.....	39
PERCEPCIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LA MODA SOSTENIBLE	40
PRESUPUESTO PROMEDIO DESTINADO A ROPA	41
ACTITUD HACIA LA COMPRA DE MODA SOSTENIBLE	44
DISPOSICIÓN A PAGAR MÁS POR MODA SOSTENIBLE.....	45
PORCENTAJE DE MARGEN DE PRECIO ACEPTABLE	45
CONCLUSIONES	46
ANÁLISIS FODA.....	47
IDENTIDAD Y ESENCIA DE MARCA	51
HISTORIA Y NACIMIENTO DE LA MARCA	51
IMAGEN DE MARCA	52
<i>Símbolo de la marca</i>	53
SEGMENTACIÓN	54
TARGET	58
ESENCIA DE LA MARCA.....	59
POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....	60
ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO	61

ESTRUCTURA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	61
<i>Estrategia de expansión y presencia de marca: consolidación nacional con visión internacional</i>	63
<i>Estrategia de e-commerce y omnicanalidad para captar consumidores en línea</i>	65
<i>Estrategia de fidelización para mejorar la frecuencia de compra</i>	66
ANÁLISIS FINANCIERO DEL MODELO DE NEGOCIOS	69
SUPUESTOS FINANCIEROS	69
<i>Inversión inicial</i>	69
<i>Costos fijos mensuales</i>	71
VENTAS E INGRESOS	72
COSTOS VARIABLES MENSUALES	74
RENTABILIDAD MENSUAL.....	74
<i>Margen de contribución</i>	75
<i>Utilidad neta mensual</i>	75
PROYECCIÓN FINANCIERA.....	75
<i>Proyección mensual</i>	77
<i>Proyección anual</i>	78
RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI).....	78
EVALUACIÓN DEL PROYECTO	79
<i>Resumen financiero</i>	79
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO	79
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	82

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Ventas locales de productos textiles	22
Ilustración 2: Ventas locales de prendas de vestir	23
Ilustración 3: Interés en moda sostenible por generación.....	36
Ilustración 4: Interés en la moda sostenible por frecuencia de compra.....	38
Ilustración 5: Interés en moda sostenible por tipo de tienda	39
Ilustración 6: Interés en moda sostenible por factor decisor de compra	40
Ilustración 7: Interés en moda sostenible por percepción sobre la calidad de la ropa sostenible	41
Ilustración 8: Interés en moda sostenible por presupuesto promedio por compra	42
Ilustración 9: Interés en moda sostenible por actitud hacia la compra	44
Ilustración 10: Interés en la moda sostenible por disposición a pagar más por ropa sostenible	45
Ilustración 11: Interés en moda sostenible por porcentaje de margen de precio aceptable ..	46
Ilustración 12: Logotipo de la marca	53
Ilustración 13: Símbolo de la marca	54
Ilustración 14: Segmentación por consumo de moda	55
Ilustración 15: Habilidad para ganar del segmento	56

Índice de Tablas

Tabla 1: Empleo.....	24
Tabla 2: Exportaciones	25
Tabla 3: Importaciones	27
Tabla 4: FODA	48
Tabla 5: Ventajas competitivas e issues del negocio	49
Tabla 6: Costos fijos mensuales.....	72
Tabla 7: Ventas e Ingresos mensuales.....	73
Tabla 8: Costos variables mensuales	74
Tabla 9: Estado de Resultados Anualizado	76
Tabla 10: Proyección mensual.....	77
Tabla 11: Proyección anual.....	78

Resumen

La industria de la moda se destaca por su impacto ambiental significativo, siendo el segundo sector industrial con mayor consumo de agua a nivel mundial y contribuyendo a las emisiones de gases de efecto invernadero (Duch, 2024). Este impacto se ve exacerbado por el modelo de "fast fashion", que promueve una cultura de desechabilidad y obsolescencia programada.

Por ello, este estudio se centra en el desarrollo de un modelo de negocio de moda sostenible en Quito, Ecuador, que aborda estas preocupaciones. Utilizando materias primas naturales y recicladas, como algodón orgánico, lino, bambú y botellas plásticas, la propuesta busca reducir la huella ecológica de la moda. Además, el modelo de negocio se alinea con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promoviendo la educación de calidad, el trabajo decente y la producción responsable.

El estudio realiza un análisis del mercado actual, identifica tendencias y evalúa la competencia con base a la investigación primaria y secundaria realizada para este proyecto. A partir de estos datos, se diseña un nuevo modelo de negocio con una propuesta de valor clara, complementada por un plan de marketing. Se evalúa la viabilidad financiera y se desarrollan estrategias de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio proporcionan una guía para implementar este modelo en el contexto local, promoviendo una moda más consciente y responsable.

Palabras clave: fast fashion, economía, sostenibilidad, moda, slow fashion

Abstract

The fashion industry is distinguished by its significant environmental impact, ranking as the second-largest industrial sector in global water consumption and contributing to greenhouse gas emissions (Duch, 2024). This impact is exacerbated by the "fast fashion" model, which fosters a culture of disposability and planned obsolescence.

This study focuses on developing a sustainable fashion business model in Quito, Ecuador, addressing these concerns. By utilizing natural and recycled raw materials such as organic cotton, linen, bamboo, and plastic bottles, the proposal aims to reduce the fashion industry's ecological footprint. Furthermore, the business model aligns with several Sustainable Development Goals (SDGs), promoting quality education, decent work, and responsible production.

The study includes an analysis of the current market, identifies trends, and evaluates the competition based on primary and secondary research conducted for this project. Using this data, a new business model with a clear value proposition is designed, supported by a marketing plan. Financial feasibility is assessed, and strategies for long-term growth and sustainability are developed. The conclusions and recommendations derived from the study provide a roadmap for implementing this model in the local context, fostering a more conscious and responsible fashion industry.

Keywords: fast fashion, economy, sustainability, fashion, slow fashion

Introducción

Planteamiento del problema

La moda sostenible es una respuesta a la creciente preocupación por el impacto ambiental y social de la industria textil. A diferencia del "fast fashion", que promueve el consumo rápido y desechable, la moda sostenible se enfoca en la durabilidad de las prendas, la producción ética y el uso de materiales que no dañen el ecosistema.

La industria de la moda, especialmente en el contexto del "fast fashion", se ha caracterizado por prácticas que generan un considerable impacto ambiental y social (Pastrana & Myriam, 2021). Esta investigación se centra en la implementación de un modelo de negocio para moda sostenible en Quito, Ecuador con tiendas físicas y e-commerce. Este modelo propone el uso de materias primas naturales y recicladas, tales como algodón orgánico, lino, bambú y materiales reciclados, con el objetivo de reducir la huella ecológica y fomentar prácticas de consumo más responsables, ya que, en Quito, se generan aproximadamente 138 toneladas diarias de residuos textiles (telas, cuero y caucho) (EMGIRS, 2024).

Justificación del problema

Este estudio es relevante dentro del área de la moda sostenible debido a la necesidad de mitigar los efectos negativos de la industria textil y contribuir al bienestar de las comunidades locales mediante la generación de empleo digno y productivo. En Quito, se generan diariamente residuos textiles (telas, cuero y caucho) (EMGIRS, 2024), lo que subraya la importancia de promover alternativas sostenibles. Además, la adopción de un modelo de negocio sostenible puede mejorar la competitividad del sector textil ecuatoriano,

al tiempo que contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), como la producción, consumo responsable, el trabajo decente y crecimiento económico.

El principal objetivo de este trabajo es diseñar y evaluar la viabilidad de un modelo de negocio que cuenta con tiendas físicas y un ecommerce de moda sostenible en Quito. Las preguntas de investigación incluyen: ¿cuáles son las principales tendencias y demandas del mercado de moda en Quito?, ¿qué materiales y procesos de producción pueden minimizar el impacto ambiental de la moda? y ¿cómo puede un modelo de negocio sostenible contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades locales?

La implementación de un modelo de negocio de moda sostenible en Quito no solo es factible económicamente, sino que también puede reducir significativamente el impacto ambiental de la industria textil y mejorar la calidad de vida de las comunidades involucradas en la confección de las prendas.

El estudio se estructura en varias secciones. Primero, se presenta una revisión de la literatura sobre moda sostenible y sus beneficios ambientales y sociales. Luego, se analiza el mercado local de moda en Quito, identificando tendencias y competidores. A continuación, se describe el diseño del modelo de negocio propuesto, incluyendo estrategias de negocio y plan financiero. Finalmente, se evalúan los resultados y se proporcionan recomendaciones para la implementación del modelo de negocio.

En conclusión, este estudio ofrece una solución sostenible a los desafíos ambientales y sociales de la industria de la moda en Quito. La siguiente sección revisará la literatura existente sobre moda sostenible, proporcionando el marco teórico para la investigación.

Misión

“Nuestra misión es crear moda que no solo vista, sino que también inspire a un futuro más sostenible”.

Visión

“Ser la marca referente de moda sostenible en Ecuador para el año 2035”.

Propósito

“Inspirar a personas a trascender tendencias efímeras con prendas que cuenten historias, respeto y cuidado por el planeta”.

Objetivos

Objetivo General

- Obtener una venta anual de 274.114,77 USD al inicio del proyecto y con crecimiento del 3,2% anual.

Objetivos Específicos

- Aumentar dos puntos de venta físicos en puntos clave que demanden moda sostenible masculina, priorizando tiendas en ubicaciones estratégicas.
- Aumentar la presencia en eventos y ferias dedicados a la moda para llegar a ser el referente en sostenibilidad.
- Desarrollar una plataforma de e-commerce en el sexto año, con diseño innovador, realidad virtual y logística eficiente, tras consolidar presencia física y fidelizar clientes.

Metodología de la investigación

La metodología de investigación utilizada para este plan se basó en un enfoque mixto que combina tanto métodos cuantitativos como cualitativos. En primer lugar, se llevó a cabo una investigación secundaria para recopilar datos relevantes sobre la industria de la moda, tendencias actuales y la competencia en el mercado. Además, se realizó un estudio de mercado utilizando focus group y encuestas para analizar sus preferencias y necesidades en cuanto a moda se refiere. Estos datos cuantitativos y cualitativos fueron luego analizados y sintetizados para identificar oportunidades de negocio y diseñar una propuesta de negocio sólida basada en las demandas del mercado objetivo.

Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas en este plan de investigación se guían de estudios de mercado previos y análisis sectoriales relacionados con la industria de la moda sostenible. Además, se buscará información en bases de datos especializadas, como informes de tendencias de moda, estudios de comportamiento del consumidor y estadísticas demográficas. También se utilizarán encuestas para recopilar datos directamente de los consumidores. La información obtenida de estas fuentes será analizada y utilizada como base para la toma de decisiones de este proyecto.

Técnicas de recolección de datos

Para esta investigación es fundamental utilizar técnicas de recolección de datos eficientes. Una de las técnicas más utilizadas es la encuesta, donde se plantean preguntas específicas relacionadas con las preferencias y necesidades de los hombres y mujeres en cuanto a moda. Otra técnica útil es el análisis de datos secundarios, donde se recopilan

información de fuentes existentes como informes de mercado, estudios de tendencias y estadísticas demográficas. Estas técnicas de recolección de datos permitirán obtener información precisa y confiable para fundamentar la toma de decisiones en la creación del presente proyecto.

FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta fundamental para comprender el entorno en el que se desarrollará el modelo de negocio de moda sostenible. Basado en un exhaustivo estudio de investigación primaria y secundaria, este análisis no solo permite identificar y aprovechar las fortalezas y oportunidades del mercado, sino también prever y abordar de manera proactiva las posibles debilidades y amenazas. Esta combinación de enfoques garantiza una visión integral y bien fundamentada, potenciando la capacidad del negocio para adaptarse y prosperar en un entorno competitivo

Análisis situacional

La industria de la moda tradicional, basada en la "moda rápida", ha generado un impacto negativo en el medio ambiente y las comunidades. La moda sostenible surge como una alternativa necesaria que busca minimizar este impacto a través de prácticas responsables en toda la cadena de valor.

En este contexto, la moda sostenible juega un papel fundamental para conectar a marcas y consumidores de manera más directa y transparente, facilitando la adopción de prácticas sostenibles. Esta tesis se centra en analizar la moda sostenible, abarcando los siguientes subcapítulos:

Impacto social, económico y ambiental de la industria de la moda

Si bien la industria textil genera un impacto social positivo al brindar empleo a una gran cantidad de personas en diversos países, también ha sido objeto de fuertes críticas por las condiciones laborales precarias que se encuentran, principalmente, en naciones en vías de desarrollo. Entre las principales preocupaciones destacan salarios bajos, trabajo infantil y falta de seguridad laboral como lo ocurrido en una fábrica en Bangladesh en 2013, donde miles de trabajadores perdieron la vida (Sánchez, Gago, & Alló, 2020).

Con relación al impacto ambiental, la industria textil es responsable de alrededor del 10% de las emisiones de carbono a nivel global, principalmente por la producción y transporte de prendas (Diddi, Yan, Bloodhart, Bajtelsmit, & McShane, 2019). Así como la cultura de "usar y tirar" genera grandes cantidades de residuos textiles, tal es el caso de Europa donde se desechan seis millones de toneladas de ropa al año.

Por consiguiente, es importante introducir el término desarrollo sostenible que se enfoca en la preservación del planeta para las próximas generaciones y en la construcción de un presente próspero para todos. Es decir, es una vía que permite satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las oportunidades de quienes nos seguirán (Bermejo, 2014). Por ello, al ser un enfoque holístico, es importante que la sostenibilidad en la moda involucre a todos los actores de la industria.

Con respecto al modelo actual de "sobreconsumo" de ropa en los países desarrollados es insostenible ya que genera un impacto negativo tanto en el medio ambiente como en la población.

Hoy en día en la industria de la moda, el modelo de producción fast fashion es uno de los más criticados debido a sus graves implicaciones ambientales. El fast fashion se caracteriza por la rápida producción de ropa a bajo costo, lo que resulta en un consumo excesivo y una significativa generación de residuos. Este modelo es insostenible y contribuye enormemente a la degradación ambiental y a la explotación laboral en muchos casos (Silva de Gregori & Prestes, 2023).

Como respuesta al fast fashion, se presenta el concepto de slow fashion. Este enfoque promueve la producción y el consumo de ropa de manera más consciente y sostenible. El slow fashion prioriza la calidad sobre la cantidad, fomenta el uso de materiales ecológicos y éticamente obtenidos, y alienta la producción local y artesanal. Además, extiende el ciclo de vida de las prendas, reduciendo así el desperdicio y el impacto ambiental (Silva de Gregori & Prestes, 2023).

En vías de generar cambios, surge la expresión greenwashing que proviene de la unión de green (verde) y washing (lavado), que quiere decir, “lavado verde” (Silva de Gregori & Prestes, 2023). Este término consiste en omitir ciertas prácticas e impactos reales que causan daño al medio ambiente. Esta práctica engañosa implica que las empresas presentan una imagen de sostenibilidad sin implementar verdaderos cambios en sus procesos. El greenwashing no solo es éticamente cuestionable, sino que también socava los esfuerzos genuinos de sostenibilidad al confundir a los consumidores. Por ello, es importante que las empresas y/o entidades aboguen por un compromiso auténtico con prácticas transparentes y responsables (Silva de Gregori & Prestes, 2023).

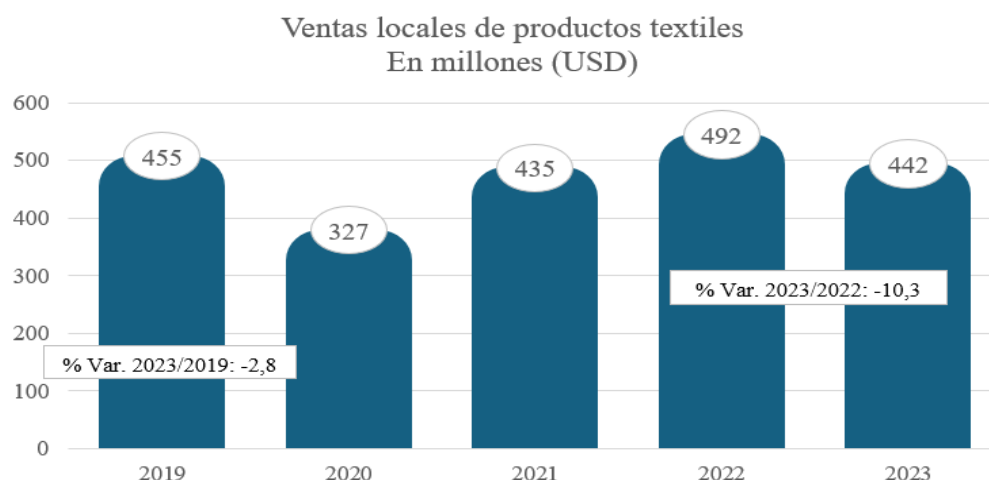
En el ámbito económico, el sector textil representa el 1,8% del PIB mundial y el 7% del total de exportaciones (Carrera, 2017). Asimismo, para algunos países, como Bangladesh, Haití o Camboya, la industria textil representa alrededor del 80% de sus exportaciones, lo que los hace altamente dependientes de este sector (Carrera, 2017).

En Ecuador, a lo largo del tiempo, varias empresas del sector textil y confección han establecido sus operaciones en diversas ciudades del país. Las provincias con mayor concentración industrial en este sector son Pichincha, que representa el 53% del total, seguida por Tungurahua con el 21%, Guayas con el 14%, y Imbabura con el 5%. A pesar de los desafíos económicos, políticos y sociales, la industria textil y de confección sigue siendo fundamental para la economía nacional (BCE, Información económica, 2020).

En la Ilustración 1 se muestra las ventas locales de productos textiles en millones de USD entre los años 2019 y 2023 en Ecuador, y las variaciones porcentuales entre ciertos periodos, abarcando los procesos clave de la industria textil como la hilatura (fabricación de

hilos), tejedura (creación de tejidos) y acabados (mejoras finales), así como la fabricación de otros productos textiles como alfombras o cortinas, lo que ofrece una visión completa del desempeño del sector.

Ilustración 1: Ventas locales de productos textiles



Fuente: AITE (2024)

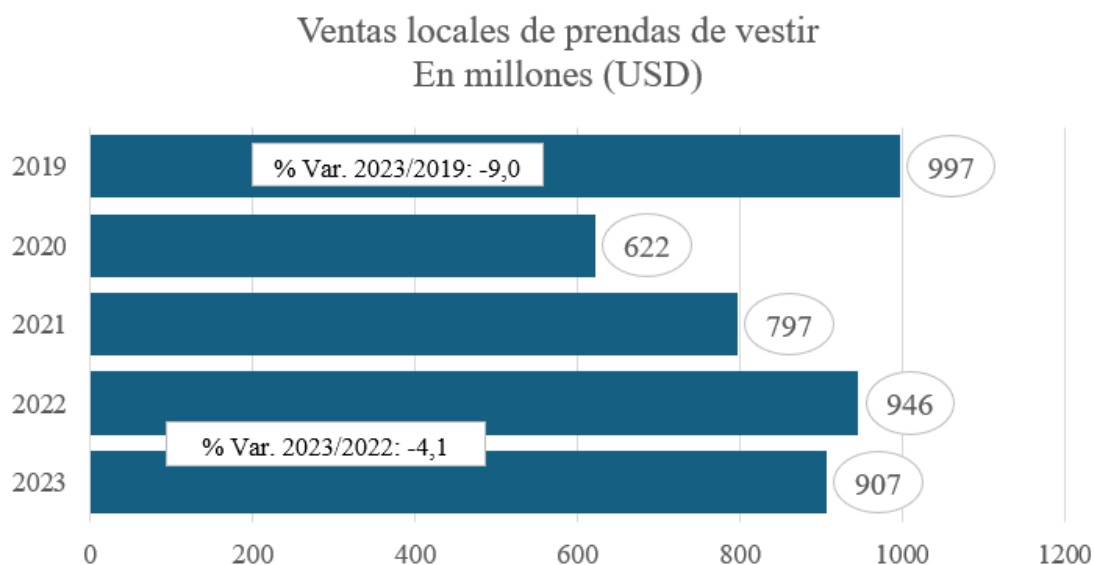
Elaboración: Propia

Hay una disminución del 2.8% en las ventas de 2023 en comparación con 2019. Esto indica que las ventas aún no han regresado a los niveles anteriores a la pandemia, aunque la diferencia no es drástica. Sin embargo, existe una caída más significativa del 10.3% en 2023 con respecto a 2022, lo que sugiere una tendencia reciente a la baja en el consumo de productos textiles en el mercado local.

Si bien el sector textil mostró signos de recuperación después de la pandemia, la caída en 2023 indica que aún existen desafíos importantes para alcanzar un crecimiento sostenido.

En la Ilustración 2 se presenta las ventas locales de prendas de vestir en millones de USD entre los años 2019 y 2023, con variaciones porcentuales destacadas en los años 2023 respecto a 2019 y 2022. Estas cifras abarcan la fabricación de prendas de vestir (exceptuando las de piel), la producción de artículos de piel, y la confección de tejidos y prendas hechas a mano, como productos de punto y ganchillo, ofreciendo una visión completa del comportamiento del mercado de la moda en Ecuador. A continuación, se realiza un análisis de las principales tendencias:

Ilustración 2: Ventas locales de prendas de vestir



Fuente: AITE (2024)

Elaboración: Propia

La disminución de ventas entre 2023 y 2019 es del 9.0%, lo que indica que las ventas aún no han logrado recuperarse completamente a los niveles previos a la pandemia. La caída es del 4.1% en 2023 respecto a 2022, mostrando que la tendencia de recuperación observada en los años previos se ha frenado.

El fuerte descenso en las ventas durante 2020 refleja claramente los efectos adversos de la pandemia en el sector de la moda, ya que el confinamiento, la reducción del consumo y las restricciones afectaron el mercado. Y a pesar de que, el mercado ha mejorado desde el punto más bajo en 2020, las ventas en 2023 siguen siendo inferiores a las de 2019, lo que indica que el sector de la moda aún enfrenta retos importantes.

La Tabla 1, muestra datos sobre el empleo en el sector textil y prendas de vestir, que forma parte del sector manufacturero, para los cuartos trimestres de los años 2019 a 2023. Se analizan dos variables clave: el número de empleados en el sector textil más prendas y en el sector manufacturero en general, así como la participación porcentual del sector textil más prendas dentro del sector manufacturero.

Tabla 1: Empleo

IV TRIMESTRE	Sector (Textil+Prendas)	% Var.	Sector Manufacturero	% Participación
2019	167.854	↑ 0,0%	804.041,00	20,9%
2020	133.443	↓ -20,5%	716.148,00	18,6%
2021	130.590	↑ -2,1%	849.318,00	15,4%
2022	121.216	→ -7,2%	809.161,00	15,0%
2023	122.082	↑ 0,7%	745.002,00	16,4%

Fuente: AITE (2024)

Elaboración: Propia

El sector textil y de prendas de vestir sufrió una fuerte caída en el empleo durante 2020, con una disminución del 20.5%, principalmente debido al impacto de la pandemia, así como la volatilidad de los precios de las materias primas, costos logísticos y oportunidades de inversión bajas (Alvarado, 2024). Aunque el sector manufacturero mostró

señales de recuperación en 2021, el sector textil más prendas ha experimentado una recuperación más lenta, con una leve mejora del 0.7% en 2023.

La participación del sector textil más prendas en el sector manufacturero ha disminuido desde el 20.9% en 2019 hasta el 16.4% en 2023, lo que refleja un crecimiento más débil en comparación con el resto del sector manufacturero.

Este sector ha sido un motor constante de creación de empleo, proporcionando puestos de trabajo directos para el año 2022 con una gran mayoría ocupada por mujeres, muchas de las cuales son jefas de hogar (BCE, 2022). Por tal motivo, se subraya la importancia social y económica de la industria textil, confección y moda en Ecuador.

En la Tabla 2, se refleja que las exportaciones de productos textiles y prendas de vestir entre 2019 y 2023 revela una tendencia fluctuante con períodos de crecimiento y declive. A pesar de los retos enfrentados por el sector, los datos más recientes de enero de 2024 muestran señales de recuperación significativa, lo que plantea un panorama esperanzador para el futuro cercano.

Tabla 2: Exportaciones

MILES DE USD FOB	ENERO - DICIEMBRE					% VARIACIÓN	% PARTICIPACIÓN	ENERO		% VARIACIÓN
	2019	2020	2021	2022	2023	2023/2019	2019/2023	2023	2024	2024/2023
PRODUCTOS TEXTILES (cap. 50-60 y 63)	78.549	86.022	112.878	88.867	72.501	-7,70%	79%	4.018	5.992	49,10%
PRENDAS DE VESTIR (cap. 61 y 62)	25.160	18.418	25.992	23.017	24.184	-3,90%	21%	1.189	2.190	84,20%
TOTAL	103.709	104.440	138.870	111.884	96.685	-6,80%	100%	5.207	8.182	57,10%
VARIACION INTERANUAL		0,70%	33,00%	-19,40%	-13,60%					

Fuente: AITE (2024)

Elaboración: Propia

Revisando los datos de 2023 vs 2019, las exportaciones totales del sector textil y de prendas de vestir han disminuido un 6.8%. Esta tendencia fue más pronunciada entre 2022 y 2023, cuando se observó una caída del 19.4% en 2022 respecto a 2021. No obstante, el reciente crecimiento en enero de 2024, con un aumento interanual del 57.1%, sugiere una reactivación del comercio exterior de estos productos.

El segmento de productos textiles experimentó un crecimiento significativo en 2021, alcanzando USD 112.878 millones en exportaciones. Sin embargo, desde entonces ha registrado una caída sostenida, terminando en USD 72.501 millones en 2023, lo que equivale a una disminución acumulada del 7.7% desde 2019. Pese a esto, las exportaciones de productos textiles mostraron un incremento notable del 49.1% en enero de 2024 en comparación con el mismo mes del año anterior, lo que sugiere una posible reactivación.

El segmento de prendas de vestir también ha experimentado una tendencia de recuperación modesta en los últimos años. Aunque las exportaciones cayeron un 3.9% entre 2019 y 2023, en enero de 2024 se registró un crecimiento interanual del 84.2%. Este aumento es un indicio de que la demanda de prendas de vestir ecuatorianas en mercados internacionales se está recuperando, lo que representa una oportunidad clave para el sector. Tal es el caso de Colombia, quién es el mayor destino de exportaciones, con un 18.3% del valor total exportado para enero de 2024. Seguidamente de Reino Unido, Perú, Estados Unidos con 11.4%, 10.4% y 9.2%, respectivamente (AITE, Boletín estadístico, 2024).

El desempeño general del sector en enero de 2024 ha sido sumamente positivo, con un crecimiento del 57.1% en las exportaciones totales. Tanto los productos textiles como

las prendas de vestir han contribuido a este repunte, lo que apunta a un cambio en la trayectoria descendente observada en los años anteriores.

En la Tabla 3, se presenta un análisis de las importaciones totales para el periodo de enero a diciembre de 2023, así como una comparación interanual del mes de enero.

Tabla 3: Importaciones

MILES DE USD FOB	ENERO - DICIEMBRE					% VARIACIÓN 2023/2019	% PARTICIPACIÓN 2019/2023	ENERO		% VARIACIÓN 2024/2023
	2019	2020	2021	2022	2023			2023	2024	
PRODUCTOS TEXTILES (cap.50-60 y 63)	440.066	434.084	490.927	584.282	494.063	12,30%	67%	38.456	30.483	-20,70%
PRENDAS DE VESTIR (cap. 61 y 62)	240.583	154.231	212.607	283.506	325.157	35,20%	33%	17.836	18.078	1,40%
TOTAL	680.649	588.316	703.534	867.788	819.220	20,40%	100%	56.292	48.561	-13,70%
VARIACION INTERANUAL		-13,60%	19,60%	23,30%	-5,60%					

Fuente: AITE (2024)

Elaboración: Propia

Las importaciones totales han mostrado un crecimiento significativo entre 2019 y 2023. En 2019, el total de importaciones fue de 680.649 mil USD, mientras que para 2023 esta cifra aumentó a 819.220 mil USD, lo que representa una variación positiva del 20.4%.

El valor más bajo registrado fue en 2020, con 588.316 mil USD, lo cual es comprensible dado el impacto de la pandemia en el comercio mundial. Posteriormente, se observa una recuperación, especialmente en 2022, donde las importaciones alcanzaron 867.788 mil USD.

Los principales mercados de origen de las importaciones son liderados por China, con un valor de 16.240 mil USD, lo que representa el 33,44% del total. Le sigue Colombia con 7.211 mil USD y una participación del 14,85%. En tercer lugar, se encuentra Estados

Unidos, con un valor de 5.482 mil USD, equivalente al 11,29% de las importaciones del país.

A pesar del considerable crecimiento en las importaciones, existe preocupación en el sector debido al comercio ilícito, traducido en contrabando, ya que deben competir en precios y competencia desleal. Según Revista Gestión (2019) en su entrevista con Javier Díaz, presidente de AITE, explica que el contrabando se exhibe de dos maneras: abierto se refiere a la mercancía que ingresa por la frontera y técnico donde la mercadería se sitúa a menor precio para pagar menos aranceles. Por ello, AITE (2024) declara que “las importaciones textiles y confecciones que no se realizan con la normativa nacional e internacional adecuada, reflejaron de enero a julio de 2023, el 63% en términos de volumen y el 20,6% en valor”.

Este problema no solamente distorsiona al mercado ecuatoriano sino al regional. Por ello, la Asociación Latinoamericana de Industrias Textiles y del Vestido (ALTEX) en sus análisis realizados en 2022 reflejó que el contrabando representa alrededor del 50% y 60% del mercado textil y confección de la región (AITE, 2024), y en Ecuador según el Comité Empresarial Ecuatoriano, representa el 40% de las prendas de vestir y el 60% para telas, lo que refleja una pérdida de 40 millones USD debido a la evasión de aranceles y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) (El Comercio, 2024).

Debido al comercio ilícito, la economía se ve afectada no solo con pérdidas para el Estado sino en pérdida de plazas de empleo, perjuicio a empresas locales, producción nacional e incremento del comercio informal.

A partir de este análisis, es esencial mirar hacia adelante y alinear las estrategias comerciales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enfocándose en una economía más equitativa y sostenible para el futuro.

Importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la moda

La industria de la moda con su cadena de producción y su ritmo acelerado de mercado genera un amplio impacto términos sociales y ambientales. El sistema de fast fashion, reflejo de la sociedad de consumo y la búsqueda constante de lo nuevo, ha impulsado la creación de marcas y productos a un ritmo vertiginoso, fomentando el consumo desenfrenado de bienes y servicios.

Ante este panorama, los movimientos de moda sostenible han emergido como una respuesta necesaria, promoviendo la conciencia sobre los efectos negativos de la industria y la búsqueda de alternativas más responsables. El gran desafío radica en transformar la cadena de producción hacia un modelo más sostenible, generando un cambio de paradigma en el comportamiento del consumidor.

Por tal motivo, un marco de referencia importante mencionado es la Agenda 2030 de la ONU, que incluye 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Particularmente relevantes para la industria de la moda son los objetivos 9 y 12. El objetivo 9 se enfoca en la construcción de infraestructuras resilientes y la promoción de la innovación, mientras que el objetivo 12 aborda el consumo y la producción sostenibles. Estos objetivos proporcionan una guía clara para la industria en su camino hacia la sostenibilidad.

Por ello, hoy en día, la industria textil se enfrenta a continuar con un modelo insostenible que agota recursos y explota personas, o evolucionar hacia un enfoque más ético y responsable que armonice el estilo con el bienestar del planeta y la sociedad. La clave reside en la colaboración entre marcas, consumidores y gobiernos para impulsar este cambio indispensable.

Casos de estudios y/o modelos de negocios en otros países y Ecuador

Todos los actores tienen un rol importante que desempeñar, desde elegir marcas comprometidas con el medio ambiente y las condiciones laborales justas, hasta comprar menos ropa y darle un mayor uso a las prendas que se tiene, cada acción es relevante. Por ello, a continuación, se presentan modelos de negocios de moda sostenible:

Patagonia en Estados Unidos es una empresa reconocida por su compromiso con la sostenibilidad ambiental y social. Utilizan materias primas sostenibles como algodón orgánico, lana reciclada y botellas de plástico PET. Se asocian con proveedores certificados que garantizan prácticas agrícolas y ganaderas responsables.

Con relación a su producción, fabrican sus productos en talleres que cumplen con altos estándares sociales y ambientales. Implementan programas de formación y capacitación para sus trabajadores, y garantizan salarios justos y condiciones de trabajo seguras.

En términos logísticos, optimizan su red de distribución para minimizar el impacto ambiental del transporte. Utilizan medios de transporte eficientes y empaques biodegradables o reciclados. Sus productos se venden a través de tiendas propias y

minoristas asociados. Promueven la transparencia en su cadena de suministro y ofrecen información detallada sobre el origen de sus materiales y las prácticas de producción. Adicional, ofrecen programas de reparación y reciclaje para extender la vida útil de sus productos. Fomentan el consumo responsable y el cuidado del medio ambiente entre sus clientes.

En Ecuador, Remu Apparel es una marca que se especializa en ropa hecha de materiales ecológicos como algodón orgánico y fibras recicladas, destacando los beneficios ambientales y sociales de estos materiales. Promueven la transparencia en su cadena de suministro, colaborando con proveedores que garantizan salarios justos y condiciones de trabajo seguras.

La producción local y artesanal es clave para Remu Apparel, trabajando con artesanos y comunidades indígenas en Ecuador (Kichwa y Otavalo). Esto no solo preserva técnicas tradicionales, sino que también apoya la economía local y asegura una producción ética y de alta calidad. La marca enfatiza la durabilidad de sus productos y ofrece programas de reciclaje y recompra, fomentando una economía circular.

La cadena de valor de Remu Apparel comienza con un diseño sostenible y una selección cuidadosa de materiales. El abastecimiento ético de materiales asegura que sus proveedores cumplan con altos estándares ambientales y sociales. La producción se realiza de manera responsable, garantizando condiciones laborales justas. En distribución, minimizan las emisiones de carbono y utilizan empaques reciclables. Finalmente, Remu Apparel también se esfuerza por educar a sus clientes sobre la moda sostenible y la importancia del consumo responsable.

Apuk es una marca comprometida con la moda sostenible que se destaca por sus productos ecológicos, que incluyen ropa y accesorios hechos de materiales orgánicos y reciclados. Apuk enfatiza la importancia de la sostenibilidad y la ética en su cadena de valor, proporcionando información detallada sobre los materiales utilizados y las prácticas de producción.

La marca trabaja estrechamente con comunidades indígenas ecuatorianas, como los Kichwa y Otavalo, conocidas por su experiencia en artesanías y textiles. Esta colaboración no solo preserva técnicas tradicionales, sino que también apoya el desarrollo económico local, garantizando condiciones laborales justas y salarios dignos para los artesanos. Apuk asegura que cada pieza no solo es de alta calidad, sino también producida de manera ética.

El enfoque de Apuk en la durabilidad y longevidad de sus productos es evidente, promoviendo un consumo responsable y ofreciendo programas de reciclaje y recompra para cerrar el ciclo de vida de sus prendas. Esto fomenta una economía circular, minimizando el desperdicio y el impacto ambiental.

En la cadena de valor de Apuk, el diseño sostenible es el punto de partida, utilizando materiales seleccionados cuidadosamente por su impacto ambiental positivo. La producción local y artesanal se realiza en colaboración con comunidades indígenas, respetando tanto la tradición como los estándares éticos. La distribución se maneja de manera que se reduzcan las emisiones de carbono, utilizando empaques reciclables y métodos de envío sostenibles.

Finalmente, Apuk se dedica a educar a sus clientes sobre la importancia de la moda sostenible, proporcionando transparencia en sus prácticas y fomentando un consumo consciente.

Suspiro, liderado por Verónica Buitrón, es un proyecto ecuatoriano de moda sostenible que produce bolsos hechos a mano con fibras naturales y recicladas. La marca trabaja con comunidades locales de Cotopaxi para preservar técnicas textiles tradicionales y promover prácticas éticas en la moda. Además de crear productos minimalistas y funcionales, Buitrón se enfoca en enseñar sobre moda sostenible y apoyar a los artesanos, enfrentando desafíos en la obtención de materia prima sostenible.

Otro referente es Isabel Pérez, fundadora de Hera, una marca de moda ética combina sus estudios en arquitectura e historia del arte con su pasión por una moda más consciente. Hera destaca por su uso de tintes naturales y fibras biodegradables como cáñamo y algodón orgánico, experimentando con pigmentos no tóxicos para el planeta. Isabel ha expandido su negocio a Asia, donde encontró una alineación estética y un interés por la moda sostenible.

En conclusión, es evidente que la industria está en un punto de inflexión, donde las empresas más exitosas han sabido integrar prácticas sostenibles no solo como una respuesta a la crisis ambiental, sino como una ventaja competitiva clave. Las marcas estudiadas demuestran que la sostenibilidad, cuando se implementa estratégicamente, puede coexistir con el crecimiento económico, la innovación y la satisfacción del consumidor.

A partir de estos aprendizajes, el siguiente paso será realizar un análisis FODA detallado que permita identificar oportunidades y desafíos específicos en el contexto

ecuatoriano, tomando en cuenta tanto las tendencias globales como las particularidades del mercado local.

Análisis de la investigación de mercados

La moda ha sido históricamente una expresión de identidad, un medio para comunicar quiénes somos al mundo. Sin embargo, en la actualidad, esta misma industria enfrenta un reto crítico: la necesidad de conciliar el estilo con la sostenibilidad. El impacto ambiental y social de la moda rápida ha generado un creciente interés por alternativas que no solo satisfagan las necesidades estéticas de los consumidores, sino que también sean responsables con el planeta. En este contexto, este proyecto de moda sostenible surge con el propósito de transformar la manera en que los consumidores interactúan con la moda.

Para fundamentar nuestra propuesta, se realizó una investigación con el fin de comprender el comportamiento, las preferencias y las expectativas del público objetivo.

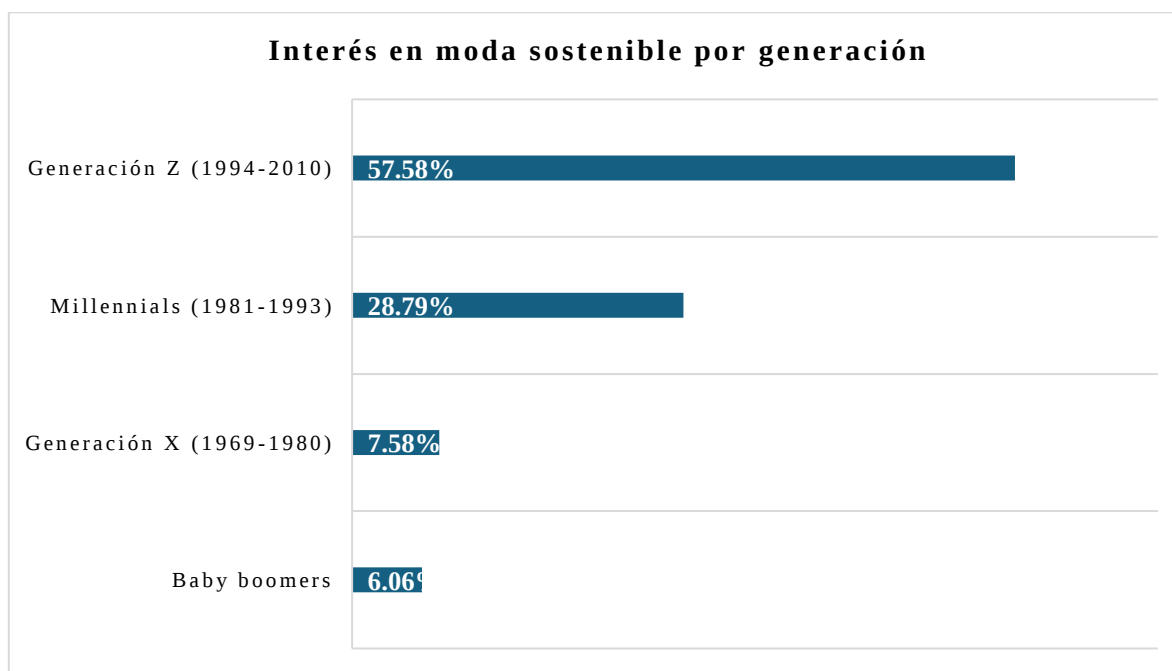
La metodología de investigación para este modelo de negocio de moda sostenible se centró en un enfoque mixto, combinando datos cuantitativos y cualitativos. Se realizó una investigación secundaria para entender la industria y las tendencias, complementada con encuestas y focus groups. Esto permitió identificar las preferencias y necesidades del mercado, lo que sirvió de base para desarrollar una propuesta de valor alineada con los principios de sostenibilidad y las demandas de los consumidores.

A continuación, se presenta el estudio de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 185 personas en la ciudad de Quito. Se debe recalcar que, el siguiente análisis considera exclusivamente solo a los encuestados que están “interesados” y “muy interesados” en la moda sostenible.

Perfil demográfico de los interesados

Entre las personas que indicaron estar "interesadas" o "muy interesadas" en la moda sostenible, predomina el grupo de edad de 25 a 38 años, lo que indica que los adultos jóvenes, especialmente aquellos en plena vida laboral y con un mayor grado de independencia financiera, son los más comprometidos con este tipo de moda. La mayoría de este grupo tiene educación superior, lo que puede estar relacionado con una mayor conciencia sobre temas de sostenibilidad y un deseo de alinear sus decisiones de compra con sus valores. En cuanto al género, se observa una distribución equitativa, lo que indica que tanto hombres como mujeres muestran un nivel de interés considerable en la moda sostenible.

Ilustración 3: Interés en moda sostenible por generación



Elaboración: propia

En la Ilustración 3, la Generación Z lidera el interés por la moda sostenible con 57,58%, seguida de los Millennials con 28,79%. Este patrón sugiere que la marca debe centrar sus esfuerzos en atraer y retener a estos dos grupos generacionales, que son los más comprometidos con el impacto positivo de sus elecciones de moda. La Generación X y los Baby Boomers, aunque menos representados, todavía constituyen una proporción significativa que no debe ser ignorada, ya que también están dispuestos a adoptar prácticas de consumo más sostenibles.

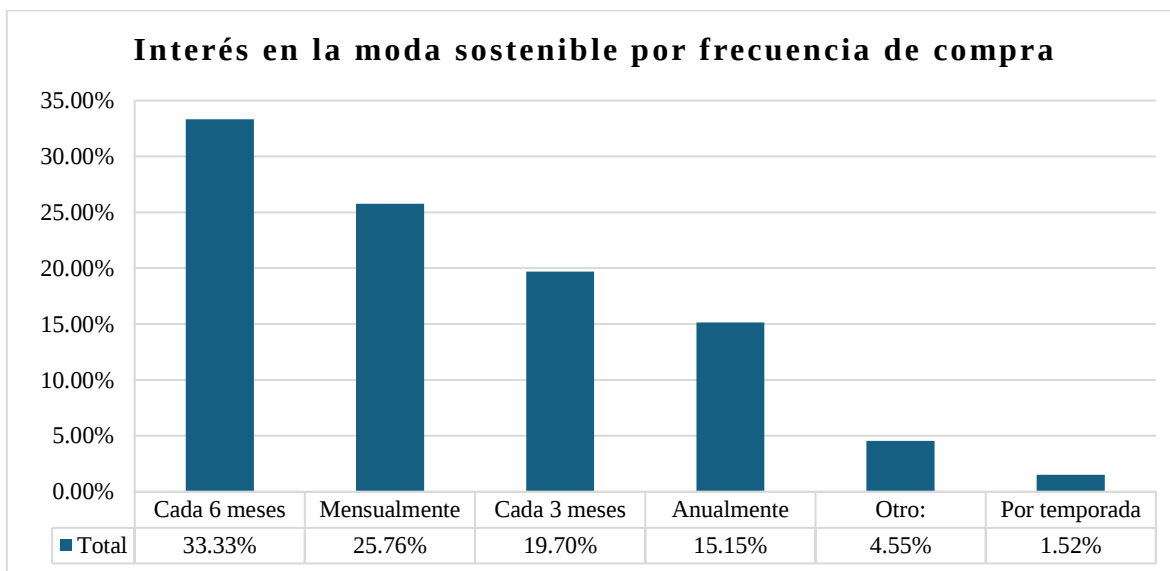
Frecuencia de compra de ropa

Los "interesados" y "muy interesados" en la moda sostenible tienden a comprar ropa con una frecuencia de cada seis meses, lo que indica que este grupo no compra de manera impulsiva o frecuente, lo cual es un signo favorable ya que los esfuerzos estarán dirigidos hacia el slow fashion. Esto puede deberse a que, aunque valoran la sostenibilidad, también buscan productos de alta calidad que tengan una mayor durabilidad, lo que les permite hacer compras menos frecuentes.

Sin embargo, en la Ilustración 4, aproximadamente una cuarta parte de las personas "interesadas" y "muy interesadas" realiza compras de ropa mensualmente, lo que sugiere un comportamiento de compra más constante. Este segmento podría ser más propenso a buscar nuevas colecciones y estar al día con las tendencias, lo que abre una oportunidad para ofrecer una rotación rápida de productos sostenibles.

También, un 15,15% de los encuestados realiza compras de ropa solo una vez al año. Este grupo podría estar compuesto por compradores más conservadores que priorizan la durabilidad sobre la cantidad, lo que se alinea con la propuesta de valor de la moda sostenible.

Ilustración 4: Interés en la moda sostenible por frecuencia de compra



**Otro: compras en ofertas*

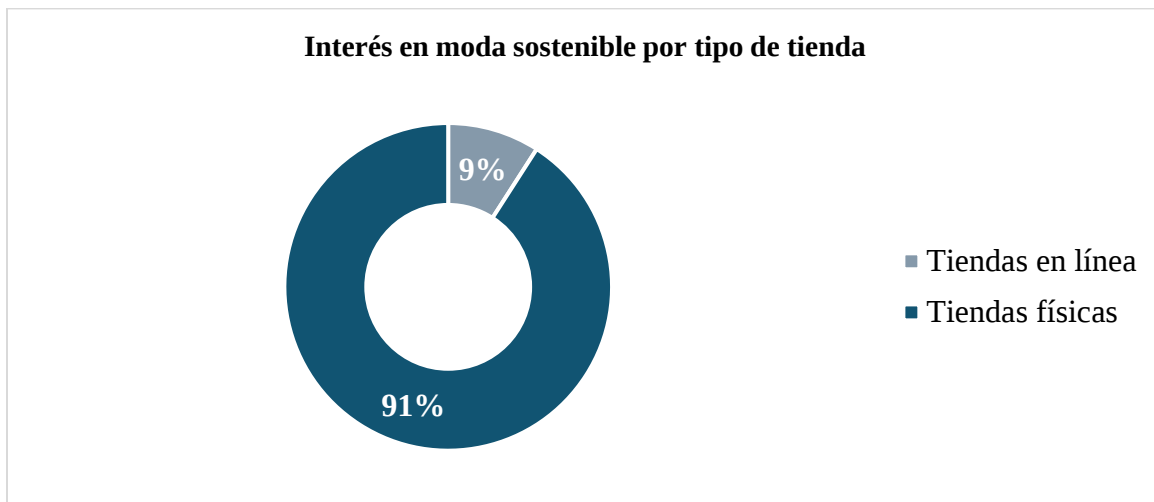
Elaboración: propia

En conclusión, la frecuencia de compra varía considerablemente entre los consumidores interesados en la moda sostenible. Sin embargo, la mayoría prefiere realizar compras menos frecuentes (cada seis meses o anualmente), lo que refuerza la idea de que valoran la durabilidad y calidad de las prendas sostenibles.

Canal de compra preferido

La mayoría de las personas interesadas y muy interesadas en la moda sostenible prefiere realizar sus compras en tiendas físicas (91%), lo que destaca la importancia de la experiencia de compra en persona para este grupo. Sin embargo, en la Ilustración 8, también hay un segmento que opta por las compras en línea, lo que subraya la necesidad de tener una presencia digital sólida y una oferta de compra online fácil y atractiva, sin dejar de lado las tiendas físicas.

Ilustración 5: Interés en moda sostenible por tipo de tienda



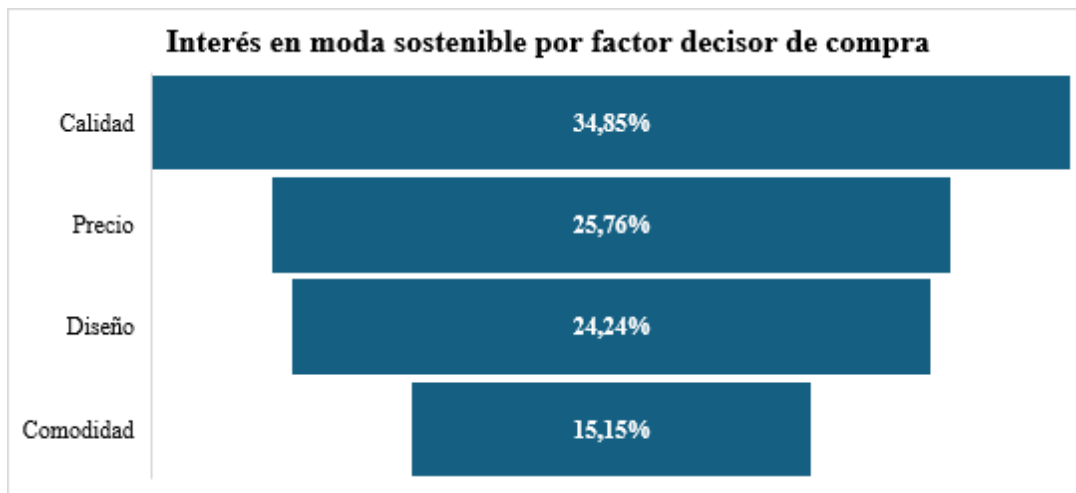
Elaboración: propia

En conclusión, la mayoría de los encuestados interesados prefiere comprar en tiendas físicas para poder ver y tocar los productos puesto que es un factor clave a la hora de tomar decisiones de compra.

Factores decisivos en la compra

Los encuestados que están interesados o muy interesados en moda sostenible señalan que la calidad es el factor más importante en su decisión de compra (34,85%), seguido del precio (25,76%) y el diseño (24,24%). A pesar de su compromiso con la sostenibilidad, estos consumidores no están dispuestos a sacrificar ni la calidad ni el estilo.

Ilustración 6: Interés en moda sostenible por factor decisor de compra



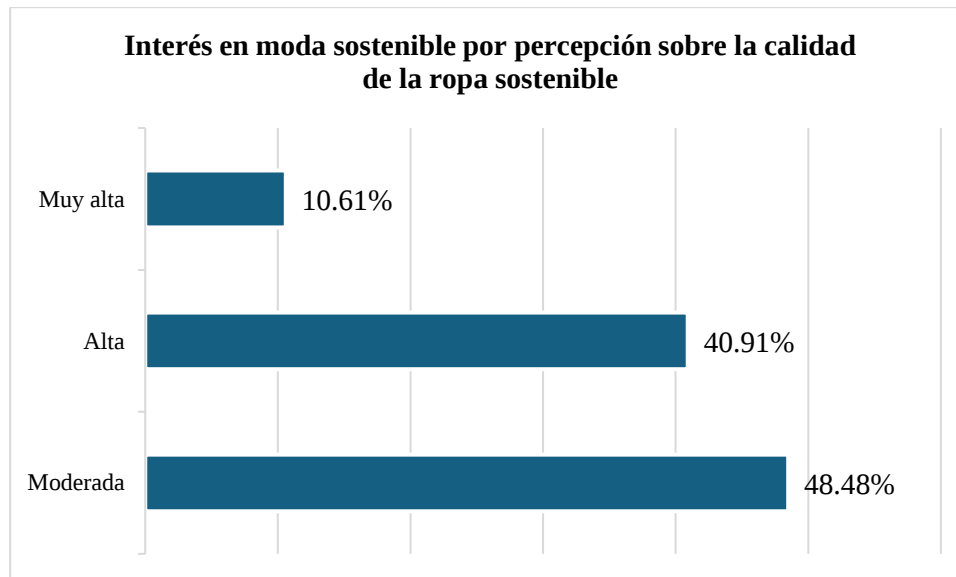
Elaboración: propia

Por lo tanto, la marca debe posicionar sus productos no solo como una opción sostenible, sino también como prendas de alta calidad y con un diseño atractivo que se alinee con las tendencias actuales.

Percepción sobre la calidad de la moda sostenible

En cuanto a la percepción de la calidad, los encuestados que están interesados en la moda sostenible la califican como moderada a alta. Esto indica que, para los consumidores, la moda sostenible no es percibida como inferior en calidad frente a la moda convencional. En la Ilustración 10 se evidencia que los encuestados perciben la calidad de la ropa sostenible como moderada con un 48,48%, seguido de calidad alta con el 40,91% y muy alta con 10,61%.

Ilustración 7: Interés en moda sostenible por percepción sobre la calidad de la ropa sostenible



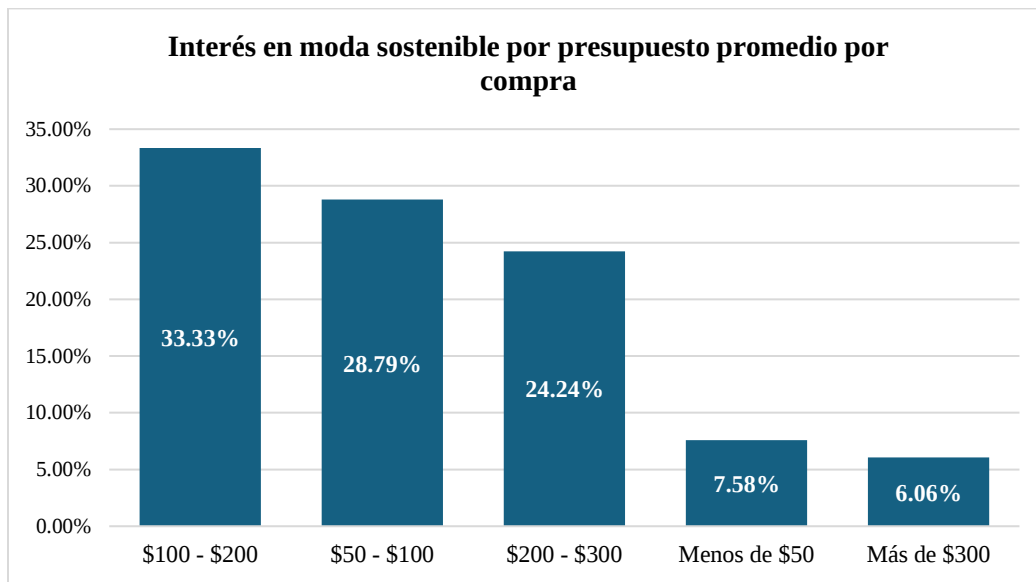
Elaboración: propia

Por ello, es importante aprovechar esta percepción positiva para reforzar el mensaje de que los productos sostenibles no solo son mejores para el medio ambiente, sino que también ofrecen una alta calidad que justifica su precio.

Presupuesto promedio destinado a ropa

Entre las personas interesadas en moda sostenible, en la Ilustración 8, el 33,33% posee un presupuesto promedio entre \$100 y \$200 por compra. Este segmento tiene un poder adquisitivo moderado a alto, lo que indica que están dispuestos a invertir en moda sostenible si el valor percibido es coherente con el costo. Para ello, la marca deberá considerar ofrecer productos que se adapten a este rango de precios o justificar precios más altos resaltando los beneficios a largo plazo, como la durabilidad y el menor impacto ambiental.

Ilustración 8: Interés en moda sostenible por presupuesto promedio por compra



Elaboración: propia

Para quienes tienen un presupuesto de \$100 a \$200, que representa el 33.33% de los consumidores en este segmento, los motivos más comunes para comprar ropa se dividen en renovaciones anuales del guardarropa y aprovechamiento de promociones y tendencias, especialmente cada tres o seis meses. Este grupo, el más significativo en términos de proporción, muestra una tendencia a hacer compras de manera planificada, aprovechando períodos específicos para actualizar su ropa en lugar de hacerlo mensualmente. Esto podría indicar una mentalidad de compra consciente y calculada, en sintonía con los valores de la moda sostenible, al concentrarse en adquisiciones estratégicas y no impulsivas.

El grupo que gasta entre \$50 y \$100, el 28.79% de la muestra, también prioriza la renovación del guardarropa y el aprovechamiento de ofertas, pero se observa una mayor frecuencia en las compras, tanto cada seis meses como mensual y por temporada. Esta combinación de frecuencias sugiere que estos consumidores, aunque gastan menos, buscan equilibrar su interés en moda sostenible con sus limitaciones de presupuesto, eligiendo

actualizar su vestuario de manera periódica, pero sin esperar largos períodos para hacer nuevas adquisiciones.

Por otro lado, el 24.24% de los encuestados tiene un presupuesto ligeramente superior, de \$200 a \$300, y siguen un patrón de compra bastante similar a los grupos anteriores. Aquí también predominan las renovaciones de guardarropa y el seguimiento de tendencias de moda, tanto de forma trimestral como semestral, pero también se observa una disposición para realizar compras mensuales. Este grupo parece estar en una posición financiera que les permite un gasto más flexible, manteniendo un equilibrio entre la compra planificada y la capacidad de adquirir prendas nuevas con mayor frecuencia.

En contraste, el grupo con un presupuesto menor a \$50, que representa el 7.58% de la muestra, es mucho más limitado en sus opciones de compra, y realiza adquisiciones cada seis meses o de forma mensual cuando es necesario. Esto resalta un comportamiento de consumo prudente, donde las compras se basan más en necesidades y oportunidades de ofertas en lugar de una renovación planificada del guardarropa.

Por último, el grupo que destina más de \$300 al mes a la compra de ropa, con una representación del 6.06%, muestra una frecuencia de compra similar a los otros rangos, centrando sus compras cada tres y seis meses, principalmente para renovación del guardarropa y para seguir tendencias. Esto indica que, aunque tienen un mayor presupuesto, no realizan compras de manera mucho más frecuente que los otros grupos, lo que sugiere un enfoque de consumo consciente y alineado con los valores de la moda sostenible.

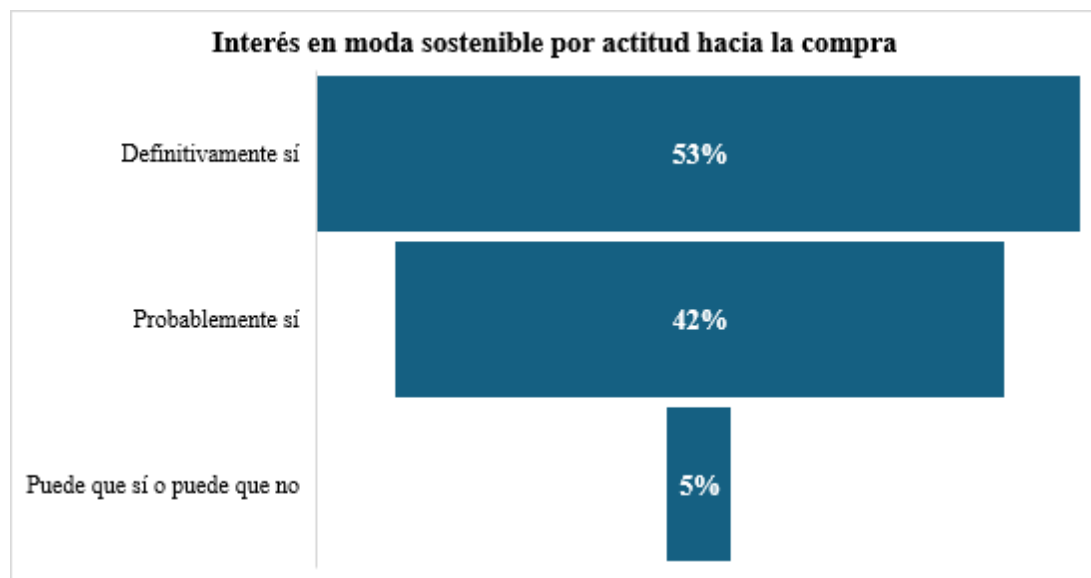
En resumen, la mayoría de los consumidores interesados en moda sostenible tienden a realizar compras de manera estratégica, en intervalos de tres a seis meses, con el

propósito de aprovechar promociones y mantener sus guardarropas actualizados sin caer en el consumo impulsivo. Esto resalta una tendencia hacia el consumo consciente y planificado en la moda sostenible, con preferencias que varían según la capacidad de gasto de cada grupo, pero siempre manteniendo el propósito de compras pensadas y con un trasfondo de responsabilidad ambiental.

Actitud hacia la compra de moda sostenible

La mayoría de los interesados indicó que probablemente sí compraría en una tienda de moda sostenible.

Ilustración 9: Interés en moda sostenible por actitud hacia la compra



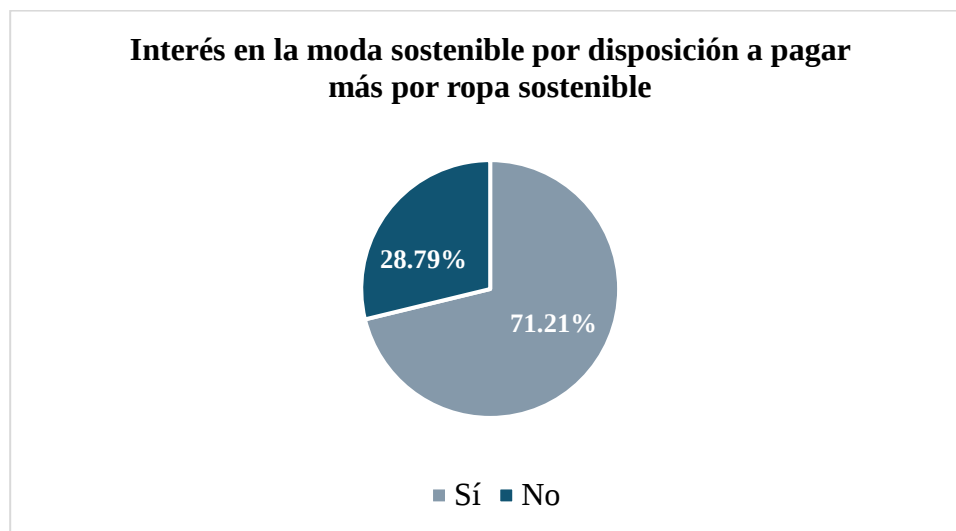
Elaboración: propia

Por ello, esta disposición es una señal positiva, ya que refleja un mercado potencial con alta intención de compra.

Disposición a pagar más por moda sostenible

Los "interesados" y "muy interesados" en la moda sostenible están dispuestos a pagar más por moda sostenible con un 71,21%, lo que refleja un compromiso con la sostenibilidad siempre que el valor añadido sea percibido.

Ilustración 10: Interés en la moda sostenible por disposición a pagar más por ropa sostenible



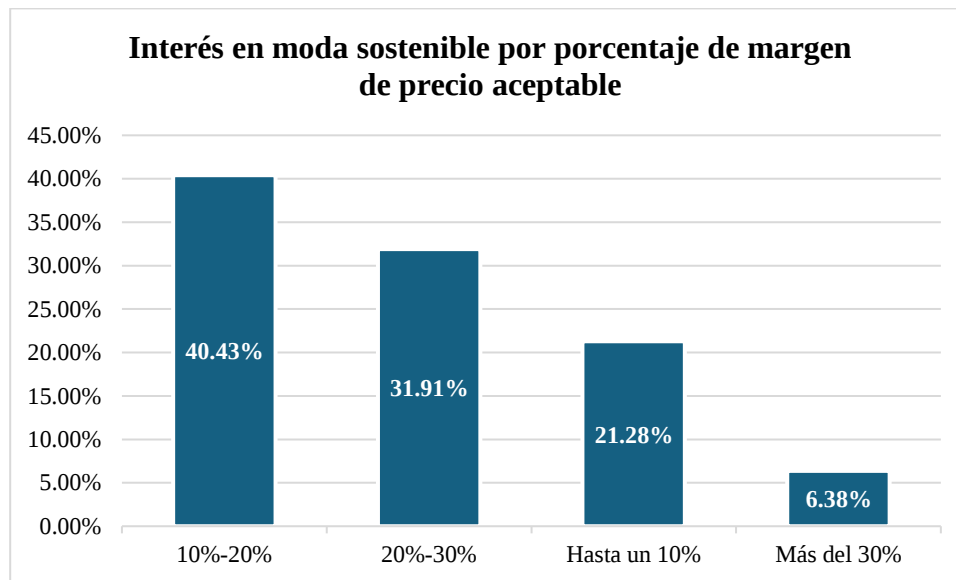
Elaboración: propia

En conclusión, esta disposición es alentadora, ya que muestra que este grupo de consumidores valora el impacto positivo que la moda sostenible puede tener en el medio ambiente y la sociedad.

Porcentaje de margen de precio aceptable

Con relación a cuánto más estarían dispuestos a pagar, la mayoría acepta un incremento de entre 10% y 20% en comparación con la moda convencional, es decir un 40,43%. Este rango proporciona un margen para ajustar los precios sin alienar a estos consumidores.

Ilustración 11: Interés en moda sostenible por porcentaje de margen de precio aceptable



Elaboración: propia

No obstante, es crucial comunicar claramente el valor adicional que ofrece la marca, como la durabilidad, los beneficios ambientales y el uso de materiales de alta calidad, para justificar este aumento en el precio.

Conclusiones

El grupo de consumidores interesados y muy interesados en la moda sostenible muestra el siguiente perfil: son principalmente adultos jóvenes, con una educación superior, y un nivel adquisitivo que les permite destinar entre \$100 y \$200 a la compra de ropa. Su motivación principal para elegir moda sostenible está guiada por la calidad del producto, seguido por el diseño y el precio. Estos consumidores valoran tanto la durabilidad como el estilo, lo que indica que no solo buscan sostenibilidad, sino también prendas que sean atractivas y de alta calidad.

Además, la mayoría está dispuesta a pagar entre un 10% y un 20% más por productos de moda sostenible, lo que resalta su compromiso con el impacto positivo de sus decisiones de compra. Este hallazgo abre oportunidades significativas para la marca puesto que se puede ofrecer productos sostenibles que equilibren calidad y estilo, a un precio que refleje el valor añadido que perciben los consumidores.

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica fundamental para evaluar el entorno en el que se desarrollará el modelo de negocio de moda sostenible. Este enfoque permite no solo capitalizar las fortalezas y oportunidades presentes en el mercado, sino también anticipar y mitigar las posibles amenazas y debilidades.

De esta manera, el análisis FODA proporcionará una visión clara y estructurada de los factores clave que influirán en la implementación del modelo de moda sostenible en Quito, Ecuador, asegurando una estrategia sólida y adaptada a las condiciones actuales del entorno local y global.

Tabla 4: FODA

Fortalezas	Debilidades
Longevidad del producto.	Producción sostenible costosa, lo que traduce precios altos.
Demanda de productos sostenibles.	Gestión de devolución y reciclaje de prendas.
Apoyo de AITE, AEQTT, CD-EC*, entre otros.	La falta de recursos o sistemas para manejar procesos sostenibles eficientemente.
Oportunidades	Amenazas
Consumidores dispuestos a pagar más por prendas sostenibles.	Competencia de marcas fast fashion.
Conciencia sobre el fast fashion.	Desconocimiento o escepticismo sobre autenticidad y beneficios de moda sostenible.
Crecimiento del e-commerce y posibilidad de llegar al mercado ecuatoriano y del mundo.	Regulaciones ambientales y laborales que pueden incrementar costos operativos.
	Competidores con enfoques ambientales poco claros (greenwashing).

Elaboración: propia

En un mercado en crecimiento, como es el de la moda sostenible, es crucial identificar y aprovechar las fortalezas que diferencian la propuesta de valor, al mismo tiempo que se monitorean cuidadosamente las debilidades y amenazas que pueden

convertirse en riesgos críticos si no se gestionan adecuadamente. A continuación, se presentan las principales ventajas competitivas que posicionan el proyecto con una ventaja estratégica frente a sus competidores, así como issues del negocio o desafíos que, si no son abordados a tiempo, podrían poner en peligro el éxito a largo plazo.

Tabla 5: Ventajas competitivas e issues del negocio

Ventajas competitivas	Issues del negocio
Longevidad del producto.	Producción sostenible costosa.
Apoyo de organizaciones (AITE, AEQTT, CD-EC).	Desconocimiento o escepticismo sobre la moda sostenible.
Consumidores dispuestos a pagar más.	Competencia de marcas fast fashion.

Elaboración: Propia

Ventajas competitivas:

1. Longevidad del producto:

Los productos diseñados para durar más tiempo pueden ayudar a reducir el desperdicio y el consumo excesivo, lo que es una propuesta atractiva en el mercado ecuatoriano donde la sostenibilidad y la calidad son importantes. Esto también crea una relación de confianza con los consumidores, que ven valor en una prenda que no se deteriora rápidamente.

2. Apoyo de organizaciones (AITE, AEQTT, CD-EC):

Estas organizaciones, que pueden incluir asociaciones industriales, instituciones de comercio ético o colectivos sostenibles, brindan respaldo en términos de credibilidad, recursos y acceso a una red de contactos valiosos. Además, su apoyo puede facilitar la adopción de prácticas sostenibles y la visibilidad de la marca en mercados específicos.

3. Consumidores dispuestos a pagar más:

El resultado de la investigación de mercados muestra que el público objetivo de este proyecto valora la moda sostenible y está dispuesto a pagar un precio más alto a cambio de productos éticamente producidos, de mayor calidad y con un impacto ambiental reducido. Es una ventaja clave cuando la propuesta de valor de la marca se alinea con las expectativas de los consumidores conscientes.

Issues del negocio:

1. Producción sostenible costosa:

Implementar prácticas sostenibles a menudo conlleva costos más altos en términos de materiales ecológicos, procesos de producción responsables y pagos justos a los trabajadores. Esto puede aumentar los precios finales de los productos, lo que podría limitar el acceso a ciertos segmentos del mercado que buscan precios más competitivos.

2. Desconocimiento o escepticismo sobre la moda sostenible:

Muchos consumidores aún no comprenden o desconfían del valor añadido de la moda sostenible. Pueden percibir que los precios más altos no están justificados o pueden no estar convencidos del impacto real de estos productos en el medio ambiente o las comunidades. Superar esta barrera implica educar al consumidor ecuatoriano sobre los beneficios y la autenticidad de la moda sostenible.

3. Competencia de marcas fast fashion:

Las marcas de moda rápida (fast fashion) representan una gran amenaza en el mercado ecuatoriano debido a su capacidad de ofrecer ropa a precios muy bajos y con ciclos de

producción rápidos. Aunque los productos de fast fashion tienen una menor durabilidad y un impacto negativo en el medio ambiente, muchas personas siguen optando por ellos debido a su accesibilidad económica y la oferta constante de nuevas colecciones.

Identidad y Esencia de Marca

Historia y nacimiento de la marca

En un mundo donde la moda se consume a una velocidad vertiginosa, se hace imperativo cuestionar las prácticas del pasado y redefinir lo que significa vestirse con conciencia. Desde la necesidad de crear un estilo que trascienda las tendencias pasajeras, surge un deseo de conectar con la esencia misma de la moda: la capacidad de contar historias a través de cada prenda.

La búsqueda de una identidad en la moda sostenible nos lleva a reflexionar sobre la transformación y el valor inherente en lo que elegimos llevar. Así, nos encontramos con una metáfora poderosa: el diamante. Esta piedra preciosa, formada en las profundidades de la tierra, simboliza no solo la belleza y la fuerza, sino también el proceso de purificación y la resistencia a lo efímero. Al igual que un diamante, nuestra moda busca resaltar la calidad, la durabilidad y la elegancia que perduran a lo largo del tiempo.

De esta manera, el nombre *Damound* se origina de esta reflexión. “*Damound*” es una interpretación estilizada de “diamond” (diamante en inglés), que encapsula la esencia de lo que representamos: una marca de moda premium que abraza el minimalismo, la atemporalidad y un profundo compromiso con la sostenibilidad. Cada prenda es concebida como una joya única, destinada a inspirar y perdurar en el tiempo, dejando una huella positiva en el medio ambiente y en la vida de quienes eligen vestirla.

Damound se proyecta como un referente en moda ética y sostenible en Ecuador, con la misión de liderar un movimiento que fomente el consumo consciente en un sector predominantemente caracterizado por la moda rápida y el desperdicio. A través del plan estratégico, la marca aspira a ganar visibilidad en el mercado nacional e internacional, con un modelo de expansión que incluye tanto la apertura de puntos de venta físicos en ubicaciones estratégicas como el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico que ofrezca una experiencia de compra única y accesible para consumidores de distintas regiones.

Imagen de marca

La imagen de la marca posee un aspecto artístico y contemporáneo ya que el isotipo al estar construido con líneas continuas le da una sensación de fluidez, creatividad y simplicidad, lo que sugiera que *Damound* valora el arte y el diseño minimalista.

La colorimetría principal es blanco y negro ya que son colores que reflejan un estilo clásico, atemporal y minimalista. Con los mismos, se busca transmitir elegancia y sofisticación.

La simplicidad del diseño permite que el logo se aplique fácilmente en diferentes plataformas, desde etiquetas y empaques hasta redes sociales y publicidad, lo que es crucial para la comercialización.

El slogan “Style that inspires”, refuerza la idea de que la marca no solo vende ropa, sino una experiencia ligada a los valores de la marca: atemporal, minimalista y sostenible. Véase la Ilustración 12.

Ilustración 12: Logotipo de la marca

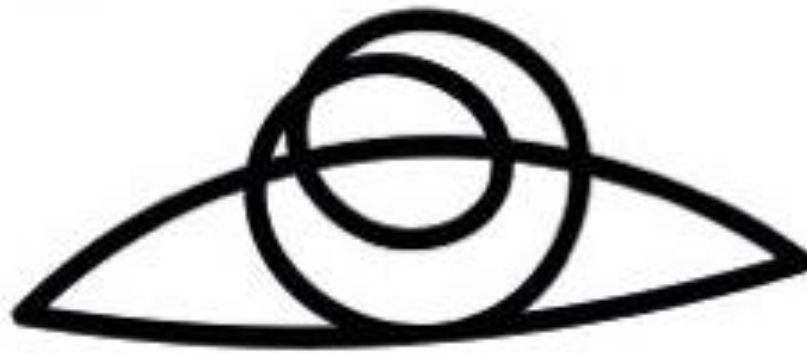


Símbolo de la marca

El símbolo de la marca es el ojo con círculos concéntricos ya que, al ser más geométrico y cerrado, es más versátil para aplicarlo en diferentes superficies y estilos (prendas, etiquetas y accesorios). Además, el ojo representa la visión del futuro y la moda sostenible, es decir, un “ojo crítico” ya que observa los cambios en la industria de la moda.

Asimismo, se busca que, con este símbolo, el ojo sea usado como una metáfora visual de “abre los ojos” hacia la moda consciente y sea un identificador clave de *Damound*. Véase la Ilustración 13.

Ilustración 13: Símbolo de la marca

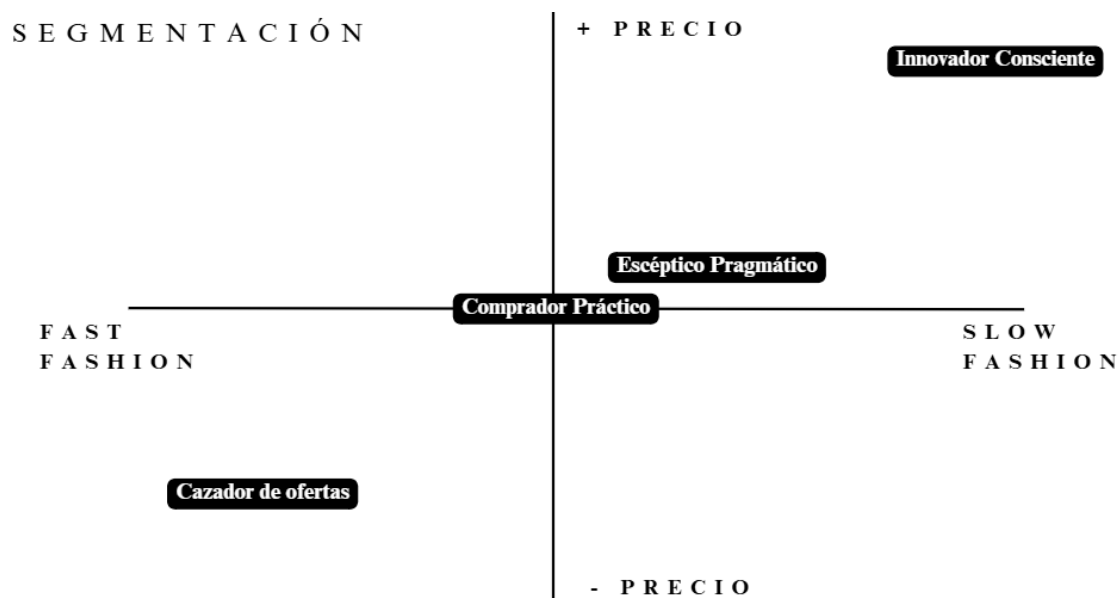


Segmentación

Cada consumidor tiene prioridades y valores distintos, que pueden influir desde su disposición a pagar por la moda sostenible hasta su preferencia por las opciones más económicas. Al comprender estos segmentos, se pueden identificar oportunidades para atender de manera más precisa las necesidades y expectativas de los consumidores, lo que permite una estrategia de posicionamiento más efectiva y alineada con el mercado.

En la Ilustración 14, se observan cuatro segmentos diferenciados por su sensibilidad al precio y su preferencia entre "fast fashion" y "slow fashion".

Ilustración 14: Segmentación por consumo de moda



Elaboración: propia

El Innovador Consciente posicionado en el cuadrante de moda sostenible con disposición a pagar un precio más alto. Este grupo prioriza la ética y la sostenibilidad de las prendas, valorando aquellos productos que se alinean con sus principios ambientales.

El Escéptico Pragmático ubicado entre la moda sostenible y la moda funcional, pero con una preocupación por el precio. Aunque tiene interés en la moda sostenible, no está dispuesto a pagar un precio excesivo y busca una buena relación costo-beneficio.

El Cazador de Ofertas está en la sección de "fast fashion" y en el rango de menor precio. Prefiere siempre la moda económica y, en su búsqueda de ahorro, no prioriza la sostenibilidad.

El Comprador Práctico se sitúa entre la funcionalidad y el precio. Este perfil aprecia la moda práctica y duradera, pero su compra depende del costo y la utilidad más que de factores éticos o de sostenibilidad.

En la Ilustración 15, se evalúa el atractivo de cada segmento y la capacidad de la empresa para posicionarse en ellos. Los ejes destacan el atractivo del mercado y la "habilidad para ganar" en cada segmento.

Ilustración 15: Habilidad para ganar del segmento



Elaboración: propia

El Escéptico Pragmático es un consumidor que valora la sostenibilidad, aunque con cierto escepticismo. Su principal motivación es la relación entre calidad y precio, y está dispuesto a invertir en moda sostenible solo si percibe un claro beneficio funcional o de calidad. Este segmento es atractivo, pero *Damound* podría enfrentar desafíos para atraerlo completamente, dado que no prioriza la sostenibilidad sobre otros factores. La estrategia para captar a este grupo debería resaltar no solo el impacto ambiental, sino también la durabilidad y el rendimiento del producto.

El Cazador de Ofertas se inclina hacia el "fast fashion" y prioriza encontrar los precios más bajos, sin interés significativo en la sostenibilidad. Este perfil no representa un mercado atractivo para la marca de moda sostenible, ya que la propuesta de valor de la marca no es de interés para estos consumidores. Además, se tendría pocas posibilidades de capturar a este segmento, pues su propuesta de valor no se alinea con las prioridades de los Cazadores de Ofertas. *Damound* podría considerar atraer a este grupo solo en promociones o descuentos, aunque no sería su enfoque principal.

El Comprador Práctico valora la funcionalidad y la relación calidad-precio, mostrando cierto interés en la moda sostenible, pero priorizando la durabilidad y el costo. Este segmento tiene un atractivo moderado para la empresa, y la habilidad para ganar en él depende de cómo se comunique el valor de la sostenibilidad en términos prácticos, como la durabilidad o el ahorro a largo plazo. Para capturar a los Compradores Prácticos, *Damound* podría enfocarse en resaltar cómo los productos sostenibles pueden representar una inversión rentable en términos de calidad y uso prolongado, aunque su interés en la sostenibilidad es secundario.

El Innovador Consciente presenta el mayor atractivo debido a su afinidad con la moda sostenible y su disposición a pagar más por productos éticos y responsables con el medio ambiente. Además, *Damound* tiene una alta probabilidad de éxito en este grupo, pues sus valores y propuesta de moda sostenible resuenan directamente con las prioridades de este consumidor. Al enfocarse en los Innovadores Conscientes, la marca puede construir una relación de lealtad sólida y diferenciarse en el mercado como una opción alineada con los valores de sostenibilidad.

En resumen, el análisis sugiere que el Innovador Consciente es el segmento más adecuado para el enfoque principal de la marca, debido a la fuerte alineación entre sus valores y la propuesta de moda sostenible. Los otros segmentos presentan oportunidades menores, pero el atractivo y la habilidad para ganar son limitados en comparación.

Target

La estrategia de *Damound* se fundamenta en una observación clave: el mercado de moda en Ecuador, especialmente en Quito, presenta una clara inclinación hacia el sector femenino, dejando el segmento masculino con opciones condicionadas y un espacio escaso para explorar una moda de alta calidad y diseño consciente. De acuerdo con una encuesta piloto realizada a potenciales consumidores, el 82% de los hombres considera que existen menos opciones de moda para ellos en comparación con las mujeres, mientras que el 78% opina que las tiendas deberían asignar mayor espacio y recursos a la moda masculina. Este panorama revela una oportunidad significativa para *Damound* de posicionarse como una marca especializada que responde a esta necesidad no satisfecha.

Damound ha decidido comenzar su incursión en el mercado con una línea exclusiva para hombres, apostando por un diseño atemporal y minimalista, acorde con los valores del slow fashion. Este enfoque no solo busca llenar un nicho que demanda prendas de alta calidad y durabilidad, sino también educar al consumidor masculino en el valor de invertir en piezas sostenibles y con un menor impacto ambiental. La marca no solo busca vender moda, sino también inspirar un cambio en el estilo de vida de sus clientes, promoviendo un consumo consciente y responsable.

A medida que la marca se consolide y logre captar la lealtad de este segmento, *Damound* proyecta expandir su oferta a una línea femenina, replicando su filosofía de

sostenibilidad y calidad. Esta expansión permitirá a la marca capturar una audiencia más amplia, consolidándose como una referencia integral de moda sostenible para ambos géneros en Ecuador. Con esta proyección, *Damound* se establece como una alternativa innovadora dentro del mercado local, que no solo responde a la creciente demanda de productos éticos, sino que también busca crear un impacto positivo en la percepción y las prácticas de consumo de moda en la región.

Entonces, *Damound* se posicionará como la marca de moda masculina que combina elegancia y un enfoque sostenible. Nos dirigiremos a hombres de la generación Z en Quito que busquen un estilo que no solo sea contemporáneo, sino que también hable de sus valores y principios. Nos inspiraremos en el estilo atemporal, en contraposición con las modas pasajeras.

Esencia de la marca

La esencia de *Damound* va más allá de la moda; es una declaración de valores que conecta el diseño contemporáneo con la responsabilidad ambiental. Enfocada en un estilo minimalista y sofisticado, *Damound* responde a la necesidad de una moda que sea tanto estética como ética. Con un enfoque de slow fashion, cada prenda no solo simboliza buen gusto, sino también un profundo respeto por el planeta. La marca invita a sus clientes a expresarse con elegancia y a tomar decisiones de compra que reflejen un compromiso consciente. *Damound* es la opción para quienes buscan una moda chic y responsable, en la que cada elección representa un equilibrio entre diseño y compromiso con un futuro más sostenible.

“Damound redefine la moda moderna con una elegancia minimalista y un firme compromiso con la sostenibilidad. Ofrecemos más que ropa; brindamos una opción

consciente para quienes valoran tanto el diseño como el impacto ecológico. Cada prenda refleja buen gusto y respeto por el planeta, destacando con una sofisticación sutil y auténtica. Damound no solo viste, sino que te conecta con una moda chic y responsable, donde cada elección es una expresión de estilo y de compromiso con la sostenibilidad”.

Posicionamiento de la marca

En un mundo donde la moda rápida domina y los consumidores exigen cada vez más responsabilidad social y ambiental, *Damound* se destaca como una marca que fusiona estilo y conciencia ambiental. Dirigida al innovador consciente, *Damound* ofrece una alternativa a la moda tradicional, enfocándose en piezas duraderas que no solo responden a tendencias, sino que también representan un compromiso con la sostenibilidad. Es una marca que entiende las necesidades de quienes buscan vestir con propósito, apostando por la calidad, el diseño y la elegancia responsable en cada prenda. *Damound* permite que sus clientes elijan un estilo con impacto positivo, redefiniendo así el significado de lujo sostenible.

“Damound es la marca de moda para quienes buscan un equilibrio entre estilo y sostenibilidad, bajo el concepto de slow fashion. Ofrecemos prendas minimalistas y sofisticadas que reflejan un compromiso con el planeta, permitiendo a nuestros clientes expresar su elegancia consciente. Con Damound, vistes con la confianza de elegir un estilo duradero y responsable, sin comprometer la calidad ni el impacto positivo”.

Estrategias del negocio

Estructura de producción y comercialización

La estructura de producción y comercialización de *Damound* está diseñada para optimizar los recursos y ofrecer una experiencia de compra alineada con los valores de sostenibilidad y accesibilidad. Para el inicio de las operaciones, se ha decidido establecer puntos de venta en centros comerciales estratégicos en Quito, comenzando en el Centro Comercial Iñaquito (CCI) y, en una segunda etapa, en Condado Shopping. Estos centros comerciales han sido seleccionados por el perfil de consumidores que buscan calidad, lo cual permitirá un posicionamiento adecuado de la marca en un entorno competitivo.

A medida que la marca crezca y se consolide en el mercado, la segunda fase de expansión prevé el establecimiento de puntos de venta en Quicentro Norte y Scala Shopping, centros comerciales con un alto tráfico y un público objetivo alineado con los valores de *Damound*. Esta estrategia de expansión progresiva responde a la visión de posicionar la marca en ubicaciones clave que fortalezcan su visibilidad y consoliden su identidad como una opción de moda sostenible y accesible en Ecuador.

En cuanto al proceso de producción de las prendas, la estrategia consiste en un modelo de subcontratación con un enfoque ético y sostenible. La empresa adquirirá directamente las telas y todos los insumos necesarios, asegurando que estos materiales cumplan con estándares de respeto al medio ambiente. Esto implica que cada componente utilizado en la confección, desde los tejidos hasta los accesorios, ha sido seleccionado no solo por su calidad, sino también por su bajo impacto ambiental. Los proveedores de insumos han sido cuidadosamente elegidos para que garanticen prácticas sostenibles, desde

el origen de los materiales hasta su fabricación, priorizando fibras naturales, recicladas o de bajo impacto.

Para la confección, se ha decidido trabajar con emprendimientos locales en Quito, que se alineen con los valores de *Damound* en cuanto a calidad artesanal y sostenibilidad. Esta alianza permite colaborar con negocios que, además de compartir estos principios, se benefician de la oportunidad de crecer junto con nuestra marca. Al optar por un taller en Quito y no en una ubicación fuera de la ciudad, se minimizan costos de transporte y tiempos de entrega, lo cual es crucial para *Damound*, que busca eficiencia en la cadena de suministro y una rápida respuesta a la demanda del mercado. Cabe mencionar que, para proteger la integridad de nuestras operaciones y la de nuestros socios, tanto los nombres de los proveedores como el de la empresa encargada de la maquila son confidenciales.

La colección de moda está diseñada para ofrecer prendas básicas y esenciales, ideales para el guardarropa de cualquier hombre que busque estilo y sostenibilidad. Esta línea se inspira en la filosofía de simplicidad y versatilidad, enfocándose en piezas atemporales que se adaptan a diferentes climas y estilos de vida, especialmente considerando las particularidades climáticas de Quito y otras regiones en Ecuador.

La colección estará compuesta por prendas que formen la base de un armario funcional, tales como camisetas, camisas, jeans, suéteres, y chaquetas versátiles. Estas piezas estarán diseñadas con colores neutros y estilos clásicos para facilitar la combinación entre ellas, alineándose con el concepto de un “armario cápsula”. La intención es que estas prendas sean piezas fundamentales que puedan usarse durante todo el año, adaptándose al clima y a diversas ocasiones.

Dado el clima variable de Quito, la colección está organizada para ser adaptable, con dos lanzamientos principales al año, pero sin depender estrictamente de las estaciones. La línea verano ofrecerá piezas ligeras y transpirables, mientras que la colección invierno incluirá opciones más abrigadas. Sin embargo, debido a las fluctuaciones en el clima, cada lanzamiento incluirá opciones de capas versátiles, como camisetas de manga larga, chaquetas ligeras y suéteres, que se pueden usar tanto en días soleados como en épocas de lluvia.

Este modelo de negocio sostenible, basado en la producción local, la utilización de materiales ecológicos y una estructura de colección más pausada, busca crear una conexión genuina con los consumidores conscientes y responsables, que valoran tanto el estilo como el impacto ambiental de sus elecciones de moda. A medida que el negocio crezca, se evaluará la posibilidad de expandir las colecciones y los puntos de venta, siempre bajo el compromiso de mantener la sostenibilidad como pilar central.

Estrategia de expansión y presencia de marca: consolidación nacional con visión internacional

La estrategia de expansión de *Damound* se enfocará en una apertura gradual en el mercado local, priorizando puntos de venta físicos estratégicos en Quito y, en fases posteriores, en otras ciudades clave. Este enfoque responde a la preferencia del 91% de los consumidores interesados en moda sostenible, quienes, según la investigación de mercado, prefieren realizar sus compras en tiendas físicas, destacando así la importancia de brindar una experiencia de compra presencial.

Inicialmente, *Damound* evitará invertir en grandes locales en centros comerciales como Quicentro Norte y Scala Shopping, donde el nivel de competencia con marcas bien

posicionadas y de fuerte músculo financiero es elevado. En su lugar, se priorizarán ubicaciones que ofrezcan un equilibrio entre visibilidad y accesibilidad, como el Centro Comercial Ñaquito (CCI) y Condado Shopping, que presentan un público alineado con la propuesta de la marca. Esta decisión permite a *Damound* optimizar recursos, consolidar su presencia de manera sólida y evitar una competencia directa con tiendas de lujo, maximizando su posicionamiento sin comprometer su sostenibilidad financiera.

La segunda fase implica establecer presencia en otras ciudades relevantes como Guayaquil y Cuenca, aumentando gradualmente la visibilidad de la marca, y finalmente, participar en ferias de moda sostenible en América Latina y Europa. Esta expansión internacional, busca proyectar a *Damound* como una marca sostenible de calidad global.

Se debe resaltar que los consumidores interesados en la moda sostenible valoran experiencias de compra que reflejen los valores de la marca. *Damound* proporcionará una experiencia en tienda que no solo destaque la calidad de los productos, sino que también refuerce el compromiso de la marca con el medio ambiente.

Para ello, *Damound* implementará un diseño de tienda que utilice materiales reciclados y de bajo impacto ambiental, lo cual fortalecerá la percepción de la marca como un líder en sostenibilidad. Por otro lado, organizará eventos cada cinco meses que promuevan el consumo consciente, como charlas con diseñadores de moda sostenible y expertos en cuidado ambiental, o exposiciones sobre el proceso de producción de la marca. Finalmente, ofrecerá un servicio de personalización para ciertos productos, permitiendo que los clientes adapten las prendas a su estilo único. Este valor añadido refuerza la exclusividad de la marca y permite que el cliente sienta una conexión más personal con *Damound*.

El objetivo de este no es solamente consolidar a *Damound* como una marca líder de moda sostenible en Quito y en Ecuador, y abrir el camino para la expansión internacional, elevando el reconocimiento de la marca en mercados clave sino también crear una marca de experiencias de compra memorable que refuerce el valor sostenible y premium de la marca, aumentando la satisfacción del cliente y fortaleciendo la conexión emocional con *Damound*.

En cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), esta estrategia se alinea especialmente con el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables) al promover prácticas de consumo consciente, así como con el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) al generar empleos sostenibles en las ciudades donde operará.

Estrategia de e-commerce y omnicanalidad para captar consumidores en línea

Aunque la mayoría de los consumidores prefieren tiendas físicas, un segmento importante también opta por compras en línea, lo que subraya la necesidad de una plataforma de e-commerce sólida que brinde una experiencia de compra fácil y accesible.

Se debe recalcar que el desarrollo de la plataforma e-commerce se lo ha planteado como objetivo a mediano plazo, después de cinco años. A partir, de la misma, se iniciará creando una plataforma de venta en línea intuitiva, compatible con dispositivos móviles, que permita a los consumidores explorar, comprar y recibir recomendaciones de productos basadas en sus intereses.

A diferencia de la mayoría de las plataformas tradicionales, *Damound* utilizará realidad virtual para que los clientes puedan “probarse” las prendas virtualmente y explorar colecciones de manera interactiva, permitiéndoles sumergirse en la esencia de la marca

desde la comodidad de sus hogares. A través de esta plataforma, los consumidores podrán explorar, realizar compras y recibir recomendaciones de productos basadas en sus preferencias de estilo y sostenibilidad.

Para maximizar su alcance, *Damound* integrará su tienda virtual en redes sociales como Instagram y en plataformas locales, y establecerá un servicio de atención en línea con asesoramiento en tiempo real. Con esta estrategia, *Damound* no solo busca aumentar sus ventas en línea, sino también diversificar y fortalecer sus canales de venta. Esta estrategia apoya los ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) al integrar tecnología avanzada y el ODS 13 (Acción por el Clima) al reducir la necesidad de desplazamientos para realizar compras.

El fin de esta estrategia es ampliar la cobertura de ventas en Ecuador y captar una nueva base de clientes que prefiere la compra en línea, con el objetivo de diversificar y reforzar los canales de venta de *Damound*.

Estrategia de fidelización para mejorar la frecuencia de compra

La investigación de mercado muestra que la frecuencia de compra de ropa sostenible es cada seis meses o anualmente. Para aumentar la recurrencia de compras, *Damound* se centrará en mantener una relación continua y significativa con sus clientes, incentivando compras más frecuentes.

Una de las estrategias es crear un programa de membresía donde los clientes accedan a descuentos, eventos privados, y lanzamientos de colecciones antes que el público general. Esto fomenta una relación cercana con la marca y motiva a los clientes a regresar. En lugar de promover compras rápidas que podrían contradecir el concepto de slow

fashion, *Damound* incentivará la lealtad a través de ediciones limitadas que se lanzarán de acuerdo con las temporadas y de acuerdo con el ritmo de consumo responsable, manteniendo así un balance entre la exclusividad y la frecuencia de compra.

La educación sobre sostenibilidad es esencial para *Damound*, y su estrategia de marketing busca posicionar la marca no solo como una opción de moda, sino como una fuente de conocimiento sobre consumo responsable. *Damound* implementará campañas educativas en redes sociales y en su sitio web, destacando los beneficios de los materiales sostenibles y los procesos éticos que utiliza. Estas campañas incluirán contenido multimedia, como videos y artículos que expliquen los beneficios ambientales de la moda sostenible y el impacto positivo de cada compra.

Además, *Damound* establecerá alianzas con influencers y figuras públicas alineadas con la sostenibilidad para amplificar su mensaje y llegar a un público más amplio. Esta estrategia educativa fortalece los ODS 4 (Educación de Calidad), al proporcionar información accesible sobre sostenibilidad, y el ODS 13 (Acción por el Clima), al fomentar prácticas de consumo ambientalmente responsables.

Damound también implementará etiquetas detalladas en cada prenda, destacando el origen de los materiales, el proceso de producción y las certificaciones de sostenibilidad, lo que respaldará el compromiso de la marca con el medio ambiente y generará confianza en el consumidor. Esta estrategia de fidelización se alinea con el ODS 12 (Producción y Consumo Responsables) y el ODS 17 (Alianzas para Lograr los Objetivos) al construir una red de consumidores comprometidos con la sostenibilidad y con *Damound*.

En conclusión, se busca incrementar la frecuencia de compra de los clientes actuales, construyendo una base leal y comprometida que valore la calidad y el propósito de la marca.

Análisis financiero del modelo de negocios

El análisis financiero es esencial para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de proyecto de moda sostenible. El siguiente apartado incluye una evaluación detallada de la inversión inicial, ingresos esperados, costos variables, rentabilidad, proyecciones mensuales y anuales. Además, se calcula el ROI (Retorno sobre la Inversión), lo que permite determinar la eficiencia del capital invertido en el negocio.

Supuestos Financieros

Inversión inicial

La inversión inicial para Damound es de 65.000 USD, una suma destinada a consolidar la marca en moda sostenible. Esta inversión está distribuida de manera estratégica para maximizar su impacto, alineándose con los objetivos y estrategias del negocio.

Comunicación de Marca

La inversión para comunicación de marca será de 29.250 USD, ya que resulta esencial posicionar a *Damound* como un referente en sostenibilidad y slow fashion. Esta partida incluye:

- **Campañas digitales y redes sociales:** Implementación de estrategias de marketing en plataformas como Instagram y TikTok, con contenido que destaque la propuesta de valor sostenible de Damound.
- **Producción de contenido educativo:** Videos y artículos sobre los beneficios de la moda sostenible, elaborados por diseñadores y expertos en sostenibilidad.

- **Colaboraciones con influencers:** Alianzas con figuras públicas alineadas con los valores de sostenibilidad para aumentar la visibilidad de la marca.
- **Diseño y publicidad en ferias de moda:** Participación destacada en eventos clave para llegar al público interesado en la moda sostenible.
- **Publicidad en vallas en puntos estratégicos de la ciudad:** Ubicación de anuncios visuales en zonas de alto tráfico para reforzar la presencia de marca y captar nuevos clientes.

Equipamiento y Mobiliario de Tiendas

El rubro destinado para al diseño y acondicionamiento del punto de venta físico que reflejen los valores sostenibles de la marca es de 19.500 USD. Entre los gastos incluidos se encuentran:

- Mobiliario con materiales reciclados y de bajo impacto ambiental.
- Equipos tecnológicos para facilitar la experiencia omnicanal en las tiendas.
- Decoración que refuerce la percepción premium y sostenible de Damound.

Fondo de Contingencia y Operación Inicial

Para garantizar la estabilidad financiera en los primeros meses del proyecto, el monto de 16,250 USD cubrirá:

- Costos operativos y logísticos imprevistos.
- Actividades piloto para probar estrategias en el punto de venta físico.

Desarrollo de la Plataforma E-commerce

El desarrollo de la plataforma e-commerce se lo ha planteado como objetivo a mediano plazo, después de cinco años. La decisión se sustenta en que el negocio se enfocará inicialmente en fortalecer su presencia física, debido a que el 91% de los consumidores prefieren comprar en tiendas físicas. Una vez la marca cuente con un buen posicionamiento y una base de clientes fidelizados, se procederá a la creación del e-commerce, priorizando el diseño innovador y personalizado, experiencia de realidad virtual para que los clientes interactúen con las colecciones desde cualquier zona, así como un sistema eficiente que minimice costos y potencie el alcance de la marca a nivel nacional e internacional.

Esta decisión permite optimizar el uso de los recursos iniciales, garantizando que la inversión este alineada con las necesidades actuales del mercado.

Costos fijos mensuales

A continuación, en la Tabla 6 se presentan los costos fijos mensuales del proyecto de moda sostenible.

Tabla 6: Costos fijos mensuales

Concepto	Monto (\$)	Descripción
Alquiler del Local	\$ 2.480,00	Incluye alquiler y mantenimientos.
Sueldos	\$ 3.550,00	Equipo pequeño: CEO, diseñador de moda, finanzas y ventas.
Otros costos fijos	\$ 500,00	Servicios básicos (agua, electricidad, internet, mantenimiento).
Total Fijos Mensuales	\$ 6.530,00	

Elaboración: propia

Ventas e Ingresos

Las ventas mensuales esperadas se calculan considerando una estimación conservadora basada en el volumen esperado de demanda y la capacidad de producción. En este caso se asume que los productos serán vendidos en diferentes cantidades.

Se ha considerado que, para las camisetas, siendo un producto más versátil, tienen un mercado más amplio. De acuerdo con el perfil del cliente y la estrategia de marketing, es razonable esperar unas 188 unidades mensuales vendidas para mantener el flujo constante.

En el caso de los polos, debido al precio más elevado que las camisetas, se espera que la cantidad vendida sea menor. Para estimar las ventas, se asume que el mercado de polos es reducido, por lo que se proyecta una venta de 150 unidades mensuales.

Los pantalones, siendo un producto más caro y especializado, tienen una demanda más baja. Se estima que las ventas mensuales sean de 100 unidades, ya que el público objetivo es más selectivo. A continuación, en la Tabla 7 se reflejan las ventas e ingresos mensuales esperados.

Tabla 7: Ventas e Ingresos mensuales

Producto	Unidades Vendidas	Precio de Venta	Ingreso Total (\$)
Camisetas	188	\$ 39	\$ 7.309
Polos	150	\$ 58	\$ 8.743
Pantalones	100	\$ 64	\$ 6.439
Total	438		\$ 22.492

Elaboración: propia

En conclusión, estas estimaciones están basadas en un análisis conservador, tomando en cuenta la capacidad de producción del taller, expectativas de ventas y saturación del mercado. En el siguiente apartado se revisarán los costos variables del proyecto.

Costos variables mensuales

Los costos variables son aquellos que están asociados con la producción, es decir, materiales, insumos y mano de obra. El siguiente análisis presenta los costos con base a la información de las cotizaciones realizadas con los proveedores. Véase la Tabla 8.

Tabla 8: Costos variables mensuales

Producto	Unidades Vendidas	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Camisetas	188	\$ 21,2	\$ 3.993,1
Polos	150	\$ 33,7	\$ 5.050,5
Pantalones	100	\$ 46,1	\$ 4.613,0
Total	438		\$ 13.656,6

Elaboración: propia

Los costos variables mensuales del proyecto representan una parte significativa del gasto. La optimización en el uso de los materiales y el rendimiento de las telas contribuyen a un mejor control de los costos. A continuación, se revisará la rentabilidad del negocio.

Rentabilidad mensual

La rentabilidad mensual evalúa los ingresos generados después de deducir los costos variables y fijos, Este cálculo determina si el proyecto puede operar de manera sostenible en el corto plazo.

Margen de contribución

Ingresos	\$	22.491,70
Costos Variables	\$	13.656,62
Contribución	\$	8.835,08

Utilidad neta mensual

Contribución	\$	8.835,08
Costos fijos	\$	6.530,00
Utilidad operativa	\$	2.305,08
Impuestos (25%)	\$	576,27
Utilidad neta	\$	1.728,81

El negocio genera una utilidad mensual positiva de 1.728,81 USD, lo que demuestra que es financieramente sostenible en su fase inicial. A continuación, se revisará las proyecciones mensuales y anuales para el proyecto.

Proyección financiera

El estado de resultados es una herramienta clave que permite evaluar el desempeño financiero del proyecto de moda sostenible. Este informe detalla los ingresos generados, los costos variables y fijos asociados, así como la utilidad operativa y neta proyectadas a lo largo de cinco años. A través de este análisis, se puede medir la rentabilidad del negocio y su capacidad para sostener un crecimiento constante, garantizando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Véase la Tabla 9.

Tabla 9: Estado de Resultados Anualizado

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Ingresos Totales	\$ 274.115	\$ 282.886	\$ 291.939	\$ 301.281	\$ 310.922
(-) Costos Variables	\$ 166.438	\$ 171.764	\$ 177.261	\$ 182.933	\$ 188.787
Margen de Contribución	\$ 107.676	\$ 111.122	\$ 114.678	\$ 118.348	\$ 122.135
(-) Costos Fijos	\$ 78.360	\$ 78.360	\$ 78.360	\$ 78.360	\$ 78.360
Utilidad Operativa	\$ 29.316	\$ 32.762	\$ 36.318	\$ 39.988	\$ 43.775
(-) Impuestos (25%)	\$ 7.329	\$ 8.191	\$ 9.079	\$ 9.997	\$ 10.944
Utilidad Neta	\$ 21.987	\$ 24.572	\$ 27.238	\$ 29.991	\$ 32.831

Elaboración: propia

La proyección financiera mensual y anual estima las utilidades futuras considerando un crecimiento promedio del 10,5% anual. Esto permite prever el comportamiento del negocio y planificar estrategias de expansión.

Proyección mensual

Tabla 10: Proyección mensual

Mes	Utilidad Proyectada (\$)
1	\$ 1.728,81
2	\$ 1.732,65
3	\$ 1.740,39
4	\$ 1.752,17
5	\$ 1.768,20
6	\$ 1.788,74
7	\$ 1.814,17
8	\$ 1.844,94
9	\$ 1.881,63
10	\$ 1.924,94
11	\$ 1.975,71
12	\$ 2.034,95
Total mensual	\$ 21.987,3

Elaboración: propia

Proyección anual

Tabla 11: Proyección anual

Año	Flujos futuros	Valor Presente de los flujos	Total del valor presente
0	\$ -65.000,00	\$ -65.000,00	\$ -65.000,00
1	\$ 21.987,31	\$ 19.631,52	\$ 19.631,52
2	\$ 24.571,54	\$ 19.588,28	\$ 39.219,81
3	\$ 27.238,47	\$ 19.387,80	\$ 58.607,61
4	\$ 29.990,74	\$ 19.059,66	\$ 77.667,27
5	\$ 32.831,08	\$ 18.629,24	\$ 96.296,51

Elaboración: propia

La proyección muestra un crecimiento constante, alcanzando utilidades anuales acumuladas de 136.619,14 USD en cinco años. Esto confirma el potencial de escalabilidad del negocio, siempre que se mantenga el ritmo de crecimiento y el control de costos.

Retorno sobre la Inversión (ROI)

El ROI (Retorno sobre la Inversión) mide la rentabilidad del negocio en relación con la inversión inicial. A continuación, se presenta el resultado para este negocio.

Ganancia Neta Mensual	\$	1.728,81
Ganancia Neta Anual	\$	21.987,31
Inversión Inicial	\$	65.000,00
ROI	\$	33,8

Cada dólar invertido genera una ganancia de \$0.33 al final del año, lo cual refleja que es un negocio rentable. El tiempo de recuperación de la inversión es de 37,60 meses.

Evaluación del proyecto

Resumen financiero

VAN Total (a 12%):	\$96.296,51
Valor presente neto	\$31.296,51
TIR:	29%

Conclusiones del análisis financiero

El proyecto es rentable ya que presenta un VAN positivo total de 96.296,51 USD, un TIR superior a la tasa de descuento (12%) y con un retorno de la inversión inicial en 37,60 meses. Adicional, el ROI del negocio es positivo, lo que indica que la inversión inicial es recuperable en un tiempo razonable y genera un retorno atractivo.

Conclusiones

El proyecto de moda sostenible se presenta como una propuesta viable y con un enfoque estratégico alineado con las tendencias actuales del mercado. La incorporación de valores sostenibles y diseño innovador refuerza la diferenciación frente a competidores convencionales. Los análisis financieros realizados muestran que, aunque existen costos iniciales significativos, el negocio es rentable en el mediano y largo plazo, con una utilidad mensual inicial de 1.728,81 USD y un crecimiento anual proyectado promedio del 10,5%.

La estructura de costos fijos, ajustada a un equipo reducido y con un enfoque en optimizar recursos, permite mantener un equilibrio entre la calidad del producto y la sostenibilidad financiera. Los costos variables están bien distribuidos, con un control efectivo en el uso de materiales y un rendimiento adecuado de las telas. Esto respalda la capacidad de producción mensual de 188 camisetas, 150 polos y 100 pantalones, con precios competitivos basados en estudios de mercado y márgenes suficientes para generar rentabilidad.

El análisis del ROI y el VAN evidencian que el proyecto tiene un retorno positivo y genera valor agregado para los inversionistas. El ROI positivo y el VAN de 96.296,51 USD a una tasa de descuento del 12% son indicadores sólidos de viabilidad. Además, el diseño financiero proyecta una recuperación de la inversión inicial en un plazo razonable, con un modelo escalable que puede adaptarse al crecimiento sostenido de la marca.

En términos de impacto, el proyecto no solo prioriza la sostenibilidad económica, sino también el compromiso ambiental y social, lo que lo posiciona favorablemente ante un público cada vez más consciente. Esto refuerza la estrategia de marketing y la conexión

emocional con los consumidores, quienes valoran la autenticidad y la transparencia de la marca.

En conclusión, el proyecto de moda sostenible tiene el potencial de consolidarse como un referente en su segmento, combinando rentabilidad, sostenibilidad y diseño. Sin embargo, será crucial mantener un control constante sobre los costos, ejecutar estrategias efectivas de marketing y garantizar la fidelización de los clientes para lograr un crecimiento constante.

Recomendaciones

Para garantizar el éxito del proyecto y maximizar su potencial, es esencial implementar ciertas estrategias que fortalezcan los pilares del negocio. En el ámbito financiero, se recomienda seguir monitoreando y optimizando los costos variables y fijos. Negociar con proveedores para obtener mejores precios en telas y materiales sostenibles podría generar ahorros significativos. Asimismo, explorar acuerdos con talleres para reducir costos de confección sin comprometer la calidad será clave.

En términos de operaciones, se sugiere priorizar la capacitación continua del equipo, especialmente en áreas como diseño, ventas y finanzas. Esto permitirá una ejecución más eficiente de las tareas y una mayor adaptabilidad ante los cambios del mercado. También es fundamental evaluar el rendimiento del equipo y considerar la posibilidad de automatizar ciertos procesos administrativos para reducir gastos operativos.

Desde una perspectiva de mercado, el enfoque en la fidelización del cliente debe ser una prioridad. Se recomienda reforzar estrategias de marketing digital, como campañas en redes sociales y colaboración con influencers alineados con los valores de sostenibilidad de la marca. Además, desarrollar un programa de fidelidad para incentivar la recompra y aumentar el volumen de ventas será una herramienta efectiva para fortalecer la relación con los consumidores.

En el ámbito estratégico, diversificar gradualmente las líneas de productos será un paso lógico para ampliar la oferta y atraer a nuevos segmentos de mercado. Sin embargo, esto debe realizarse con base en análisis detallados de la demanda y manteniendo los estándares de sostenibilidad. Por último, es importante comunicar de manera constante y

transparente los esfuerzos de la marca en pro de la sostenibilidad, lo que generará confianza y lealtad en los clientes.

En resumen, el proyecto debe enfocarse en la optimización de costos, la ampliación del alcance de mercado y la fidelización del cliente. Estos pasos permitirán consolidar la marca como líder en moda sostenible, manteniendo la rentabilidad y el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Bibliografía

AITE. (enero de 2024). *Boletín estadístico*. Quito.

AITE. (2024). *Historia y actualidad*. Obtenido de <https://www.aite.com.ec/industria.html>

Alvarado, M. (21 de nayo de 2024). *Sector textil busca ganar terreno frente a las nuevas tendencias del mercado*. Obtenido de Vistazo: <https://www.vistazo.com/portafolio/sector-textil-ecuatoriano-tendencias-mercado-NX7365285>

BCE. (2020). *Información económica*.

BCE. (2022). *Información económica*.

Bermejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Bilbao: Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional.

Carrera, E. (2017). *Los retos sostenibilistas del sector textil*. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/handle/2117/103614>

Diddi, S., Yan, R., Bloodhart, B., Bajtelsmit, V., & McShane, K. (2019). Exploring young adultconsumers' sustainable clothing consumption intention-behavior gap: A behavioral reasoning theory perspective. *Sustainable Production and Consumption*.

Duch, J. (2024). *El impacto de la producción textil y de los residuos*. Obtenido de Parlamento Europeo. 20201208STO93327: https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2020/12/story/20201208STO93327/20201208STO93327_es.pdf

El Comercio, C. E. (25 de agosto de 2024). *Esto pierde Ecuador por piratería y contrabando*.

Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/pierde-ecuador-pirateria-contrabando.html>

EMGIRS. (Enero de 2024). *INFORME DE CARACTERIZACIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS EN SITIOS DE DESCARGA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. Quito.

Pastrana, M., & Myriam, A. (20 de Agosto de 2021). *Fast Fashion: ¿moda o contaminación?*

Obtenido de JÓVENES EN LA CIENCIA, 12, 1–8:
<https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/3272>

Revista Gestión. (01 de enero de 2019). *Revista Gestión*. Obtenido de

<https://revistagestion.ec/noticias/el-contrabando-cose-mas-que-la-industria-nacional/>

Sánchez, P., Gago, C., & Alló, M. (2020). MODA SOSTENIBLE Y PREFERENCIAS DEL

CONSUMIDOR. 3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico, 9(3), 39-57.

Silva de Gregori, I., & Prestes, J. (2023). *EL MODELO DE PRODUCCIÓN FAST FASHION*

DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SOSTENIBILIDAD. Brasil: Veredas do Direito.