Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

CHEPERT

Autores: Paternostro, Ramiro
Perez Nuñez, Heriberto

Legajos: 25229
25056

Mentor: Frias, Pedro

Buenos Aires, 2018

Universidad de San Andrés

Departamento / Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en / Administración de empresas

CHEPERT

Autor: Paternostro, Ramiro

Perez Nuñez, Heriberto

Legajo: 25229

25056

Mentor: Frias, Pedro

Buenos Aires, 23 de Julio de 2018

Índice

Resumen Ejecutivo **6**

Oportunidad de negocio **7**

Negocio Propuesto **10**

Análisis del sector **13**

Definición de la industria 13

Análisis Macro 14

Aspectos Políticos 15

Aspectos Económicos 15

Aspectos Sociales 16

Aspectos Tecnológicos 17

Aspectos Legales 18

Aspectos Ambientales 18

Investigación de mercado **19**

Estructura de la industria 19

Amenaza de nuevos entrantes 19

Poder de los proveedores 20

Poder de negociación de los clientes 20

Amenaza de productos sustitutos 21

Grado de competencia 21

Modelo de negocios **22**

Segmento de consumidores 22

Propuesta de Valor 23

Relación con el consumidor 24

Canales 24

Universidad de San Andrés

Ingresos 24
Recursos Clave 24
Actividades Principales 25
Socios Clave 25
Estructura de costos 25
Plan de Marketing **25**
Perfil del comprador en línea 26
Producto 27
Producto 27
Fidelización 28
Seguridad de pago y trackeo del producto 28
Promoción 29
Comunicación 29
Plan de medios 31
Página online y contacto con el cliente 31
Canales 32
Tienda física 32
Distribución 34
Envió y política de devolución 35
Ubicación y estacionalidad 35
Precio 37
Operaciones del negocio **39**
Operaciones alineadas con la estrategia 39
Impactos medioambientales 40
Transparencia y confianza 41
Ubicación 42

Universidad de SanAndrés

Facilidades y equipamiento 42
Espacio 42
Mano de obra y capital 43
Compras 43
Materia prima 44
Subcontratistas y proveedores 45
Control de compras 47
Proveedor del proveedor 47
Producción 48
Materia prima 48
Procesos de producción 49
Política sustentable 52
Control de producción 52
Control del inventario 53
Diseño 53
Variaciones estacionales 54
Ecoetiquetas 54
QMS 55
Evaluación de riesgos 56
Packaging 56
Distribución 57
Ejemplo de modelo de ropa 57
Servicio Postventa 57
Servicio de reparación 57
Atención al público 58
Reciclar y reusar 58

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Alianzas con ONG´s 59
Iniciativas sustentables 59
Mejora continua 59
Costos, Finanzas e Inversión 60
Proyección de la demanda 60
Inversión 61
Costos 63
Costos directos 63
Actividades y costos indirectos 65
Base de aplicación y tasa 69
Estrategia de precio 69
Proyección de ingresos 71
Financiación 72
Cuadro de resultados 73
Análisis Break-even 73
Valuación de la empresa 74
Equipo 75
Socios fundadores 75
Incorporaciones iniciales 76
Nuevas Incorporaciones y asesores 76
Aspectos Legales Impositivos y Propietarios 77
Tipo Societario 77
Leyes que afectan al negocio 78
Beneficios impositivos 78
Permisos y habilitaciones 79
Plan de Implementación y Riesgos 80

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Riesgos 81
Estrategias de Salida 81
Venta 81
Conclusiones 82
Bibliografía 84
Anexos **88**
Anexo 1: Aceleradores para el emprendimiento social en la región 88
Anexo 2: Usuarios de internet por grupos de edad 89
Anexo 3: Usuarios de internet por nivel de escolaridad 89
Anexo 4: Cinco fuerzas de Porter en la industria 90
Anexo 5: Perfil demográfico del comprador en línea 90
Anexo 6: Factores importantes para las compras en línea 91
Anexo 7: Incremento esperado en ventas por días festivos 92
Anexo 8: Actividades online vs. presenciales 93
Anexo 9: Tipos de pago en línea usados en los últimos 3 meses 94
Anexo 10: Mercados de consumo 95
Anexo 11: Procesos de producción 96
Anexo 12: Potencial reducción de recursos naturales 97
Anexo 13: Etapas de producción 98
Anexo 14: Desechos de materiales generados en la producción 99
Anexo 15: Indumentaria modelo 100
Anexo 16: Agua utilizada durante el uso de la vestimenta 103
Anexo 17: Actividades y costos indirectos 104
Anexo 18: Share de mercado 105
Anexo 19: Proyección de ventas 106
Anexo 20: Estado de resultados 107
Anexo 21: CANVAS 108

Universidad de San Andrés

Resumen ejecutivo

Se propone desarrollar un negocio de indumentaria sustentable con un modelo de negocio alternativo e innovador. Los artículos que se producirán originalmente serán los pantalones, camisas, remeras, pañuelos, sweaters y blusas. El segmento objetivo son las personas entre 18 y 50 años de clase social media, media-alta. Los insights que dan origen a esta oportunidad de negocios son:

- La moda sustentable en México sigue siendo embrionario. Aunque el 66% de la población busca aspectos de sustentabilidad al momento de realizar la compra de su vestimenta (Cotton Council International, 2016).
- Los consumidores aceptarán pagar precios más altos si perciben beneficios ecológicos. La sustentabilidad puede considerarse como un diferencial para las empresas. (ECOticias.com / Red / Agencias, 2009)
- Existe una gran falta de transparencia y trazabilidad de las grandes empresas, no permitiendo a los consumidores obtener la información completa del producto que están comprando.
- El 42% de la población dice estar dispuesta a pagar más por un producto que le permita asegurarse genuinamente que el proceso de producción fue sustentable.
- Las proyecciones financieras son favorables, por lo que parece tratarse de un negocio rentable. El VAN es positivo y el análisis Break-even dice que es posible alcanzar el punto de equilibrio dentro del primer periodo. Estas proyecciones dependen de los supuestos que se realizaron, los cuales consideran un crecimiento constante de la industria y una mayor consciencia por los relacionados con la sustentabilidad.

Universidad de San Andrés

La sustentabilidad será un factor determinante durante todo el modelo de negocio. Las ventajas competitivas se basarán en ofrecer un producto que permita conocer su origen, los materiales que se usaron a lo largo del proceso y quien es la persona detrás de ese producto. Incentivar la trazabilidad del producto y acercar al consumidor con el productor. Se busca contratar a personas de bajos recursos, capacitarlos y apoyarlos en su desarrollo personal y profesional. Utilizar materiales alternativos a los tradicionales y que tengan un menor impacto en el medioambiente. Hacer uso eficiente de los recursos naturales y materias primas y promover la economía circular generando una mayor vida útil en los productos.

Oportunidad de Negocio

Durante los últimos años, ha aumentado la proporción de la población que se preocupa por los temas de sustentabilidad. Distintos autores del ámbito académico han resaltado, durante los últimos años, la importancia de la sustentabilidad en los negocios. Porter y Kramer introdujeron el concepto de *Shared Value* (2011), mientras que Baumgartner y Ebner desarrollaron los modelos de la Sustentabilidad Corporativa (2010). La comunidad académica observa que existen oportunidades que se pueden captar.

Dentro de la industria de la indumentaria, durante los últimos años las grandes empresas de retail han sido criticadas por conductas antiéticas o por su daño reiterativo al medioambiente. Por un lado, empresas del grupo *GAP* o *H&M* han tenido problemas por no dar un seguimiento apropiado al proveedor, lo que ha desembocado en problemas asociados a trabajo infantil o condiciones laborales pobres en los centros de producción. Otro problema que ha surgido es la polémica en ciertos diseños de indumentaria que el grupo *Inditex* ha tenido que retirar del mercado por evocar al Holocausto. Tomando en cuenta estos problemas y considerando la importancia que ha ganado la sustentabilidad dentro del mercado,

se observa que existe una oportunidad de negocios que permite resolver el problema al consumidor.

De acuerdo a la agencia *Havas PR* (Forbes, 2016), uno de los grandes cambios de los paradigmas del consumo es el hecho de que los jóvenes se han convencido de que tienen el poder de influir a través de su decisión de compra. Como se mencionó anteriormente, la imagen de distintas empresas se ha visto deteriorada por casos de negligencia o falta de seguimiento que ocasionaron daños en el medioambiente o en la sociedad. Esto ha generado que grandes firmas del sector comiencen a reaccionar, instalando planes de acción a largo plazo que pueden resultar costosos.

De acuerdo a informes realizados por la consultora *Brand Sustainable Future* en México (Cruz, 2011), aproximadamente un 69% de la población en el país busca comprometerse de alguna forma para cuidar el medioambiente. Dentro de este estudio, el 88% de los encuestados considera que es un problema principalmente de las empresas. Este trabajo de investigación también reveló que las compañías que han tomado acciones con respecto al medio ambiente han aumentado su valor un 50%, en promedio. Se espera que el consumo sustentable siga expandiéndose dentro de la población mexicana, a tal punto que desde la Secretaría de Educación Pública ya se incluye un apartado de Programa de Educación para el Consumo dentro de los libros de texto de primaria y secundaria (Profeco, 2015). En lo que respecta al consumo sustentable, 42% de la población dice estar dispuesta a pagar más por un producto que le permita asegurarse genuinamente que el proceso de producción fue sustentable. Al tomar en cuenta todas las estadísticas se puede inferir que esta industria tendrá una tendencia de incremento mayor a la de mercados tradicionales. De acuerdo a la consultora Market Line (2016), se estima que la industria de la indumentaria en México crecerá a un promedio anual del 8% (*Compound Annual Growth Rate*) en los próximos cinco años. Mientras que la situación macroeconómica del país se

Universidad de San Andrés

mantendrá estable, con niveles de inflación inferiores a 5% anual, y con un crecimiento proyectado del PIB de 3%.

Actualmente, una de las grandes oportunidades que se presenta es que el mercado de productos sustentables aún no está saturado a nivel global. Se intuye que el crecimiento que pueda llegar a tener esta industria está directamente relacionado con el nivel de educación y la cultura de consumo que tengan los compradores. Esto, sumado a todos los indicadores previamente presentados, indica que existe una clara oportunidad de negocio, especialmente en México, donde hay esfuerzos por concientizar a la población y también se cuenta con incentivos a los emprendimientos de carácter social y ambiental (Smilovitz, 2014). Los incentivos van desde subsidios de financiamiento hasta deducciones impositivas. Cabe destacar que las regulaciones se han vuelto más estrictas para las compañías que contaminan, un claro ejemplo de ello es que durante el 2017 se han clausurado 76 empresas por arrojar contaminantes a los ríos (Chávez Ogazón, 2017). Estos hechos hacen suponer un marco regulatorio más justo de competencia con empresas que se preocupen por el medioambiente.

La importancia de la industria de productos sustentables se ha instalado en la mente del consumidor, a tal punto que las empresas también buscan formas de producir haciendo un menor daño al medio ambiente. Sin embargo, existe otro factor que incentiva a estas compañías a realizar cambios en su forma de operar. Las reducciones en los deshechos que genera una empresa impactan directamente sobre los costos de ésta (Aguilar, 2011). La permanencia de estas condiciones está asociada directamente a la estrategia de Desarrollo del país en donde se esté operando. La cultura de los consumidores y la responsabilidad de las empresas con temas sociales y ambientales también influyen en cuánto tiempo pueda estar disponible esta oportunidad. México cuenta con la Estrategia Nacional de Cambio Climático, que establece los plazos para los objetivos a conseguir en el corto, mediano y largo plazo en materia medioambiental.

Universidad de San Andrés

Desde el 2012 han ingresado en el país marcas como *H&M*, *American Eagle*, *Forever 21*, *Abercrombie & Fitch*, *Hollister*, *Old Navy*, entre otros. El ingreso de estas multinacionales genera una mayor competencia con las empresas tradicionales de indumentaria cuya estrategia de mercado no es sustentable; pero también muestra el fuerte interés que genera el potencial crecimiento que pueda llegar a tener el mercado (Market Line, 2016). La competencia indirecta y el sustituto natural de los productos sustentables son los productos tradicionales. Así mismo, se suman las ventas en fábricas, la ropa hecha en casa y la indumentaria de segunda mano. Se dice que la lealtad del cliente del *Slow –o Green– Fashion* (término utilizado para definir a las empresas sustentables) es mayor a la del consumidor común (Eder-Hansen; Kryger; Morris; Sisco, 2012). Dentro de la industria se encuentran empresas ya establecidas en ella, con cierta propuesta de valor distinta que otras. Con el fin de ingresar en la industria de forma exitosa, la propuesta debe de ser distinta a la del resto de los competidores. La estacionalidad de la demanda en esta industria es constante. Sin embargo, claramente existen dos temporadas fuertes de producción: línea primavera-verano y línea otoño-invierno. Esta distinción se genera no solo por cambios climatológicos, sino también por hábitos de consumo y novedades que se le brindan al cliente. Es importante tomar en cuenta que este cambio de temporada muchas veces implica rebajas en el precio de las unidades y modelos que se produjeron para la temporada anterior. En México, la mayor concentración del consumo se encuentra en el último trimestre del año y el mes de enero, que representan casi el 40% de las ventas anuales. Debido a que el portafolio de productos que se ofrece es distinto en una temporada y en otra, podemos observar la segunda concentración del consumo en los primeros meses en que se instala una nueva temporada (INEGI, 2011).

Negocio propuesto

Universidad de San Andrés

Se realizó una segmentación de mercado demográfica, y se decidió enfocarse al segmento del mercado con edad entre 18 y 50 años de clase social media, media-alta. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México las familias gastan en promedio 3,6% de sus ingresos en indumentaria. Así mismo, los deciles (el número total de hogares se divide en diez partes de acuerdo al ingreso corriente) a los que nos encontramos enfocados gastan el 40% del gasto total de vestido en el país (INEGI, 2011).

La propuesta de valor consiste un mayor acercamiento con el cliente. Se busca ofrecer un producto sustentable que permita conocer su origen. Se utilizará como base el concepto de *shared-value*, es decir, generar valor económico, al mismo tiempo en que se genera un valor agregado para la sociedad (Porter y Krammer, 2011). Se buscará contratar a personas de bajos recursos, capacitarlos y apoyarlos en su desarrollo personal y profesional. Se procura reestructurar la relación del consumidor con el productor, que el cliente pueda conocer acerca de la persona que estuvo involucrada en el proceso de producción de la prenda que lleva puesta y que pueda advertir la forma en que esa persona progresa a través del tiempo, gracias a que el cliente lo apoya al comprar nuestros productos. Todo lo anterior, sumado al uso de materiales renovables y menos nocivos para el medio ambiente, siguiendo la premisa de reducir-reciclar-reusar. Se pretende desarrollar una marca y un logo que puedan representar la tendencia de la moda sustentable dentro de la industria de la indumentaria.

La estrategia de cadena de suministros debe de asegurar que los materiales usados en el proceso de producción sean renovables, ya sea por medio de algodón y colorantes orgánicos, el reciclaje de las botellas PET para generar poliéster, o tela de segunda selección. Los canales de distribución estarán divididos en dos grandes grupos. El primero estará enfocado a la llegada con el consumidor final a través de un sitio web, donde podrán consultar la biografía del productor involucrado en la elaboración de la prenda en cuestión y las novedades de su vida. Por otro lado, el segundo grupo será a través de distintos

distribuidores. Se trabajará con empresas en México que estén dispuestas a ofertar la marca en sus locales físicos. Para asegurar la comunicación con los consumidores de este grupo, se debe utilizar la etiqueta del producto como herramienta para explicar los datos más importantes del productor e invitarlos al sitio web para que puedan conocer más de él.

Tanto la producción como el diseño de la indumentaria estará a cargo del personal, resaltando los rasgos más distintivos del diseño de indumentaria de las comunidades indígenas en México. *Pineda Covalín*, un competidor de la industria enfocada a la clase alta compra los diseños de indígenas alrededor de México y lo plasma en sus productos. Por otro lado, *Fábrica Social*, competidor enfocado al segmento medio del mercado emplea a mujeres indígenas para realizar un diseño preestablecido con elaboración artesanal. El enfoque es poder enlazar ambas miradas. Un diseño que nazca en las comunidades indígenas y que sea elaborado en forma artesanal por las mismas comunidades. Se reconocerá el trabajo del productor y será comunicado al cliente. Se promoverá el *Fair Trade* y las condiciones dignas de trabajo. Siguiendo las pautas de los negocios éticos de Rüdiger (2012), impulsaremos el *empowerment* de los colaboradores y las comunidades en las que residen. Para esto, es importante mencionar la gestión de las eventuales ganancias. Por un lado, se debe de reinvertir en la empresa para poder mejorar el producto o aumentar la escala. Se debe, también, entregar dividendos a los inversores. La propuesta incluye también una inversión en la comunidad donde se localiza el centro de producción, para que los colaboradores puedan mejorar sus condiciones de vida. Se trabajará en conjunto con ONG's para la construcción de escuelas, hospitales, o mejora de servicios básicos. De este modo, los colaboradores no solo recibirán la remuneración que corresponde a su trabajo, también podrán ser parte del éxito de la compañía.

La cartera de productos inicial consiste en artículos básicos de primera necesidad, como lo son los pantalones, remeras, camisas, blusas, pañuelos y sweaters, tanto para damas como para caballeros. En un futuro se buscaría la ampliación del

portafolio de productos de acuerdo a la evolución de cada uno. Se pretende ofrecer un diseño innovador y que vaya de la mano con las necesidades del cliente sustentable, respondiendo a tiempo a los cambios de temporada.

Análisis del sector e investigación de mercado

Definición/Descripción de la industria

La industria donde se desarrollaría la idea de negocios propuesta pertenece a la comercialización de indumentaria en México. Se trata de una industria estacional, donde la compra de productos se basa en dos temporadas definidas: primavera/verano y otoño/invierno. La demanda de indumentaria se ha vuelto más constante a lo largo del año; sin embargo, la estacionalidad aún es notable, principalmente por:

> "*motivos climatológicos, hábitos de consumo, estratégias de marketing, etc., a lo que se ha de unir la importancia creciente de las temporadas derivadas, es decir, las rebajas, que ya representan un 35% de la compra anual en valor y un porcentaje mayor en cuanto a cantidades compradas*" (Centro de Información Textil y de la Confección, 2010; p.p. 4).

A efectos de este analizar cómo se ha ido desarrollando la industria, se utilizó un Perfil descriptivo de la industria publicado por la consultora MarketLine, junto con otros reportes de consultoras y organizaciones del sector textil.

Se estima que el valor total de la industria del vestido en México alcanzó en el año 2015 un monto de 12 billones de dólares, con un crecimiento anual compuesto de 8,2% entre el 2011 hasta el 2015 (MarketLine, 2016). Se trata del segundo mercado más grande de toda Latinoamérica, y se espera que el crecimiento sea aproximadamente 33% hasta el 2030, superando los incrementos proyectados de mercados como Estados Unidos o Europa (Cotton Council International, 2016). La categoría de indumentaria de dama es la que ocupa el mayor porcentaje de

participación de la industria con un 48,1%, seguido de la sección de caballeros con 34,9%, y por último, la vestimenta de niños con un 17% sobre el total (MarketLine, 2016).

Por otro lado, en lo que respecta al sector de la moda sustentable, se considera que el mercado en México aún es embrionario. Sin embargo, el 66% de la población dice buscar aspectos de sustentabilidad al momento de realizar su decisión de compra (Cotton Council International, 2016). Desde que se expuso el Índice de Compra Ética por Deborah Doane (2001), se ha demostrado que la tendencia de consumo sustentable ha ido creciendo a nivel mundial. Potenciado principalmente por la conciencia de los jóvenes hacia la sustentabilidad y sumado al impacto de las tragedias laborales, ecológicas y sanitarias que han estado relacionadas con la industria (Ditty; et. al., 2017). Una de las asociaciones que ha registrado la evolución del consumo sustentable más de cerca es *The Ethical Consumer Research Association,* quienes publican reportes anuales del consumo sustentable en el Reino Unido, en ellos se puede ver que el consumo de indumentaria creció 22,4% durante el último año (Denyer, 2017). En lo que respecta al crecimiento de esta industria a nivel mundial, se dice que estará determinado por factores como el desarrollo económico y el crecimiento de la clase media, la consciencia y preocupación del medioambiente, y la percepción del consumidor a cerca de la sustentabilidad (Kleanthous, 2009). La consultora Deloitte (2012), enlista una serie de posibles razones para explicar los cambios en los patrones de consumo: las complejas cadenas de suministro, la transparencia corporativa, la tensión de los recursos naturales, la mayor relevancia de los *millenials*, regulaciones legislativas, y el cambio climático.

Análisis Macro

Con el fin de analizar lo que va a suceder en los próximos años, es útil realizar un análisis macro (PESTLE) de la situación actual en México, esto permite estudiar el alcance de las proyecciones que serán utilizadas a lo largo de este trabajo. Cabe

mencionar que el análisis que se presentará a continuación se enfoca en los aspectos que generan un impacto relacionado al proyecto.

Aspectos Políticos

En México, la institución encargada de coordinar las políticas gubernamentales para el Desarrollo Sustentable es la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México cuenta con Programas establecidos, trascendentes a los cambios de gobiernos en el poder político, que buscan generar un plan de acción para atenuar el impacto en el medioambiente. El Programa Sectorial de Medio ambiente y Recursos Naturales propone una serie de indicadores que buscan medir el impacto de las políticas públicas en la mejora de la sustentabilidad en México. Para mayor información detallada acerca de las políticas públicas propuestas, ver Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (SEMARNAT, 2013). Es importante resaltar que durante el año 2018 se celebran elecciones presidenciales en el país, del que podrían surgir cambios en las políticas económicas o sociales, pero se mantendría sin cambios significativos en políticas ambientales. Para conocer más acerca de las propuestas de los candidatos presidenciales, se invita a visitar los artículos de Forbes presentados en las referencias (Navarro, 2018).

Universidad de San Andrés

Aspectos Económicos

En términos económicos, el Producto Interno Bruto de México creció 2,1% durante el 2016, y el PBI per cápita alcanzó los 18.900 dólares. Por su parte, la tasa de inflación se ha mantenido baja en el país siendo durante el 2016 de 2,8% anual. Se estima que aproximadamente el 46,2% vive bajo la línea de pobreza (Central Intelligence Agency, 2017). De acuerdo a la información proyectada del Banco Mundial (2017), se espera que el crecimiento del PBI en México en 2018 y 2019 sea de 2,5% y 2,8% respectivamente. Por otro lado, en lo que se refiere a financiamiento, en un reporte de IESE Business School acerca de las *aceleradoras* para el emprendimiento social en América Latina y el Caribe, se

presenta a México como el ecosistema más desarrollado de emprendimiento social, *top tier* (Roure; San José; Segurado, 2016). El ecosistema es aquel que cuenta con las características para que el emprendimiento social pueda desarrollarse. En el anexo 1 se muestra una comparación analítica de los factores que favorecen el emprendimiento social y su alcance de acuerdo a los distintos países de Latinoamérica (ibidem; p.p. 43).

De acuerdo a este informe, México es uno de los países más desarrollados de la región para el emprendimiento social. Sin embargo, aún se presentan falencias para lograr llegar a ser un sistema completamente avanzado, como lo pueden ser "la discontinuidad de la cadena de financiación, con escasos financiadores en la etapa semilla o en el otro extremo, la disponibilidad de financiación abundante para la ampliación y el crecimiento rápido" (ibidem; p.p. 45).

Aspectos Sociales

La población en el país se ha mantenido estable durante las últimas décadas, alcanzando un total de 124,5 millones de personas, de los cuales el 58% tiene entre 15 y 55 años de edad. La edad media es de 27 años en el caso de los hombres y 29 años en el caso de las mujeres (Central Intelligence Agency, 2017). Se estima que alrededor del 27% de los trabajadores en México cuentan con un empleo precario; lo que muestra que una iniciativa social puede llegar a tener impactos positivos en la sociedad. Esta información se presenta en la plataforma Google Public Data, con datos tomados del Banco Mundial (2017). En un informe del World Business Council for Sustainable Development sobre el consumo sustentable (2008) se estudian los aspectos que impactan directamente este tema. Por un lado, se mencionan los conductores que se espera que generen un incremento en el consumo, por ejemplo: el rápido aumento de la población mundial, el crecimiento esperado de la clase media (se espera que se triplique para 2030), y una cultura de consumo masivo por parte de la clase alta. Por otro

Universidad de San Andrés

lado, se estudian los patrones del consumo; el rol del consumidor y las empresas; y los desafíos y las oportunidades a largo plazo. Cada uno de estos aspectos impactan directamente sobre las proyecciones del consumo sustentable a largo plazo; el desarrollo de estas variables en México dictaminará cuánto pueda aumentar el consumo sustentable en el país.

Aspectos Tecnológicos

En lo que respecta al acceso a las comunicaciones, el 91% total de la población cuenta con un teléfono móvil; mientras que el 60% de la población cuenta con acceso a internet (Central Intelligence Agency, 2017). El Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (2017) establece que las estadísticas del país muestran una relación directa entre el uso de internet, la edad, y el nivel de educación de la población. Para más información, los gráficos utilizados en el informe se muestran en el anexo 2 y 3. De acuerdo a un artículo publicado en la Red Forbes, el comercio electrónico en México tuvo un incremento desde el año 2009 de 48% promedio por año (Palomera, 2017). En un artículo de Forbes (2016) establece que una encuesta de PayPal arrojó que México es uno de los países de América Latina donde una mayor porción de la población Millenial ha realizado compras por internet. Se estima que un cuarto de las compras online de calzado e indumentaria en América Latina se generan en México sin embargo, esta cifra solo abarca el 2% del comercio electrónico del país (Cotton Council International, 2016). El último informe citado aclara que esta industria puede mejorar si se solucionan los problemas de logística que tienen que ver con los productos y la experiencia de compra (ibidem,2016). Se considera que México tiene grandes oportunidades de crecimiento mayores a otros países de América Latina, como Brasil o Argentina, principalmente impulsado por los cambios en los patrones de consumo de la población más joven (Ben-Shabat; et. al., 2015). De acuerdo a la consultora ATKearny la forma de lograr aprovechar la oportunidad de negocios se basa en ofrecer un encuentro agradable, usando el sitio de internet para

Universidad de San Andrés

complementar las tiendas físicas y crear una experiencia multicanal (De La Vega; et. al., 2016).

Aspectos Legales

El Programa Especial de Consumo y Producción Sustentable 2014-2018, establece en sus líneas de acción que un pilar para lograr un cambio considerable en sustentabilidad es a partir de la implementación de "instrumentos económicos para apoyar a empresas en la adopción de patrones de producción y consumo sustentable" (2014; pp. 54). También se buscará crear y ejercer un fondo de innovación sustentable. Relacionado a esto, el gobierno de México cuenta con subsidios y programas de financiamiento para los emprendimientos con un enfoque ambiental y social. Por ejemplo, el FONDESO (Fondo para el Desarrollo Social) o la SEMARNAT (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales) cuentan con subsidios y programas para incentivar los emprendimientos sociales. A lo largo del texto se presentan los criterios que se tuvieron en cuenta para este análisis y la importancia de cada uno de ellos. En particular, el Programa de Subsidios a Organizaciones de la Sociedad Civil busca promover el desarrollo sustentable, por lo que se otorgan subsidios con montos máximos de $750.000 pesos para ser gastados en inversión y capacitación. Durante el año 2013, hubo 7.280 beneficiarios de este programa (SEMARNAT, 2015).

Aspectos Ambientales

A pesar de los esfuerzos de las distintas instituciones en el país, la emisión de dióxido de carbono se ha mantenido en aproximadamente cuatro toneladas métricas per cápita cada año. En lo que respecta a la extracción de agua sobre el porcentaje de recursos disponibles, se puede observar un aumento porcentual de la utilización del agua dulce. Estos factores, sumados a la contaminación del agua, otro agravante de la industria en el medio ambiente, muestran una posibilidad de mejora en los próximos años (Banco Mundial, 2017). La presión sobre los recursos

hídricos del país se ha visto en aumento, esto puede deberse al aumento en la agricultura y ganadería, industria y servicios (SEMARNAT, 2017) y a la falta de medidas para atacar el problema con mayor celeridad.

Análisis de la estructura de la industria y sus implicancias para el emprendimiento

Estructura de la industria

Con el fin de recurrir a un modelo útil que permita analizar el comportamiento y la estructura de la industria se recurrió al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo muestra la rentabilidad potencial de la industria a partir de la forma en que se divide el valor económico a lo largo de ésta (Porter, 2008).

Para efectos prácticos, dentro del análisis se considera a los minoristas de ropa como los jugadores dentro de la industria de la indumentaria; a los compradores individuales como los principales consumidores; y a los fabricantes de indumentaria y mayoristas como los principales proveedores. Se utilizará el análisis para el año fiscal 2015 que propone la empresa MarketLine (2016), el mismo fue elegido por la información detallada que presenta para estudiar las implicancias de la industria para el emprendimiento. Para más información referirse al anexo 4.

Amenaza de nuevos entrantes

Nuevos entrantes dentro de una industria buscan captar una porción de la rentabilidad que se genera, lo que puede presionar la política de precios, costos o el grado de inversión necesarios para competir. Pueden existir barreras de entrada que funcionen como ventajas ante otros jugadores que quieran ingresar a la industria. Hay siete principales: economías de escala por parte del proveedor, beneficios de escala por parte de la demanda, costos de que los consumidores cambien, requerimientos de capital, ventajas independientes del tamaño, acceso

desigual a los canales de distribución, y las políticas restrictivas de gobierno (Porter, 2008).

De acuerdo a este análisis, la amenaza de nuevos entrantes dentro de la industria es alta. En la práctica, significa que las empresas deben de retener sus precios ante posibles aumentos, o aumentar su inversión para lograr deteriorar la nueva competencia. Esto quiere decir que la rentabilidad potencial tiene un techo. La amenaza de nuevos entrantes depende de dos principales factores: las barreras de entrada y las consecuencias de haber entrado a competir. Si las barreras son bajas y no hay consecuencias por entrar, es probable que más jugadores busquen esa rentabilidad. En el caso de México, las barreras no son altas, ya que los requerimientos de capital son lo suficientemente bajas para que ingresen los individuos. Sin embargo, las mayores corporaciones, como *Inditex*, *Levis* o *Gontex,* representan una gran porción de la ganancia del sector y sacan provecho de las economías de escala.

Poder de los proveedores

El poder de los proveedores en la industria es moderado. Los proveedores con mayor poder suelen quedarse con una mayor cantidad del valor que se genera, al establecer precios más altos, limitando la cantidad o la calidad. En el caso de México, la importancia de la calidad y costos de la materia prima les otorga poder a los proveedores; también el hecho de que no haya insumos sustitutos. Sin embargo, los costos de cambio, o el tamaño de los proveedores son muy bajos. Las compañías más grandes suelen hacerse cargo de los procesos productivos y de la venta de los productos, logrando una integración vertical.

Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes es moderado-bajo. La lealtad a una marca suele estar asociada en mayor medida a un diseño en particular, más que a una marca. Esto significa que la lealtad a una marca no siempre es el factor

determinante para la toma de decisiones de consumo dentro de la industria. Los diferenciantes más comunes de la industria son los estilos de indumentaria o el rango de precios. Los consumidores carecen de poder de negociación sin embargo; por la naturaleza de la industria, es imposible que las empresas se integren hacia delante en la cadena de valor, lo que significa que están obligados a ofrecer productos llamativos para el cliente, considerando siempre los cambios constantes dentro de la industria de la moda. Esto nivela el poder de negociación de los consumidores (MarketLine, 2016).

La amenaza de productos sustitutos

Dentro de una industria, cuando la amenaza de productos sustitutos es alta, la rentabilidad de la industria se ve afectada, actúan como un techo para el precio de los productos de una industria. Se pueden diferenciar los productos de sus sustitutos a partir del desempeño del producto, o a través de la estrategia de marketing (Porter, 2008). A pesar de no existir un sustituto directo para los productos de indumentaria, existen alternativas para la venta de esos productos. Una opción es comprar los productos directamente con el fabricante. En México, esto se ve impulsado por la propagación del internet como medio de compra. Por otro lado, otra alternativa que se presenta es el uso de indumentaria hecha a medida, hecha en casa, o productos de segunda mano. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos aún se sigue considerando baja debido a que las alternativas no presentan un beneficio claro (MarketLine, 2016).

Grado de competencia

El alto grado de competencia limita y deteriora el beneficio que se pueden llevar los jugadores de la industria. Depende directamente de la intensidad y de las bases en que se compita. La competencia se puede intensificar si el número de competidores es grande, el crecimiento de la industria es lento, o las barreras de salida son altas. Estos factores pueden desembocar en una competencia a través

de los precios, lo que afecta directamente a la industria, al transmitir la rentabilidad al consumidor. Por otro lado, la competencia a través de ventajas competitivas como contar con un producto único, tiempos cortos de distribución, o imagen de la marca, son menos propensos a reducir la rentabilidad, debido a que mejoran el valor para el consumidor y se pueden cobrar precios más altos. Por último, un alto grado de competencia en el que cada jugador atienda a un segmento de mercado en particular, tiende a aumentar la rentabilidad de la industria (Porter, 2008).

Existen dos tipos de competidores, por un lado se encuentran los competidores directos son aquellos que se desenvuelven en la misma industria y se encuentran enfocados al mismo mercado, por lo que ofrecen un producto similar, se busca diferenciarse a partir de los precios o el ofrecimiento de valor (Johnson; et. al., 2005). Por otro lado, están los competidores indirectos, que son aquellos que se desenvuelven en la misma industria, pero ofrecen distintos productos. Suelen diferenciarse a partir de una competencia de precios (Johnson; et. al., 2005).

La competencia de la industria en México es moderada. Por un lado, se encuentra compuesta por un gran número de jugadores similares. Sin embargo, aún hay espacio para que jugadores más chicos ingresen en la industria. Así mismo, los costos de cambiar entre un jugador y otro son muy bajos o inexistentes. La diversidad en una industria como esta es limitada. La innovación a partir del producto es común dentro de la industria y las marcas buscan posicionarse como marcas “lifestyle” (MarketLine, 2016).

Modelo de negocios

En esta sección se desarrolla el modelo CANVAS. En el anexo 21 se puede ver en forma de cuadro.

Segmento de consumidores

El negocio realizará dos tipos de transacciones, B2C Y B2B. Por un lado existen los usuarios finales que, luego de realizar una segmentación de mercado demográfica, se decidió enfocarse en el segmento del mercado de hombres y mujeres que tengan entre 18 y 50 años de edad que pertenezcan a la clase social media, media-alta. Por otro lado, el segundo grupo será a través de distintos distribuidores que cuenten con tiendas físicas y estén dispuestos a ofrecer los productos.

Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en innovar la forma en que se hacen negocios dentro de la industria, atacando los problemas ambientales y sociales que se han ido acumulando a lo largo de los años. Se busca contratar a personas de bajos recursos, capacitarlos y apoyarlos en su desarrollo personal y profesional. Se procura reestructurar la relación del consumidor con el productor, que el cliente pueda conocer acerca de la persona que estuvo involucrada en el proceso de producción de la prenda que lleva puesta y que pueda advertir la forma en que esa persona progresa a través del tiempo, gracias a que el cliente lo apoya al comprar los productos. Todo lo anterior, sumado al uso de materiales renovables y menos nocivos para el medio ambiente, siguiendo la premisa de reducir-reciclar-reusar. Utilizando estos procesos y materiales, los productos finales resultarán confortables para el consumidor. Las prendas llevarán diseños similares a los lanzados por el fast fashion, incluyendo detalles originales además de autóctonos. Se pretende desarrollar una marca y un logo que puedan representar la tendencia de la moda sustentable dentro de la industria de la indumentaria. Todo esto conllevará a un precio mayor en comparación a la moda tradicional, pero en diversos estudios se ha afirmado que el consumidor está dispuesto a pagar la diferencia por una prenda sustentable. Esta diferencia también se reduce si el consumidor obtiene y siente un mayor valor agregado en el producto.

Universidad de San Andrés

Relación con el consumidor

La plataforma que se establecerá en la red estará diseñada para que los clientes puedan satisfacer sus necesidades sin ayuda. Pero para poder tener una asistencia más personalizada, se ofrecerá un chat en vivo las veinticuatro horas para que los clientes puedan comunicarse con un representante en el momento que lo deseen. Además habrá una sección con preguntas frecuentes que ayudarán al usuario en caso de duda. Por otro lado, se permitirá la co-creación. Se invitará a nuestros clientes a comentar sobre nuestro catálogo para saber sobre sus preferencias y poder diseñar la ropa que desean.

Canales de distribución

Los canales de distribución estarán divididos en dos grandes grupos. El primero estará enfocado a la llegada con el consumidor final a través de un sitio web. Por otro lado, el segundo grupo será a través de distintos distribuidores con tiendas físicas. Serán distribuidores que posean un local propio ya establecido, que sea "multimarca" por lo que venderá distintas marcas y ostenten una masa crítica de clientes.

Universidad de SanAndrés

Ingresos

Las ventas se producirán por medio del sitio web y por medio de los distribuidores, con los que se deberá acordar los parámetros de una relación comercial.

Recursos claves

Los recursos físicos que se necesitará son la maquinaria para producir la vestimenta y la red de distribución que se tendrá con las tiendas como con los usuarios finales. Por el lado del capital humano, son esenciales en el negocio ya que son la principal fuente de producción. Además, es uno de los factores diferenciales en la propuesta de valor que se le ofrecerá a los clientes. Los diseñadores son otro recurso clave ya que brindaran innovación en la indumentaria.

Actividades claves

La producción será una ventaja competitiva. Todos los procesos involucrados tendrán una orientación hacia el cuidado de la comunidad. Los materiales serán renovables y no nocivos para el medioambiente, también se pretende contratar personas de bajo recursos para mejorar su calidad de vida. Otra actividad clave será la cadena de valor. Se contará tanto con bienes intermedios como con materia prima para la producción. Por lo tanto, habrá una larga cadena y será fundamental que sea eficiente como sustentable. El alcance a los clientes es otra actividad clave. Ya que se apunta a un nicho en particular, es sustancial que se pueda llegar a él. El logo y la marca son actividades claves. La idea es que con el logo y marca la gente se sienta identificada con un sector en particular. Que al portar la insignia se distingan frente a los demás. Por último, la comunicación. Es importante comunicar todos los aportes que se realiza a la comunidad. Es trascendental que la sociedad conozca sobre las acciones porque es uno de los diferenciales.

Socios claves

Los socios serán los proveedores, los distribuidores los medios de pagos online, las ONG´s y los bancos. Por último, todas las personas que están comprometidos completamente con el negocio. Para la creación, implementación y desarrollo de la idea, Ramiro y Heriberto serán una pieza clave. Así mismo, será imperativo conseguir a una persona encargada de seleccionar los diseños de cada temporada.

Estructura de costos

Los principales costos de la compañía serán la fábrica, los recursos humanos, las capacitaciones, los proveedores y la creación y mantenimiento de la plataforma.

Plan de Marketing

El nicho de mercado del negocio es específico por lo que una eficaz e inteligente campaña de marketing será fundamental para el éxito del mismo. La propuesta plantea ofrecer una experiencia más allá de la compra de un producto, cumpliendo las demandas de los consumidores insatisfechos.

> "In short, Mexico's retailers are missing the opportunity to offer their customers the added value of a great shopping experience online and on their phones. If consumers do not perceive an advantage to buying online in terms of a pleasant experience, time savings, competitive prices, and broad product availability, then they will continue to shop elsewhere" (Eduardo Pacheco, 2016, pág. 9)

Perfil del comprador en línea

En un análisis por parte de la asociación de internet de México (Asociacion de internet de Mexico, 2017) se ha estudiado los hábitos de los internautas mexicanos. En el cuadro del anexo 5 se detallan las principales características del comprador en línea. El estudio concluye la edad promedio es de 36 años, la mayor parte vive en la ciudad y que el sector socio económico que más utiliza esta vía para realizar compras es el mismo al cual apunta el negocio (AB).

Además, el estudio enumera ciertos datos alentadores para el proyecto. La incidencia de compras aumento para fines del 2017 y tres de cuatro mexicanos han realizado una compra online en los últimos tres meses. Del tiempo que los usuarios están conectados a internet, el 38% lo pasan en las redes sociales, siendo la principal actividad en línea. A partir de la publicidad en línea, el 50% de los internautas han realizado alguna compra en línea. (Segal, 2017). A su vez, los internautas definen cuales son los factores más importantes para las compras en línea. Se destacan el precio del producto, información detallada del producto y rapidez de la entrega entre otros. Para más información, ver anexo 6. (Segal, 2017)

Al mismo tiempo, en otro estudio se afirma

> "Mexican shoppers value sustainability and nearly 2 in 3 seek sustainable apparel in their clothing purchases. Cotton is their preferred fiber due to its ability to meet functional needs for comfort and

durability as well as emotional needs for trust and authenticity. As a result, opportunities exist to market cotton products as satisfying consumers' functional, emotional, and sustainable needs". (SURVEY, 2016, pág. 4)

Producto

Producto

En cuanto a la estrategia de producto, la cartera de productos inicial consiste en artículos básicos de primera necesidad, como lo son los pantalones, remeras, camisas, blusas, pañuelos y sweaters, tanto para damas como para caballeros. Se pretende un mayor acercamiento con el cliente. Se busca ofrecer un producto sustentable que permita conocer su origen. Se utilizará como base el concepto de shared-value, es decir, generar valor económico, al mismo tiempo en que se genera un valor agregado para la sociedad (Porter y Krammer, 2011). Se contratará a personas de bajos recursos, capacitarlos y apoyarlos en su desarrollo personal y profesional. Se procurará reestructurar la relación del consumidor con el productor, que el cliente pueda conocer acerca de la persona que estuvo involucrada en el proceso de producción de la prenda que lleva puesta y que pueda advertir la forma en que esa persona progresa a través del tiempo, gracias a que el cliente lo apoya al comprar los productos. Todo lo anterior, sumado al uso de materiales renovables y menos nocivos para el medio ambiente, siguiendo la premisa de reducir-reciclar- reusar. La estrategia de cadena de suministros debe de asegurar que los materiales usados en el proceso de producción sean renovables, ya sea por medio de algodón y colorantes orgánicos, el reciclaje de las botellas PET para generar poliéster, o tela de segunda selección.

Con todo esto se apunta a consumidores que tengan una mentalidad ambientalista, que, a la hora de comprar su vestimenta, a la vez quieran reducir el daño al medioambiente. Todas las características mencionadas anteriormente son apreciadas por el nicho de mercado y así se satisfacen las necesidades del mercado. Cuando se adquiere una prenda de CHEPERT no solo se adquiere un

bien físico, si no que se ayuda a gente de bajos recursos, se utilizan materiales orgánicos, entre otros beneficios que se genera al medioambiente y a la sociedad. Este es el valor agregado que brindará el producto.

Fidelización

La forma de fidelizar a los clientes, por un lado, será a través de las ventajas competitivas. Por lo que mantener la imagen de la empresa será necesario para que la fidelización sea efectiva. Además, se harán retribuciones a la sociedad a través del apoyo con otras organizaciones no gubernamentales. Consecuentemente, los clientes sentirán que cuando compran un producto también le están haciendo un beneficio a la comunidad. Comunicar de forma eficiente el alcance de ayuda con la gente será clave para lograr un posicionamiento fuerte en el mercado. A su vez, se pretende que se recomiende la marca en el boca-a-boca y se minimicen los costos de publicidad. Por último, se pretende instalar un logo y una marca que cuando un cliente lo use, automáticamente se sienta identificado a un sector. A través de una sólida construcción de marca con presencia en redes sociales y las estrategias mencionadas previamente, se buscará el logo a los ámbitos asociados a la sustentabilidad.

Universidad de SanAndrés

Seguridad del pago y trackeo del producto

El pago en línea es el preferido para las compras en internet. Los 3 más usados son PayPal, tarjeta de débito y tarjeta de crédito (referirse al anexo 9). El negocio además ofrecerá mercado pago. Así mismo ofrecerá pagos fuera de línea. Únicamente vía OXXO o depósitos bancarios. Otra de la forma de pago será en efectivo en el momento del delivery, ya que “Mexico’s online shoppers appreciate having payment options such as cash on delivery, convenience-store payments, and no-interest monthly installments”. (Eduardo Pacheco, 2016, pág. 10). A los clientes se les dará un código de seguimiento de su pedido para que pueda

trackear su producto. Además, se enviará un email confirmando la compra del producto y todos los detalles necesarios del envío.

Promoción

Comunicación

"La nueva comunicación debe situar al ciudadano interconectado como eje central, aportándole valor y contribuyendo a la construcción del storytelling colectivo. Se trata de construir experiencias, apelando a los sentimientos y emociones que serán más fácilmente recordados y, por tanto, compartidos" (Gutiérrez-Rubí, 2015). La estrategia de comunicación se explicó con detalle durante este capítulo. El punto más relevante a destacar es el hecho de poner al cliente como eje central y ofreciendo una experiencia y establecer una relación.

Se utilizarán etiquetas para comunicar. En el informe "The NICE consumer" se afirma "Here, potential solutions do exist–research indicates that labels would be an effective way for consumers to recognize ethical products since a large percentage of people acquire the information about a product while shopping". (Jonas Eder-Hansen, The Nice Consumer, 2012). Se utilizará un canal de YouTube para difundir todas las propuestas y obras que se realicen a favor de la comunidad. Con esta práctica se busca que tanto, clientes, potenciales clientes, personas necesitadas, otras ONG´s o cualquier persona interesada puedan enterarse de la devolución que hace CHEPERT a las comunidades y diferenciarse de los competidores.

Un evento sustentable es según el Manual para la Organización y Operación de Eventos Verdes o Sustentables, SECTUR Federal "Eventos en los que se incorporan prácticas y acciones que tiene como finalidad reducir el impacto ambiental negativo, beneficiar a la comunidad receptora, generar beneficios económicos y educar a los participantes". Presentar stands en eventos servirá al negocio obtener información de clientes o potenciales clientes en tiempo real.

Además, se le puede ofrecer un feedback y que se sientan escuchados y valorados. “Las marcas deben llegar de un modo diferente a sus clientes, escuchándolos y haciéndoles partícipes y protagonistas de la construcción y difusión de los mensajes generados de manera colaborativa. Dan lugar, así, a una construcción social de la marca.” (Gutiérrez-Rubí, 2015).

Plan de Medios

Luego de la descripción del consumidor mexicano, se especificará como a través de los medios de comunicación se alcanzará a este. Por un lado, se utilizará las principales redes sociales. Según la asociación de internet de México, estas son, Facebook, WhatsApp, YouTube, Twitter e Instagram (por orden de relevancia), con el objetivo de llegar a un amplio espectro de consumidores. Exceptuando WhatsApp, se utilizará continuamente las otras redes para promocionar artículos. Esto resultará una forma de hacer una campaña eficiente y reducir la inversión inicial. En Facebook, Instagram y Twitter se emplearán para promocionar los productos, propuesta, iniciativas y tener interacción con los clientes.

En tanto YouTube, además de lo anterior, habrá publicidad de la marca en videos relacionado a lo sustentable. Los momentos en que mayor publicidad habrá será en el mediodía (de 12hs a 14hs) y a la noche (de 21hs a 24hs), ya que son los momentos en los cuales hay más internautas conectados a la red. Estos datos surgen del estudio realizado por la asociación internet de México. Dentro de estas redes se utilizará otro tipo de estrategias para alcanzar a los consumidores. Se ofrecerá nuestros productos a influencias (que pertenezcan al target propuesto) y que los promocionen a través de sus publicaciones. Esta es otra manera de captar la atención de potenciales clientes a bajo costo. Otra estrategia dentro de las redes radicará en promocionar a través de los “nano-influencias”. En el artículo “Micro-Influencers: ¿The Marketing Force Of The Future?” de la revista Forbes, afirma

"For a brand to achieve the best possible ROI on a campaign, it's ideal to hire a group of micro-influencers. […] Hiring a combination of micro-influencers and celebrity influencers may raise the ROI of a campaign and lower the overall marketing spend" (Wissman, 2018) .

Esta estrategia es relativamente nueva y es utilizada por grandes empresas. Consiste en ofrecer productos a personas "comunes y corrientes" con pocos seguidores en las redes sociales. Los beneficios son los menores costos, unas publicaciones más genuinas, que un amigo le recomiende un producto a otro y puede parecer que no es publicidad. En otro artículo de la revista Forbes, "Using Micro-Influencers To Successfully Promote Your Brand" muestra el ejemplo "Adidas and Fit2Run Tampa worked with micro-influencers like Emily of @myhealthyishlife to promote the Adidas Ultra Boost. […] This enabled her to start a conversation around the brand and product, effectively accomplishing the goal of promoting them". (Barker, 2017)

A su vez, se hará inversión en *Search Engine Marketing* (SEM) para lograr conectar búsqueda de palabras que puedan traccionar usuarios a la plataforma. De esta manera, palabras o frases como "ropa sustentable", "ropa renovable", entre cientos de otras palabras, recomendarán al usuario a entrar en chepert.com.mx. Cuanto mayor sea la inversión, mayor será el espectro de palabras que puedan ser dominadas, logrando así figurar en el panorama general del negocio y captar la mayor cantidad de usuarios realmente interesados y que puedan generar ingresos al corto y largo plazo. Al mismo tiempo, se invertirá en SEO para aparecer en los primeros resultados de las búsquedas. De esta forma cuando se busque palabras relacionadas con lo sustentable aparecerá la marca y de este modo se empezará a posicionar en la mente del consumidor. Para esto se contratará una empresa de marketing digital especialista en estos temas. Por último, aprovechar los días festivos para realizar promociones ya que son días que los hábitos de consumo aumentan. Ver anexo 7.

Página online y contacto con el cliente

Universidad de San Andrés

La reputación del producto es otro factor importante para los consumidores. Por lo tanto, en todas las redes disponibles se intentará crear una relación personal con cada cliente o potencial cliente. Respondiendo sus reclamos, sus consultas, su puntuación hacia el negocio etc. Así lograr una buena imagen y generar confianza a los consumidores. Habrá personal especialmente contratada para responder los comentarios en las redes.

En la página online, habrá atención al público mediante un chat en vivo 24//7. Por lo tanto, en cualquier momento que un consumidor se quiera comunicar con la empresa, CHEPERT podrá ayudarlo. También se ofrecerá ayuda telefónica. Habrá personal destinado a esta tarea. Además, la página tendrá un diseño cálido para que los clientes miren los productos, puedan conocer acerca de los trabajadores, etc. Se realizará un benchmarking con la empresa Linio para imitar algunas de las características de su página online “Most products on their website are showcased with clear descriptions and multiple photos, each emphasizing a different angle and a zoom-in feature. Customer interaction is notable, based on the ability to leave reviews.” (Eduardo Pacheco, 2016, pág. 9). Por último, se podrá acceder desde el celular ya que una gran cantidad de gente utiliza el celular para navegar por internet. “Mobile is supplanting traditional telecom infrastructure, making that system less crucial to e-commerce every day”. (Eduardo Pacheco, 2016, pág. 8)

Canales

Tienda Física

Según datos de la asociación internet de México, los consumidores optan por comprar productos vía online en un 21%, el método tradicional representa un 17%, ambas un 55% y ninguna un 7%. Para más información ver anexo 8. Más allá del que negocio no contará con una tienda física propia, las ventas a intermediarios es un objetivo muy importante. Se puede observar que los consumidores eligen ambos tipos de compra (online y presencial). Por lo que el proyecto no se cerrará

en una vía de compra y buscará que estos canales generen sinergias y potencien las ventas.

Ambos medios tendrán importancia para el flujo de ingresos. Como se menciona en el texto "2016: The Tipping Point for E-Commerce in Mexico" "It is worth noting that since 43 percent of sales are ROPO, when retailers improve their value proposition to drive their online platforms and sales, they indirectly support their offline sales as well" (Eduardo Pacheco, 2016, pág. 4). Es decir, se utilizan los portales de internet para planificar la compra que más tarde se realizará en línea. Referirse al anexo 8. Esto representa una oportunidad como afirma el texto, "The main opportunity lies in offering a pleasant encounter, using online stores to complement physical stores and create a seamless omnichannel experience". (Eduardo Pacheco, 2016, pág. 9). Las etiquetas son muy importantes ya que:

> "Green claims and labels can help consumers to make informed buying choices – by giving information about the environmental impact and qualities of products or services, either on a product or in marketing/advertising materials. By providing credible information, businesses can not only enhance their credentials and demonstrate that they are acting responsibly to their consumers, business partners and regulators – but can also steer the market towards products with a reduced environmental impact". (Jonas Eder-Hansen, The Nice Consumer, 2012)

Una de las barreras para comprar ropa sustentable es la falta de información sobre el producto para que se diferencie del fast-fashion. En Austria, por ejemplo, se utilizó la etiqueta en una campaña nacional para favorecer las ventas de indumentaria sustentable "[…] they decided to offer retailers an alternative way of driving sales through a nationally supported labeling campaign to identify certified sustainable products; results showed increased sales, increased media coverage, and over 20% awareness of the campaign nationally". (Jonas Eder-Hansen, The Nice Consumer, 2012). De este modo, a través de las etiquetas se pretende lograr una comunicación efectiva a los usuarios finales que compren dichos productos a intermediarios. La etiqueta contendrá la información necesaria. Como por ejemplo de que este hecho el producto instrucciones de lavado (opciones de como lavar el producto utilizando eficiente menos los recursos naturales), el logo, entre otros.

Además, un código QR para que los clientes accedan a la página online del negocio y lo escaneen. Con este código se pretende que el cliente pueda conocer la historia detrás de la prenda y la historia de vida del productor, en otras palabras, ofrecer la trazabilidad del producto.

Distribución

En el rubro de la distribución se contará con un servicio de igual calidad que las grandes cadenas, ofreciendo bajos costos y entregas rápidas. El almacenamiento del stock se dispondrá en el mismo establecimiento, agrupando la producción y la distribución en el mismo lugar. De esta forma, poder transportar rápidamente la mercadería y se reduce los costos de transporte ya que se realizan menos viajes.

La estrategia de distribución se separará en tres categorías basados en el anexo 10. La primera categoría corresponde a los usuarios finales que compren los productos a través de la plataforma online y estén dentro de la ciudad de México. Se comprarán tres motocicletas que serán usados para realizar las entregas a los clientes del área metropolitana. Por otro lado, se invertirá una camioneta kangoo para realizar las entregas a los distribuidores. Se pretende generar un buen vínculo con ambos tipos de clientes, generar confianza y así diferenciarse de la competencia. La segunda categoría pertenece a los usuarios finales que vivan por fuera de la ciudad de México. En este caso se usará el servicio de mensajería nacional para realizar las entregas, ofreciendo un buen servicio, a un buen precio y rápido. Por último, los intermediarios. En este caso también se hará uso de los rodados propios tanto para los que estén dentro de la ciudad de México como para los que estén fuera. Los beneficios son los mismos que los que mencionaron anteriormente. Utilizando un rodado propio se cerciora que las entregas se realicen en tiempo y forma. Para los que estén dentro se utilizará también el otro rodado en ocasiones que coincidan las rutas de envió, de esta forma abaratar costos y utilizar óptimamente ambos rodados.

Envío y política de devolución

En este aspecto se pretende competir directamente con las grandes cadenas. Ofreciendo envíos rápidos y a bajos costos. De acuerdo con el anexo 6 alguno de los factores más importantes para los consumidores en las compras online es, la rapidez de la entrega, las tarifas de envió y la política de devolución. El negocio contará con dos tipos de consumidores. Los finales y los intermediarios. En cuanto a estos últimos, él envió será más sencillo ya que se entregará grandes cantidades de producto cuando lo requieran.

En cuanto a los consumidores finales tendremos una política distinta. El precio del envió será variable a la cantidad de prendas, al tamaño de los mismos y a la cercanía. Habrá dos tipos de envío. El standard y el premium. El standard tardará entre 3 o 5 días hábiles. El premium entre 2 o 3 días hábiles. El premium se hará para los clientes dentro la Ciudad de México y será a través de los rodados del negocio. De 3 a 5 días hábiles serán para los clientes en el resto del territorio y será a través del correo. En ambos casos él envió contará con una etiqueta para hacer las devoluciones en caso de ser necesario.

En cuanto a la política de devoluciones tendrán 30 días para hacer el cambio (siempre y cuando que las prendas sigan en el mismo estado. No incluye ropa íntima). Los clientes podrán pedir la devolución del dinero o un cambio de producto. La devolución del dinero se hará en la misma tarjeta en la cual se cobró y el producto volverá a la empresa a través del correo (en este caso, el costo del envió se reducirá automáticamente del reembolso). En caso de devolución de producto no se reducirá del reembolso. En caso de perder la etiqueta del envió se deberá llamar a atención al cliente. Para cancelar una orden se deberá realizar antes de que el producto sea enviado. Una vez enviado ya empieza aplicar la política de devolución.

Ubicación y estacionalidad

Universidad de San Andrés

La producción se dividirá en dos temporadas, “Otoño/Invierno” y “Primavera/Verano”.

> “Las cadenas de tiendas propias o en franquicia han desarrollado e impuesto un nuevo modelo de suministro basado en los siguientes puntos: […] La oferta de productos es continua, aunque manteniendo formalmente el calendario tradicional de temporadas, reposiciones y rebajas. El objetivo es ofrecer al consumidor lo que quiere en cada momento” (Centro de Información Textil, 2010).

Debido a esto, se producirá todo el año, pero habrá dos momentos en el cual habrá una producción más intensa. Estos momentos serán agosto-septiembre y febrero-marzo. El objetivo de esto es que una vez comenzada la siguiente temporada ya exista un gran stock para sostener la demanda de la nueva temporada. Además, en esas épocas se estará vendiendo en rebaja el último stock mientras se produce únicamente para la siguiente temporada. Al mismo tiempo, con una oferta de productos continua se reduce las fluctuaciones de ventas.

> “For pure online players entering the Mexican market, both local and international, it will be important to focus on warehouse location and logistics to offer competitive prices and short delivery times, which are essential for gaining Mexican customers’ trust”. (Eduardo Pacheco, 2016, pág. 10)

Por lo tanto, en cuanto a la ubicación se utilizará los datos del estudio de la Asociación de México donde demuestra que el 86% de los compradores en línea residen en la ciudad. Y el 22% vive en la ciudad de México, por lo tanto, la fábrica se radicará ahí. El producto será introducido inicialmente a escala nacional. Esto permitirá que los clientes del todo el país puedan acceder a los productos, ya sea mediante la página online o intermediarios. Esto planteará diversos desafíos lo cual harán crecer al negocio ya que demandará que los procesos de la empresa estén alineados y preparados para satisfacer los pedidos. Otra razón por la cual se introducirá nacionalmente es que la publicidad abarcara a todo el país, de esa forma será más rápido que la empresa sea reconocida.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Precio

Precio

De acuerdo al informe previamente citado de la consultora Brand Sustainable Future (Cruz, 2011) , en México 42% de la población pagaría más por un producto sustentable, mientras que esa diferencia se mantenga, en promedio, alrededor del 10%, considerando productos comparables. La vestimenta sustentable es más cara que la tradicional. Ya que en el fast-fashion la vida útil del producto es baja, los materiales y la calidad del producto final no son buenos y por lo tanto no están destinados a durar, se renuevan los diseños continuamente, sus procesos son mayormente automáticos y utilizan tecnología de vanguardia. Con todo esto aprovechan al máximo las economías de escala y el objetivo final de estas empresas es el menor costos de sus productos.

"A medida que la percepción de los beneficios ecológicos aumente, los consumidores estarán dispuestos a aceptar precios más altos, e incluso llegado un momento podrá utilizarse los criterios ecológicos como fuente de diferenciación y valor añadido para el producto" (ECOticias.com / Red / Agencias, 2009). Por lo tanto, el proyecto no competirá en precios. El objetivo de los productos ecológicos no es el bajo costo, si no que satisface otras demandas del consumidor. Estos son, un producto con mayor vida útil, que tenga un menor impacto en el medioambiente, entre otras. De este modo, el negocio utilizara una estrategia de diferenciación. Brindado los beneficios de todos los productos sustentables y, además, agregando las ventajas competitivas con las que contará CHEPERT que resultara en un mayor valor agregado para el consumidor.

Una de las nuevas tendencias para los consumidores, que menciona Forbes en su artículo, es que "El precio no es lo importante, sino lo que el comprador obtiene por su dinero" (Forbes Staff, 2013). CHEPERT impartirá esta filosofía, ofrecer los mayores beneficios en sus productos, reduciendo la diferencia de costo en la

mente del consumidor. En cuanto al precio, hay que considerar dos tipos de competidores. Los directos, aquellos que apunta al mismo segmento, y los indirectos que se dedican al *Fast Fashion* y venden a grandes masas. Por lo tanto, la estrategia de precio se enfocará a competir con la competencia directa. Algunas de las ventajas competitivas, harán que el precio aumente, por lo que se tendrá que hacer mucho énfasis en ciertos aspectos para reducir el precio lo mayor posible para que sea competitivo. Uno de los principales aspectos, es la eficiencia a lo largo de la cadena de suministros. Esto incluye, mantener una buena relación con los proveedores, aprovechar las economías de escala y comprar lo justo y necesario para reducir los materiales sobrantes. Luego, en los procesos internos, no derrochar recursos naturales, contratar al personal necesario, predecir lo más eficaz posible las ventas del semestre para no contraer un sobre stock, utilizar un sistema de información que englobe toda la compañía para reducir costos de inventario, ineficiencias, etc.

En cuanto a la distribución, utilizar óptimamente todas las opciones que existen hoy día para distribuir mercancías. Este aspecto será más desarrollado en la estrategia de distribución. Pero lo esencial será vender a los intermediarios la mayor escala posible para que el precio final de los productos aumente lo mínimo e indispensable. Para esto se debe lograr una buena relación, ofreciendo los productos en tiempo y en forma, de buena calidad y diseños innovadores para que los intermediarios deseen comprar más indumentaria al negocio. A los otros tipos de clientes, los usuarios finales, estarán esparcidos por todo el territorio y se deberá utilizar en forma óptima los canales existentes para reducir estos costos. Otro aspecto es el uso de bienes intermedios. Estos bienes, en ocasiones, son más baratos que crearlos desde el origen por lo que serán fundamental para reducir costos en producción. El último aspecto, es la eficiencia en la campaña de marketing. Este aspecto será desarrollado en la estrategia de comunicación y lo fundamental será utilizar intensivamente las redes sociales de todas las maneras posible, para llegar a un amplio espectro de clientes con el menor costo.

Operaciones del negocio

Este proyecto estará involucrado en la producción y distribución de indumentaria, por lo tanto las operaciones serán amplias y a la vez una parte fundamental para el éxito del negocio. Cada etapa del proceso de producción tiene un impacto en el medioambiente, pero existe la chance de reducirlo. Para más información ver el anexo 11. “Sustainable supply chain management can be defined as the traditional supply chain management practices which integrate environmental, social and economic impacts throughout the life-cycles of goods and services” (Müller, 2017)

Las cadenas de suministro sostenibles no solo pueden mejorar la eficiencia y ahorrar dinero, sino también construir buena voluntad del consumidor. (Mainwaring, 2018) . La sustentabilidad es necesaria para el futuro de las organizaciones. “Sustainability will be at the center of innovation in the fashion industry in 2018, with frontrunners harnessing the circular economy to unlock technical innovations, efficiencies, and mission orientation**”** (McKinsey&Company, 2018).

Los beneficios de tener una fábrica son “In addition to the leverage and control over working conditions and a greater ability to ensure compliance with the company code of conduct, owning the factories that produce their garments means that these brands are directly contributing to the local community” (Baptist World Aid Australia, 2017).

Un ejemplo de una compañía verticalmente integrada es Hanesbrands en Estados Unidos lo cual le genera ciertos beneficios: “These are vertically integrated, meaning Hanesbrands controls its supply chain from inputs through to final stage production. Owning its own facilities allows Hanesbrands to invest in employees and their communities, which in turn strengthens the company’s engagement with civil society and international unions” (Baptist World Aid Australia, 2017)

Operaciones alineadas con la estrategia corporativa

Las operaciones y la estrategia corporativa tendrán los mismos objetivos y métricas. De esta forma se asegura que no se contradigan entre ambas y se comunica rotundamente a toda la empresa cuales son los objetivos. "An organisation's sustainability engagements and its corporate strategy should be thoroughly linked, instead of separate programs that are handled independently persons" (Shrivastava, 1995). Habrá un claro consentimiento y entendimiento por parte de todos de que es lo que se pretende. "Inter-organisational cooperation, internal and external supply chain integration and enhanced information sharing have been reflected as the main requirements for an effective green supply chain strategy" (Månsson, 2013)

Impactos medioambientales

La industria textil es una de las industrias que más contamina a nivel global. Desde CHEPERT se tendrá una consideración y vocación para disminuir estos impactos, interna y externamente y concientizar a la sociedad sobre estos problemas. Los 4 impactos más grandes son:

Uso de la energía y emisiones de gases invernaderos:

> "*According to estimates, the clothing and textile industry emits 1,7 billion tonnes of CO2 annually and is therefore a significant contributor to global warming […] There are several GHG emission hotspots in the apparel supply chain, particularly the processing phase, the washing and drying of garments by consumers and the production of raw materials*". (WWF Switzerland, 2017)

Uso del agua: La industria textil y de la confección utiliza grandes volúmenes de agua, especialmente en la producción de materias primas, como el cultivo de algodón, en las etapas de teñido y procesamiento en húmedo, y durante la fase de uso por parte de los consumidores (WWF Switzerland, 2017).

Uso de químicos y plástico:

> "The production of fabrics requires different kinds of harmful chemicals, which can be toxic and cause damage to the environment as well as the workforce. Chemicals are used throughout the apparel supply chain both in natural fibre production (pesticides) and in the production of final garments (e.g.

dyes and colourants, detergents, water or stain repellents, performance enhancing coatings, fire retardants) *[…] Clothing made from polyester poses an as yet unknown threat to the oceans and eventually to the planet. When washing these clothes, microplastic fibres are released, which find their way to the oceans. According to a recent study by IUCN, 31 clothes and textiles are the number one source of primary microplastic to the oceans, accounting for around 35 per cent of the global total"* (WWF Switzerland, 2017)

Desechos: Actualmente, el 80 por ciento de toda la ropa producida termina en incineradoras o vertederos, y solo el 20 por ciento se recicla (WWF Switzerland, 2017).

Transparencia y confianza

La transparencia y la confianza serán dos aspectos fundamentales para todos los actores involucrados a lo largo de la cadena de valor. Se empezará transmitiendo desde la misma empresa para que los otros actores se sientan cómodos. De esta forma será más sencillo cumplir con los objetivos de la empresa.

"To build sustainable competitive advantage it is, as mentioned earlier, identified that long-term and highly collaborative ways of working, which are normally based on trust and transparency, have to be generated among all actors in the supply chain, discussed to as partnering or alliancing". (Månsson, 2013)

A todos los stakeholders se les demostrara transparencia de distintas formas. Una sera "Publishing supplier lists is a way companies can demonstrate to workers, consumers and the public as a whole that they are committed to being held accountable to the workers in their supply chain" (Baptist World Aid Australia, 2017)

Se realizará un benchmarking con Patagonia imitando su mapa interactivo de su cadena de suministro.

"*Patagonia's supplier list is a case in point. Its website contains a page with an interactive map called The Footprint Chronicles. Factories, textile mills, and farms are colour-coded, and their locations are marked with pins. Clicking on a pin brings up a box with facility details, including name and address, the number of workers, gender breakdown, the type of product*

manufactured at the facility, a photo, and a highlight on an initiative to improve worker conditions there. Additionally, each item in Patagonia's online catalogue includes information on the facilities used to manufacture the particular product" (Baptist World Aid Australia, 2017)

Ubicación

Tal como se desarrolló en el plan de Marketing, la ubicación para establecerse será la Ciudad de México. Las razones para esta decisión fueron, que según estudios el 86% de la gente vive en zonas urbanas. Y el 22% de las ventas online se generan en esa ciudad.

Facilidades y Equipamiento

El galpón contará con todos los servicios necesarios (luz, agua, wifi entre otros). Se utilizarán percheros dobles o rieles para mover las mercaderías y acercarla a los lugares necesarios. Se comprará una computadora personal para cada uno de los empleados que tengan roles claves. (socios y sector compras etc.) y computadoras destinadas a control de inventario (todas contarán con el sistema de información instalado y una intranet para comunicarse entre sí). Se comprará las maquinarias necesarias para estampar. Se necesitará computadoras y teléfonos para los empleados destinados a la atención al público. Un sistema de información, y rodados propios.

Espacio

Se alquilará un galpón para mantener todo el negocio dentro del mismo lugar, para ahorrar costos y mejorar la comunicación. El mismo galpón contendrá una zona de producción, otra de almacenamiento y una zona para las oficinas. La zona de producción estará destinada a las personas y a las máquinas involucradas en este proceso. La zona de almacenamiento será dividida en dos. Una parte para lo que esté relacionado con los proveedores (materias primas, entre otros) y la otra para lo que esté relacionado con la distribución (producto final). La zona de oficinas

contará con diversas oficinas para los empleados y con sala de reuniones y de comida.

Mano de obra y Capital

El capital estará formado por inversiones de los socios fundadores y por inversiones de terceros. En cuanto a la mano de obra, se contratará inicialmente a 20 empleados y ellos serán los principales encargados en transformar la materia prima en productos finales. Además, se contratará tres empleados para que estén al frente de la atención al público las 24h y estarán en contacto con los usuarios finales para resolver las dudas que tengan sobre la vestimenta en sí.

Compras

El proceso de compras tendrá tres objetivos fundamentales. El primero, predecir de la forma más exacta posible la cantidad de materiales que se comprara para reducir el exceso de inventario. Por un lado, genera una gran pérdida monetaria ya que son productos que no se venden. “Excess inventory constituted $472 billion of total lost retail revenue globally in 2015” (McKinsey&Company, 2018). Por otro, un exceso de inventario puede implicar que los productos sean ofrecidos por precios más bajos el cual genera menor margen y una guerra “no intencional” de precios.

Uno de los principales objetivos de los ejecutivos en 2018 es invertir en la construcción de marca para los productos se puedan vender en sus precios originales “In this year’s BoF-McKinsey Global Fashion Survey, 25 percent of fashion executives said that investing in brand building to increase full-price sell-through is one of their top five focus areas for sales and growth” (McKinsey&Company, 2018). Para evitar caer en la reducción de precios se debe invertir en “differentiating factors such as merchandise, location and customer service can help ensure that full-price and off-price co-exist as complementary and mutually beneficial channels” (McKinsey&Company, 2018).

Para predecir las ventas, durante el primer tiempo, se utilizarán estimaciones de la demanda. Luego, una vez que cuente con una sólida de base de datos (adquirida durante ese tiempo a través de las ventas realizadas) se hará un fuerte uso del AI. "We are likely to see AI innovations ranging from predictive forecasting, capacity planning, and merchandising to automated production and delivery" (McKinsey&Company, 2018). Los beneficios de utilizar el AI para predecir la demanda son "An AI-based approach for demand projection could reduce forecasting errors by up to 50 percent, while overall inventory reductions of 20 to 50 percent are feasible" (McKinsey&Company, 2018).

El segundo objetivo es el diseño. Una de las barreras de los negocios sustentables son los diseños que ofrecen. Aunque los diseños se decidirán en la etapa de producción, la materia prima que se compre incidirá en el diseño final. Este punto se desarrollará con más detalle en un capítulo a continuación. El último objetivo son los materiales y los proveedores. CHEPERT explicará públicamente como están hechos cada uno de sus productos y los proveedores que se utilizó. Ofrecer confianza, transparencia y trazabilidad a los stakeholders. Este punto se desarrollará a continuación.

Universidad de SanAndrés

Materia prima

> *"Designers and technologists have a key role to play in improving clothing sustainability. They should work together to ensure the most suitable materials are selected from reputable suppliers who understand the brand's performance requirements. Identifying the most appropriate processes is also key to ensuring that the final product performs well".* (WRAP, 2017)

Se utilizarán materiales alternativos a los que se usan en fast fashion. El objetivo es que estos materiales sean más sustentables, ya sea que se necesiten menos recursos naturales para producirlos, que contengan menos pesticidas, sean más duraderos, etc. Algunas de las materias primas con menor impacto en el medioambiente son:

Bamboo: Se necesita poca irrigación, nutrientes y pesticidas para cultivar bambú. La planta crece extremadamente rápido y se puede cosechar cada año de su vida una vez que madura. Además: se puede descomponer fácilmente en un vertedero (Toemen, 2018)

Eucalyptus – Tencel: Los árboles crecen rápidamente en tierras de baja calidad y pueden ser fabricados con un proceso de ciclo cerrado. Eso significa que casi el 100% de su solvente vuelve al sistema, en lugar de considerarse como desperdicio. Necesita poca irrigación, pero un poco más de energía para que se convierta en Tencel (Toemen, 2018). "Is a lyocell fibre from Lenzing, which is extracted from wood. The fibre production itself is eco-friendly due to the closed loop system" (WWF Switzerland, 2017).

Organic cotton: No se usan pesticidas para cultivar este algodón; resultando en una menor contaminación del agua y problemas de salud (Toemen, 2018). Utilizando 100% de algodón orgánico se derrocha un 25% menos de óxido de carbono y un 5% menos de agua. Para más información referirse al anexo 12.

Polyester reciclado:

> "Recycled polyester is simply polyester produced from recycled sources: PET bottles, industrial polyester waste, and even old garments. [...] Producing recycled polyester is dramatically better for the climate, creating 75% less CO2 emissions than virgin polyester. That's because recycled polyester doesn't require new petroleum to create, lowering the demand for new petroleum extraction and reducing our overall carbon footprint. And by providing a use for post-consumer and post-industrial polyester, it helps keep waste out of landfills" (NAU, 2018)

Subcontratistas y proveedores

Los proveedores serán un actor fundamental en el negocio. Serán responsables solidarios de la imagen de CHEPERT. Por lo tanto será una relación que se trabajará y mejorará constantemente. "In order for collaboration between the focal company and the suppliers trust if often necessary among the actors" (Månsson, 2013). Además, serán elegidos cuidadosamente.

Universidad de San Andrés

Estos proveedores deben ser sustentables, seguir las mismas ideologías de CHEPERT y poder cumplir en tiempo y forma con las entregas, contar con certificados renovables, entre otros .“The suppliers must qualify based on a list of minimum demands relating to sustainability before any agreement can take place.” (Månsson, 2013). Deben tener un código de conducta que respete los derechos de los trabajadores.

> “*A Code of Conduct includes the basic worker rights which supplier factories are expected to observe. At a minimum, a good code of conduct will include the ILO’s Four Fundamental Principles and Rights at Work. This prohibits child labour, forced labour and discrimination, and guarantees worker rights to freedom of association and collective bargaining*” (Baptist World Aid Australia, 2017)

Habrá dos tipos de proveedores. Por un lado, proveedores que ofrezcan al negocio la materia prima en formas de rollos de tela o mantras (pedazos de tela de 2 x 2). Y por otro, proveedores de bienes intermedios para ciertos productos de nuestra cartera. Esto ayudará a reducir costos económicos y temporales. También ayuda a reducir el tiempo que necesitas desde que reconoces la demanda hasta que tienes el producto disponible para el cliente. Serán bienes básicos que en la etapa de diseños se los modificará.

Un proveedor de materia prima será BCI (Better Cotton Initiative).

> “*BCI cotton is having in helping farmers improve their yields (and resulting profits) and providing brands with raw materials visibility previously thought impossible. BCI is fundamentally collaborative in nature — besides cotton farmers, it works with ginners and spinners, brands and traders, and NGOs known as “implementing partners” who conduct second-party audits. While the focus is on the farms, BCI’s activity spans the supply chain”* (Baptist World Aid Australia, 2017).

Para asegurar que las condiciones de trabajo de los proveedores cumplan con los estándares se realizará auditorías. Establecer una profunda alianza estratégica con los proveedores será fundamental para el éxito del negocio. “For brands to drive changes in working conditions in factories it is critical that they build leverage and deepen supplier relationships. Relationships build trust and provide a secure environment for companies and suppliers to invest in improving working conditions”

(Baptist World Aid Australia, 2017). Månsson, T. J. (2013) afirma que una compañía “is no more sustainable than its supply chain”. Esta alianza será primordial para el negocio, ya que los proveedores serán un actor muy importante. CHEPERT se apalancará en ellos para tener una imagen positiva en la mente del consumidor. Además, se necesitará de su calidad de materiales, velocidad y cumplimientos de las entregas para producir óptimamente.

Los proveedores de bienes intermedios estarán ubicados en México, así trabajar con proveedores locales y ayudar a la comunidad, para disminuir costos de transporte y que las entregas sean veloces. Algunos de ellos serán, Margrietina, Grupo MIRO, Verdetextil y corporativas textil- El Roble. Todos ofrecen condiciones laborales responsables y producen con materiales sostenibles.

Control de compras

Cómo se mencionó anteriormente, durante la fase inicial del negocio se utilizará las estimaciones de la demanda para predecir cuánto material se debe comprar y producir lo más exacto posible para evitar un exceso de inventario y todo lo que esto implica. Una vez consolidada la base de datos, se utilizará el AI para predecir la demanda. Esta política no solo involucra la adquisición a través de dinero, sino que se pretende conseguir materiales de forma gratuita a empresas que tengan un sobrante de esos materiales y no tienen forma de volver a utilizarlo en la producción. Por lo tanto se ahorrarán recursos al producir menos.

Proveedor del proveedor

“Lately, supplier analysis has increased in popularity as companies have been more concerned with the environmental as well as social performs of upstream suppliers” (Månsson, 2013). Los proveedores elegidos deberán quiénes son sus proveedores ya que estos últimos también deben cumplir con los requisitos expuestos. Deben contar con los certificados mencionados a continuación.

Cuando se habla de cadena de suministro sustentable se refiere a la cadena completa, empezando por el primer proveedor, exista o no, relación directa con el cliente. Por lo tanto se tendrá una relación directa con estos proveedores también y se trabajará con ellos para que ambas empresas se beneficien.

> "*Strategic measures cannot be limited to the focal company, strategic management need the inclusion of all levels of suppliers for the effects to be truly sustainable. Strategy should include measures of control and monitoring throughout the supply chain, but should also embrace the values and moral beliefs of sustainability to make sure these are shared by all members of the supply chain. This is of great importance to both develop a high level of trust in the supply chain*" (Månsson, T. J. 2013)

Producción

El negocio propone que, no solo el producto final sea sustentable, si no que toda la cadena de suministro también lo sea. "Companies are approaching "green" supply chain practices through: compliance initiatives, making standard business practices green and increasingly by innovation through product life cycle and supply chain management convergence" (The World Business Council for Sustainable Development, 2008).

"Switching to sustainable fibres is important but will not be enough on its own" (WRAP, 2012). Para reducir el impacto medioambiental no es suficiente utilizar materia prima sustentable, la cadena de suministro también debe estar orientada a este objetivo, intentando en cada etapa tener el mínimo impacto en el medioambiente.

Materia Prima

Como se mencionó anteriormente, se utilizarán materiales alternativos a los utilizados en el fast fashion. Estos materiales cuentan con cualidades que los hace mejores para con el medioambiente. Estos proveedores deberán contar con certificados sustentables el cual verifiquen que cumplen con las demandas

preestablecidas. Uno de ellos es el Global Organic Textile Standard (GOTS), mencionado anteriormente. Para que CHEPERT pueda contar con este certificado requerirá de sus proveedores también. Con estos proveedores habrá una clara comunicación para que cumplan con los requisitos.

> *"One way that designers and technologists can influence the durability of a garment is to identify key standards (specifications) the fabric must meet, and then task buyers to source fabrics that have been tested to meet those standards. It is also important to understand the durability of trimmings and components, which are used in clothing production, including zips, buttons and garment linings*" (WRAP, 2017).

Procesos de producción

A continuación de describirán los procesos de producción. Para mas información, ir al anexo 13. Cada materia prima conlleva un proceso de producción distinto. Por lo que se desarrollará todas las etapas en una forma genérica especificando en cada una, formas para reducir su impacto.

Desencolar: *"The existence of sizing ingredients in the textile encumbers processes, for instance dyeing, printing, and finishing. […]"* (Månsson, 2013). En general, alrededor del 50 por ciento de la contaminación del agua se debe a las aguas residuales provenientes del desalado, que tiene una alta DBO que la hace inservible. El problema se puede reducir mediante el uso de enzimas que convierten el almidón en etanol. (Månsson, 2013)

Blanqueamiento: El color natural no se ve realmente blanco. Para lograr un hilo blanco que facilite la producción de tonos pálidos y brillantes, es necesario decolorar el hilo mediante decoloración. El hipoclorito es uno de los químicos blanqueadores más antiguos" (Månsson, 2013). "The creation of extremely toxic chlorinated organic by-products through the bleaching process is reduced by absorbable organically bound halogen" (Månsson, 2013)

Secado: Cuando se limpian las fibras, deben secarse para prepararlas para el siguiente proceso de producción. A lo largo del proceso de secado, se utiliza una

gran cantidad de energía y, a menudo, se producen contaminaciones que se descargan al aire o al agua. Además, el calor del proceso de secado se disipa en el ambiente, ya sea dentro o fuera de la planta, lo que a su vez desperdicia energía térmica y puede contaminar el entorno con las contaminaciones mencionadas. (Slater, 2005).

Teñido: "The greatest environmental problems in textile processing take place during dyeing and finishing" (Slater, 2005). En el proceso de teñido pueden usarse tintes que contienen contaminantes tóxicos en forma de metales pesados como cadmio, plomo, cobre, cromo, níquel y zinc. Los procesos requieren grandes cantidades de agua y energía. (Månsson, 2013)

"Emissions may contain chemical residues and oxygen-demanding substances. Also, salt is used in large quantities in the dyeing process. The salt goes out with the waste water and cause major problems as both surface and ground water get elevated amounts of salt" (Månsson, 2013). En los webinar desarrollados por la organización WRAP (Wrap, 2014), se presentan diversas opciones para reducir los impactos del Dyeing.

*Lower impact cellulosic dye*s, en este caso, se puede utilizar AVITERA SE de Huntsman que es un producto de teñido textil para fibras de celulosa. Los beneficios son, ahorro de tiempo de procesamiento, agua, energía, entre otros.

*Waterless dyeing***,** es una nueva tecnología. Está orientado a teñido de poliéster y en vez de utilizar agua se usa, por ejemplo, dióxido de carbono. Además no se necesita calor. Ejemplos reales de esto son

> "*ColorDry by Nike is a technology that dyes fabric without water. ColorDry instead uses CO2 in the dyeing process. In FY15, this facility saved 20 million litres of water in Nike's supply chains. Other companies such as adidas and Levi's also promote waterless dying"* (WWF Switzerland, 2017)

Acabados: "Finishing processes are used to improve the look, performance, or 'hand' (feel) of the finished clothing" (WRAP, 2017). Residuos de acabado se

pueden encontrar en efluentes industriales. Además, el calor provoca la vaporización de compuestos orgánicos utilizados en acabados tales como la prensa duradera o el recubrimiento de telas. Estos compuestos orgánicos se transportan como gases transportados por el aire y deben controlarse para reducir la contaminación del aire (Slater, 2005).

“Spinning, weaving and sewing is not discussed in detail, as the impact is far less in those stages” (Månsson, 2013). Para ver el impacto medioambiental y los desechos de cada etapa, ver el anexo 14.

Ajuste y tamaño

Los clientes no vienen un tamaño estándar o no todos tienen las mismas preferencias en términos de comodidad. Para esto se debe “One way to embrace these differences is to offer built-in size adjustment or alterations. This might involve generous seams, or the use of strategic fastenings” (WRAP, 2017). Para mejorar el control de la consistencia y el tamaño del ajuste en la etapa de producción es importante “to align methods of measurement with suppliers” (Ibidem, 2017)

Testeo de producto

“The use of clearly defined testing protocols for components and manufacturing elements can be built into product specifications to ensure consistency of quality” (WRAP, 2017). Las pruebas estándar cubren las pruebas físicas (elasticidad, resistencia al desgarro, etc.), solidez del color (lavado doméstico, sacado y limpieza, etc.), pruebas químicas, inflamabilidad, entre otras.

Guía de lavado

En la etiqueta adherida al producto habrá instrucciones de como lavar el producto para no dañarlo. “Improving care information on labels, packaging, at point of

Universidad de SanAndrés

purchase, or on supporting websites is a low-cost way that could further decrease the carbon footprint, whilst increasing durability". (WRAP, 2017)

Política sustentable

Habrá una clara y estricta política establecida a lo largo de toda la cadena de suministro. Esta política será comunicada constantemente a los empleados. Es importante que ellos también compartan esta ideología para tener la motivación y realizar los esfuerzos necesarios para no solo cumplirla, sino mejorarla día a día. "Communicating corporate policy: The corporate policy and the corporate values, especially in relation to sustainability, must be clearly understood throughout the supply chain." (Månsson, 2013)

Es una política a la cual se le dará mucho énfasis y se propondrán objetivos y métricas a corto, mediano y largo plazo. Además se ofrecerá recompensas a los trabajadores por cumplirlas y mejorarlas. "After identifying strategies and processes, managers must incorporate sustainability goals, practices and awareness into daily supply chain management, in order to build a sustainable chain." (Månsson, 2013). La política estará alineada y será parte, de la estrategia corporativa, visión y misión del negocio.

Control de producción

La política de producción se basará en un objetivo, eficacia. Para el éxito del negocio será muy importante aprovechar al máximo los materiales, tratando de no dilapidar ningún material y utilizar todo el posible. Además, utilizar los recursos (agua, luz, etc.) lo suficiente y necesario para proteger el medioambiente. Y contratar a los empleados que solo sean necesarios. Con esta eficacia se pretende disminuir costos de producción. Además, se implementará un sistema de información que involucre a toda la organización. De esta forma se logra hacer un mayor control a toda la cadena de suministro.

Control del inventario

La política de control del inventario estará basada en un sistema de información. Este sistema abarcará toda la empresa y se registrará las entradas de mercadería, las salidas, el stock, la ubicación de los materiales entre otros. De esta manera se podrá controlar todo lo que sucede dentro de la empresa de una forma sencilla. Como se harán ventas grandes pero pocas veces por mes a intermediarios, y ventas chicas pero constantes a usuarios finales, siempre debe haber un flujo eficaz tanto de materiales como de productos finales para ofrecer la mayor variedad posible a todos los clientes. Como se mencionó anteriormente, es fundamental minimizar en la mayor medida posible el exceso de inventario ya que representa dinero mal invertido.

Diseño

Para realizar indumentaria que sea del gusto de los potenciales cliente se debe elegir buenos materiales con los que trabajar ya que ellos determinarán gran parte del producto final. “The design stage is pivotal to the eventual durability of a garment. Choices around style and cut, fit, fibre and yarn, construction, trimmings and finishing all have an impact on the final product.” (WRAP, 2017)

Los diseños que se utilizara serán originales pero a la vez se observará la tendencia del fast fashion para que los modelos estén a la moda. “In fast fashion, designs are usually based on the most recent fashion trends presented in Fashion Week magazine twice a year” (MDPI, 2017). El negocio no solo pretende ofrecer en sus productos beneficios sustentables, sino que también brindará diseños innovadores y novedosos. Los clientes no solo comprarán el producto por que ayuda al medioambiente, sino que disfrutarán de esa vestimenta.

Una de las barreras propias de la vestimenta sustentable es el diseño y la sensación que se tiene al utilizar estas prendas. “Normalizing the design of sustainable clothing and making it easier for consumers to buy it would help to

mainstream sustainable clothing and tackle the stigma and stereotypes that hinder its uptake" (Fiona Harris, 2016). Por lo tanto, los modelos serán similares a los del fast fashion. Lo que CHEPERT pretende lograr es que cuando los consumidores vean los productos, estéticamente no observe ni sienta algo distinto a lo que se utiliza cotidianamente. De esta forma romper con el estereotipo establecido. Las prendas tendrán algún detalle autóctono, será una característica con las que se identifiquen las prendas de la marca. Y además, gozarán de los beneficios sustentables.

Variaciones estacionales

Las variaciones estacionales impactaran en el negocio. El proceso será similar, pero para cada temporada (otoño-invierno) y (primavera-verano) habrá modificaciones. Los materiales deberán ser distintos, más cálidos para el invierno y más livianos para el verano. También los bienes intermedios y los productos finales cambiarán, ya que por ejemplo, en la temporada primavera – verano se producirán trajes de baños, no así en la temporada de invierno. Los diseños deberán ajustarse a cada temporada.

Ecoetiquetas

Los certificados sirven para estandarizar procesos y prácticas y brindar confiabilidad. La organización internacional de estandarización los define como "a document that provides requirements, specifications, guidelines, or characteristics that can be used consistently to ensure that materials, products, processes, and services are fit to their purpose". (Toemen, 2018). A continuación se mencionará alguno de los certificados con más renombre a nivel mundial.

Global Organic Textile Standard (GOTS).

> "*This standard applies to the processing of organic fibres through the whole supply chain. It entails social and environmental compliance, and involves the application of waste water treatment, as well as toxilogical criteria for dyestuffs, chemicals and reagents. A division is made between products which*

receive Label 1 and Label 2, reffering to it being made with only organic cotton, or an X percent organic cotton" (Ibidem,2018)

ISO 14001: "This standard applies to environmental management systems; the management of waste, resources and energy, and reducing environmental impact" *(Ibidem,2018)*

Made in Green: "Impulsado por el Instituto Tecnológico Textil (Aitex) acredita productos que no contienen sustancias nocivas para la salud y cuya producción ha respetado el medio ambiente y los derechos laborales". (Vidasostenible.org, 2011)

Los certificados también sirven para "This is important not only from an operational standpoint, but also from a branding standpoint. By ensuring that your sustainability initiatives are measured and publicly disseminated via a reputable third party, you can enhance your reputation as a transparent and accountable company" (Mainwaring, 2018)

También se participará en iniciativas multi-stakeholders

"*Multi-stakeholder initiatives bring together a diverse range of actors to solve complex problems that are hard for any single stakeholder to resolve independently. They can include input and resources from unions, civil society organisations, companies, government and research bodies. Many of these initiatives, such as the Fair Labor Association, Fairtrade, the Ethical Trading Initiative, United Nations Global Compact, Better Work Program, Better Cotton Initiative or Ethical Clothing Australia have shown great promise in improving working conditions*" (Baptist World Aid Australia, 2017).

Quality Management System (QMS)

"A QMS establishes a strategy, action plan and responsibilities, underpinned by formal processes, which help to achieve high performance standards and continual improvements" (WRAP, 2017). Implementando el QMS se podrá controlar y cumplir con los objetivos propuestos y superarlos. Ayudará a examinar cómo se están desarrollando los objetivos y comprobar si se están cumpliendo y mejorarlos en caso de ser necesario. El QMS es esencial durante la cadena de suministro. "Product quality is defined in terms of the quality and standard of fibres, yarns,

fabric construction, colour fastness, surface designs, and the final, finished garment" (Ibidem, 2017).

Algunas acciones para asegurar el QMS son :

> "*Developing and using specifications; Establishing acceptable tolerances; Establishing a fault rate and customer returns recording systems ensuring quality standards are clear, unambiguous and communicated to the relevant organisations and people in the supply chain; and using a due diligence approach to assess bulk production quality"* (Ibidem, 2017).

Evaluación de riesgos

Además, se llevará a cabo de una evaluación de riesgos para identificar puntos críticos.

> "In order to identify potential failure points, risk assessments should be carried out. The risk assessment should cover all aspects of the manufacturing and supply chain, both internal and external, taking into account design; materials; manufacturing processes and capacities; suppliers and dependencies; and consumer use, as well as results from performance and durability tests, washing trials and consumer wearer trials" (Ibidem,2017).

Esto podría abordarse a través de:

> "*Identifying and defining failure risks which could impact the longevity of the garment; determining risk tolerance i.e. an acceptable level of variation; assessing the likelihood and impact of these risks occurring and determining responses; evaluating the likelihood of residual risk and impact; and collaborating with suppliers to optimise processes"* (Ibidem, 2017).

Packaging

Los productos serán entregados en envases innovadores y atractivos pero siguiendo la línea sustentable y la economía circular. Alguna de las opciones son:

Earthpack: "If you want to have fully branded packaging, check out Earthpack. Their recycled bags, boxes, tissue, mailers, and more are made in the USA and use water-based inks". Lo usa Patagonia por ejemplo.

Universidad de San Andrés QUAERERE VERUM

Repack:

> "Repack´s envelopes and bags are meant to be used at least 20 times. Once the package arrives at its destination, your customer pops the empty pack back in the mailbox and sends it back for reuse! Returning the pack is incentivized with a 10% off voucher for the long list of stores that use RePack" (eliseepp design, 2017).

Distribución

La distribución fue descrita con detalle en el apartado Plan de Marketing. En resumen, se distribuirá a nivel nacional, utilizando rodados del negocio y externos (mensajería). Los clientes serán usuarios finales o intermediarios. Otra opción es vender los productos a marcas reconocidas que quieran vender una línea sustentable. Sería un Co-branding en el cual CHEPERT venderá sus productos y la marca reconocida le pondrá su marca. De esta forma ambas empresas se beneficien.

Ejemplos de indumentaria

En el anexo 15 se presentarán diversos prototipos de diseños con características autóctonas.

Servicio posventa

"As focus shifts to a circular economy, sustainability will evolve from being a menu of fragmented initiatives to being an integral and defining part of the entire fashion value chain" (McKinsey&Company, 2018). La cadena de valor no termina una vez entregado el producto, si no que continua. Un objetivo del negocio es la economía circular y para eso se brindará ciertas alternativas innovadoras.

Servicio de reparación

Una de las opciones será ofrecer un servicio de reparación de los productos. El objetivo es que los bienes sean más duraderos. La vida útil del producto aumenta y le genera un mayor valor al consumidor. Otra ventaja es que se reducen los

desechos. En este aspecto se realizará un benchmarking a la empresa Patagonia. “Repair Truck and Worn Wear by Patagonia extends the campaign: Worn Wear celebrates the stories of the clothes worn by consumers, keeps gear in action longer through repair and reuse, and recycles garments when they're beyond repair” (WWF Switzerland, 2017)

Atención al público

“The practices of sustainable services include not only displaying green products, but also promoting green products to consumers in stores and answering consumers’ sustainability questions” (MDPI, 2017). Ya sea para los momentos anterior al proceso, durante o posterior a la compra se ofrecerá un chat online para responder cualquier consulta a los consumidores. Un servicio siempre estará a disposición para responder dudas sobre los productos, las propuestas o dudas sobre como ahorrar recursos al lavar, etc.

Reciclar y reusar

Una para generar la economía circular es rehusar la ropa. Puede ser entre personas, y la indumentaria se transforma de segunda mano o que la misma empresa compre su mercadería que no fue vendida para volverla a utilizar. Un ejemplo es Yerdle Recommerce “Founded in 2012 as a California Benefit Corporation, Yerdle Recommerce provides logistics and technology that makes it easy for brands to buy back and resell their items. Levi’s, Patagonia and Eileen Fisher work with Yerdle to facilitate second-hand sales of their clothes”. (WWF Switzerland, 2017)

Otra opción para incentivar la economía circular es el Upcycling, que consiste en utilizar materiales desechados para crear nuevas y mejores cosas. Un ejemplo es la marca de indumentaria francesa E2 “han hecho posible la confección de numerosos modelos a partir de restos textiles de grandes diseñadores como Yves Saint Laurent” (MDPI, 2017) o la marca inglesa From Somewhere que “sus

creadores reconocen que al principio “tuvimos que convencer a los fabricantes para que nos dieran sus sobras, pero ahora contactan con nosotros empresas que desean realizar una gestión creativa de los residuos como parte de su concienciación ecológica” (MDPI, 2017)

Por último se ofrecerán vouchers de descuentos a los clientes que traigan ropa usada, como lo hace H&M

> “As a pioneer in sustainable fast fashion, H&M produces a ‘Conscious Collection’ line made of eco-friendly and recycled materials, creates glossy ad campaigns to encourage garment recycling, and has a voucher program offering discounts to those who donate their old clothes at its store” (MDPI, 2017)

Alianzas con ONG´s

Las alianzas con este tipo de organizaciones, permitirá a la empresa certificar su ayuda a la comunidad, demostrar una buena imagen y hacer más eficiente la ayuda. Lo que se ofrecerá a estas agrupaciones será, dinero, vestimenta ya utilizada, capacitaciones a personal, entre otras.

Iniciativas sustentables

La empresa creará un blog donde se publicará las propuestas e iniciativas que realiza el negocio. Pero además, se escribirá sobre mejoras a las actividades cotidianas que realizan los clientes ya que ellos también tienen un gran impacto en el medioambiente y puede haber falta de conocimiento acerca de que cosas pueden hacer para reducirlo. Tan solo con cambiar algún hábito pueden ayudar enormemente. Por ejemplo, “75% of energy during laundry life cycle is consumed in the in-use phase” (The World Business Council for Sustainable Development, 2008). Para más información ver el anexo 16. En este caso se escribirá sobre cómo lavar para reducir la energía.

Mejora continua

Universidad de San Andrés

Como se mencionó anteriormente habrá claros objetivos y métricas en la organización, y habrá un management para controlarlo. Pero se buscará la excelencia. Cumplir objetivos y superarlos.

> *"It is argued that there is a need for making more of a business argument to achieve good sustainability in the supply chain, and that this should be done by implementing more metrics and measurement systems. One of the most frequent ways of doing this is through the ISO 14001 standard environmental management system (EMS) (and studies imply that mandating such systems have a positive impact in improving a company's internal environmental policies"* (Månsson,2013)

Costos, Finanzas e Inversión

A lo largo de esta sección se buscará evaluar la viabilidad del proyecto desde un punto de vista financiero. Es decir, si el valor de las inversiones logra ser cubierto por los retornos esperados, teniendo en cuenta un costo de oportunidad de poder realizar otra inversión con ese dinero. Para esto, se observará la forma en que se llevará a cabo el proyecto, desde la forma en que se van a financiar las inversiones, como los costos que se tengan que cubrir.

Proyección de la demanda

Lo primero a considerar es el comportamiento de la industria y el share-market que se proyecta tener durante los primeros años. Para esto, se utilizó la información descrita anteriormente en este trabajo [Ver capítulo Análisis del sector e investigación de mercado]. En lo que respecta a la porción de mercado que se va a atender, cabe resaltar que es un mercado muy atomizado y permeable. Es decir, que existen muchas compañías, grandes y pequeñas, compitiendo en la industria; y que es fácil que competidores internacionales participen capturen cierta porción de la demanda. De acuerdo a las proyecciones, se estima que el valor de mercado de la industria del retail de indumentaria para 2019 será de 16,2 billones de dólares (MarketLine, 2016), de los cuáles los productos que son de alguna forma sustentables representan el 12%, tal como se muestra en los trabajos de León y Martínez (2011), y de Carreto, et. al. (2013). Se genera como

resultado que el sector al que se enfoca la empresa tiene un valor estimado anual de 2 billones de dólares.

Al tratarse de un sector de la industria aún embrionario, se espera que el ingreso pueda ser progresivamente efectivo. Tomando como un caso de éxito, Gardetti y Muthu (2015) presentan el caso de IOU Project, empresa fundada en el 2010 y que a un año de haber sido fundada, generó una ganancia operativa de un millón y medio de dólares, alcanzando el punto de equilibrio financiero en el 2013. Considerando las diferencias a partir de este ejemplo, es posible que el equilibrio financiero pueda ser alcanzado durante los primeros tres años. Todo depende de la inserción al mercado que pueda tener el negocio, al mismo tiempo en que pueda mantener los costos competitivos. Como objetivo de la empresa, se piensa contar con el 2% del sector a lo largo de cumplir cinco años en la operación. Por otro lado, el primer año posiblemente sea el que cuente con mayor incertidumbre. Dentro de las estimaciones, la empresa podría incursionar con el 0,1% del sector durante el 2019, primer año de operaciones. A través de esto, es posible analizar los posibles costos y los ingresos proyectados que surgen a partir de estos márgenes.

Universidad de SanAndrés

Inversión

En lo que respecta a la inversión inicial a la que la empresa realizará de forma única y no debería de ser considerada en los costos se encuentra la renovación de las oficinas y el equipamiento del centro de operaciones que se decida alquilar. Se decidió presupuestar una estimación de U$D 70.000 para oficinas y equipamiento. Este montaje permitirá que la producción la planta sea más productiva, ya que se incluiría la renta del mobiliario necesario para las oficinas, equipos de cómputo, la instalación de los racks necesarios para almacenamiento, renovación de los baños y comedor del centro de operaciones, entre otros aspectos. Se estima que este equipamiento tendrá una vida útil de 10 años y al final del periodo su valor contable será igual a cero. En lo que respecta a la maquinaria de producción, se

piensa obtener lo necesario para poder producir durante los primeros años. Los equipos van desde máquinas de coser, bordadoras, equipos de serigrafía, dobladoras y empaque, entre otros. Se presupuestaron U$D 250.000. Esta maquinaria se amortizará en 10 años, sin valor residual contable.

Por otro lado, se invertirá la suma de U$D 36.400 en la compra de rodados. Entre ellos se encuentran tres motocicletas[1] que serán usados para realizar las entregas a los clientes del área metropolitana. Por otro lado, se invertirá una camioneta kangoo para realizar las entregas a los distribuidores. Se estima que los rodados serán amortizados en cinco años, al final de este plazo, su valor contable será igual a cero. Así mismo, dentro de la inversión inicial se plantea un presupuesto para la puesta en marcha de las operaciones. Este presupuesto incluye lo relacionado a Recursos Humanos, desde selección y contratación de personal, hasta la capacitación del mismo. También incluye la creación e instalación de los procesos operativos. Es una inversión significativa a considerar. Dentro de nuestro presupuesto, se contempló una suma de U$D 50.000.

Durante el año se piensa realizar una nueva inversión en activos no corrientes con el fin de aumentar la productividad de la compañía. Esta inversión contará con la compra de un centro de operaciones mayor que sea propio y que permita producir una mayor cantidad de unidades. De acuerdo a las proyecciones se estima invertir U$D 1.000.000 en el inmueble, el cual, se amortizará en 30 años y el valor contable residual será el del terreno del inmueble, en este caso, se estima que su valor contable residual será de U$D 200.000. Sumado a esto, se necesitará una inversión de U$D 100.000 en equipamiento y maquinaria. Se espera que este último se deprecie en 10 años, sin valor contable residual. Por último se realizará una nueva inversión de U$D 36.400 para duplicar la flota de rodados con la que se comenzaron las operaciones. La amortización para estos se comportará de la misma manera que la inversión en los primeros rodados.

[1] Motocicletas marca ITALIKA Modelo AT 110 RT, con rendimiento de 45 kilómetros por litro.

Costos

Las tres clasificaciones de costos más comunes suelen ser la de fijos y variables, erogables o no erogables, o directos e indirectos. Si bien, se encuentran relacionadas, no son iguales. Con el fin de lograr un análisis íntegro de la información se recurrirá a las tres clasificaciones y se utilizará un costeo basado en actividades. Según Horngren (2012), el costeo basado en actividades te permite estructurar los grupos comunes de costos de mejor forma debido a que te permite llevar un control del costo más exacto.

Lo primero que se debe de hacer es identificar los objetos de costo que se van a calcular. En este caso, se buscó costear dos tipos de producto distintos. Por un lado, los productos que se confeccionan a partir de productos semi-terminados, los cuales son más sencillos, ya que requieren menos procesos, horas de trabajo, materiales, etc. Así mismo, nos permiten responder a los picos de demanda inesperados de forma rápida y ágil. Por motivos de practicidad, de ahora en adelante serán nombrados como productos de Tipo A . De acuerdo a las proyecciones de demanda se planea que la producción anual sea de 12.150 unidades. Por otro lado, se encuentran los productos que son confeccionados a partir de hilos y telas. Estos productos pueden llegar a tomar más tiempo en llegar al mercado y ocupan más recursos. Por motivos de practicidad, de ahora en adelante se les llamará productos de Tipo B y se planea que la producción anual sea de 3.038 unidades.

Costos Directos

Lo siguiente que se debe hacer es definir los costos directos asociados al producto. Los costos directos son aquellos que dependen de la cantidad de unidades producidas. En esta categoría se incluirán tres categorías comunes en la industria.

Mano de obra: De acuerdo a las proyecciones de demanda calculadas y de oferta, se definió que la cantidad necesaria de colaboradores necesarios dentro del área de producción sería de 20 personas. Para llegar a este número se tomó en cuenta la productividad que puede llegar a tener cada uno de los artesanos. El 19 de enero de 2018 se actualizó el salario mínimo para los trabajadores de la industria textil en México, siendo de U$D 8,5 por día, el equivalente a U$D 170 por una jornada de 40 horas semanales (SEGOB, 2018). De acuerdo al sitio Indeed[2], la media salarial en la industria textil es de U$D 285 mensuales, por lo que el medio de la industria está dispuesto a pagar más del salario mínimo. Ya que se busca crear valor compartido y remunerar al trabajador de forma justa, siguiendo los principios de Rüdiger (2012) para definir el rol de los negocios inclusivos para mejorar la dignidad de las personas, se definió cómo remunerar mejor a los artesanos. A partir de este racionamiento, se fijó un salario de U$D 450 mensuales para los trabajadores que se encuentren asociados a la producción. El costo total anual por Mano de Obra sería de U$D 108.000. Del cual, se necesitarán 12 personas para producir el producto Tipo B y el resto para el producto Tipo A. Principalmente por la cantidad de trabajo que se requiere para producir una prenda sin tener disponible los productos semi-terminados. Es decir que los costos se repartirán de la siguiente manera: los costos para el Tipo A serán de U$D 43.200, lo que da un costo unitario de U$D 3,56; mientras que los costos para el Tipo B serán de U$D 64.800, lo que da un costo unitario por Mano de Obra Directa de $21,33.

Costura, corte y confección: Esta actividad consiste en el último proceso donde se agregan los detalles de necesarios para lograr el producto final. Entre los insumos que requiere esta actividad se encuentran las agujas, cintas de medición, tijeras y el mantenimiento de maquinaria. El costo aproximado es de U$D 3.000 anuales. En este caso, los costos se dividen proporcionalmente por la cantidad de

[2] Referencia al sitio [Consultado el18 de julio de 2018]: https://www.indeed.com.mx/salaries/Cortador/a-textil-Salaries

unidades que serán producidas de cada Tipo de indumentaria. Es decir, el producto Tipo A ocupará U$D 1.125 anuales, U$D 0,09 por unidad; mientras que el Tipo B necesitará U$D 1.875, U$D 0,62 por unidad.

Materia prima: En lo que respecta a la materia prima, se tomaron dos tipos de insumos para lo cada tipo de productos. El primero necesita de los productos semi-terminados y una porción de telas. De acuerdo a los proveedores que se evaluó en el trabajo, los precios varían dependiendo del material con que se realice cada uno de ellos y de la cantidad que se ordene para mejorar la negociación comercial con cada proveedor. Por otro lado, en cuestión de hilos, depende particularmente del proveedor y de los materiales. Debido al tamaño del emprendimiento, no es posible conseguir descuentos por precio a granel. De acuerdo a la estructura de costos para las empresas textiles y la cantidad de unidades que se piensan ofertar se supone que el costo total anual de la materia prima sería de U$D 400.000. Sin duda, los productos que se producen con bienes semi-terminados tienen materia prima más costosa. Debido a esto, los costos directos de materia prima serán asignados de la siguiente manera: U$D 320.000 para los Tipo A, U$D 26,34 por unidad; y U$D 80.000 para los Tipo B, U$D 26,33 por unidad.

Actividades y costos indirectos

Las actividades y los costos indirectos son aquellos que serán considerados para calcular el costo unitario. Con el fin de calcular los costos necesarios para ciertas etapas de la producción de indumentaria, se recurrió a un trabajo académico que estudia las estructuras de costos de las empresas dedicadas a esta industria (Choudhary, 2015). A continuación se detalla la forma en que se realizaría la inversión inicial y la forma en que se consideraron las actividades para el costeo, seguidas de sus respectivos importes.

Administración: Tomando en cuenta que se medirá la actividad de administración a partir de la cantidad de horas de mano obra directa utilizadas, es necesario

utilizar esas cifras para lograr obtener el costo que se le asignará a cada producto. En el caso del Tipo A, se le asignarán 15.360 horas de mano de obra directa, mientras que al producto de Tipo B, se le asignarán 17.040 horas. Es decir que el total de las horas de mano obra directa será de 38.400.

- *Instalaciones:* Esta categoría muestra los costos de ubicar las oficinas, un centro de producción y distribución. En lo que respecta al primer punto, tal como se detalló anteriormente en la sección de Operaciones–Ubicación, se busca tener el centro de operaciones dentro del Estado de México. Para los años proyectados, se definió alquilar esta locación con el fin de minimizar el capital inicial requerido. Se consideraron dos lugares que cumplen con las características necesarias para la producción y se tomó un promedio del precio para estimar un costo aproximado. Uno de los puntos se encuentra en Calimaya y tiene un costo de U$D 7.500 mensuales, mientras que el otro se encuentra en Zitácuaro y tiene un costo de U$D 12.500 mensuales[3]. Ambas ubicaciones fueron seleccionadas por las características físicas y las instalaciones. El promedio entre ambos es de U$D 10.000 mensuales. Cabe mencionar que el precio mencionado incluye los costos de los servicios como agua y luz. A lo largo de un año, el costo del servicio sería de U$D 120.000. Como se mencionó anteriormente, se espera realizar una inversión en el 2021 para aumentar la productividad, con esta inversión, la renta del centro de operaciones ya no sería necesaria a partir del 2022.
- *Servicios*: Una vez que se cuente con la planta propia, la empresa comenzará a pagar servicios por su cuenta. En este caso, el dinero presupuestado para el pago de servicios es de U$D 12.000 de forma anual. Se comenzará a incurrir en este costo a partir del cuarto año.
- *Personal administrativo:* El total del personal administrativo será de 9 personas con un sueldo promedio de U$D 1.000 mensuales. Entre el

[3] Información consultada a través del sitio web www.vivaanuncios.com.mx

equipo del personal administrativo, se encuentran las personas encargadas de dirección, área comercial, atención al cliente, sistemas y contaduría, y un asistente. El costo total anual es de U$D 108.000. Para el año 2021 se espera aumentar el personal administrativo a 15 personas, esto con el fin de expandir la red comercial y mejorar las áreas de apoyo de la empresa. Es decir que el costo total anual a partir de ese año será de U$D 180.000.

- *Sistemas de información:* Con respecto a este tema, se evaluó la opción de contratar una consultora especializada en la implementación de OpenSoftware debido a que es relativamente menos costoso, y la estructura flexible de la compañía lo permite. La consultora propuesta es JEDOX, empresa que brinda servicios y programas propios, así como la implementación y puesta en marcha de otros Open Software como ERP5. El precio proyectado es de U$D 10.000 anuales. Este servicio incluye la instalación, soporte y capacitación para el sistema de información. Con la penetración de la empresa en el mercado, se requerirán nuevos tipos de sistema de información, todo con el fin de brindar mejor apoyo a la organización. Se piensa seguir trabajando con la misma empresa, pero expandir el plan de contratación. Se estiman que a partir del 2021, el nuevo costo anual será de U$D 15.000.
- *Marketing, publicidad y branding*: Con el fin de llegar de forma más efectiva a los clientes, se utilizarán las bases de datos, la información y el conocimiento que se tenga para hacer más estrechos los filtros de publicidad, tal como se aclaró en el Plan de Marketing. De acuerdo a la teoría a sobre la rentabilidad de la publicidad que presentan Carlton y Perloff (2015), se definió que U$D 10.000 anuales le permitirían a la empresa una inserción en el mercado más suave y efectiva, al tiempo que le permitiría cobrar precios más altos, por el corrimiento que se produce en la curva de demanda. En lo que respecta a los períodos posteriores, el gasto en esta categoría se aumentará de forma proporcional al multiplicador

de actualización de unidades. Ésto, con el fin de mantener un crecimiento constante en la industria y lograr construir efectivamente la marca.

- *Insumos de oficina*: En este inciso se incluyen los insumos necesarios para el correcto funcionamiento de las oficinas. Se consideró U$D 300 mensuales. El costo anual sería de U$D 3.600. Los gastos de oficina se espera que se mantengan de la misma manera hasta que exista un aumento sustancial de las unidades a ofertar. Este aumento se espera que sea en el 2021, momento en el cual, los insumos de oficina aumentarán de forma proporcional al aumento que habrá de personal administrativo (dos tercios), es decir, el nuevo gasto será de U$D 5.000.

Maquiladora: Para evaluar la necesidad de los insumos, se presupuesto a través de CasaDíaz[4] un costo aproximado de U$D 2.500 anuales para insumos específicos. Entre estos puntos se agrupan cosas como equipamiento, aceite, agujas, mantenimiento al equipamiento, etc. Se estima que las horas disponibles de la maquiladora serán de 33.600 al año, esa será la base de costos para poder calcular la tasa. Para los productos de Tipo A se necesitan pocos detalles en los que se involucre el uso de la maquiladora, por lo que la proporción se estima en ser del 5%. Para los siguientes años, se espera que los gastos de maquiladora aumenten un 40% de lo que aumenten las unidades a producir.

Diseño: La actividad de diseño se basa en definir la tendencia a seguir durante la temporada. Si bien, los modelos no serán estándar, si seguirán una tendencia en color o en diseño. Para realizar esta actividad se considera a la persona líder en diseño de modas y los viáticos a cubrir para acudir a eventos y reuniones. El costo estimado es de U$D 33.600. Se realizarán 60 diseños base por año, de los cuales los artesanos podrán inspirarse. Se realizarán 30 diseños por tipo de producto. Debido a la cantidad de unidades que se deben de producir y a la cantidad de

[4] Empresa mexicana especializada en el alquiler, venta y soporte de empresas relacionadas al sector de manufactura y confección de prendas.

modelos que deben estar disponibles para la producción, se planea duplicar los gastos de diseño a partir del 2021.

Distribución y Logística*:* Con respecto a la distribución y logística, los costos serán compuestos por dos principales categorías. La primera, con lo que concierne a la entrega con nuestros propios rodados, tanto para el cliente, como para el distribuidor; las principales fuentes de gastos son el combustible y el mantenimiento de los rodados. Por otro lado, las entregas a clientes en el interior del país se realizarán a través de distintas empresas de mensajería, se consideraron Estafeta, Fedex y Correos de México. El costo de distribución y logística se calcula que será de U$D 40.000. Esta actividad será calculada en base a la cantidad de unidades que sean enviadas. El aumento anual de los gastos será proporcional a la variación de unidades vendidas.

Bases de aplicación y tasa presupuestada de costos indirectos

En esta sección se presentará un cuadro explicativo de los costos indirectos, así mismo, se presentará el cuadro de costos donde se aplica cada uno de ellos a los productos que ofrecerá la empresa. Este cuadro nos permite conocer un poco más acerca de los verdaderos costos que incurre la compañía en cada uno de los productos, de esta forma es posible saber que costos necesitan ser reducidos o de qué forma se puede mejorar la rentabilidad, tanto de la empresa, como de un producto en particular. Para más información referirse al anexo 17. Una vez que se conocen los costos a detalle, es posible pensar en alguna estrategia de precios para asignar un precio de acuerdo a la demanda y de acuerdo al posicionamiento donde la compañía se quiera posicionar.

Estrategia de precios

La estrategia de precios y el pricing te permite asignar niveles de precios distintos a aquellos que son asignados por el mercado (Carlton y Perloff, 2015). En cualquiera de estas estrategias se tiene un piso que son los costos y un techo que

es la percepción del cliente por el producto que se está ofreciendo. Se puede elegir entre una estrategia a partir de las percepciones o a partir de los costos, siendo esta última la más sencilla, ya que únicamente se le agrega un multiplicador de acuerdo a lo que se busca ganar. Cabe mencionar que también hay otros factores que afectan los precios, como lo pueden ser: la estrategia, los objetivos y el marketing mix, las condiciones del mercado, o las estrategias de los competidores (Kotler, et. al., 2015).

Otro efecto que tiene la estrategia de pricing sobre la empresa es que te permite buscar un posicionamiento dentro del mercado de acuerdo a lo que busca la estrategia. En este caso, teniendo en cuenta los costos calculados en la sección anterior, se tomará la decisión de analizar el posicionamiento en precio de los competidores para buscar una inserción en el mercado exitosa. Mathew Carroll (2012) publicó un artículo en la revista Forbes donde enlista distintas estrategias de precios. En este artículo ejemplifica cómo se debe aplicar el posicionamiento.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo escrito, las ventas se realizarán a través de dos canales. Uno de ellos es la venta a través de un distribuidor, con el cuál se llegará a un acuerdo comercial; el otro canal es la venta directa al consumidor final a través de nuestro sitio de internet. Al momento de considerar el pricing para este tipo de negocios, es importante tener en cuenta que el margen de contribución disminuye sustancialmente cuando se agrega un distribuidor. En este caso, se espera que un 60% de las ventas totales sean realizadas a través de un distribuidor. Con respecto a esto, la estrategia de precios a adoptar es la de un margen de contribución objetivo a partir del costo. En este caso, se propone un 50% de margen para cada uno de los productos, es decir, que el Producto Tipo A tendrá un precio de U$D 64; mientras que el Producto Tipo B tendrá un precio de U$D 143 dólares.

Con respecto a los precios ofrecidos a los consumidores finales se decidió tomar una estrategia de precios para lograr un posicionamiento en la industria. Llevado a

la práctica, se consideraron los precios de los competidores directos. La mayoría de los competidores ofrecen productos a un precio accesible, que podrían ser comparables con los productos Tipo A que se buscan ofrecer; pueden ir entre los U$D 60 y U$D 140. Sin embargo, también cuentan con opciones más costosas, que pueden ir desde los U$D 160 hasta los U$D 600. En lo que respecta a la primera categoría, se asume que un precio promedio de U$D 100 podría permitir la inserción en el mercado que se desea. Por otro lado en la segunda categoría, en los productos que requieren de una elaboración más detallada, se planea ofrecer productos a un precio promedio de U$D 240.

Con el fin de poder proyectar los ingresos a largo plazo, se tomará un precio por producto considerando el promedio ponderado de los dos canales de venta. En otros términos, podemos estimar que el precio promedio del Producto A será de U$D 78,40; mientras que el Producto B tendrá un precio de U$D 181,80

Proyección de ingresos

Con el fin de realizar la proyección de ingresos para el primer año, se tomará en cuenta la información que se ha ido desarrollando a lo largo de este capítulo. Por un lado, las unidades que se buscan ofrecer en el mercado y se pretenden vender y, por otro lado, los precios a los cuales se buscan posicionar los productos. Luego de haber calculado los montos para el primer año, se harán las proyecciones para el segundo, modificando las cantidades a ofrecer conforme a un multiplicador que muestre el crecimiento en el mercado que se espera que tenga la empresa hasta el quinto año. La penetración en el mercado que la empresa pueda lograr dependerá de la estrategia que se tenga y del crecimiento de la industria y del comportamiento de la misma, es decir, cómo se desempeñen los competidores. Para más información ir al anexo 18.

Con la finalidad de presupuestar los ingresos de los periodos a evaluar se multiplicarán las unidades vendidas por el precio promedio que se estima vender la mercadería. Conforme avancen los años y la demanda que atendería la

empresa se haga mayor, se aplicará un multiplicador basado en el crecimiento esperado del mercado por las unidades presupuestadas para el primer año de operación. Este multiplicador se puede conseguir al tomar el valor total de la industria, multiplicarlo por su crecimiento esperado, en este caso de 4,5% anual hasta el 2023 (Cotton Council International, 2016). Esa cifra se multiplica por el nuevo índice de "sustentabilidad" es decir, el porcentaje del mercado que se espera que de alguna forma sea sustentable. En este caso, las estimaciones propias basadas en los programas de gobierno[5] y los cambios culturales a nivel global[6], fueron que gradualmente se alcanzaría alcanzar el 20% de la industria para el 2023. Una vez calculado el nuevo tamaño del sector, se conseguiría la demanda que enfrentaría eventualmente la empresa, esa nueva demanda se compararía con la del año anterior y la variación que exista entre las dos, sería el nuevo multiplicador por el que se deberían de multiplicar las unidades a vender. En el anexo 19 se muestra los flujos de ingresos proyectados de forma detallada.

Financiación

En lo que respecta a financiamiento, dentro de México existen distintos organismos estatales que ofrecen crédito a una tasa preferencial para los emprendimientos sociales. Por ejemplo, el Instituto Nacional del Emprendedor, ofrece un crédito de U$D 125.000 a pagar en cuatro años con una tasa del 13% (INADEM, 2018). Otro programa para solicitar crédito es el que propone el Fondo para el Desarrollo Social que ofrece tasa de interés de 16% sobre los saldos insolutos con capitalizaciones mensuales y plazo de pago de dos años. Por último,

[5] Ver Programa Especial de Producción y Consumo Sustentable (Gobierno de la República); Plan Nacional de Desarrollo (Gobierno de la República); Consumo verde y actitudes ecológicas (Llamas Martinez, 2016);

[6] Ver Promoting Sustainable Consumption: Good Practices in OECD Countries (OECD, 2008).

es importante mencionar que también existen distintos concursos para el emprendimiento social, los cuales otorgan montos de hasta U$D 20.000[7]

Con respecto a la estructura de capital de la empresa y a los requerimientos de financiación, se evalúo solicitar la primera opción de crédito por la suma de U$D 125.000 a tasa del 13% anual. Debido a que no se aclara en la página, se supondrá que el Sistema de amortización es el sistema americano. Se solicitará un crédito vencido los cuatro años para pagar la deuda y continuar con la misma estructura de capital. Para realizar el Estado de Resultados se utilizará este supuesto como fuente de financiación con el año 2019 como el primer periodo vencido.

Cuadro de resultados

Con respecto a los costos que enfrentará la empresa conforme avance el periodo proyectado, se deben de considerar los costos que se estimaron anteriormente en este capítulo. Se asume que el costo directo unitario se comportará de forma parecida, siempre dentro de los parámetros posibles de capacidad productiva. Con el fin de mantener los costos unitarios de forma similar, se planea realizar una inversión en el tercer año de operaciones (2021) para poder lograr producir la oferta que necesita el negocio. En el anexo 20 se muestra el cuadro de resultados, donde se expresan los valores para una proyección de cinco años. Las denominaciones de las cifras monetarias se encuentran en dólares para facilitar la comprensión y la lectura del trabajo escrito.

Análisis Break-Even

El análisis Break-even, visto desde el punto de vista de las unidades, es la cantidad de unidades vendidas que compensa los costos fijos y los costos variables. Con el fin de calcular el punto de equilibrio, es importante obtener el

[7] Para más información, véase: https://www.gob.mx/semarnat/acciones-y-programas/programa-de-subsidios-a-organizaciones-de-la-sociedad-civil

margen de contribución, es decir, el precio menos los costos variables. Para lograrlo, es importante utilizar la información del primer periodo de operación, 2019. En este caso el producto Tipo A tiene una participación sobre la venta de 62,5% y un margen de contribución de 66.29%; mientras que el Tipo B tiene una participación sobre la venta de 37,5% y un margen de contribución de 85.18%. Por lo tanto el margen de contribución ponderado es 73,37%.

A partir de esta información, se deben de dividir los costos fijos entre el margen de contribución ponderado. En este caso, los costos fijos se obtienen sumando los costos indirectos más el costo de mano de obra directa.

$$Break - Even = \frac{294.927{,}39+108.000}{73{,}37\%} = \$549.171,85$$

Una vez calculado el Break Even Point en términos monetarios, sabemos que con el fin de cubrir los costos fijos, que en este caso son de U$D 402.927, 39 se deben de vender U$D 549.171,85.

Valuación de la empresa

Con el fin de calcular el valor de la empresa en términos financieros, es necesario tomar en cuenta el riesgo y actualizar los valores de los flujos proyectados por este monto. En este caso, consideraremos la información disponible del mercado para actualizar los flujos futuros. Suponiendo una estructura de capital es de 80% de capital propio y 20% de capital ajeno, deuda. Con estos valores, es posible calcular el WACC, el cual será usado para actualizar los flujos de fondos. De acuerdo a la información disponible la tasa libre de riesgo en México es de 6,14%, mientras que la prima de riesgo es de 3,59% (Expansión, 2018). El índice beta de esta industria es de 0,61. A través de la fórmula, se obtiene que el WACC del negocio es de 8,33%.

De acuerdo a la información disponible en las proyecciones, se supone que bajará el ritmo de crecimiento de la empresa hasta alcanzar el 20%. Este índice se utilizará para calcular el valor horizonte. Los dividendos para el sexto año serán de U$D 1.968.396,87 teniendo en cuenta la reinversión. Con esta información

podemos saber que el valor horizonte es de U$D 10.283.659,36 en el momento 0. Para valuar la empresa se deben de actualizar los flujos de fondos con el WACC y sumar el valor horizonte actualizado. El valor de la empresa es de U$D 18.340.213,93.

Equipo

Socios fundadores

Los socios fundadores serán 2. Ramiro Paternostro y Heriberto Perez Nuñez. Las características de este equipo fundador son que son amigos y compañeros de la universidad por lo que mantienen un buen vínculo, son jóvenes con un espíritu emprendedor, comprometidos con la idea de ayudar a la sociedad y al medioambiente y de innovar en el mundo de la moda ofreciendo indumentaria alternativa a lo tradicional. Con un ímpetu por aplicar los conocimientos adquiridos los últimos años a la práctica y contar con un negocio propio e independiente. Son dos personas proactivas y entusiastas.

Ramiro Paternostro, obtuvo una licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Participó del club de emprendedores de la universidad por lo que posee conocimientos acerca de startups. Además trabaja en el área de finanzas de una empresa multinacional. Por lo que será el manager del área de finanzas del negocio y será el encargado de hablar con los clientes y proveedores. Heriberto, es licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Posee una capacitación extensa para posicionarse como gerente de una sucursal de la empresa Coppel, una empresa multinacional. Por lo que será el encargado general de toda la empresa, centrándose en las operaciones del negocio. Él será la cara visible de la empresa. La participación accionaria será igualitaria, cada uno contará con un 50%.

Incorporaciones iniciales

Será necesario contratar personal especializado al proyecto. En el primer año se conformará el equipo original. Se contratará a una persona por área. A medida que la empresa crezca y pase el tiempo, cada área irá creciendo. Todo el personal será de origen mexicano. Por un lado, será necesario un diseñador de moda para que ayude con los diseños de la indumentaria para que sean atractivos y a la moda. Debe ser un diseñador joven y experimentado, que cuente con estudios de grado y que conozca sobre la indumentaria autóctona para implementarlo en los productos del negocio. Un contador para toda el área contable. Debe contar con estudios de grado como mínimo y ser una persona mayor con experiencia. Además, será necesario un responsable de sistemas de información para que esté a cargo de los sistemas. Debe contar con los mismos requisitos que el contado. Y por último, un asistente.

Nuevas incorporaciones y asesores

De acuerdo al crecimiento del negocio, se irá contratando más personal especializado para que se vaya expandiendo las áreas mencionadas anteriormente. Todos con un perfil similar para generar un buen ambiente de trabajo. Se contratará un estudio de abogados para que provean toda la ayuda legal que requiera el negocio. Además, se contratará una empresa de marketing digital para que ayude al negocio a posicionarse de la mejor manera en internet.

Aspectos Legales Impositivos y Propietarios

Tipo societario

Los dos tipos de sociedades mercantiles más conocidas de México son la Sociedad de Responsabilidad limitada (S. de R.L) y la Sociedad Anónima (S.A). Se realizó una investigación acerca de las ventajas y desventajas de cada uno y se resolvió que el tipo societario más adecuado para el modelo de negocios de la

empresa es una S. de R.L. Este tipo de sociedad es perfecto para Pymes. Esta sociedad permite que la responsabilidad de los socios esté limitado al monto de sus aportes. En caso de que la empresa quiebre los socios no verán afectados sus bienes personales. Además, tiene relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima. Otras características son que, los aportes pueden ser solo de bienes o dinero, debe haber un mínimo de 2 socios o un máximo de 50, Los socios tienen derecho de preferencia para adquirir la parte de otro socio y la razón social debe ir seguida de “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o sus siglas “S. de R.L”. Por último, la gestión de la sociedad podrá estar a cargo de un administrador, denominado como 'gerente'. Dos administradores, llamados solidarios o un consejo de administración, el cual estaría integrado por más de tres administradores.

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, la escritura constitutiva debe especificar: Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad, el objeto de la sociedad, su razón social o denominación, su duración, el importe del capital social, La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.

Leyes que afectan al negocio

El negocio estará afectado por distintas leyes. Desde las generales a las más específicos de la industria. El proyecto tendrá que acatar las normativas del código de comercio de México. Algunas de estas leyes son: Artículo 3o.- Se reputan en derecho comerciantes: I.- Las personas que teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, hacen de él su ocupación ordinaria; II.- Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles; III.- Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio. Entre otras.

Siendo más específico del negocio, existe el CONTRATO ley de la Industria Textil del Ramo del Algodón y sus Mixturas, Tarifas Mínimas Uniformes y Reglas Generales de Modernización, y acta respectiva. Algunas de estas leyes son: ARTÍCULO 5.- Este Contrato es y será aplicable a todas las Empresas y trabajadores de las Fábricas que en la República se dedican actualmente o se dediquen en el futuro a la Industria Textil del Algodón y sus Mixturas, en cualquier labor de Preparación de Hilados, Hilados, Preparación de Tejidos, Tejidos, Blanqueo, Tintorería, Estampados y Acabados de Algodón;

Otras leyes que afectan el negocio es la Ley de la Industria Textil del Ramo de la Seda y Toda Clase de Fibras Artificiales y Sintéticas. Se menciona algunos principios laborales, por ejemplo: e). PRINCIPIO DE HONESTIDAD. Todos los trabajadores, empleados y directivos de la empresa, tienen el deber de demostrar la total y absoluta honestidad de quienes prestan servicios en ella y se comprometen en todo y con todo, para lograrlo todos los días y en todos los órdenes.

Beneficios impositivos

Existen beneficios impositivos en México a las empresas “verdes”. Algunos de estos son: Reducción de pago de impuestos como agua, predial y nómina, Reducción total o equivalente a un porcentaje del Impuesto sobre la Renta o Salarios y Deducción en productos donados.

> “Los créditos que se ofrecen tienen una escala gradual que va de 20% del impuesto sobre nómina a aquellos que reciclan o reprocesan de 33 a 44% de sus desperdicios; 30% a aquellos que reciclan o reprocesan de 45 a 59%, y hasta un crédito de 40% a los que reciclan o reprocesan entre 60 y 100% de sus desechos sólidos” (Forbes, 2013)

Permisos y habilitaciones

Existen diversos permisos y habilitaciones. A continuación, se menciona algunos de los más importantes.

Petición ante la Secretaría de Relaciones Exteriores y Registro del nombre y marca de tu empresa

Se presenta la solicitud para obtener el permiso de constitución de la empresa. El registro de nombre y marca de tu empresa se da ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) y lleva menos de 6 meses completarlo.

Acta Constitutiva ante Notario

Luego de la aprobación por la SRE se debe crear el Acta Constitutiva. En este documento se da detalle de los aspectos básicos de la empresa, como la administración, el tipo de empresa, denominación social, , entre otros. Una vez lista el acta, se debe formalizar ante un notario público.

Registro ante el SAT e Inscripción ante el IMSS

Una vez terminado el trámite del Acta Constitutiva hay que dar de alta la sociedad mercantil aplicando en el Registro Federal de Contribuyentes del SAT. Aquí se obtiene la cédula de identificación fiscal con la cual se podrá abrir cuentas bancarias, imprimir facturas e iniciar las actividades del negocio. Una vez constituida la empresa, se debe presentar ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y registrarse como patrón.

Otros requisitos

Según el tipo de empresa que pienses crear debes considerar la gestión de los siguientes trámites: Registro ante la Secretaría de Salud, Registro de manifiestos y diseños industriales ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI), Licencias de uso de la marca, entre otros.

Plan de Implementación y Riesgos

El primer paso será alquilar el galpón donde se instalará el negocio. Una vez elegido se comprarán la maquinaria necesaria para producir. Luego, se

desarrollarán dos tareas simultáneamente. Por un lado se harán las entrevistas para contratar el personal. Tanto la mano de obra como los empleados especializados descritos en el sector equipo. Por el otro, se elegirán los proveedores con los cuales se trabajará. Será un proceso extenso ya que son un socio clave para el negocio.

Una vez elegido al diseñador se trabajará para desarrollar el *Minimum Viable Product* (MVP). Primeramente se desarrollarán modelos y prototipos virtuales de toda la cartera de productos. Una vez satisfechos con el trabajo se realizará una primera muestra trabajando con los proveedores y producir los primeros productos. Esto también ayudará a controlar los procesos y corregirlos en caso de ser necesarios. Estas prendas irán a gente cercana para que ofrezcan su opinión. Paralelamente se ira hablando con potenciales intermediarios, para que en el momento de producir ya pueda haber ventas confirmadas. Luego, comenzará la fase de comunicación masiva con el objetivo de dar a conocer la marca, principalmente a los usuarios finales para empezar a vender. Se utilizará los medios explicados en el Plan de Marketing.

Riesgos

Uno es la falta de comunicación. Uno de los grandes desafíos de las empresas sustentables es poder competir contra empresas que gastan cifras elevadas en concepto de publicidad y branding. Se estima que en México 7 de cada 10 personas realiza compras por internet (Forbes, 2016), por lo que la presencia en internet es una clave para poder comunicar y poder vender. Así mismo, se busca maximizar el acercamiento con el cliente por medio de redes sociales. A través de esta herramienta se podrá aumentar la lealtad del cliente hacia la marca. Mientras que las etiquetas serán un rol fundamental para invitar al cliente a conocer más acerca de nuestra propuesta.

Otro riesgo es el mal manejo de los costos. Debido a que la propuesta de negocio no implica vender a gran escala ni el uso de tecnología de última generación, los

costos pueden ser mayores a los que incurre una empresa que se encuentra establecida en el mercado y aprovecha las economías de escala. Así mismo, se debe de tomar en cuenta que una práctica sustentable también puede ayudar a reducir los *deshechos* dentro de la Cadena de Suministros, se puede llegar a ahorrar a través de los recursos que se dejan de utilizar (Aguilar, 2011). Balkrishna (2013) propone las innovaciones frugales como una herramienta para el emprendimiento sustentable, las cuales pueden ayudar a reducir los costos de la operación.

Estrategias de Salida

El principal objetivo de los inversores del negocio será obtener la mayor cantidad de ganancias en el menor plazo posible. Por este motivo, resulta necesario considerar las posibles estrategias de salida.

Venta

En caso de que exista alguna razón para dejar la empresa (aburrimiento, alto nivel de endeudamiento, la empresa es próspera, etc.) la principal estrategia de salida es la venta. La venta puede ser al mercado abierto o a otra empresa en particular. Por ejemplo, una empresa de ropa que quiera seguir expandiendo o quedarse con el "know how" del negocio o simplemente deshacerse de la competencia.

Conclusión

La elaboración del modelo de negocios para CHEPERT permitió confirmar con datos aquellos *insights* que dieron origen a la idea. Luego de haber analizado diversos estudios y el mercado de la industria textil, se comprobó que todavía existe una demanda que no satisface las necesidades de los clientes que desean prendas sustentables. La sociedad es cada vez más consciente acerca del daño ambiental que se genera y empieza a ser más proactiva para reducir estos impactos. Por eso la sustentabilidad empieza a ser un factor fundamental para las

empresas también. Ya no solo por la reputación que genera, sino por la eficiencia que brinda.

Una vez analizado con detenimiento el mercado se logró definir aquella propuesta de negocio que genere más valor tanto para el consumidor como para el inversor. La propuesta ofrece un claro enfoque hacia la sustentabilidad, intentando aplicar en cada fase del producto final para reducir al máximo su impacto. Se utilizará como base el concepto de *shared-value*, es decir, generar valor económico, al mismo tiempo en que se genera un valor agregado para la sociedad.

Habiendo definido el segmento objetivo con mayor claridad y precisión se realizó un plan de marketing que analiza la mejor forma de llegar a estos consumidores, obteniendo el mayor ROI posible en la inversión en medios de comunicación. Se definió la combinación más eficiente de inversión en medios con el presupuesto con el que se cuenta para acciones de marketing. Se enfocará en el uso eficaz y eficiente de los recursos, ya sea materiales como recursos naturales durante toda la cadena de suministro. Desde utilizar materia prima de materiales orgánicos hasta utilizar un packaging reutilizable. Además, poniendo foco en incentivar la economía circular, por ejemplo, reparando los productos. Se contará con la ventaja de ser un startup, lo cual provee una mayor agilidad, fragilidad e innovación en comparación a empresas grandes.

En términos financieros, bajo los supuestos propuestos, el negocio tiene un gran potencial. Es relevante aclarar que estos resultados dependen estrechamente de la forma en que se comporte el mercado. Un factor determinante es saber a qué punto la educación y la consciencia por la sustentabilidad afecten el tamaño de la industria. Tanto el estado de resultados, como el VAN son favorables y se sugiere continuar con el negocio. Sin embargo, el éxito de la empresa depende de la capacidad de lograr hacerse de un market-share sustancial dentro de un mercado que a pesar de estar atomizado, participan grandes empresas como Inditex, H&M, Uniqlo, entre otros. En cuanto a la legalidad del negocio, se decidió por una S.R.L

ya que es la que provee más beneficios y seguridad a la empresa y a los socios fundadores. Para ello se contratará un estudio de abogados.

En suma, se demostró que no solo que la necesidad existe, sino que el modelo de negocios propuesto satisface las demandas del mercado y genera valor tanto para los consumidores como para los accionistas.

Bibliografía

Asociacion de internet de Mexico. (2017). *Estudio de Comercio Electrónico en Mexico.*

Banco Mundial, (2017). Banco de datos: México. Banco mundial. Consultado el: 05 de septiembre. Recuperado de: https://datos.bancomundial.org/pais/mexico?view=chart

Baptist World Aid Australia. (2017). *The 2017 Ethical Fashion Report.* Sydney: tearfund.

Barker, S. (29 de Septiembre de 2017). *Using Micro-Influencers To Successfully Promote Your Brand*. Obtenido de Forbes: https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/09/29/using-micro-influencers-to-successfully-promote-your-brand/#6b5f191a1763

Ben-Shabat, H.; Moriarty, M.; Nilforoushan, P.; Yuen, C., (2015). *The 2015 Global Retail E-Commerce Index: Global Retail E-Commerce Keeps On Clicking*. ATKarney.

Carlton, D. y Perloff, J., (2015). *Modern Industrial Organization*, Pearson, Addison-Wesley.

Carroll, M. (2012). *How Fashion Brands Set Prices*. Forbes. Publicado el 22 de febrero de 2012. Consultado el 13 de julio de 2018. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/matthewcarroll/2012/02/22/how-fashion-brands-set-prices/#71dd0c1a822d>

Central Intellicence Agency (2017). *The World Factbook 2017*. Washington DC. Consultado: 05 de septiembre de 2017. Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/mx.html>

Centro de Información Textil y de la Confección, (2010). *Estudio Sobre la Estacionalidad en el Sector Textil/Confección*.

Choudhary, A., (2015). *Cost Analysis in Garment Industry*. International Journal of Recent Advancements in Multidisciplinary Research: Amity University Madhya Pradesh. September, 2015.

Cotton Council International and Cotton Incorporated's Global Lifestyle Monitor Survey, (2016). *Global Lifestyle Monitor: Mexico Apparel Spending*. Global Consumer Insights.

Cruz. (2011). *Brand Sustainable Future*.

De La Vega, A.; Pacheco, E.; Reyes, A.; Sues, J., (2016). *2016: The Tipping Point for E-Commerce in México*. ATKearny.

Deloitte, (2012). *Sustainability For Consumer Business Companies: A Story of Growth*. Consumer for Sustainability Services Report.

Ditty, S.; et. al., (2017). *Fashion Transparency Index*. Fashion Revolution CIC 2017.

Doane, D. (2001). *Taking flight: The rapid growth of ethical consumerism, The Ethical Purchasing Index*. New Economics Foundation. October 2001.

ECOticias.com / Red / Agencias. (26 de Octubre de 2009). *El marketing mix ecológico*. Obtenido de ecoticias:

https://www.ecoticias.com/sostenibilidad/18951/noticias-de-medio-medio-ambiente-medioambiente-medioambiental-energias-energias-renovables

Eduardo Pacheco, (*2016). The Tipping Point for E-Commerce in Mexico*. ATKearney.

Eliseepp design. (2017). *eliseeppdesign*. Obtenido de https://eliseeppdesign.com/2017/05/17/eco-friendly-packaging-solutions-for-ethical-brands/

Expansión, (2018). Prima de riesgo de México 2018. Expansión.com:Datosmacro. Consultado el: 20 de julio de 2018. Recuperado de: <https://www.datosmacro.com/prima-riesgo/mexico>

Fiona Harris, H. R. (2016). *Sustainable clothing: challenges, barriers and interventions for encouraging more sustainable consumer behaviour.* Milton Keynes: International Journal of Consumer Studies.

Forbes (2016). *7 de cada 10 millennials mexicanos compran en línea*. Forbes.com.mx. Fecha de publicación: 23 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/7-de-cada-10-millennials-mexicanos-compran-en-linea>

Forbes Staff. (2013). *Los 8 factores clave detrás de una marca exitosa*. Forbes, 1.

Gardetti, M. y Muthu, S., (2015). *Sustainable apparel? Is the innovation in the business model? – The Case of IOU Project*. *Textiles and Clothing Sustainability: Journal*. 1-2.

Gobierno de la República México, (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: Programa Sectorial de Medio ambiente y Recursos Naturales*. Ciudad de México. Recuperado de: <http://www.semarnat.gob.mx/archivosanteriores/Documents/PROMARNAT%202013-2018.pdf>

Gutiérrez-Rubí, A. (2015). *La construcción social de las marcas*. Forbes, 1.

INADEM, (2018). *Guía de Trámites: Crédito PyMe joven*. Recuperado de: <https://www.inadem.gob.mx/guia-de-tramites/>

Infront Analytics, (2018). Beta apalancada y beta no apalancada Industria de Diseño Textil S.A. Inditex. InfrontAnalytics. Consultado el 20 de julio de 2018. Recuperado de: <https://www.infrontanalytics.com/fe-ES/30073EE/Industria-de-Diseno-Textil-S-A-Inditex-/beta>

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R., (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Séptima edición. Prentice Hall: España

Jonas Eder-Hansen. (2012). The nice consumer. En J. Eder-Hansen. Danish Fashion Institute.

Kleanthous, A., (2009). Sustainable Consumption Facts and Trends: From a Business Perspective. World Business Council for Sustainable Development.

Kotler, A.; Armstrong, G.; y Parment, A., (2016). *Principles of marketing: Scandinavian version*. Segunda edición.

Llamas Martinez, A., (2016). *Consumo verde y actitudes ecológicas*. Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. Publicación Julio Diciembre 2016.

Leon, A. y Martinez, J., (2011). *El consumo verde en México: Conocimiento, actitud y comportamiento*. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

Mainwaring, S. (2018). How Leading Brands Respond to New Market Drivers. *Forbes*, 1.

Månsson, T. J. (2013). *Environmental Sustainability in the Fashion Industry.* Gothenburg.

McKinsey&Company. (2018). *The State of Fashion 2018.* London: The Business of Fashion.

MDPI. (2017). *Sustainable Retailing in the Fashion Industry: A Systematic Literature Review.* Basel: Licensee MDPI.

MarketLine, (2016). *Apparel Retail in Mexico: MarketLine Industry Profile*. Fecha de publicación: Septiembre, 2016. Código de referencia: 0071-2005.

Müller, J. S. (2017). *Key Aspects of Sustainability in Fashion Retail.* Springer.

NAU. (2018). *NAU*. Obtenido de https://www.nau.com/our-fabrics/recycled-polyester

Navarro, M., (2018). *Propuestas 2018: José Antonio Meade y el "continuismo"*. Forbes México. Publicado el 13 de abril de 2018. Consultado el 18 de abril de 2018. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/propuestas-2018-jose-antonio-meade-y-el-continuismo/>

Navarro, M., (2018). *Propuestas 2018: Las dudas sobre el Plan Económico de AMLO*. Forbes México. Publicado el 16 de abril de 2018. Consultado el 18 de abril de 2018. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/propuestas-2018-las-dudas-sobre-el-plan-economico-de-amlo/>

Navarro, M., (2018). *Propuestas 2018: Anaya, renta básica sin plan de ingresos*. Forbes México. Publicado el 18 de abril de 2018. Consultado el 18 de abril de 2018. Recuperado de: https://www.forbes.com.mx/propuestas-2018-anaya-renta-basica-sin-plan-de-ingresos/

OECD, (2008). Promoting Sustainable Consumption: Good Practices in OECD Countries. No.: 88689 2008.

Palomera, I. (2017). *E-commerce en México vs. e-commerce global*. Forbes México. Publicado el 18 de julio de 2017. Consultado el 05 de septiembre de 2017. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/e-commerce-en-mexico-vs-e-commerce-global/>

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Business Harvard Review: January, 2008.

Roure, R.; De San José, A.; Segurado, J., (2016). *Aceleradoras para emprendimiento social: Modelos de aceleración y ecosistemas de apoyo en América Latina y el Caribe*. IESE Business School. Marzo 2016.

Rüdiger, R., (2012). *Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models*. Business Ethics: A European Review. 21-1.

Segal, W. (25 de Octubre de 2017). *Estudio de Comercio Electrónico en Mexico 2017.* Obtenido de asociacion de internet.mx: https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Comercio Electronico/Estudio-de-Comercio-Electronico-en-Mexico-2017/lang,es-es/?Itemid=

SEGOB, (2018). *Convenio de revisión salarial de fecha 19 de enero de 2018*. Diario Oficial de la Nación. Publicado el 2 de febrero de 2018

SEMARNAT, (2015). *Programa de Subsidios a Organizaciones de la Sociedad Civil*. Modificado: 01 de septiembre de 2015. Consultado: 24 de abril de 2018. Recuperado de: <http://www.semarnat.gob.mx/apoyos-y-subsidios/organizaciones>

SEMARNAT, (2017). *Conjunto de indicadores clave: Grado de presión sobre los recursos hídricos*. Consultado el: 05 de septiembre de 2017. Recuperado de: <http://apps1.semarnat.gob.mx/dgeia/clave16/clave09.html>

SURVEY, C. C. (2016). *GLOBAL LIFESTYLE MONITOR: MEXICO.*

The World Business Council for Sustainable Development. (2008). *Sustainable consumption facts and trends.* Switzerland: Atar Roto Presse SA.

Toemen, V. (2018). *Sustainability in the clothing sector.*

Vidasostenible.org. (2011). *La moda sostenible.*

Wissman, B. (2 de Marzo de 2018). *Micro-Influencers: The Marketing Force Of The Future?* Obtenido de Forbes: https://www.forbes.com/sites/barrettwissman/2018/03/02/micro-influencers-the-marketing-force-of-the-future/#792e30346707

World Business Council for Sustainable Development, (2008). *Sustainable Development, Facts and Trends: From a Business Perspective*. WBCSD's Business Role Focus Area.

WRAP. (2012). *Valuing our clothes: the cost of fashion UK.*

Wrap (Dirección). (2014). *More sustainable wet processing techniques* [Película].

WRAP. (2017). *Sustainable Clothing.*

WWF Switzerland. (2017). *The clothing and textile industry at the brink of radical transformation.*

Zambruno, L. M. (2014). *Moda y Hábito de consumo.* Madrid.

ANEXOS

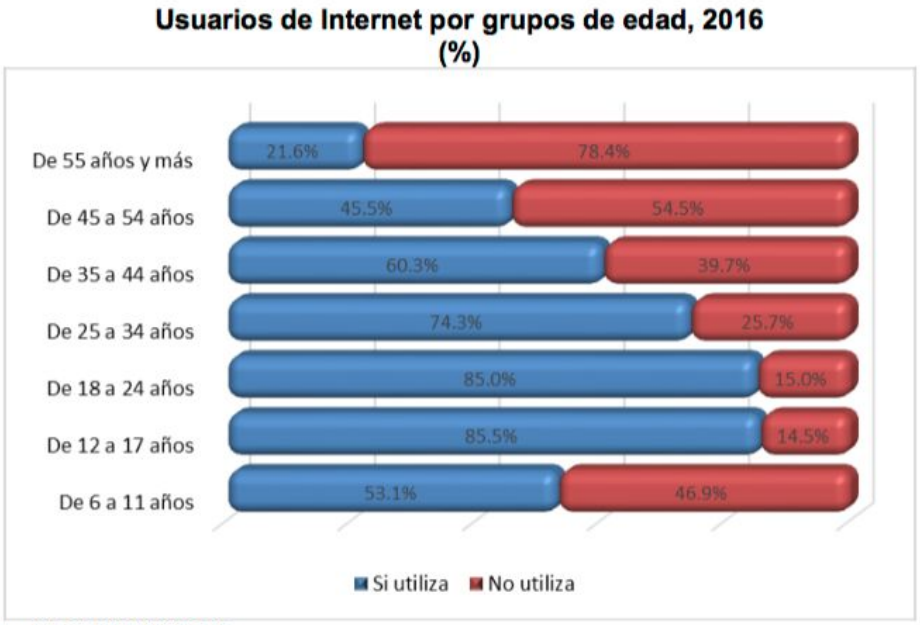
Anexo 1: Aceleradores para el emprendimiento social en la región

MAPEO CUALITATIVO DE ECOSISTEMAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL		
Ecosistemas más desarrollados de emprendimiento social	**En progresión hacia ecosistemas más proclives al emprendimiento social**	**Sistemas poco o nada facilitadores del emprendimiento social**
• Los principales agentes en emprendimiento social a nivel internacional están implantados en el país • Existen políticas activas de apoyo al emprendimiento social • Son fácilmente identificables los casos de éxito y modelos de emprendimiento social • Hay un foco específico para emprendimiento social con alto impacto	• El emprendimiento en general está asentado y valorado en el país • Existen iniciativas claras en el ámbito del emprendimiento social • Surgen iniciativas enfocadas a emprendimiento social de alto impacto • Los agentes distinguen claramente el apoyo al autoempleo del emprendimiento con impacto y diferencian la clase de apoyo	• El *Deal flow* de emprendimiento es escaso y de baja calidad • Son ecosistemas de emprendimiento general poco desarrollados • No hay apenas agentes especializados en promoción y apoyo al emprendimiento social • No se detectan casos de éxito o modelo de rol significativos en emprendimiento social
• Se identifican inversores específicos dedicados a la inversión con impacto • Operan modelos sofisticados de aceleración y apoyo a emprendimiento social • Los servicios de apoyo y aceleración están adaptados a los distintos tipos de emprendimiento • Aparecen iniciativas de voluntariado corporativo ligado a emprendimiento social	• Los servicios para emprendedores son limitados aunque la oferta es creciente • La financiación disponible proviene principalmente de subsidios, *grants* y fundaciones internacionales • No hay inversores específicos para emprendimiento social	• Las iniciativas están vinculadas al autoempleo o a las cooperativas • Ausencia de iniciativas con suficiente volumen y calidad • No se detectan políticas de apoyo público significativos • No hay presencia de agentes clave para la financiación
Países *top tier*	**Países *medium tier***	**Países *low tier***
MÉXICO	**PERÚ ARGENTINA CHILE COLOMBIA**	**ECUADOR TRINIDAD Y TOBAGO NICARAGUA**

Fuente: (Roure, 2016)

Anexo 2: Usuarios de internet por grupos de edad

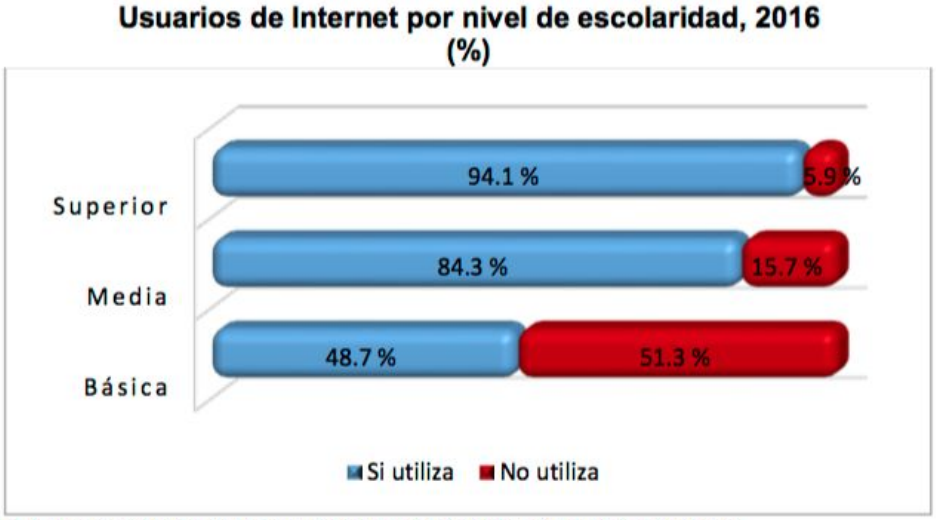
Gráfica 2



Fuente: INEGI, ENDUTIH 2016.

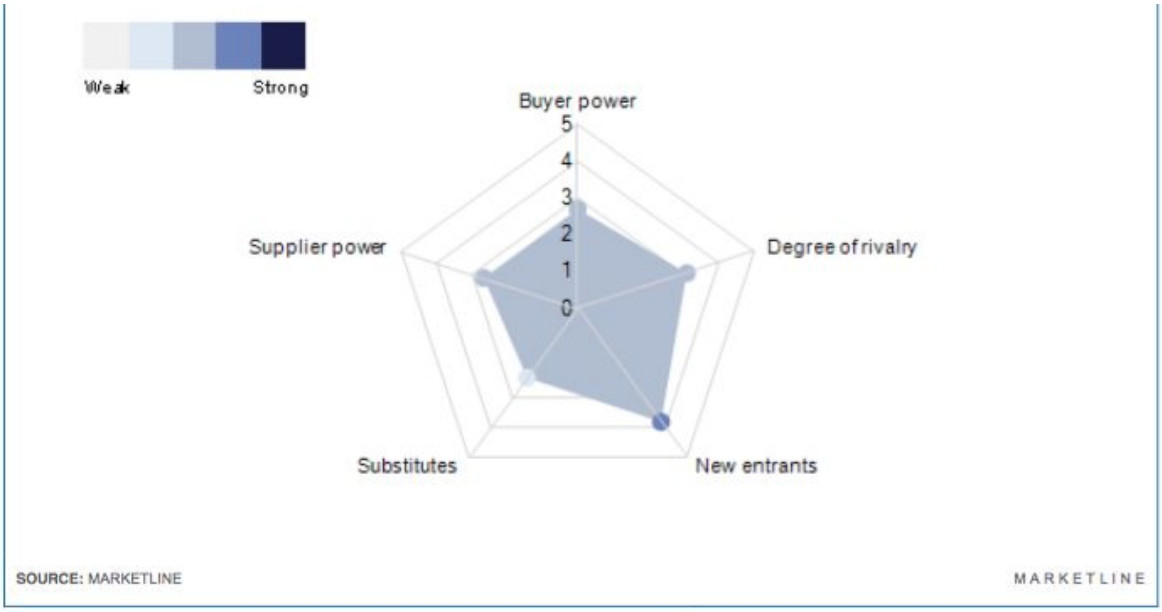
ANEXO 3: Usuario de internet por nivel de escolaridad

Gráfica 3



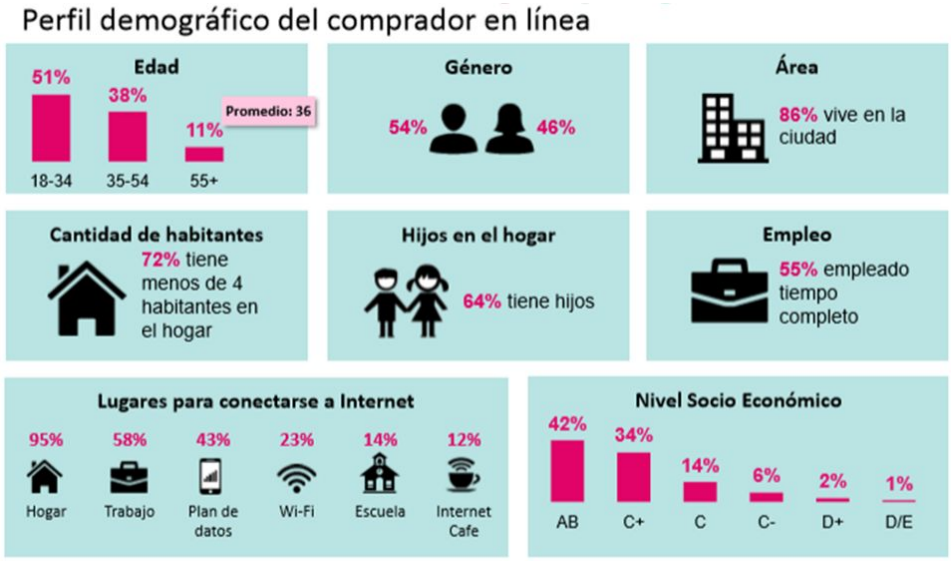
Nota: Excluye a la población sin escolaridad o que omitió indicar su nivel de escolaridad.
Fuente: INEGI, ENDUTIH 2016.

Anexo 4: Cinco fuerzas de Porter en la industria de la venta de indumentaria



Fuente: (MarketLine, 2016)

Anexo 5: Perfil demográfico en línea

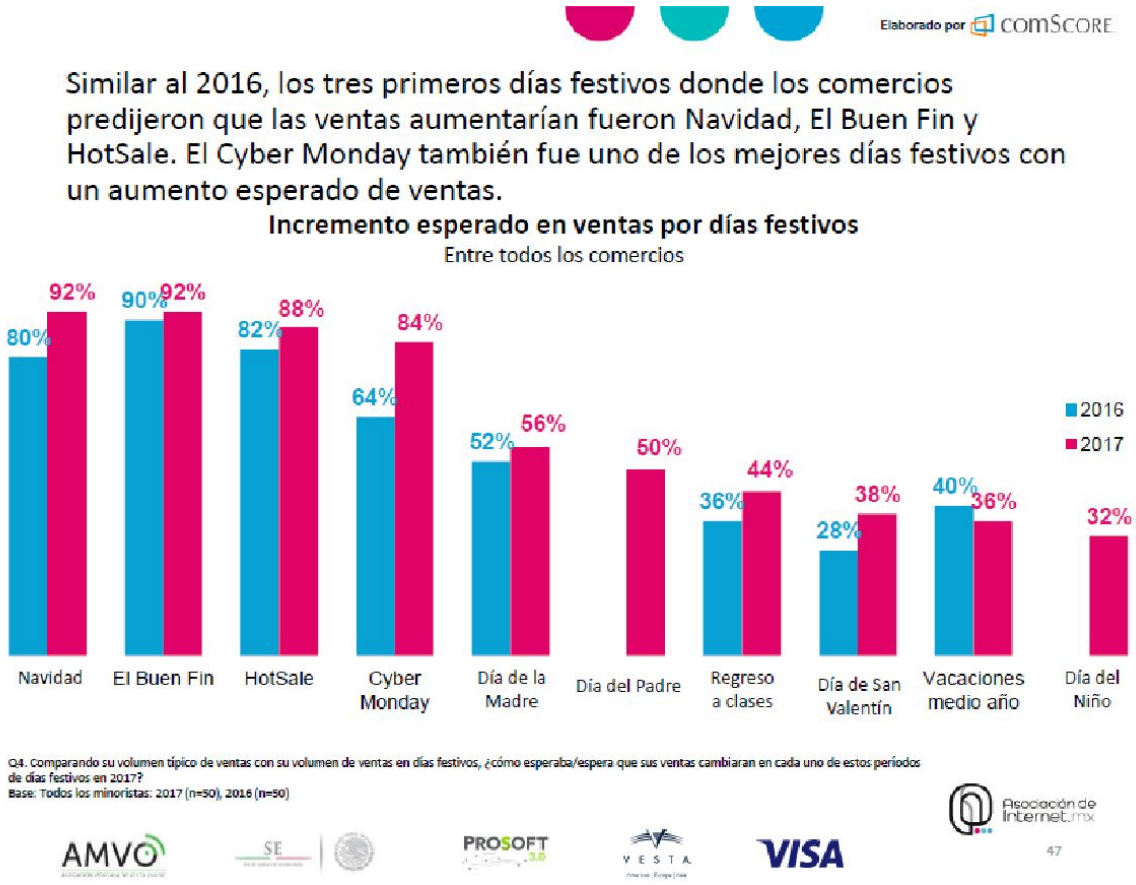


Fuente: Asociación de México

Anexo 6: Factores importantes para las compras en línea

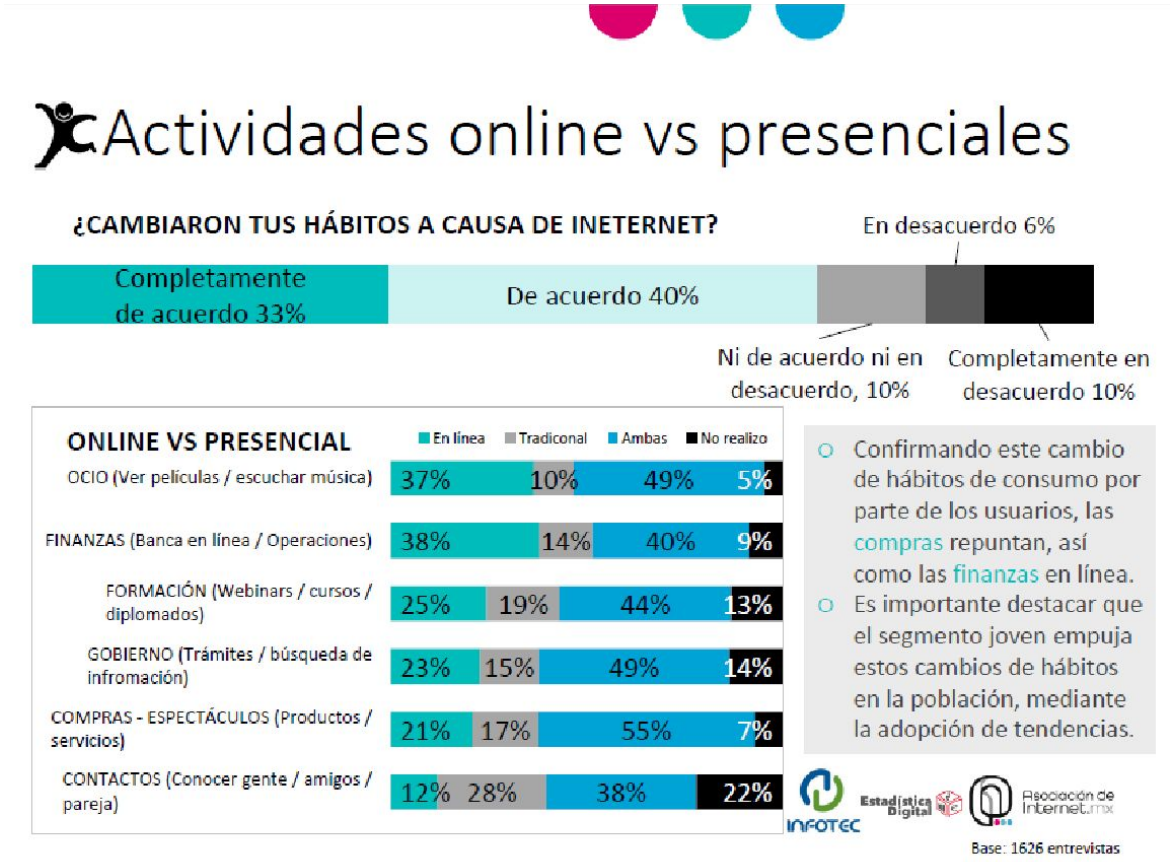
Fuente: Asociación de México

Anexo 7: Incremento esperado en ventas por días festivos



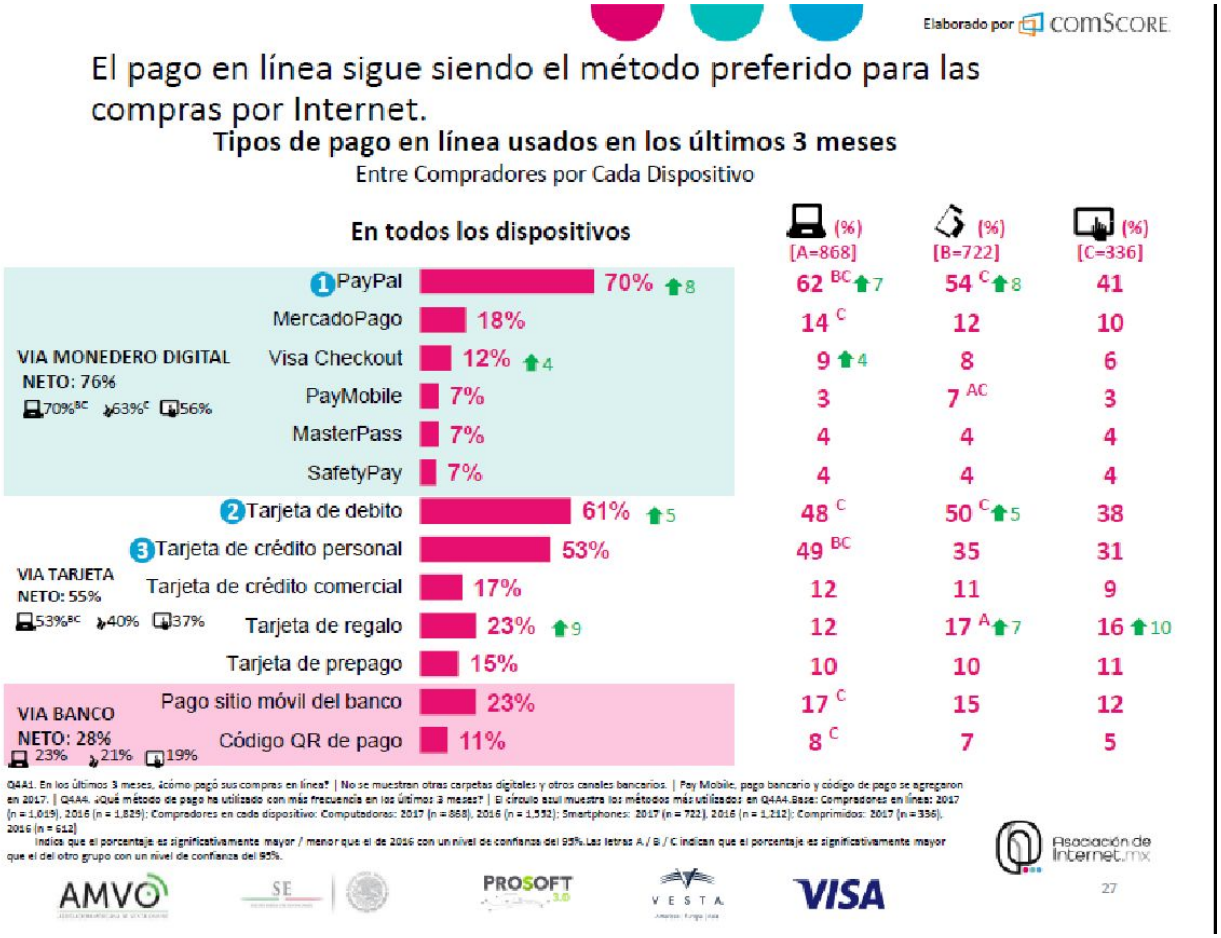
Fuente: Asociación de México

Anexo 8: Actividades online vs. presenciales



Fuente: Asociación de México

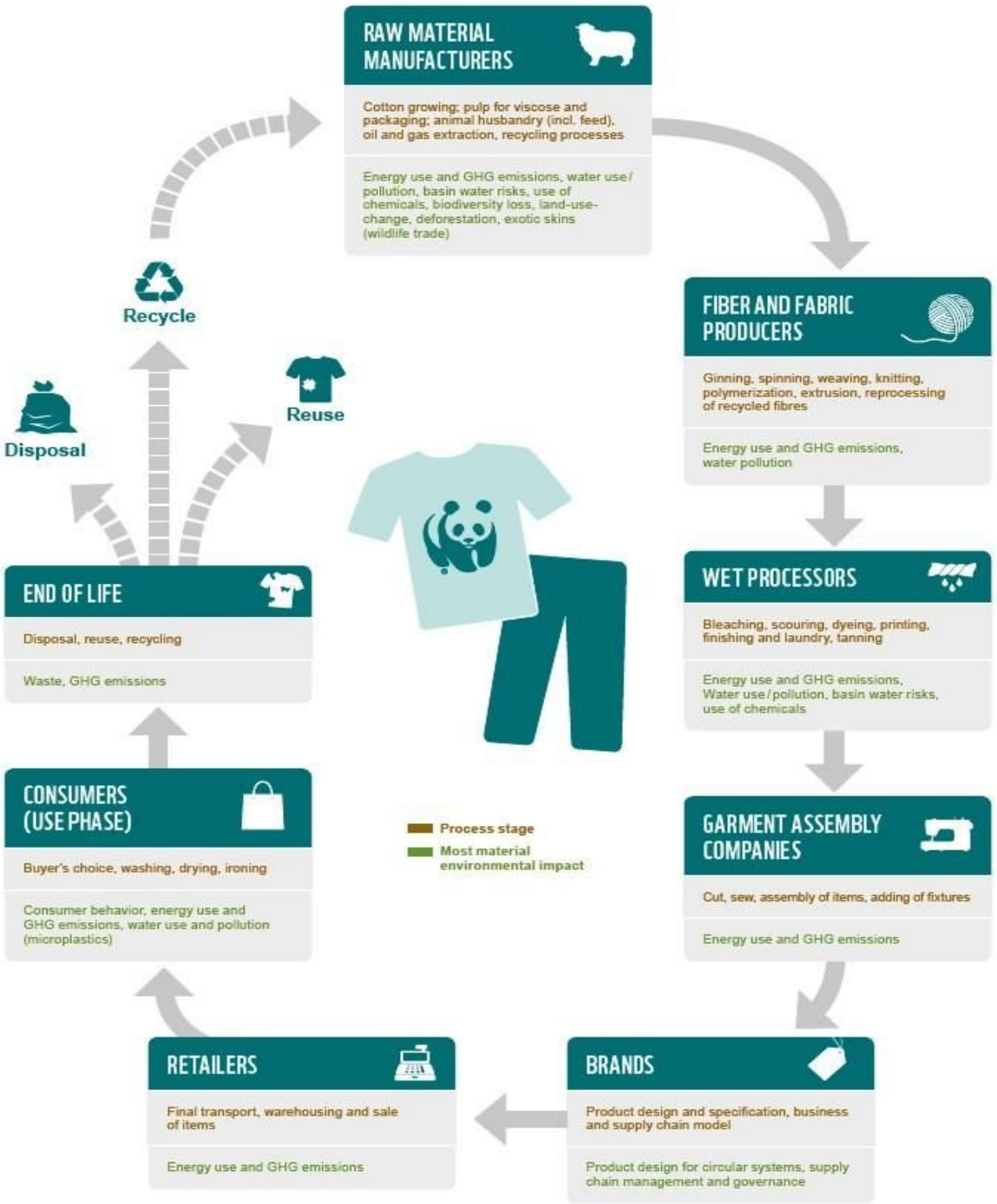
Anexo 9: Tipo de pago en línea usados en los últimos 3 meses



Fuente: Asociación de México

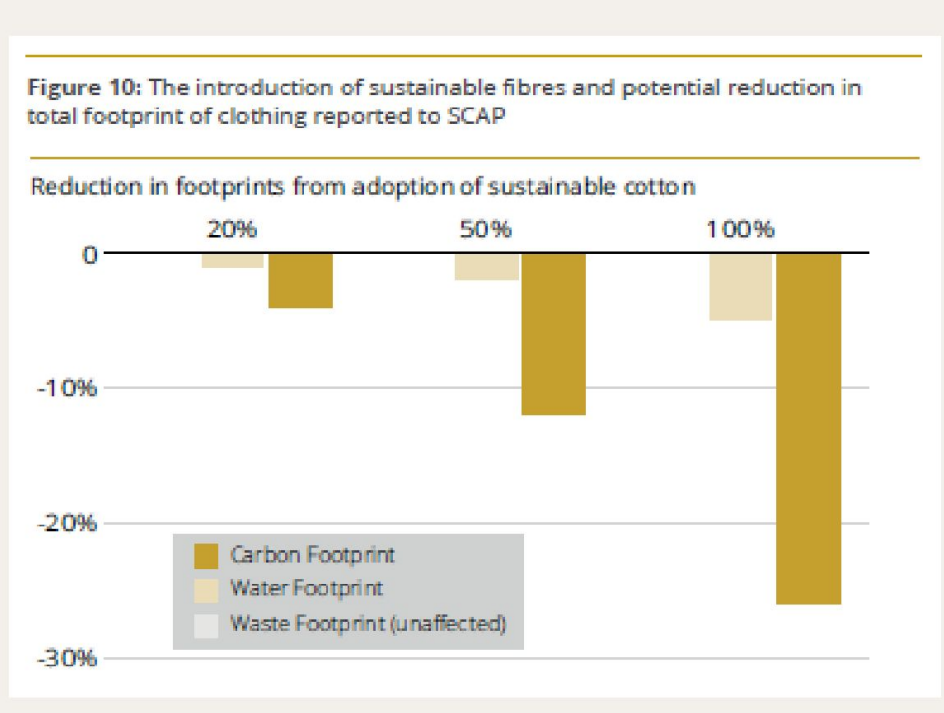
Anexo 10: Mercados de consumo

Anexo 11: Proceso de producción



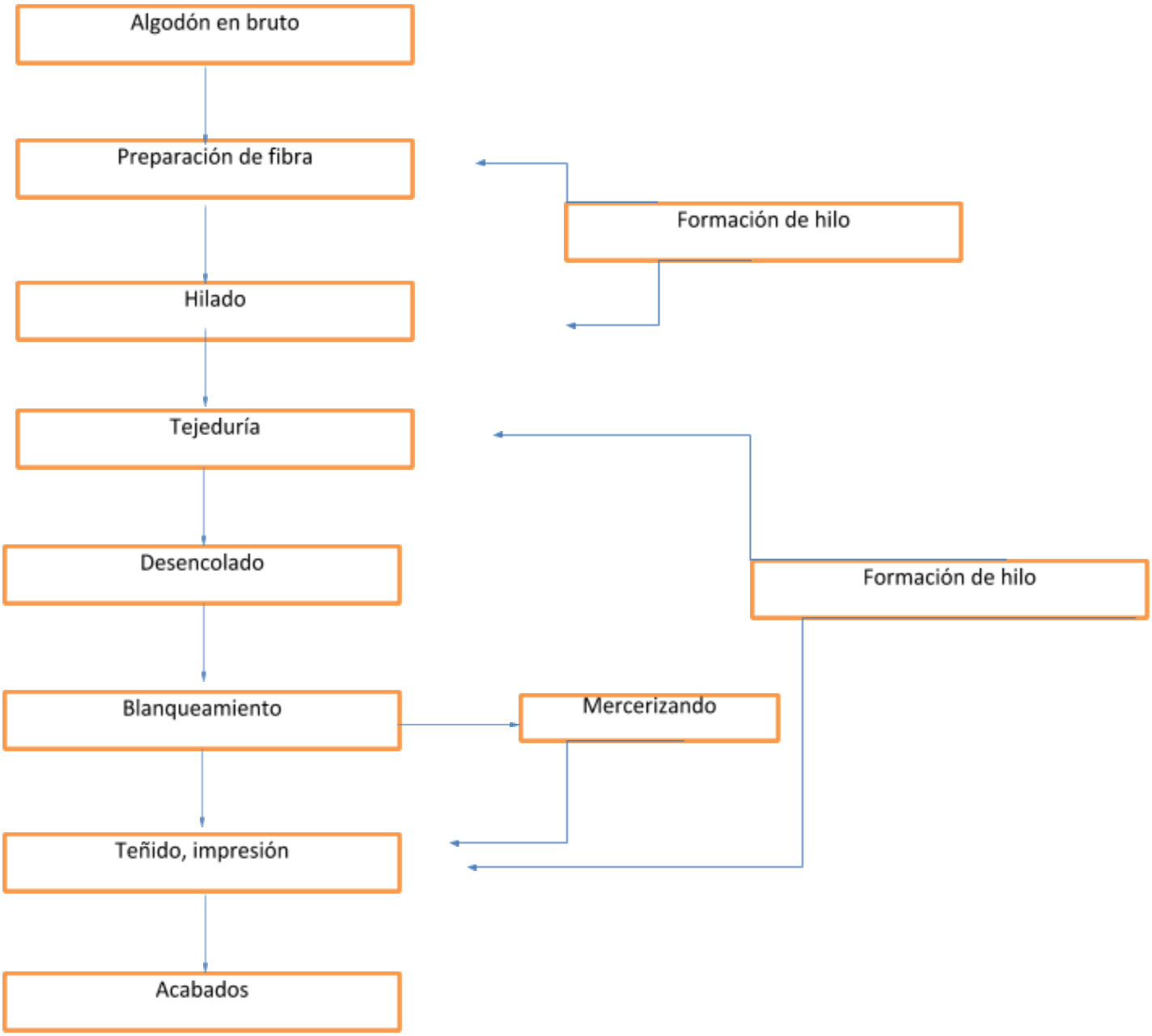
Fuente: (WWF Switzerland, 2017)

Anexo 12: Potencial reducción de recursos naturales



Fuente: (Wrap, 2014)

Anexo 13: Etapas de producción



Fuente: (Månsson, 2013)

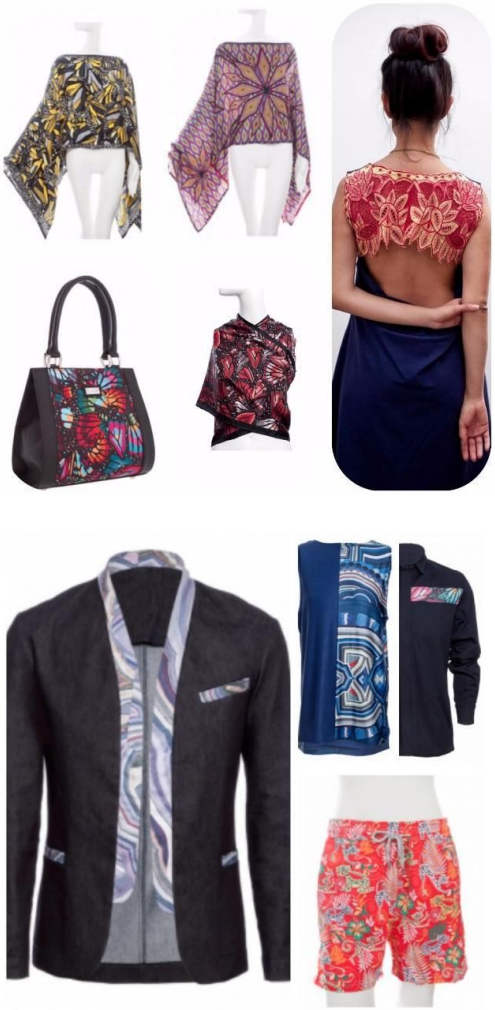
Anexo 14: Listado de desechos de materiales generados en el proceso de producción

2. List of waste material generated at each level of cotton textile processing

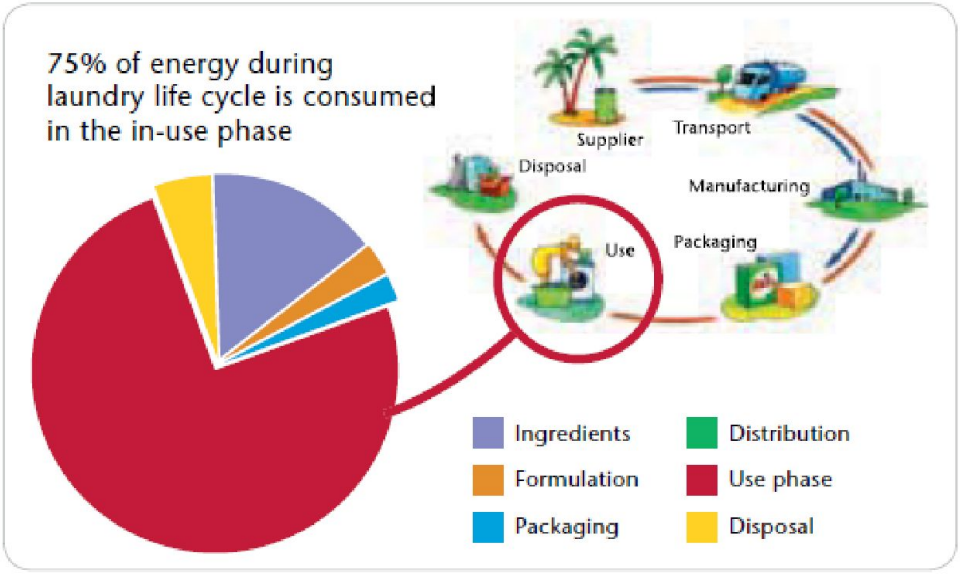
Process	Air emission	Waste water	Residual wastes
Fibre preparation	Little or no air emissions	Little or no water emissions	Fibre waste, packaging waste, cleaning and processing waste
Yarn spinning	Little or no air emissions	Little or no water emissions	Packaging waste, sized yarn, fibre waste, cleaning and processing waste
Sizing	Volatile organic compounds	BOD, COD, metals, cleaning waste, size	Fibre lint, yarn waste, packaging waste, unused starch-based sizes
Weaving	Little or no air emissions	Little or no water emissions	Packaging waste, yarn and fabric scraps, off-spec fabrics, used oil
Tufting	Little or no air emissions	Little or no water emissions	Packaging waste, yarn and fabric scraps, off-spec fabrics
Desizing	Volatile organic compounds from glycol ethers	BOD from water-soluble sizes, synthetic size, lubricants, biocides, anti-static compounds	Packaging waste, fiber lint, yarn waste, cleaning materials
Scouring	Volatile organic compounds from glycol ethers and scouring solvents	Disinfectants and insecticide residues, NaOH, detergents, fats, oils, pectin, wax, spin finishes, spent solvents	Little or no residuals waste
Bleaching	Little or no air emissions	Hydrogen peroxide, sodium silicate, high PH	Little or no residuals waste
Singeing	Small amounts of exhaust gasses from burners	Little or no water emissions	Little or no residuals waste
Mercerizing	Little or no air emissions	High pH, NaOH	Little or no residuals waste
Heat setting	Volatilizations of spin finish agents	Little or no water emissions	Little or no residuals waste
Dyeing	Volatile organic compounds	Metals, salt, surfactants, toxics, organic processing assistance, cationic materials, colour, BOD, sulphide, acidity/alkalinity solvents	Little or no residuals waste
Printing	Solvents, acetic acid, cumustion gasses, particulate matter	Suspended solids, urea, solvents, colour, metals, heat, BOD, foam	Little or no residuals waste
Finishing	Volatile organic compounds, contaminates, formaldehyde vapor, cumustion gasses, particulate matter	BOD, COD, suspended solids, toxics, spent solvents	Fabric scraps and trimmings, packaging waste,
Product fabrication	Little or no air emissions	Little or no water emissions	Fabric scraps

Fuente: (Månsson, 2013)

Anexo 15: Indumentaria modelo



Anexo 16: Agua utilizada durante el uso de la vestimenta



Fuente: (The World Business Council for Sustainable Development, 2008)

Anexo 17: Actividades y costos indirectos

Actividad	Categoría de la jerarquía de costos	Costos indirectos totales presupuestados	Cantidad presupuestada de la base de aplicación		Tasa presupuestada de costos indirectos	
Administración	Mantenimiento de las instalaciones	256600	38400	Horas de mano de obra directa	6.7	por horas de mano de obra directa
Maquiladora	Nivel de unidad del producto	2500	33600	Horas de maquinaria	0.1	por horas de maquinaria
Diseño	Mantenimiento del producto	33600	60	Diseños por año	560.0	por lotes por temporada
Distribución y logística	Nivel de unidad del producto	40000	14355	Unidades entregadas	2.8	por unidades entregadas

Asignación y total de costos.

		Tipo A		Tipo B		
		12150	unidades	3038	unidades	
Costos		Total	Por unidad	Total	Por unidad	Total
Costos directos						
Mano de Obra Directa		43,200.00	3.56	64,800.00	21.33	108,000.00
Costura, corte y confección		1,125.00	0.09	1,875.00	0.62	3,000.00
Materia Prima		320,000.00	26.34	80,000.00	26.33	400,000.00
Total Costos Directos		**364,325.00**	**29.99**	**146,675.00**	**48.28**	**511,000.00**
Costos indirectos						
Administración						
Tipo A	15360	102,640.00	8.45			216,506.25

Tipo B	17040			113,866.25	37.48	
Maquiladora						
Tipo A	1680	125.00	0.01			
Tipo B	31920			2,375.00	0.78	2,500.00
Diseño						
Tipo A	30	16,800.00	1.38			
Tipo B	30			16,800.00	5.53	33,600.00
Distribución y Logística						
Tipo A	12150	33,855.80	2.79			
Tipo B	3038			8,465.34	2.79	42,321.14
Total de Costos Indirectos		**153,420.80**	**12.63**	**141,506.59**	**46.58**	**294,927.39**
Costos totales		517,745.80	**42.61**	288,181.59	**94.86**	**805,927.39**

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 18: Porcentaje de mercado

Share del mercado				
2019	2020	2021	2022	2023
0.10%	0.30%	0.80%	1.5%	2.00%

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 19: Proyección de ventas

	Multiplicador		Unidades vendidas	Precio	Ventas Totales
		Tipo A	15,497	$78.40	$1,215,000.00
		Tipo B	4,010	$181.80	$729,000.00
2019	1.00	Total	19,507	$99.65	$1,944,000.00
		Tipo A	26,432	$78.40	$2,072,252.48
		Tipo B	6,839	$181.80	$1,243,351.49
2020	1.71	Total	33,271	$99.65	$3,315,603.97
		Tipo A	44,643	$78.40	$3,500,024.53
		Tipo B	11,551	$181.80	$2,100,014.72
2021	1.69	Total	56,194	$99.65	$5,600,039.25
		Tipo A	69,182	$78.40	$5,423,905.17
		Tipo B	17,901	$181.80	$3,254,343.10
2022	1.55	Total	87,083	$99.65	$8,678,248.27
		Tipo A	96,160	$78.40	$7,538,968.67
		Tipo B	24,881	$181.80	$4,523,381.20
2023	1.39	Total	121,041	$99.65	$12,062,349.87

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 20: Estado de resultados

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		**$1,944,000.00**	**$3,315,603.97**	**$5,600,039.25**	**$8,678,248.27**	**$12,062,349.87**
Costos erogables		-$838,700.00	-$1,486,449.87	-$2,431,670.07	-$3,446,118.30	-$4,679,897.85
Costo de mercadería vendida		-$403,000.00	-$882,909.58	-$1,491,230.06	-$2,310,923.92	-$3,212,073.68
Instalaciones		-$120,000.00	-$120,000.00	-$120,000.00	$0.00	$0.00
Servicios		$0.00	$0.00	$0.00	-$12,000.00	-$12,000.00
Sueldos		-$216,000.00	-$347,856.86	-$585,117.08	-$807,800.36	-$1,052,612.46
Sistemas de información		-$10,000.00	-$10,000.00	-$15,000.00	-$15,000.00	-$15,000.00
Marketing, publicidad y branding		-$10,000.00	-$17,055.58	-$28,806.79	-$44,641.19	-$62,049.12
Insumos		-$3,600.00	-$3,600.00	-$5,000.00	-$5,000.00	-$5,000.00
Gastos de Maquinaria		-$2,500.00	-$3,205.56	-$4,089.00	-$4,988.05	-$5,766.10
Diseño		-$33,600.00	-$33,600.00	-$67,200.00	-$67,200.00	-$67,200.00
Distribución y logística		-$40,000.00	-$68,222.30	-$115,227.15	-$178,564.78	-$248,196.50
EBITDA		**$1,105,300.00**	**$1,829,154.10**	**$3,168,369.18**	**$5,232,129.97**	**$7,382,452.02**
Intereses		-$16,250.00	-$16,250.00	-$16,250.00	-$16,250.00	-$16,250.00
Impuestos		-$326,715.00	-$543,871.23	-$945,635.75	-$1,564,763.99	-$2,209,860.61
Resultado Neto		**$762,335.00**	**$1,229,752.87**	**$2,167,203.42**	**$3,567,889.31**	**$5,073,114.75**
Amortizaciones		$39,280.00	$39,280.00	$39,280.00	$83,226.67	$83,226.67
Incremento en la partida de capital de trabajo	-$14,716.65	-$22,085.82	-$49,920.04	-$85,069.26	-$179,183.66	-$48,898.07
Inversión en activos no corrientes	-$406,400.00			-$1,136,400.00		
Flujo	**-$421,116.65**	**$779,529.18**	**$1,219,112.83**	**$985,014.17**	**$3,471,932.32**	**$5,107,443.35**

Fuente: (Elaboración propia)

Anexo 21: CANVAS

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios claves:
Proveedores
Distribuidores
ONG
Medios de pago online
Bancos
Sindicato</td>
<td>Actividades claves:
La producción
La plataforma
Redes sociales
Comunicación y alcance al cliente
Cadena de valor
Logo y marca</td>
<td rowspan="2">Propuesta de valor:
Innovar la forma en que se hacen negocios dentro de la industria
Contratar personas de bajos recursos y capacitarlos
Que el cliente pueda conocer acerca de los productores
Uso de materiales renovables y menos nocivos para el medio ambiente</td>
<td>Relación con los clientes:
Asistencia personal
Relación de co-creación</td>
<td rowspan="2">Segmento de mercado:
Hombres y mujeres entre los 18 y 50 años de edad de clase social media y media-alta</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos claves:
Productores
Diseñadores
Materiales
Tecnología</td>
<td>Canales de distribución:
A través de nuestro sitio web
Empresas en México que estén dispuestas a ofertar nuestra marca en sus locales físicos</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr>
<td>Estructura de costos:
Impulsados por el valor

Salarios
Capacitaciones
Fabrica
Distribuidores
Proveedores</td>
<td>Fuentes de ingreso:
Ventas realizadas por medio de nuestro sitio web
Ventas realizadas a nuestros distribuidores</td>
</tr>
</table>