



Facultad de Ciencias Económicas

# **BUSINESS PLAN Y VIABILIDAD ECONÓMICA DE SLAEBTH**

**Estudiante: Slawa Jauregui Gómez de la Cuesta**

Director: David Hernández García

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Estructura del trabajo .....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Metodología.....	9
2. PLAN ESTRATÉGICO.....	10
2.1 Análisis interno.....	10
a. Definición del proyecto (misión, visión, valores) .....	10
b. Análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).....	12
2.2 Análisis Externo.....	15
a. Introducción del sector textil en España.....	15
b. Análisis PESTEL.....	17
3. PLAN OPERATIVO.....	24
3.1 Proveedores .....	24
3.2. Proceso de producción.....	28
3.3 Distribución logística.....	29
3.4 Recursos Físicos .....	29
3.5 Recursos humanos .....	31
4. PLAN DE MARKETING .....	31
4.1 Plan de marketing operativo .....	31
Definición de producto.....	31
Diseño y precio del producto .....	35
Valor añadido.....	37
Estrategia de comunicación.....	38
Puntos de venta .....	41
Política de pago y devolución y trato con el cliente .....	42
4.2. Estrategia de Marketing estratégico .....	42
Análisis de la competencia .....	42
Análisis de nicho de mercado .....	47
5. PLAN FINANCIERO.....	49
5.1 Inversión Inicial.....	49
5.2 Estructura de Costes.....	52
5.3 Estructura de ingresos.....	54
Break- even point.....	55

Costes fijos/Total Margen Bruto medio=69 chalecos .....	56
6. <i>RESPONSABILIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA</i> .....	56
7. <i>DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO</i> .....	57
8. <i>CONCLUSIONES</i> .....	59
9. <i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	61

## **Resumen**

El propósito de este trabajo de fin de grado es realizar el *business plan* de una marca de chalecos sostenibles. Para ello, se examinarán los principales obstáculos y oportunidades que la marca puede encontrar en su camino hacia el éxito en el sector de la moda. Se analizarán las distintas etapas del desarrollo de una marca, desde su creación hasta su posicionamiento en el mercado, así como las ideas centrales del negocio de la moda y la sostenibilidad. Se centrará en un estudio de caso de la marca Slabeth, evaluando los indicadores clave de rendimiento y su impacto en el mercado. Esta investigación identificará los posibles obstáculos y retos que puede encontrar la marca, como pueden ser la competencia, los costes de producción y la penetración en el mercado. Además, se investigarán las posibilidades de desarrollo de la marca, como la creciente demanda de productos sostenibles y la concienciación de los clientes sobre la importancia de la moda ética. A partir de estos resultados, se analizará la viabilidad y el potencial futuro de la marca, ofreciendo una imagen clara de sus posibilidades de éxito y de los pasos estratégicos que podrían conducir a la consecución de sus objetivos.

**Palabras clave:** Business plan, chalecos sostenibles, obstáculos, oportunidades, moda, sostenibilidad, viabilidad, pasos estratégicos.

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to develop a business plan for a sustainable vest brand. To do so, it will examine the main obstacles and opportunities that the brand may encounter on its way to success in the fashion industry. It will examine the different stages of brand development, from its creation to its positioning in the market, as well as the core ideas of fashion business and sustainability. It will focus on a case study of the Slabeth brand, evaluating key performance indicators and their impact on the market. This research will identify potential obstacles and challenges the brand may face, such as competition, production costs and market penetration. In addition, the potential for brand development will be investigated, such as the growing demand for sustainable products and customer awareness of the importance of ethical fashion. Based on these results, the future viability and potential of the brand will be analyzed, providing a clear picture of its chances of success and the strategic steps that could lead to the achievement of its objectives.

**Keywords:** Business plan, sustainable vests, obstacles, opportunities, fashion, sustainability, feasibility, strategic steps.

# S | L | A | B | E | T | H



## MUESTRARIO DE MATERIALES Y TELAS

Los colores de nuestra marca se pueden mezclar y combinar según sea necesario.



#F4F2F1



## GUÍA DE FUENTES

Los mejores resultados se pueden lograr cuando las fuentes están emparejadas y dimensionadas correctamente.

BYLINE

### Encabezado grande

Subtítulo

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Ut hendrerit ipsum quam, quis convallis tellus gravida ut. Donec commodo interdum magna, eu consectetur risus faucibus eget.

## TARJETAS DE SOCIAS

Estos tipos de letra son los elegidos para comunicar nuestro mensaje de marca.

**Slawa Jauregui, CEO**

+34 618 41 73 74

jauregui.slawa@slabeth.com

www.slabeth.com

13 Argensola, Madrid, 28006

## 1. INTRODUCCIÓN

La industria textil es la segunda industria más contaminante del planeta ya que utiliza enormes cantidades de agua en su producción y numerosas tierras para el cultivo del algodón y las fibras. Se estima, que la industria textil es la responsable de alrededor del 20% de la contaminación del agua potable y del 10% de las emisiones de gases efecto invernadero. Para reflejar esto en cifras empíricas visibles, únicamente para la producción de una camiseta de algodón se necesitan alrededor de 2.700 litros de agua potable (Parlamento Europeo, 2020).

La start-up en cuestión nace a partir de la enorme preocupación que esto supone y los daños que la industria *fast-fashion* causa a nuestro planeta. Este presente trabajo pretende crear el business plan de una empresa innovadora que opera dentro del *sector del slow fashion* y tiene como actividad principal diseñar y vender chalecos de vestir. Esta start-up se enfocará en crear una línea de chalecos elegantes, estilosos y exclusivos y atemporales que sean producidos de forma sostenible y local, es decir que sean artesanalmente producidos en España o Portugal. Esta empresa, pretende ofrecer una solución efectiva a una necesidad cada vez más presente en la sociedad actual: la necesidad de aumentar el sector de moda sostenible que combine la preservación del medio ambiente, el cumplimiento de los derechos humanos de los trabajadores textiles y la garantía de la salud al utilizar materiales naturales sin elementos tóxicos. Además, al ser la producción nacional, se apoyará a la economía local y beneficiará así, al bienestar de la sociedad española.

La empresa se enfocará en la producción exclusiva de chalecos ya que es una prenda que es atemporal pero que además está en auge, que cada vez está más presente en las tiendas y es más demandada por los consumidores. Sin embargo, el abanico de opciones es todavía muy reducido. La segunda solución por lo tanto que esta start-up ofrece es: reunir en una sola tienda una gran oferta de chalecos con un diseño exclusivo asegurando la sostenibilidad y calidad de estos.

Es necesario mencionar, que existe hueco en el mercado para el desarrollo de start-ups de moda sostenible, ya que las grandes empresas que controlan mayoritariamente el sector textil como puede ser el grupo Inditex, no participan en la industria del mercado textil de la moda sostenible. En un contexto de creciente conciencia medioambiental, esto abre grandes oportunidades para nuevas marcas dedicadas exclusivamente a la producción de ropa

sostenible. Aunque la producción de estas empresas es pequeña debido a consideraciones de costes e infraestructuras, la demanda de moda sostenible está creciendo (Fernández, 2019).

La inspiración de esta start-up fue parecida e impulsada en gran medida por el fundador de Patagonia, Yvon Chouinard que emprendió su negocio por una necesidad propia al observar escalando que los tornillos que se utilizaban dañaron enormemente al medio ambiente. Emprendió así su negocio, produciendo tornillos sostenibles para escalar. Slabeth nació de forma similar: la pasión por la moda y la conciencia de sostenibilidad y medio ambiente. La dificultad para encontrar chalecos que reúnan las características de calidad, diseño y sostenibilidad es altísima ya que la oferta es muy reducida y la necesidad de encontrarlos fue lo que incitó a la creación de la start-up.

Los chalecos, proporcionan un toque totalmente distinto al look pudiendo convertirlo en más elegante, más *hippie*, más *vintage*, más clásico, más campero según el chaleco elegido ya que la variedad de estilos de estos chalecos y la forma de combinarlos es infinita. Es en este mercado donde se ha identificado un hueco muy viable y que surge de una necesidad propia, es donde Slabeth se quiere posicionar.

## **1.1 Estructura del trabajo**

El propósito de este trabajo académico es analizar y presentar el plan estratégico de una startup dedicada a la producción y comercialización de chalecos de moda sostenible.

Se comenzará definiendo el objetivo principal del trabajo y los objetivos que derivan del mismo y del que se basará el resto del trabajo. Se empezará por realizar un análisis de la industria textil, que es a la que Slabeth pertenece y se estudiará tanto el entorno interno como el externo. Para ello emplearán las herramientas de análisis DAFO y PESTEL con el fin de encontrar así los puntos fuertes y débiles y los retos a los que la empresa se pueda encontrar en su consolidación.

En segundo lugar, se pasará a realizar un análisis operativo donde se definirán los proveedores de materiales y productores de los chalecos y los requisitos y criterios que Slabeth impondrá a la hora de seleccionarlos. Además, se definirá el proceso de producción de los chalecos,

siempre enfatizando en su sostenibilidad y calidad y más tarde se indicará su logística de distribución.

En tercer lugar, se redactará el plan de Marketing de la empresa. Este punto es de especial relevancia para el trabajo, ya que en este se define el producto a raíz del cual se está elaborando el modelo de negocio y debe ser muy claro e informativo para el lector y potencial inversor. Además, se identifican a los competidores y al nicho de mercado al cual pertenece Slabeth. En este punto, es clave que quede reflejado el valor añadido que la start-up ofrece y que la diferencia del resto de sus competidores.

Seguido de esto, se investigará la viabilidad económica de la start-up, calculando los ingresos y costes que la misma tendría su necesidad de financiación. Finalmente, al ser una empresa altamente concienciada con el medioambiente, habrá que hacer hincapié en la responsabilidad social de la misma.

A modo de resumen y de agrupar todo el trabajo, se presentará la tabla del Business Model Canvas y se enfatizará sobre cuál es la creación de valor y la captura de valor. Este apartado, servirá para resumir lo más importante de forma esquematizada y visible para el lector y el inversor y es de gran importancia.

## **1.2 Objetivos**

El objetivo principal del trabajo es crear el modelo de negocio de Slabeth con todo lo que conlleva para después hacerlo realidad. Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar en este Trabajo de Fin de Grado son los siguientes:

- Objetivo 1: realizar un análisis profundo del entorno tanto macroeconómico como microeconómico para identificar posibles oportunidades y amenazas de la start-up en cuestión dentro del sector textil y sostenible. Para ello, las herramientas que se utilizarán serán dentro del Business Model Canvas, el análisis DAFO y las 5 fuerzas de Porter.
- Objetivo 2: reflejar y definir los proveedores de la empresa emergente, así como el modelo de producción de los chalecos y canales de distribución
- Objetivo 3: construir un plan de marketing tanto operativo como estratégico. Con el primer plan, se pretende definir con claridad el producto y los puntos de ventas a través



de los que se venderá. Con el segundo, se pretende identificar a los competidores potenciales, el nicho de mercado y por lo tanto los clientes potenciales, definir cómo llegar a ellos y hacer conocer el valor añadido de la empresa.

- Objetivo 4: Estudiar la viabilidad económico-financiera del plan de negocio mediante estimaciones de las previsiones de ventas y flujos de caja de la Start-up, proyectando a 5 años, sus futuros flujos de caja.
- Objetivo 5: analizar la importancia de la responsabilidad social corporativa dentro del mundo empresarial y se diseñará un modelo donde se incluyan los principios y criterios clave para no solo generar beneficios, sino generar un impacto positivo en la sociedad.

### **1.3 Metodología**

Para el plan estratégico se empleará un enfoque mayoritariamente cualitativo ya que para desarrollar el análisis interno y externo es necesario atender a las leyes que se han aprobado en los distintos ámbitos del PESTEL, además de revisar noticias y fuentes que permitan obtener información valiosa y a partir de la cual se pueda concluir en que áreas la start-up presenta debilidades o ventaja competitiva.

Para el plan operativo se ha llevado a cabo un estudio profundo de la literatura y del estudio de casos de éxito como es el de Yvon Chounard para inspirarse e imitar el modelo en Slabeth. Lo mismo ha sucedido con el plan de marketing, pero además se ha llevado a cabo una observación no participante para descubrir cuales son los principales competidores y analizar su producto, así como su valor añadido y a partir de eso, extrapolar y mencionar cual es la propuesta de valor añadido de Slabeth frente a sus competidores.

Con respecto al plan financiero se ha llevado a cabo un enfoque más cuantitativo ya que se ha recopilado datos numéricos del mercado como el precio de la materia prima, de confección, de alquileres de almacenes y más adelante se ha calculado el precio del producto final de Slabeth así como el *break-even point* en el primer año y la estructura tanto de costes como de ingresos. Se evaluarán y calcularán numerosos datos, cifras económicas y estimaciones financieras que ayuden a entender la viabilidad económica de la start-up.

## **2. PLAN ESTRATÉGICO**

### **2.1 Análisis interno**

#### **a. Definición del proyecto (misión, visión, valores)**

La misión, visión y valores de una empresa representan sus elementos identificativos y por lo tanto lo que define el proyecto. Los valores describen el propósito que define la misión y la visión y estos describen el por qué y el para qué existe la empresa.

En primer lugar, la misión representa el motivo de existencia de la empresa y hace referencia a la situación en la que se desenvuelve la organización. Es decir, indica lo que la firma realiza en un momento en específico. (Quiroa, 2020)

La misión, está más enfocada en el presente, es decir en el corto plazo y ayuda a trazar el camino por el que se ha de guiar la empresa para alcanzar los objetivos futuros. En resumen, debe incluir qué hace la empresa y que es lo que la diferencia de su competencia ya que recoge las razones fundamentales del por qué se creó la empresa. (Quiroa, 2020)

La misión Slabeth es la siguiente: *Crear y ofrecer chalecos de vestir de alta calidad aptos para cualquier situación, comprometidos con el medio ambiente y siempre de una manera ética y sostenible.*

Esta misión, clara y concisa tiene como objetivo proyectar el recorrido a corto plazo de la empresa, así como sus valores demostrando que se pretende lograr un compromiso empleando materiales de primera calidad, dentro de un diseño innovador con un enfoque en el cliente. Además, se pretende reflejar el esfuerzo por operar de manera ética, sostenible y responsable para minimizar el impacto de Slabeth en el medio ambiente a la vez de ofrecer a nuestro cliente una experiencia de vestimenta única, exclusiva y diferenciada siempre basada en la calidad.

Por otro lado, la visión establece el destino al que la start-up debe llegar. Es por eso, que tiene que ser tanto ambiciosa como realista. La visión tiene un enfoque más largoplacista ya que no pretende centrarse en el presente sino todo lo contrario. Es importante destacar, que su

consecución se consigue en el largo plazo y debe servir de inspiración para que los empleados de la empresa estén comprometidos con la causa. (Quiroa, 2020)

Es por esto, que la visión de Slabeth es la siguiente: *ser la tienda más prestigiosa, diferenciada y exclusiva de chalecos a través de una producción ética y sostenible brindando un servicio de excelencia.*

Por último, los valores representan las creencias y principios que guían a una empresa y que deben orientar el comportamiento y las pautas de comportamiento de las personas que trabajan en la misma. Representan los principios éticos que sustentan las acciones de la empresa. De hecho, se convierten en una fuente de inspiración y motivación para las personas, contribuyendo a crear una imagen positiva de la empresa y dotándola de una identidad propia y única.

Es por eso por lo que los valores de la start-up en cuestión son los siguientes:

- *Integridad:* La empresa actuará con integridad y ética en todas sus decisiones y acciones. La integridad es un valor esencial para cualquier empresa porque es la base de la confianza y la credibilidad en sus operaciones. Una empresa con una cultura de integridad opera con honestidad, transparencia y principios éticos, incluso cuando nadie está mirando. Cuando la integridad es un valor fundamental, es más probable que los empleados se comporten de forma ética y sigan el código de conducta de la empresa. Esto puede ayudar a prevenir conductas indebidas, fraudes y otros comportamientos poco éticos
- *Transparencia:* la transparencia ayuda a generar confianza entre una empresa y sus partes interesadas, incluidos clientes, inversores y empleados. Al ser abierta y honesta sobre sus operaciones, una empresa puede demostrar que no tiene nada que ocultar y está comprometida con prácticas éticas y responsables. Además, ayuda a garantizar que una empresa sea responsable de sus acciones. Cuando una empresa es transparente acerca de sus procesos, su toma de decisiones y desempeño financiero, sus partes interesadas pueden responsabilizarse. Esto puede ayudar a prevenir comportamientos poco éticos o ilegales y promover prácticas comerciales responsables. La reputación de una empresa es un factor clave para su éxito. Al ser transparente, una empresa puede demostrar que está comprometida con la integridad y la honestidad. Esto puede ayudar a construir una reputación positiva y atraer clientes, inversores y empleados talentosos.

- *Honestidad*: La empresa debe ser honesta en todos sus procesos productivos y en sus relaciones con los empleados, clientes y proveedores.
- *Respeto*: Todos los trabajadores, clientes y proveedores deben ser tratados dignamente y respetando todos sus derechos.
- *Inclusión*: La empresa se basará en la no discriminación a los empleados, clientes o proveedores con independencia de su género, raza, orientación sexual, religión o discapacidad.
- *Sostenibilidad*: La empresa está comprometida con el medioambiente tratando de reducir al máximo su impacto y manteniendo un proceso productivo sostenible en todas sus fases y produciendo de forma localmente artesanal con materiales no nocivos ni tóxicos.
- *Diseño y exclusividad*: La start-up se identificará por su diseño y exclusividad, diferenciándose así del producto de la competencia utilizando diseños creativos e incorporando detalles distintivos.
- *Responsabilidad social*: La startup reconoce su responsabilidad social y se compromete a hacer una diferencia positiva en la comunidad y en el mundo en general. Esto se logra mediante la adopción de prácticas comerciales éticas y responsables y mediante la participación en iniciativas sociales y ambientales.

## **b. Análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)**

El análisis DAFO es una herramienta de gestión que simplifica el proceso de planificación estratégica al proporcionar la información necesaria para implementar acciones correctivas, proyectos de mejora y medidas. Es una herramienta que destaca la situación actual, el panorama de la start-up para poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas. El nombre DAFO representa los cuatro elementos evaluados durante el análisis: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Olivera, 2011)

Para desarrollar el análisis DAFO es necesario reconocer y definir cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que más impacto puedan tener en la realización de la misión y la visión de la start-up. (Olivera, 2011)

Las oportunidades y amenazas hacen referencia al entorno externo de la empresa y las debilidades y fortalezas a los factores internos. En otras palabras, es una herramienta a través de la cual se establece una doble perspectiva de análisis: una externa y una interna. Una adecuada identificación de estas ayudará a ser proactivos en vez de reactivos y planificar con antelación planes para atacar estas posibles desviaciones de los objetivos de la empresa. (Olivera, 2011)

En este apartado se procurará identificar dichos elementos para poder realizar un análisis DAFO adecuado que se adelante a aquellas amenazas del ámbito interno y externo y aprovechar aquellas oportunidades y fortalezas que los mismos brindan.

*Debilidades:* Entre las debilidades de la marca se puede destacar la dificultad de encontrar artesanos locales y conseguir que el chaleco tenga un precio competitivo. Producir localmente y con materiales de calidad es siempre más caro y difícil, pero a la vez más sostenible, por lo que un precio más elevado estaría justificado. La empresa deberá conseguir un equilibrio entre el precio de producción, la calidad y el precio final. Además, existe una gran dependencia con los proveedores de material y productores por lo que existe un bajo poder de negociación que puede suponer un problema a largo plazo. Por último, el *expertise* del *management team* en la industria del *slow fashion* y en el de la moda en general es limitado lo que puede suponer un reto en el corto plazo.

*Amenazas:* En cuanto a las amenazas, se podría mencionar, que es un negocio que no requiere una alta inversión inicial por lo que las barreras de entrada a nuevos competidores son muy bajas, lo que puede suponer una gran amenaza a largo plazo. Además, el chaleco es una prenda que no es extremadamente difícil de imitar y esto resulta atractivo a los competidores y por ello, habrá que asegurarse que Slabeth deje una huella en los chalecos que sea propia de la marca y que, si un competidor decidiese copiarla, el plagio quede evidente. Por último, la marca tiene poca diversificación de producto ya que se dedica únicamente a los chalecos lo que puede suponer una amenaza o una fortaleza y, por ende, tratará de siempre tratarse como lo último y convertirlo en un elemento diferenciador.

*Fortalezas:* Entre las fortalezas de Slabeth, destaca sobre todo que esta produce localmente y de manera sostenible. Esto es una gran ventaja frente a los competidores ya que, al producirse de esa manera, se contribuye al medio ambiente, a la consecución de lo establecido en el acuerdo de Tokio y a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible marcados por la Agenda

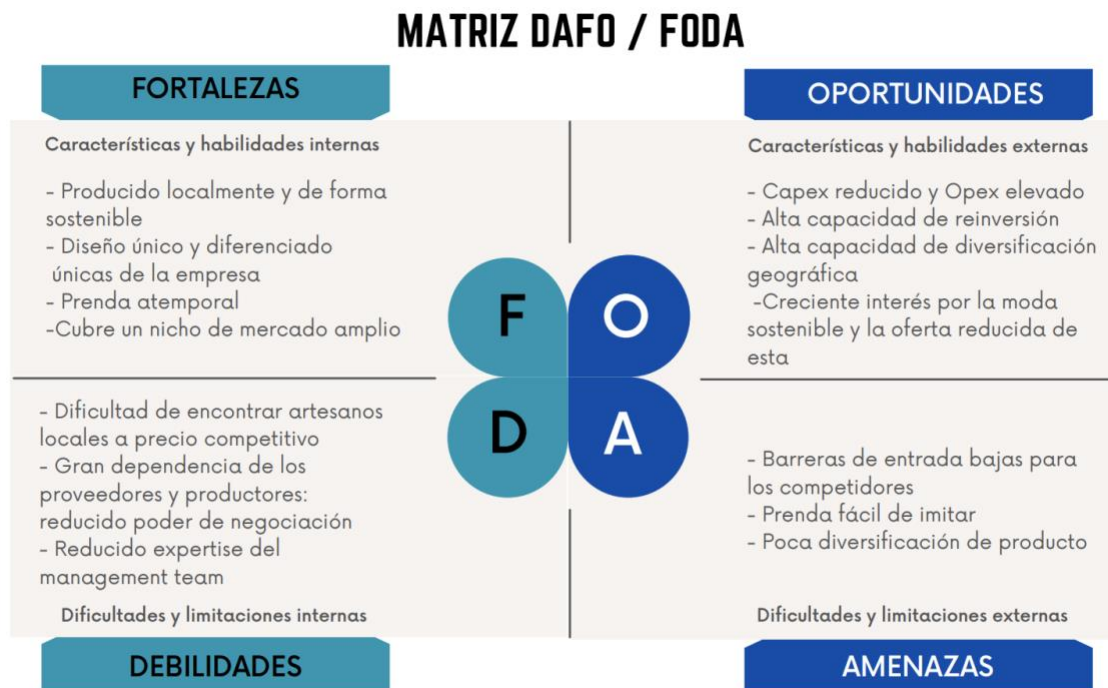
2030. Además, destaca el diseño único y diferenciado de los chalecos. Al ser una empresa que se dedica únicamente a la producción y venta de chalecos sin expandirse a ninguna prenda más, los costes son más reducidos y el stock es más controlable. Además, el diseño no varía demasiado entre un chaleco y otro en cuanto a la forma, por lo que producirlo será más fácil también. En definitiva, destaca su diseño único y exclusivo que le hace diferenciarse como marca. Para que no sea fácilmente copiable, la empresa se asegurará de dejar en cada chaleco una huella única y característica de la marca Slabeth. Además, es una prenda atemporal que no pasa de moda por lo que no es un negocio que vaya a dejar de existir por falta de demanda. Además, cubre un nicho de mercado muy grande y diferenciado ya que está pensado para todo aquel que se lo pueda permitir con un gran gusto por la moda y el vestir bien.

*Oportunidades:* Con respecto a las oportunidades, es importante mencionar, que, al ser un negocio con costes bajos, es decir que requiere de reducido CAPEX (Capital expenditure) y más OPEX (Operational Expenditures) existe una gran oportunidad de reinversión del beneficio y en un futuro poder expandirnos a otros países. De la misma manera, se podría igualmente aumentar las ventas internacionalmente antes de dar el paso a diversificarse geográficamente. Al requerir poco CAPEX, las oportunidades de expansión son amplias y muy atractivas.

Otra gran oportunidad, es el creciente interés por la moda sostenible. En España, las compras de moda sostenible han aumentado un 42% en los últimos 6 meses y las búsquedas de moda sostenible han aumentado un 51%. Además, con menos empresas que ofrecen moda sostenible y un interés creciente en ella, Slabeth puede utilizar la oferta reducida para posicionarse como líder en ropa ecológica. Por tanto, ser una empresa de economía circular que supere los retos de la industria textil y la utilice como una oportunidad. (Otero, 2021).

A continuación, se presentará una matriz del análisis DAFO realizado con anterioridad a modo resumen y de forma que quede más visual y estructurado.

**Figura 1**



*Fuente: elaboración propia a través de la herramienta Canva*

## **2.2 Análisis Externo**

### **a. Introducción del sector textil en España**

Después de realizar un análisis DAFO y determinar la situación actual externa e interna de la empresa, se realizará un análisis de la industria. Este epígrafe, por tanto, se enfocará en conocer en profundidad el sector en el que opera Slabeth que es el de la industria textil.

El sector de la moda sufrió un duro golpe tras el estallido de la crisis de la Covid-19. Durante este periodo de crisis, el peso de dicho sector en la economía se redujo a mínimos históricos. Con la recuperación a la normalidad, la moda ha vuelto a suponer uno de los principales motores económicos del país, como siempre lo había sido. En concreto, el sector de la moda en España se elevó hasta alcanzar un 2.7% del Producto Interior Bruto (PIB) español frente al 2.4% de 2020 lo que equivale a 6.651 millones de euros en 2022. Este porcentaje, se sitúa tan solo en una décima por debajo de la importancia que este sector suponía antes del Covid-19. Este sector, se está recuperando de la crisis causada por el Covid y ha crecido en un 10% respecto del pasado año 2021. (Gestal, 2022)

Por otra parte, a pesar de estos datos tan esperanzadores de recuperación, la industria se enfrenta a numerosos desafíos a los que las empresas dentro del mismo deberán ser capaces de sobrevivir. El primer reto al que las empresas se enfrentan es el de la subida de los costes de la energía y materia prima causado por la guerra de Ucrania. (Gutiérrez, 2022)

Las exigencias de sostenibilidad e innovación por parte de Europa suponen un gran reto y la subida de los precios lo ha dificultado enormemente. La desorbitada subida del gas y energía resulta un lujo que las empresas textiles no se pueden permitir. (Castells, 2018)

Los dos principales retos a los que se enfrenta la industria textil, por tanto, son la subida de los precios de la energía y de materia prima y la transición a la sostenibilidad.

El sector de la industria textil, según la ONU, es el segundo sector más contaminante y perjudicial para el medioambiente. La industria de la confección es responsable del 20% de la contaminación del agua potable del mundo y del 10% de las emisiones de gases de efecto invernadero. Para reflejar esto en términos más visibles, produce más emisiones de carbono que todos los vuelos internacionales y marítimos del mundo. (El Economista, 2019)

Se estima que aproximadamente 990.000 toneladas de textiles acaban en los vertederos en España cada año. Las tasas de reciclaje de textiles siguen siendo bajas: solo entre el 12 y el 16 % de los desechos se recolectan por separado para reutilizarlos y reciclarlos, y menos del 1 % de la producción total se recicla para fines iguales o similares. (El Economista, 2019)

Es evidente, que la industria de la moda está evolucionando hacia una transformación inevitable de los procesos productivos y hacia una concientización general de las consecuencias que supone consumir *fast-fashion*. Es por ello, que Slabeth va a nacer en un entorno cada vez más disruptivo y en el que gozará de una fuerte ventaja competitiva, ya que el proceso productivo de los chalecos va a ser sostenible y éticamente responsable con el medioambiente, ya que es parte de su identidad.

Comprar en Slabeth proporcionará a los clientes una alternativa al consumo en tiendas internacionales tradicionales como son las del grupo Inditex, responsable de gran parte de la contaminación textil. El valor añadido que ofrece Ecoalf a los clientes es la oportunidad de cambiar sus hábitos de consumo, reducir la contaminación a la hora de comprar y promover la moda sostenible a largo plazo. Como se mencionó anteriormente, una mayor conciencia sobre el impacto ambiental del consumo está haciendo que los consumidores sean más conscientes



de su consumo lo que obliga a las marcas a hacer que su ropa sea más sostenible, como la de Slabeth.

#### **b. Análisis PESTEL**

Para analizar la supervivencia de la marca Slabeth en el sector de la industria textil, es imprescindible examinar su capacidad de adaptación a los numerosos cambios del entorno. Además, la estrategia que la empresa debe implementar debe nutrirse de un conocimiento previo de su entorno competitivo y adaptar su estrategia a dicho entorno y de un análisis de sus capacidades para ofrecer una ventaja competitiva. (Sostenibilidad y diseño)

Para investigar los factores del macroentorno que pueden afectar, además de los cambios que se están produciendo y pueden afectar a la empresa, se empleará la herramienta básica PESTEL. Por ello, es fundamental realizar un estudio exhaustivo del macroentorno para identificar todos los posibles cambios y su impacto en Slabeth.

A continuación, se realizará un análisis PESTEL de la industria textil ya que es a la que pertenece Slabeth e influyen en mayor o menor medida en la actividad desempeñada por la misma.

### **1. Factores Políticos**

En esta primera sección, se estudiarán los factores del entorno político que podrían condicionar el modo de actuar de Slabeth, tanto por la ideología del gobierno español como por las distintas políticas empleadas por el mismo que puedan beneficiar o perjudicar el ejercicio de la empresa.

En primer lugar, es importante señalar que España pertenece a la Unión Europea y es un país socialdemócrata con una monarquía parlamentaria en su forma política. Este es el primer parámetro que hay que considerar para decidir si emprender en España, ya que, si el sistema político es desfavorable como por ejemplo una dictadura como la de Corea del Norte, el proceso será muy difícil y no será aconsejable empezar un negocio con ese panorama político (Análisis: Pastel sector textil España, 2021).

En segundo lugar, es necesario atender a las políticas gubernamentales y las pautas generales para la nueva política industrial. En España se han implementado una serie de planes y políticas que juegan a favor de Slabeth. La política más destacada llevada a cabo por el gobierno en este ámbito, es la Agenda del Cambio destinada a guiar al gobierno a la consecución de los objetivos

de desarrollo sostenible marcados por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (Gobierno de España,2019).

Dentro de esta Agenda de Cambio, se encuentra la Estrategia Española de Economía Circular. Esta estrategia sienta las bases para el impulso de nuevos modelos de producción y consumo, impulsando a las empresas a transformar sus modelos de producción hacia unos más sostenibles y circulares. La estrategia contribuye así a los esfuerzos de España por lograr una economía sostenible, descarbonizada, eficiente en el uso de los recursos y competitiva (Ministerio para la transición ecológica y tránsito demográfico, 2022).

Este plan, favorece a las start-ups de moda sostenible como es Slabeth ya que su objetivo de minimizar el impacto medioambiental en la cadena de producción se alinea directamente con sus principios y valores y Slabeth gozará de una fuerte ventaja competitiva porque ya cumple con todos los requisitos ambientales y su proceso de producción no requiere ningún cambio. Además, puede brindar opciones de financiamiento ya que existen programas y fondos que ofrecen ayudas económicas a aquellas empresas de moda sostenible.

Por último, es necesario mencionar que el gobierno español apoya enormemente a la industria textil ya que aporta grandes beneficios al país y representa un porcentaje muy alto del PIB de España. El gobierno implementará las estrategias necesarias para crear ventajas competitivas para promover el crecimiento de la industria textil. Para ello, contará con comunidades autónomas competentes en muchos ámbitos de la política industrial.

## **2. Factores Económicos**

Un dato de especial relevancia a la hora de emprender un negocio nuevo es el crecimiento económico del país, ya que, si el entorno económico es sólido, las oportunidades de negocio serán mucho mayores. Un indicador idóneo para medir este crecimiento es el Producto Interior Bruto (PIB). La economía española experimentó en 2021, un crecimiento del 5.5% y en 2022 también creció en la misma cifra. El primer cuatrimestre de 2023, el PIB ha aumentado un 0.5% con respecto al cuatrimestre anterior y se espera que siga aumentando positivamente durante el año. Esta recuperación del PIB español tras la pandemia del COVID-19, resulta muy esperanzadora para nuevas empresas que quieren buscar un hueco en el mercado. (Pérez, 2023)

Según el Informe Económico de la Moda en España, la industria textil ha recuperado su importancia en la economía española tras la irrupción del Covid-19. Después de que la

pandemia redujera la importancia del sector situando el PIB de España en mínimos históricos, la importancia de la moda en la economía ha vuelto a aumentar a medida que la economía se recupera lentamente hacia la normalidad. Específicamente, la participación de la industria de la moda en el PIB total aumentó a 2,7 por ciento desde 2,4 por ciento en 2020, pero se mantuvo por debajo del nivel previo a la pandemia de 2,8 por ciento. Este informe refleja una clara mejoría en varios indicadores como el número de empleados, la industria de confección, el nivel de exportaciones e inversiones con excepción de uno: el peso de la moda en el empleo pasando de un 4.1% a un 3.9% (Informe Económico de la Moda en España, 2022).

Por otro lado, es importante atender y en especial en el sector de la moda sostenible al coste de producción y de las materias primas. La Guerra que ha explotado entre Rusia y Ucrania en 2022 ha tenido un fuerte impacto en el precio de las materias primas y los costes de producción siendo la industria textil uno de los mayores afectados.

Debido a las sanciones impuestas por la Unión Europea a Rusia, se le ha dejado de comprar energía haciendo que el coste de la misma suba desmesuradamente haciendo así más costosa toda la cadena de producción. Además, como consecuencia directa de este suceso, el coste de la gasolina ha aumentado en el mismo nivel haciendo que el transporte se encarezca, traduciéndose así, en un mayor precio del producto final. Por otro lado, el sector textil español cuenta con numerosas plantas y tiendas en Rusia que han tenido que cerrar o donde los camiones de transporte no llegan por lo que ha sido uno de los mayores afectados.

Por otro lado, Rusia es el mayor proveedor de cereales del mundo y Ucrania, conocida como el granero de Europa, es también el mayor productor de productos básicos agrícolas como el trigo: el 26 % de todas las importaciones de trigo de la UE proceden de este país.

Todo esto, ha conducido al índice de Precios al Consumo (IPC) de vestido y calzado alcanzar en enero de 2022 su máximo desde 2003, con un aumento del 3.7% (Gestal, 2022).

Estos factores son de especial relevancia a la hora de establecer un negocio y hay que tener en cuenta antes de emprender ya que el producto final se puede encarecer. Slabeth al producir localmente, se va a ver afectado por las consecuencias de esta guerra, pero en menor medida. Además, al posicionarse dentro de un rango de precios medio-altos, la diferencia no se debería notar en exceso ya que el margen comercial lo aguantará. Además, al estar confeccionados de forma sostenible de acuerdo con las nuevas tendencias de consumo y comportamiento del consumidor, este mismo, entenderá el precio del producto final.

### **3. Factores Socioculturales**

Un aspecto altamente valorado por el consumidor hoy en día es la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas. Un consumidor, a la hora de adquirir un producto, no sólo se fija en su precio sino en la forma que ha sido producido y en su consecuente calidad. La sostenibilidad es una nueva variable que ha entrado en escena y que es de vital importancia para un gran número de consumidores.

Según varios estudios, los Millennials son la generación más comprometida con el medioambiente. 6 de cada 10 personas comprendidas entre (22-35) años, están dispuestos a pagar más por un producto que sea sostenible y amigable con el medio ambiente. Otro estudio realizado por la consultora c. Además, este mismo estudio reveló que la sostenibilidad incrementa la fidelidad de la marca y los beneficios generados por la empresa (Capgemini, 2023).

La moda ecológica es una megatendencia, por lo que la moda del futuro estará fuertemente influenciada por la conciencia ecológica y social. Para resaltar esto, hay varias campañas de moda sostenible para influenciar a otras marcas a hacer lo mismo. Uno de ellos es la Semana de la Moda Sostenible en Madrid, la feria de moda ética en Berlín o Innatex en Frankfurt. Las marcas apoyan cada vez más la producción de productos sostenibles.

En este ámbito, Slabeth goza una vez más de una fuerte ventaja competitiva ya que su producto será altamente aceptado por los consumidores ya que los valores de la start-up están alineados con las nuevas tendencias y comportamientos de los consumidores que giran en torno a una mayor sostenibilidad.

### **4. Factores Tecnológicos**

La tecnología es una herramienta vital en el desarrollo de toda industria, y la textil no es una excepción. El sector industrial se encuentra inmerso en la cuarta revolución industrial, en el que las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental en las actividades productivas y se convierten en un importante factor competitivo. La transformación digital significa utilizar tecnologías 4.0 que ya están en la cadena de valor de la industria textil (Gilda, 2021).

Un área donde la innovación tecnológica resulta de gran utilidad es en su aplicación para conseguir tejidos sostenibles. Algunas de las áreas de innovación tecnológica que se están explorando para telas sostenibles son en materiales biodegradables: la investigación se centra

en el desarrollo de textiles a partir de recursos renovables como el algodón orgánico, el lino, y las fibras de fuentes vegetales o animales sostenibles. Además, se están investigando nuevos métodos de manipulación y procesamiento de estos materiales para mejorar su durabilidad y biodegradabilidad. Esto puede ser de gran utilidad para los chalecos de Slabeth, ya que muchos de ellos requerirán el uso de algodón y lino y mejor cuanto más amigables sean con el medioambiente (Gilda, 2021).

Además, se están desarrollando tintes textiles y materiales de acabado más sostenibles para reducir el consumo de agua, energía y productos químicos. Por ejemplo, la tecnología de impresión digital permite que la tinta se aplique directamente a la tela, lo que reduce los desechos y el impacto ambiental. Si Slabeth hace uso de este tinte sostenible, gozará de una amplia ventaja competitiva frente a sus competidores (Gilda, 2021).

Lamentablemente, según un estudio del INE, sólo el 14,4% de la producción española de tejido se consideran innovadoras. Entre las pymes desciende al 13,7%. Podemos concluir que el gasto en investigación y desarrollo es uno de los puntos débiles de nuestra estructura industrial. Por tanto, uno de los mayores retos de la economía española es incrementar la inversión en investigación y desarrollo aumentando el número de inversores privados. En esta área, Slabeth podrá volver a disfrutar de una fuerte ventaja competitiva si sabe hacer uso de las tecnologías que tiene a su disposición e invierte en ellas.

## **5. Factores Medioambientales**

Debido al protocolo de Kioto y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcados por la Agenda 2030, los gobiernos han tenido que aprobar una serie de medidas y planes para cumplir estos compromisos y cumplir dichos objetivos. A la hora de establecer una start-up hay que atender a leyes que enmarcan al empresario y su actividad, en este caso, en el ámbito del medio ambiente.

El protocolo de Kioto es un acuerdo internacional, del que España forma parte, para reducir las emisiones de los gases efecto invernadero y ayudar a las empresas a adaptarse a una producción cada vez más sostenible (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2023)

Los ODS suponen todo un reto para la industria textil ya que es la segunda más contaminante a nivel global. Existen 17 ODS y todos ellos, forman parte de la Agenda 2030 en la cual todos los países pertenecientes a la ONU están comprometidos. Estos objetivos están destinados a

mejorar la calidad de vida de las personas y a proteger el planeta. Para ello, impulsan a las empresas a informar sobre el proceso de producción de sus productos en los reportes y a incorporar prácticas sostenibles en su actividad (ONU, 2023).

En España, la contaminación de la industria textil supone una gran preocupación que el gobierno intentará hacer frente a través de la aprobación de diversas leyes y planes.

En este caso, y en especial en la industria textil en España, se está regularizando cada vez más el proceso de producción textil. En un esfuerzo por mitigar el cambio climático, ha entrado en vigor en 2022 la Ley de Residuos y Suelos Contaminados, que promueve una economía circular regulando la gestión de los residuos textiles, los biorresiduos y la basura doméstica peligrosa (BOE, 2022).

La Ley de Residuos, entre otras cosas, prohíbe destruir los residuos textiles de los fabricantes de ropa y les obliga a reciclarlos. Según la legislación, estos excedentes deben dirigirse primero a canales de reutilización (como las donaciones) y, si no es posible, se utilizarán para preparar esta reutilización (BOE, 2022).

Además, la nueva norma exigirá que esa basura se gestione adecuadamente, es decir, que se desarrollen sistemas de recogida selectiva de residuos textiles antes de 2025 (BOE, 2022).

En este marco de un esfuerzo cada vez mayor por proteger el medioambiente, Slabeth contará una vez más con una ventaja competitiva ya que su modo de producción no tendrá que sufrir ninguna modificación para adaptarse a estas nuevas leyes y acuerdos.

## **6. Factores legales**

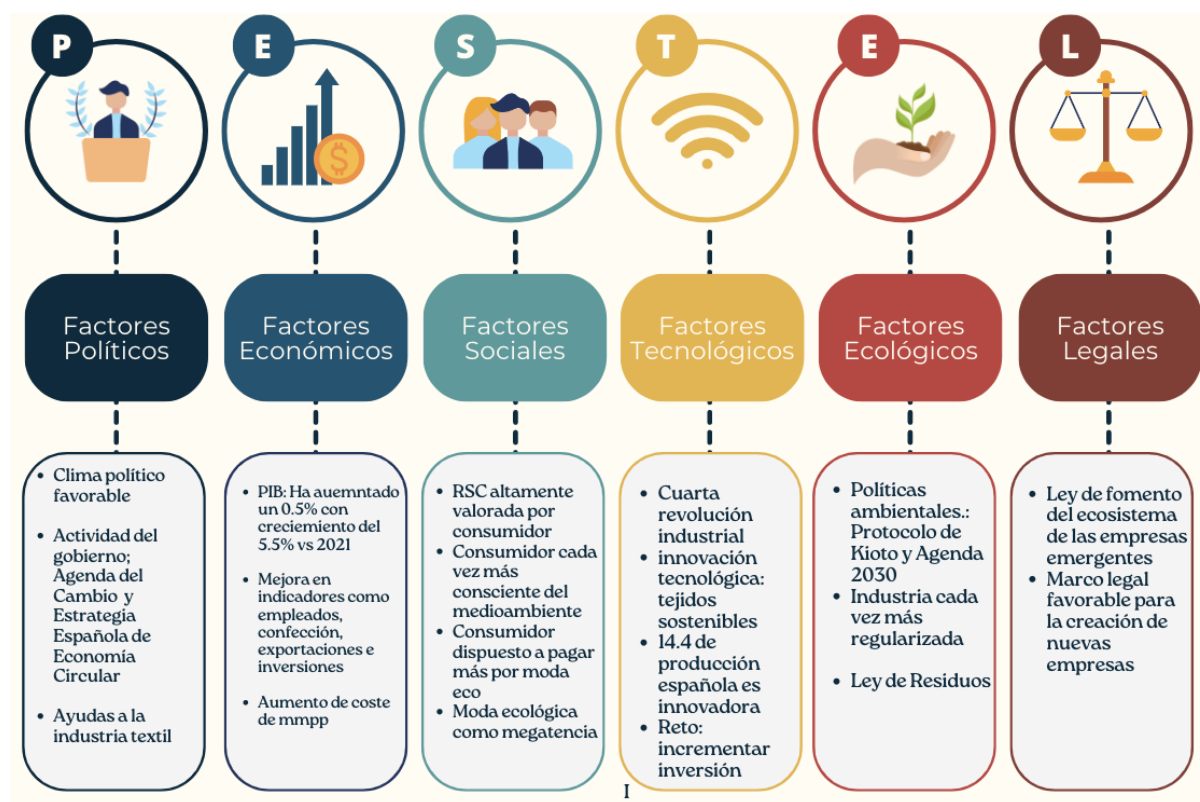
En España, hasta 2022, no existía regulación en el sector de las start-ups. El pasado año, entró en vigor Ley de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, mayormente conocida como ley de startups. Las medidas más destacadas de esta nueva ley son las siguientes (Boletín Oficial de las Cortes Generales, 2022):

- Mejora del tratamiento fiscal de las opciones de compra de acciones concedidas a empleados de empresas emergentes: El empleado de una empresa de nueva creación puede obtener hasta 50.000 euros en acciones o participaciones cada año sin pagar impuestos por ellas hasta que decida venderlas (hasta diez años desde la fecha de distribución) o en caso de que la empresa salga a bolsa.

- Ya no se exige que la oferta se haga extensiva a todos los trabajadores en las mismas condiciones. Para aclarar el valor equivalente a las acciones o participaciones concedidas a los trabajadores de empresas en expansión, el nuevo reglamento añade un criterio particular para la valoración de las rentas del trabajo en especie.
- Ampliación de los derechos de residencia en el país de estudiantes, inversores y emprendedores internacionales, así como un nuevo visado para nómadas digitales.
- Se establece un tratamiento fiscal único para los intereses transferidos con el fin de promover el crecimiento del capital riesgo: incrementando en 40.000 euros la cantidad máxima anual deducible pasando de 60.000 a 100.000.
- Se mejora la deducción en el IRPF por la compra de acciones o participaciones de startups: de un 25% a un 15% con una duración máxima de cuatro años y existe la posibilidad de posponer el pago de la deuda tributaria.
- Las startups están sujetas a impuestos iniciales más suaves.
- Se crea la Oficina Nacional del Emprendedor (ONE).

Esta ley favorece enormemente el establecimiento de nuevas empresas innovadoras y este nuevo marco recién entrado en vigor, beneficiará y facilitará enormemente el establecimiento de Slabeth en España ya que aprovechará estos beneficios fiscales que esta nueva regulación le brinda.

Figura 2



### 3. PLAN OPERATIVO

#### 3.1 Proveedores

Slabeth se compromete a trabajar exclusivamente con proveedores que compartan los mismos valores y en especial el de sostenibilidad y calidad de la empresa. La gestión y coordinación de nuestras relaciones con nuestros proveedores para el suministro de materiales se describe con mayor profundidad a continuación.

#### Descripción de los proveedores:

Para asegurar la calidad de los materiales que se van a emplear en la producción de los chalecos de vestir, los proveedores serán cuidadosamente seleccionados. Se va a colaborar con proveedores regionales españoles o portugueses expertos en el desarrollo y suministro de materiales respetuosos con el medio ambiente para la creación de prendas de vestir. Estos proveedores tienen un historial probado en el negocio y se dedican a utilizar prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Además, los productores de chalecos también serán cuidadosamente seleccionados con las mismas características.



Cómo se ha mencionado anteriormente, que sean de origen nacional o de la península, será uno de los requisitos exigidos. Algunas de las ventajas que surgen de trabajar con productores y proveedores nacionales son la calidad del producto, los cortos plazos de entrega del producto, una comunicación ágil favorecida por el idioma y una mayor seguridad en términos de reputación y pagos.

Algunos de los proveedores de materias primas identificados son los siguientes:

- **FAMILITEX:** La empresa de tejidos de Barcelos lanzó en octubre un nuevo tejido de punto circular con hilos de corcho. La utilización de este material 100% natural, biodegradable, sostenible y reciclable es una auténtica innovación tecnológica. (Familtex, 2023)
- **Fitecom:** exporta principalmente tejidos de lana 100% o mixtos con características como lavable a máquina, acabado antibacteriano y anti-olor que son útiles en la moda y el deporte, así como para la protección. Ofrece preciosos tejidos elaborados con fibras naturales y biodegradables de rebaños sostenibles y criados en libertad y otra increíble colección basada en fibras sintéticas recicladas. (Fitecom, 2023)
- **Adalberto:** Empresa líder en el diseño, estampación y transformación de textiles a través del acabado, teñido, pero haciéndolo, utilizando procesos de reducción de agua, energía y químicos, colocándolos a la vanguardia de la fabricación sostenible actual. Entre otras cosas, ofrece sustancias que contienen cápsulas activas derivadas del cáñamo (CBD) y sustancias a base de fibras de piña o cáscaras de plátano. Acabados como 'seda/algodón' son tejidos de algodón que tienen un tacto sedoso o son repelentes de insectos naturales o controlan la humedad corporal, conservan un aroma 'fresco', son otros ejemplos de innovación (Adalberto, 2023).
- **Bloomati:** Bloomati es una marca de Carvema en Portugal, una empresa de reciclaje textil con más de 45 años de historia, fundada en 2017 y enfocada en crear textiles ecológicamente sostenibles que optimicen el uso de fibras orgánicas y recicladas y, gracias a su impacto ambiental, puedan ser utilizado como referencia para los textiles. (Bloomati, 2023)

### **Relaciones y acuerdos**

La marca buscará forjar vínculos a largo plazo de confianza y beneficio mutuo con sus proveedores. Para garantizar una cadena de suministro honesta y eficaz, se colabora estrechamente con nuestros proveedores para forjar asociaciones sólidas y duraderas. Además de la obligación de respetar las normas sociales y medioambientales, estos acuerdos también contienen términos y condiciones específicos que garantizan la alta calidad y la entrega puntual de los suministros. Estas relaciones y acuerdos con nuestros proveedores cobran especial importancia ya que son los habilitadores de nuestra propuesta de valor diferencial dentro del mercado.

### **Criterio de selección**

Slabeth seleccionará a sus proveedores en función de su capacidad y de la sostenibilidad de sus materiales. El primer criterio que se tendrá en cuenta es que produzcan prendas de alta calidad y que su proceso productivo sea amigable con el medio ambiente así como sus materiales empleados. Para esto, se mirará que utilicen materiales ecológicos certificados, como algodón orgánico y tejidos reciclados. También se tendrá en cuenta la reputación del proveedor en cuanto a prácticas laborales éticas, cumplimiento de la normativa y responsabilidad social corporativa. Una vez obtengamos toda esta información sobre nuestros proveedores crearemos una matriz con estas variables adjudicándoles diferente importancia a cada una de ellas. Una vez obtenida esta matriz llegaremos a un ranking de proveedores que nos facilitará la elección.

### **Proceso de compra**

Primero las socias se pondrán en contacto con los proveedores preseleccionados para obtener información específica sobre los productos y servicios que ofrecen. A continuación, evaluarán sus propuestas en función de su adecuación a nuestros criterios de selección. A la hora de tomar decisiones, se dará prioridad a la calidad del producto, la entrega puntual, el precio competitivo y la viabilidad a largo plazo de los materiales.

### **Evaluación de proveedores**

Se evaluará periódicamente a los proveedores para asegurar de que siguen cumpliendo las normas de calidad y sostenibilidad. Se evaluará el rendimiento de los proveedores mediante indicadores clave de rendimiento (KPI), que tienen en cuenta factores como la calidad de los materiales, la destreza en las entregas, el trato a sus empleados y la comunicación. Se

colaborará estrechamente con los proveedores para ejecutar medidas correctoras y promover la mejora continua siempre que se detectan áreas susceptibles de mejora.

Además, a la hora de evaluar a los proveedores se medirá el nivel de compromiso que estos tengan con la marca y el proyecto. Para ello, dentro del proceso de due diligence que se llevará a cabo se contactará con clientes previos para evaluar la manera de trabajar y el compromiso que tiene el proveedor a la hora de realizar pedidos, tanto en materia de calidad, cantidad y tiempo de entrega. Una alternativa que será considerada será ofrecer a los proveedores seleccionados un plan de incentivos, que dependiendo del éxito y los resultados obtenidos por Slabeth, podrá ser convertido en un valor tangible y disponible para los proveedores.

### **Gestión de riesgos**

Existen riesgos relacionados con los proveedores, como interrupciones en la cadena de suministro o el incumplimiento de los requisitos de sostenibilidad. Se han creado planes de respaldo que implican encontrar proveedores sustitutos con normas de sostenibilidad y calidad comparables para reducir estos riesgos. Además, se van a mantener líneas de comunicación abiertas y honestas con los proveedores para poder resolver rápidamente cualquier problema o desacuerdo.

### **Plan de mejora de proveedores**

Se pretende construir una relación duradera con nuestros proveedores y apoyar el desarrollo continuo de prácticas empresariales sostenibles. Se procurará colaborar con ellos para poner en práctica nuevas ideas que disminuyan aún más el impacto ambiental de Slabeth y hagan avanzar los conceptos de la economía circular en toda la cadena de suministro. También se buscará oportunidades para formar alianzas estratégicas con proveedores dedicados a la sostenibilidad, lo que permitiría en un futuro ofrecer aún más artículos ecológicos de alta calidad.

En conclusión, se va a colaborar con proveedores que cumplan nuestras normas de excelencia y sostenibilidad. La asociación con ellos se basa en el respeto mutuo, el trabajo en equipo y la búsqueda constante de crecimiento. Se elegirán, evaluarán y gestionarán cuidadosamente los riesgos para asegurarse de que se dispone de los recursos y servicios necesarios para producir los chalecos de vestir de forma sostenible.

### **3.2. Proceso de producción**

Slabeth no va a tener ni fábrica de tejidos ni taller de confección, sino que adquirirá los tejidos y materiales necesarios para la confección del chaleco por un lado y después contratará la confección. El proceso de producción de los chalecos de Slabeth seguirá una serie de pasos marcados y ordenados garantizando siempre su sostenibilidad, calidad y durabilidad en el tiempo.

En primer lugar, se adquirirán los materiales y tejidos a los proveedores anteriormente mencionados o a nuevos que surjan de que ofrezcan mejores condiciones siempre siendo sostenibles. Se intentará trabajar con el mínimo posible de proveedores para evitar poner en peligro la calidad del producto, ya que esto exige un nivel muy profundo de confianza mutua. La desventaja principal de esto es la dependencia que pueda tener la start-up con el rendimiento de sus proveedores. Esta situación, Slabeth la puede convertir en ventajosa haciendo que las otras compañías sean también dependientes de nosotros y que el éxito de uno esté ligado con el éxito del otro y de este modo, se forjará una relación de amistad duradera a largo plazo.

Más tarde, se procederá a enviar los diseños de los chalecos junto a las telas seleccionadas a los productores para que inicien el proceso de confección. Los proveedores utilizarán tejidos orgánicos certificados como algodón orgánico o fibras recicladas. Una vez se ha decidido producir los chalecos lo mejor posible, no se puede entregar los patrones y diseños a los productores que ofrezcan un presupuesto más bajo sino esperar a que llegue uno que lo vaya a reproducir con la mayor exactitud.

Para esto, será necesario implicar al diseñador y al productor para que establezcan una relación estrecha y el segundo entienda con claridad los gustos del diseñador. Además, si el diseñador y el productor estudian juntos posibles problemas el producto será más barato y quedará perfecto. El productor tiene que entender los requisitos que debe cumplir el chaleco final y a su vez el diseñador debe comprender los pasos que han de seguirse. Este modo de trabajar lo nombró Michael Kami, quien aporta un enfoque concurrente contrario a la fabricación en cadena donde la responsabilidad se va pasando de una fase a otra. Este enfoque, reúne a todos los participantes en el inicio del proceso de diseño. La fase de diseño se traduce en tan sólo un 10% de los costes de la fase de producción, pero afecta a toda la cadena, por lo que, si se reúne desde un primer momento a todos, se reducirán los costes enormemente.

Lo que primará siempre y frente a todo es la calidad de los productos y en la tesitura de elegir entre la puntualidad y la calidad del producto, se seleccionará siempre la segunda. No obstante, no son contradictorias y una buena gestión tendría que ser capaz de cumplir ambas. El objetivo de Slabeth es producir los mejores chalecos del mercado y no se sacrificará utilizar tejidos de peor calidad para conseguir entregar a tiempo. Para ello, se realizarán rigurosas pruebas y controles de calidad en todas las etapas, desde la selección del material hasta el montaje final. Esto nos permite asegurar que los chalecos cumplan con nuestros exigentes estándares de resistencia, durabilidad y acabado.

Esta estrategia de producción quedará sujeta a constantes revisiones ya que el mundo está en constante cambio y puede que haya que realizar modificaciones para que sea siempre el más adecuado.

### **3.2 Distribución logística**

Se realizará especial hincapié para optimizar el proceso de envío para reducir la cantidad de embalaje utilizado y aumentar la eficiencia logística. Al ser todo producido en España las emisiones de CO2 se pueden reducir mucho respecto a otros competidores que optan por el transporte de largas distancias. Además, se tratará de digitalizar lo máximo posible el inventario para evitar torturas de stock y agilizar el máximo posible en proceso de compra, envío y devolución en caso de que fuera necesario.

A la hora de definir el modelo de distribución logística es necesario establecer de igual manera el sistema de distribución y envío de los productos al cliente. Se reforzará la presencia en aquellas ciudades donde haya más visualizaciones, pedidos realizados o clientes ya existentes. Para ello es fundamental emplear algún CRM, cuyos costes hoy en día son muy bajos y cuyo empleo puede suponer un aumento en la productividad del envío y seguimiento de pedidos online.

### **3.3 Recursos Físicos**

En esta sección del plan operativo se mencionan recursos tangibles necesarios para el funcionamiento de la start-up como las instalaciones, los materiales necesarios, embalaje y la

logística de la compañía. Los elementos clave relevantes para esta parte del plan operativo se detallan a continuación.

En cuanto a las instalaciones, se espera que se requiera una pequeña oficina lo suficientemente grande para manejar las actividades administrativas y ejecutivas de la empresa. Como la estructura actual es un equipo reducido de dos empleados (las dos socias fundadoras), el objetivo es optimizar los recursos físicos disponibles sin generar costes innecesarios. En cuanto al proceso de producción en sí, se ha optado por externalizar por lo que el taller y la fábrica no supondrán un coste fijo. Esta elección se basa en una estrategia que centra los esfuerzos internos en las áreas de diseño, gestión de proveedores y control de calidad y deja la fabricación en manos de socios especializados. De esta forma, busca garantizar la eficiencia operativa y la calidad del producto final sin los costes y complicaciones asociados a la creación de su propia infraestructura productiva.

Para cumplir con los requisitos de embalaje y etiquetado, se creará un sistema que permita empaquetar correctamente los chalecos sostenibles. El sistema tendrá en cuenta los requerimientos logísticos para los envíos de productos, asegurando su integridad y óptima presentación durante el tránsito. Se utilizarán materiales de embalaje sostenibles y se diseñarán etiquetas informativas de acuerdo con los valores de sostenibilidad de la empresa.

En cuanto al punto de venta, se ha decidido que la estrategia de ventas se centrará en participar en pop-up stores, showrooms premium y el canal on-line a través de nuestra web como principal canal de ventas. Esta elección se basa en la capacidad de beneficiarse de la popularidad y el prestigio asociados a tales eventos sin incurrir en los altos costes de mantener una presencia física permanente. En cuanto a los recursos técnicos, se determinó que se necesitan dos ordenadores para asegurar las tareas administrativas, comunicaciones y gestión interna de la empresa. Asimismo, se implantará un sistema de contabilidad para controlar con precisión y eficiencia el inventario de chalecos sostenibles, facilitando la planificación de la producción y la gestión de la demanda.

Finalmente, se requerirá de un espacio de almacenamiento para proteger y administrar su inventario. El almacén podrá mantener un control y una organización adecuados del inventario de chalecos sostenibles, asegurando la disponibilidad del inventario a tiempo para satisfacer la demanda del mercado. La selección y disposición estratégica de estos recursos físicos responde

a las necesidades y características específicas de las empresas, que aseguran la sustentabilidad, permitiendo una gestión eficaz de acuerdo con los objetivos empresariales trazados.

### **3.4 Recursos humanos**

Dentro de la estructura organizacional de Slabeth, se observa la presencia de dos fundadores que desempeñarán y se dividirán los roles claves en la organización. Es importante señalar que el número de empleados directos en la etapa inicial se limita a estos dos socios. Por un lado, un socio cuenta con una formación académica en Administración de Empresas y por tanto su competencia y conocimiento se centrará en la gestión financiera y administrativa de la empresa. Por otro lado, el otro socio tiene experiencia y un grado en diseño por lo que asumirá la responsabilidad en las respectivas áreas creativas en especial la de diseño y marketing.

Además, construir relaciones amistosas y mutuamente beneficiosas con los proveedores es una prioridad por lo que se buscará establecer alianzas basadas en el respeto y respeto por los derechos humanos, siendo la sustentabilidad, la calidad y la ética los principios fundamentales del negocio de la empresa. Para lograrlo, se seleccionarán cuidadosamente proveedores que compartan los mismos valores y objetivos para garantizar una adecuada alineación de la visión empresarial. De acuerdo con la visión y valores de la empresa, se trabajará en la difusión de la cultura organizacional basada en esos tres valores.

Estos principios se verán reflejados en la práctica interna, formando interacciones entre fundadores y relaciones externas con proveedores y fabricantes. Asimismo, se implementará una política de compensación y beneficios que refleje equidad y transparencia, y se reconocerán y valorarán justamente las contribuciones y el esfuerzo de los colaboradores externos. Este enfoque es una propuesta inicial para el componente de recursos humanos del plan de operaciones.

## **4. PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Plan de marketing operativo**

#### **Definición de producto**

En este epígrafe se dará a conocer en detalle el producto que ofrece Slabeth: los chalecos de vestir. La inspiración inicial de crear chalecos vino por un lado de la necesidad de ampliar la

oferta de esta prenda de vestir y ofrecer más variedad de diseños y estilos y por otro lado la necesidad de crear negocios sostenibles y apoyar con tu negocio la economía local.

Para que a una prenda se le catalogue como ecológica se tienen que cumplir una serie de requisitos. Entre estos, destaca el uso de materiales y fibras ecológicas para la confección del producto, el respeto de las normas éticas y derechos de los trabajadores y que el proceso de producción contamine lo menos posible. (Eur-lex, 2020)

En la producción de prendas sostenibles se pueden utilizar distintos materiales que se dividen en cuatro categorías: las fibras naturales procedentes de plantas, las fibras procedentes de reciclaje, las fibras procedentes de animales y las fibras a partir de productos vegetales. Para los chalecos de Slabeth se ha decidido que se van a emplear en un inicio los materiales de algodón ecológico que se sitúa en la primera categoría y el qmilch que se sitúa en la última (Planeta Moda, 2019).

El algodón ecológico es una fibra natural obtenida de semillas no modificadas genéticamente cultivadas sin el uso de productos químicos catalogados como altamente contaminantes. Este algodón es cultivado sin uso de sustancias tóxicas y se hila y se confecciona sin el uso de sustancias químicas tóxicas. Este tejido es al mismo tiempo, más beneficioso para la salud del consumidor al estar libre de todo tipo de pesticidas y sustancias químicas (Arditto, 2028).





El qmilch es un tejido altamente innovador cuya tela se hace a través de la proteína de leche vegetal que ofrece la misma calidad que la seda pero que permite lavarse y secarse como el algodón. Es un tejido muy disruptivo e innovador que Slabeth empleará en la confección de sus chalecos (Junta de Andalucía, 2019). Este tejido ha sido ya testado por otras empresas siendo las más destacadas Ecoalf y Adidas. Ecoalf emplea este tipo de tejido en su colección de prendas producidas a través de tejidos reciclados y Adidas para lanzar una línea de productos sostenibles.



Los chalecos de Slabeth llevarán certificaciones textiles medioambientales que certifiquen su procedencia ecológica. Existen dos tipos de certificaciones: una que certifica materias primas de origen vegetal o animal, como algodón, lana o cáñamo, y que se certifica de acuerdo con las regulaciones de la UE. Otro criterio se refiere a los productos elaborados con estas materias primas y de acuerdo con estándares de producción sostenible, como las sustancias utilizadas en la producción, colorantes, trazabilidad del producto, embalaje, transporte, políticas ambientales y laborales. Slabeth se encargará de que todos sus chalecos estén certificados y tengan las siguientes etiquetas.



El estándar GOTS se utiliza para definir los requisitos textiles reconocidos mundialmente desde la etapa de acopio de materia prima hasta que se distribuye. Esta marca genera confianza en el consumidor. Para que estas prendas cuenten con esta calificación, deben contener al menos un 95 % de fibras orgánicas certificadas, mientras que los textiles etiquetados como "hecho de materiales orgánicos" deben contener al menos un 70 % de fibras orgánicas certificadas (Global Standard, 2023).



El Estándar de contenido orgánico (OCS) se basa en la verificación de terceros de que el producto final contiene la cantidad exacta de un material orgánico específico. No aborda los aspectos sociales o ambientales del uso o la producción de productos químicos más allá de la integridad de los materiales orgánicos. OCS utiliza la cadena de requisitos definida en el Content Claims Standard (CCS) (Control Unión, 2023).



Es un estándar que abarca todos los aspectos de la producción textil según criterios ecológicos y aspecto sociales. Se considera el estándar de certificación de textiles orgánicos más estricto que existe, ya que requiere que el 100% de las fibras utilizadas sean orgánicas certificadas, y también es más estricto que cualquier otro estándar para sustancias manufacturadas prohibidas o restringidas (Ivn Zertifiziert Naturtextil, 2023).

Slabeth pretenderá que sus prendas obtengan las tres certificaciones justo mencionadas. Esta certificación permite a la marca diferenciarse en el mercado, sobre todo porque los consumidores le dan cada vez más importancia a la sostenibilidad. Estos certificados pueden utilizarse como una ventaja competitiva para atraer consumidores respetuosos con el medio ambiente. La certificación demuestra que una marca cumple con estrictos estándares ambientales, genera confianza y atrae a una base de consumidores consciente de la sostenibilidad.

### **Diseño y precio del producto**

El chaleco de vestir será diseñado con escote de pico y manga sisa que transmita elegancia y sofisticación. El estilo será entallado y estructurado para resultar la figura femenina utilizando finas líneas para enfatizar la elegancia del chaleco. El escote de pico añade un toque de feminidad al chaleco. Las mangas de sisa serán sin volantes ni pliegues para un look refinado y minimalista que permite una abertura de sisa prolija.

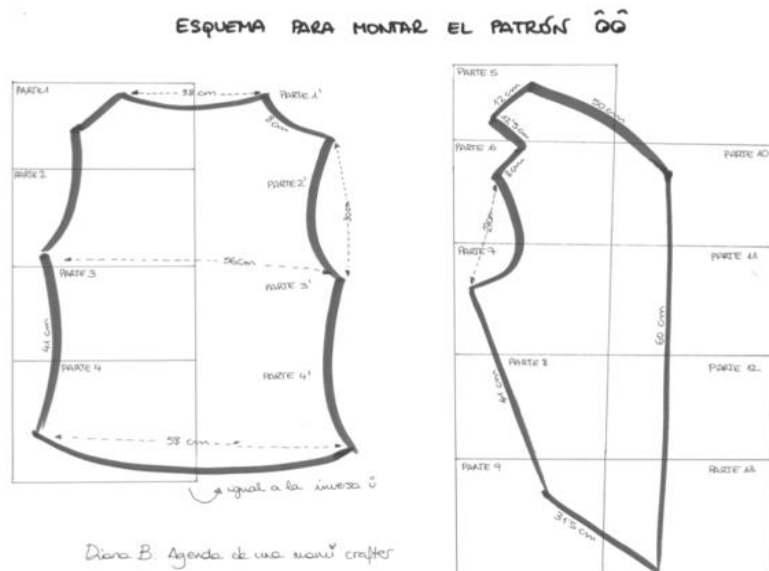
También se considerarán detalles sutiles que agreguen elegancia al chaleco, como los ribetes en contraste en el escote o los bordes. Es importante prestar atención al acabado y asegurarse de que sea perfecto y de gran calidad. En cuanto al color y el patrón, se elegirá colores neutros clásicos como el negro, el gris, el azul marino o el blanco y otros más alegres como el naranja, rojo o el amarillo que se adapten a diferentes atuendos y ocasiones. Además, se contempla añadir otras telas estilizadas con patrones sutiles o texturas interesantes como los cuadros escoceses. La versatilidad de un chaleco es fundamental, por lo que debe diseñarse de tal manera que pueda combinarse fácilmente con diferentes *outfits* ya sean formales o informales. El ajuste y la comodidad también son consideraciones importantes en el diseño de chalecos. El

corte y la construcción permiten suficiente movilidad sin restricciones. Los detalles interiores, como los revestimientos y los adornos, también deben ser adecuados para un uso a largo plazo.

**Figura 3**



El esquema para montar el patrón es el siguiente:



*Fuente extraída de Diana B*

Aunque Slaebth no vaya a confeccionar sus propios chalecos, sí que los diseñará y lo hará a través de distintos patrones pero el más sencillo y del que derivan los demás es el mostrado en el esquema de arriba.

En cuanto al precio, al ser un producto que se va a situar en la categoría de lujo este va a ser elevado. Además, el producirlo en talleres españoles o portugueses y con materias primas ecológicas añade no solo valor añadido al producto final, sino que el coste de producción es también más mayor. El precio de un chaleco variará según los materiales y patrón, pero oscilará entre los 200 y 250 euros por unidad. El consumidor deberá entender que a través de la adquisición de dicho chaleco estará realizando una compra responsable. Además, es necesario llevar a cabo una estrategia de marketing que publicite los beneficios de comprar un chaleco sostenible, así como los efectos que tiene consumir en *fast-fashion*. El consumidor valorará la calidad del producto, así como su diseño diferenciador y será un consumidor concienciado con el medio ambiente y que la sostenibilidad sea un fuerte valor añadido en la decisión de su compra. Entendiendo todos estos factores y los costes de producir local y sosteniblemente se entiende que el precio final sea el indicado por elevado que pueda resultar.

### **Valor añadido**

El valor añadido de Slabeth ha quedado demostrado a lo largo del trabajo por lo que será fácil hacerse ya una idea. Sin embargo, es de vital importancia que se entienda que es diferencial en Slabeth y que es lo que le hace único y competitivo frente al resto de sus competidores.

La marca a diferencia del resto de tiendas de ropa tendrá únicamente como prendas de vestir chalecos sin diversificarse más. Esto le permite distinguirse de sus competidores en base a la oferta. Slabeth ofrecerá una amplia oferta de chalecos a sus clientes con diseños exclusivos y muy versátiles que van desde un estilo clásico hacia otro más vintage o vanguardista. Las combinaciones de estos chalecos son infinitas y un mismo chaleco se podrá lucir para varias ocasiones distintas ya sea elegante o más informal. No existe ninguna tienda que se dedique exclusivamente a la venta de chalecos de vestir por lo que es un gran valor añadido a la marca. Las distintas telas, patrones, colores y combinaciones que tendrá la marca para sus chalecos supondrán un elemento altamente diferenciador.

Por otro lado, la certificación orgánica demuestra el compromiso de una marca con el medio ambiente. Con la creciente preocupación por el medio ambiente, los consumidores otorgan una importancia cada vez mayor a las empresas que utilizan prácticas responsables y minimizan el impacto ambiental. La certificación Eco garantiza que los chalecos de la marca se producen teniendo en cuenta criterios ecológicos, como el uso de materiales orgánicos o reciclados, la

minimización de residuos y el uso responsable de los recursos naturales. Esto proporciona un entorno de seguridad y tranquilidad a los consumidores conscientes, lo que puede conducir a una preferencia por los productos de la marca. Además, la producción ética y el respeto por los derechos de los trabajadores son aspectos esenciales para construir una imagen positiva y confianza entre los consumidores. La conciencia pública y la consideración de condiciones de trabajo justas están creciendo, y los consumidores están cada vez más interesados en cómo se producen los productos que compran. Esta certificación y modo de producir genera claramente un gran valor añadido.

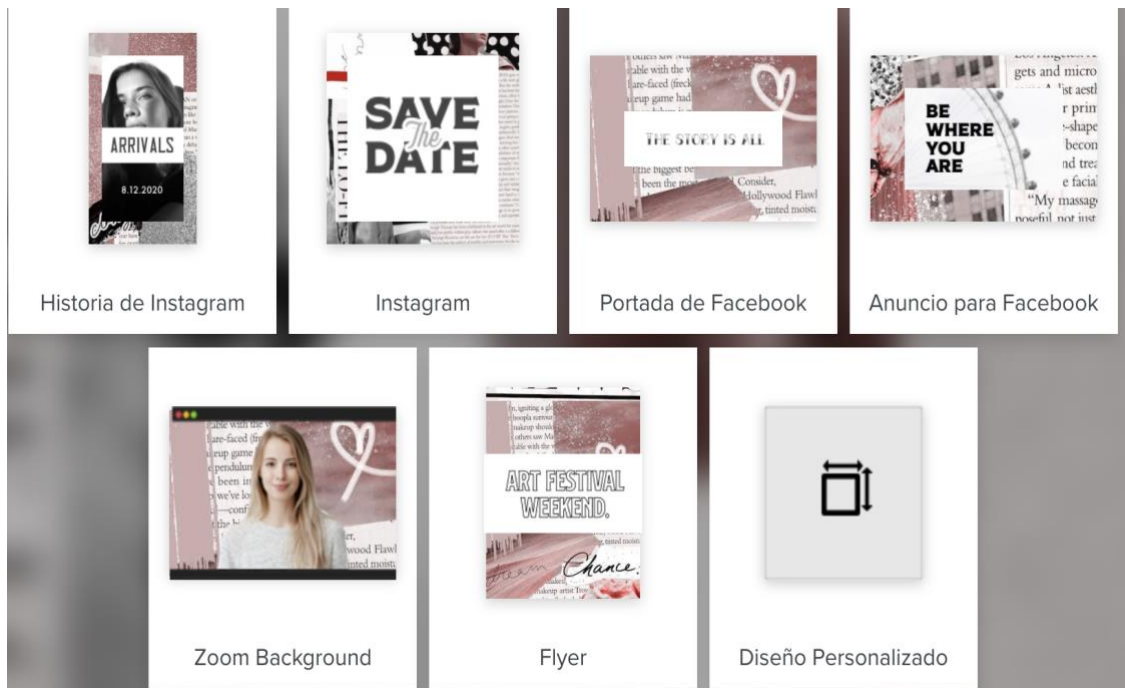
En términos resumidos, la propuesta de valor añadido se podría reducir en calidad, exclusividad, diseño, versatilidad y sostenibilidad.

### **Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación se centra en utilizar la plataforma de Instagram como canal principal para llegar y atraer al público objetivo. Instagram es la red social que actualmente más se usa como medio de publicidad y que más alcance tiene para el segmento de población de entre 20-45 años (Business Instagram, 2023)

Se pretende utilizar la popularidad de Instagram para promocionar la marca y sobre todo para transmitir el mensaje de sostenibilidad y conciencia ambiental asociado con los chalecos de la marca. La estrategia de comunicación en Instagram se basa en crear contenido atractivo y relevante que refuerce los valores y la propuesta de valor de la marca. Las publicaciones destacarán lo que hace que los chalecos sostenibles sean únicos, como los materiales orgánicos utilizados, la fabricación ética y la durabilidad del producto. Las publicaciones estarán acompañadas de imágenes de alta calidad que muestren sus diseños modernos y versátiles, destacando la elegancia y la sofisticación que pueden aportar a una apariencia elegante. Además, el mismo chaleco aparecerá en distintas publicaciones y combinándolos de forma distinta de manera que se aprecie la versatilidad de un producto. Es decir, el mismo chaleco irá combinado de determinada forma para hacer el look elegante o más hippie.

**Figura 4**



Además de las publicaciones regulares, Instagram también incluirá anuncios que destaquen el impacto ambiental negativo del consumo de moda rápida. Los anuncios están diseñados para generar conciencia sobre los problemas relacionados con la producción en masa, los materiales no sostenibles y las malas condiciones laborales en la industria de la moda. Se utilizarán imágenes y mensajes poderosos para comunicar que la elección de chalecos sostenibles por parte de la marca es una forma de contribuir con el medio ambiente y apoyar prácticas más éticas en la moda. Algunos ejemplos de lo que se podría publicar para concienciar a la sociedad del impacto de sus actos son los siguientes:



**Figura 5:**

---



Además de Instagram, se explorarán otras plataformas de redes sociales relevantes como Facebook y Twitter para expandir el alcance y la popularidad de la marca. Estas plataformas se utilizarán para compartir contenido tipo Instagram adaptado a las características y preferencias de cada plataforma.

Además de la estrategia de redes sociales, se considerará la participación en eventos relacionados con la sostenibilidad y la moda ética. Esto puede incluir colaborar con personas *influencers* o expertos en moda sostenible, asistir a eventos de moda sostenible y organizar eventos educativos o conferencias sobre sostenibilidad de la moda. Estas iniciativas ayudarán a posicionar a Slabeth como gran referente de moda sostenible y conectar con una comunidad interesada en el tema.

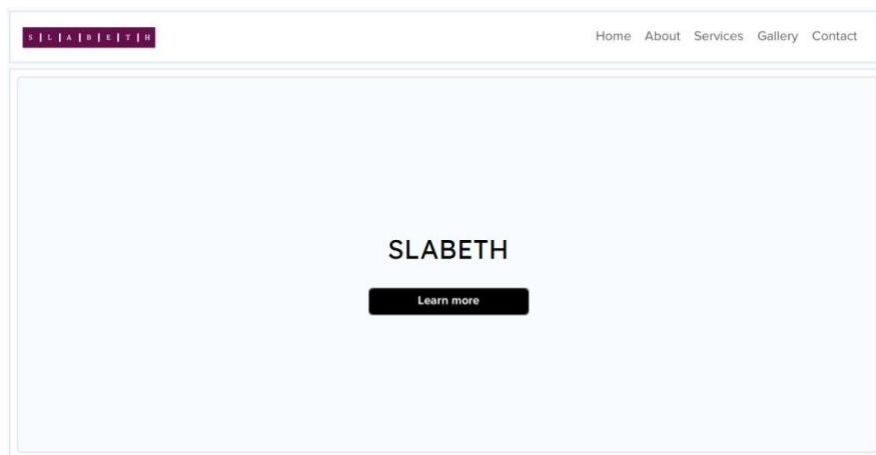


## **Puntos de venta**

Los puntos de venta de Slabeth tendrán un enfoque en los canales de venta online, principalmente a través de la página web. Para ello, la marca invertirá parte del capital inicial para que la página web tenga un diseño a la altura de la marca y no de problemas en el proceso de compra. La página web se posiciona como el recurso principal para que los clientes descubran, investiguen y compren los chalecos. La plataforma web se diseñará y desarrollará con un enfoque en la experiencia del usuario, ofreciendo una navegación intuitiva, información detallada del producto y un proceso de pago seguro y conveniente. Asimismo, se incluirá en la página web la historia de Slabeth, como ha nacido y sus valores fundamentales.

**Figura 6:**

---



Además de la página web y ocasionalmente se utilizarán showrooms como puntos de ventas adicionales y donde el cliente podrá observar físicamente los productos y probarlos sin compromiso alguno. Los showrooms serán elegidos estratégicamente y en ubicaciones importantes.

Se implementará una estrategia omnicanal para asegurar una experiencia de compra integrada y coherente. Esto significa integrar y sincronizar los canales de venta y comunicación, como la página web, los showrooms y las redes sociales. Se esforzará por ofrecer una experiencia fluida y consistente en todos los puntos de contacto con el cliente, asegurando una identidad de marca unificada y facilitando las interacciones y transiciones entre diferentes canales. Por ejemplo, los clientes podrán comprar en línea y recoger o devolver artículos en los showrooms y cuando

se abra una tienda en la tienda, lo que hará que la experiencia de compra sea más conveniente y flexible.

### **Política de pago y devolución y trato con el cliente**

La política de pago y devolución, así como el trato con el cliente son factores críticos para el éxito de la marca.

El cliente tiene por ley un mínimo de 14 días para devolver el producto siempre y cuando esté en las mismas condiciones que lo compró y en ningún caso tiene que justificar dicha devolución. La empresa podrá ampliar el plazo, pero nunca reducirlo. Si la devolución se ha realizado a través de la página web, el vendedor dispondrá a su vez de 14 días para reembolsar el dinero o un ticket por el mismo importe (Gobierno de España, 2023)

En Slabeth se otorgará al cliente un periodo de tiempo de 30 días naturales ya que se considera que 15 días es un tiempo muy reducido. La política de venta está siempre orientada al cliente y por ello se hará los esfuerzos necesarios para mejorar las condiciones de devoluciones. El cliente siempre recibirá el importe reembolsado ya que creemos que no devolver el dinero sino ofrecer ticket regalos es una estrategia poco atractiva para el consumidor. Las condiciones y procedimientos para realizar las devoluciones quedarán reflejadas claramente. El servicio postventa es esencial para la fidelización de los clientes por lo que la atención será muy cercana y amigable en la gestión de las devoluciones.

En cuanto a la relación con el cliente, se pretenderá que sea lo más cercana y amigable posible y que el tiempo de respuesta sea muy reducido. Para ello, se impulsará una comunicación abierta basada siempre en el respeto a través del contacto directo en los distintos puntos de contacto: e-mail, redes sociales o teléfono móvil. Se implementarán programas de fidelización ofreciendo ventas privadas, acceso anticipado a nuevos productos y a los clientes habituales se les invitará a eventos exclusivos relacionados con la moda.

## **4.2. Estrategia de Marketing estratégico**

### **Análisis de la competencia**

Un análisis exhaustivo de la competencia es esencial en un plan de empresa, ya que proporciona información valiosa sobre el panorama competitivo, las oportunidades de mercado y las

amenazas. Al examinar los puntos fuertes y débiles, las estrategias y las posiciones de mercado de los competidores, las empresas pueden tomar decisiones con conocimiento de causa y desarrollar estrategias eficaces (Rubio, 2018).

Este análisis ayuda a comprender la dinámica del sector, identificar oportunidades de mercado sin explotar y anticiparse a posibles amenazas. También ayuda a formular estrategias para diferenciar la empresa y establecer una ventaja competitiva. Aprovechando sus puntos fuertes únicos, las empresas pueden posicionarse estratégicamente, mejorar su propuesta de valor y ofrecer productos o servicios superiores. El seguimiento y la actualización continuos del análisis competitivo permiten a las empresas adaptarse a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva. En última instancia, un análisis competitivo bien ejecutado permite a las empresas navegar por el panorama competitivo, aprovechar las oportunidades y lograr un crecimiento y un éxito sostenibles (Rubio, 2018).

El mercado de chalecos en España es muy reducido y no existe ninguna tienda que se dedique a la venta exclusiva de chalecos de vestir y menos de chalecos de vestir sostenibles. Sin embargo, como competidores directos a pesar de que no exista uno con nuestras mismas características se pueden identificar algunos. Los competidores más directos que la marca tendrá serán en su misma categoría: lujo, pero no high luxury como pueden ser Louis Vuitton o Hermes. Los competidores más directos identificados que en su catálogo siempre tienen al menos un chaleco son Polo Ralph Lauren, The Kooples o Max Mara.

### **Competidor 1: Polo Ralph Lauren**

- Propuesta de valor: La propuesta de valor de Polo Ralph Lauren se centra en ofrecer ropa y accesorios con un estilo clásico y sofisticado que trasciende las tendencias obsoletas. Sus diseños reflejan elegancia atemporal y atención a la artesanía y la calidad. Además, Polo Ralph Lauren se ha convertido en una marca reconocida y respetada a nivel mundial. Su icónico logo de jugador de polo es sinónimo de estilo y calidad, atrayendo a los consumidores que buscan una marca familiar.
- Precio: El precio es muy elevado pudiendo oscilar un chaleco entre 300-800 euros por unidad (Polo Ralph Lauren, 2023). La horquilla es muy amplia ya que depende de los materiales empleados en la confección de dicho chaleco.

- Fortalezas: Entre las principales fortalezas destaca el gran reconocimiento de la marca habiendo ganado prestigio en la industria de la moda, su elegancia y la calidad de sus productos y la durabilidad de sus prendas.
- Canales de distribución: Polo Ralph Lauren cuenta con una amplia presencia global a través de tiendas físicas ubicadas estratégicamente y una presencia online a través de su sitio web y plataforma de comercio electrónico. Esto asegura que sus productos estén disponibles para los clientes en todo el mundo.
- Debilidades: Los precios son muy elevados y una vez más, los retos sostenibles a los que la marca va a tener que hacer frente transformando su cadena de producción y suministros en más responsable y amigable con el medio ambiente



### **Competidor 2: The Kooples**

- Propuesta de valor: The Kooples se destaca por sus diseños vanguardistas que combinan elementos clásicos y modernos. Su propuesta de valor se centra en expresar la individualidad y la creatividad a través de diseños más atrevidos. Además, la marca se ha consolidado como símbolo de autenticidad y estilo alternativo, atrayendo a consumidores que buscan una estética única y alternativa.
- Precios: Precios elevados en comparación con sus competidores.
- Fortalezas: la marca destaca por su enfoque innovador y disruptivo de la moda. Su diseño único y vanguardista atrae a los consumidores que quieren sobresalir y romper

los estereotipos tradicionales. Además, The Kooples ha creado con éxito una identidad de marca reconocible y distintiva. Su identidad rebelde y su asociación con el rock y las culturas alternativas le confieren un atractivo particular para los consumidores que buscan moda no convencional.

- **Canales de Distribución:** Kooples cuenta con una red de tiendas físicas ubicadas estratégicamente en varias ciudades, así como una tienda en línea que brinda acceso global a los productos. Esta amplia distribución brinda a los clientes un fácil acceso a sus colecciones y productos.
- **Debilidades:** Los productos de The Kooples suelen ser más caros en comparación con las marcas de moda tradicionales. Esto puede limitar la disponibilidad para ciertos grupos de consumidores que buscan opciones más económicas. Al igual que otras marcas de moda, The Kooples enfrenta desafíos de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.



### **Competidor 3: Max Mara**

- **Propuesta de valor:** Max Mara destaca por la elegancia clásica y la calidad de todas sus prendas de vestir. Su creación de vestir se centra en la producción de ropa de alta calidad que ofrece un estilo atemporal y clásico además de lujoso. Como parte de este valor añadido, también destaca su capacidad de adaptación a las nuevas tendencias.

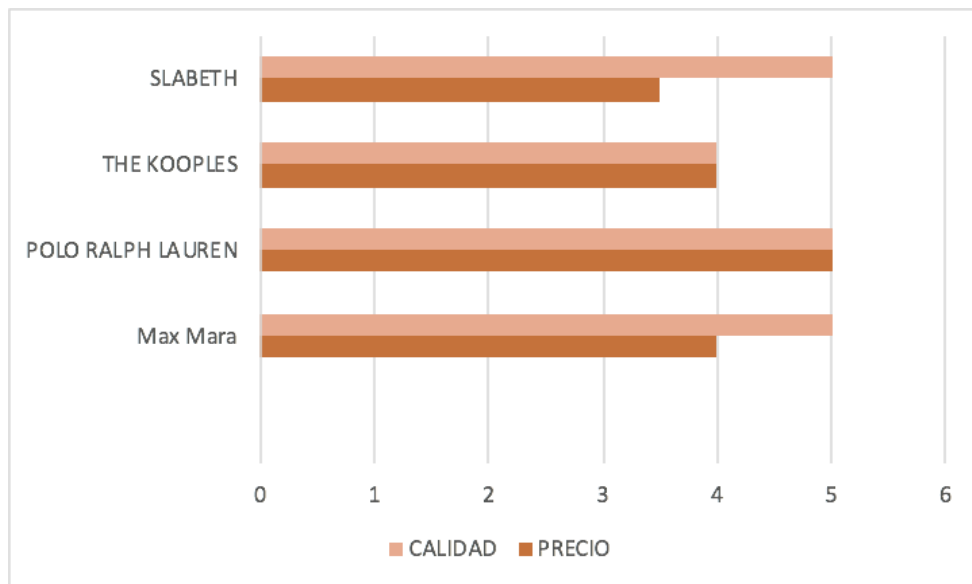
- Precios: Max Mara se caracteriza por tener precios elevados que se suelen justificar con la calidad de sus productos. Un chaleco de Max Mara tiene un precio de alrededor 300 euros.
- Fortalezas: Max Mara destaca por su enfoque en la calidad y artesanía superior lo que les proporciona una importante ventaja competitiva. Además, Max Mara ha podido mantener una identidad de marca constante y reconocible a lo largo de los años, lo que le ha permitido construir una base de clientes sólida y leal.
- Canales de Distribución: Max Mara tiene una red de tiendas físicas en ubicaciones privilegiadas, como centros comerciales de lujo. Estas tiendas brindan una experiencia de compra única y personalizada y los clientes pueden disfrutar de un excelente servicio al cliente. Además, Max Mara tiene una página web que ofrece comodidad y acceso a productos en todo el mundo.
- Debilidades: Igual que otras marcas de moda, Max Mara enfrenta desafíos en materia de sostenibilidad que es clave hoy en día.



Tras realizar el análisis de la competencia, se puede extraer que Slabeth posee una clara ventaja competitiva y diferenciada propuesta de valor que es la de tener un enfoque sostenible y un compromiso con la producción de chalecos sostenibles con materiales ecológicos que claramente la diferencia de sus competidores. Este énfasis en la responsabilidad medioambiental resulta muy atractivo a los consumidores que priorizan las opciones de moda

éticas y respetuosas con el medio ambiente. Además, al fabricar sus chalecos localmente en España, garantiza el control de calidad y apoya la economía local. Este enfoque localizado añade valor al proporcionar a los clientes productos de alta calidad, al tiempo que promueve la sostenibilidad mediante la reducción de las emisiones del transporte. La propuesta de valor única de Slabeth de sostenibilidad, producción local y amplio abanico de chalecos con estilo la posiciona favorablemente entre todos estos competidores.

**Figura 7**



### **Análisis de nicho de mercado**

El mercado de chalecos sostenibles se considera un nicho especializado de la industria textil caracterizado por un enfoque en la sostenibilidad y la producción ética. Sin embargo, es importante reconocer que este mercado puede enfrentar desafíos debido a su nicho y la posible falta de demanda general. Como nicho de mercado específico, la demanda inicial puede no ser alta y los consumidores pueden no comprender completamente el valor de los chalecos sostenibles. Sin embargo, estas deficiencias pueden compensarse con una estrategia adecuada y argumentos convincentes. Por un lado, la falta de demanda puede abordarse mediante sólidas estrategias de marketing que enfatizan los beneficios y valores distintivos de estos chalecos como la sostenibilidad, la calidad de los materiales y la moda y el estilo premium. Además, la producción local y el uso de materiales orgánicos permiten superar los problemas de

sostenibilidad y brindar a los consumidores opciones de moda responsable. Al combinar el enfoque estratégico, la calidad del producto y las narrativas convincentes, el mercado de chalecos sostenibles puede superar obstáculos potenciales y lograr un éxito significativo (Fernandez, 2019).

Por otro lado, la demanda de productos sostenibles está creciendo rápidamente ya que los consumidores cada vez más conscientes buscan opciones de moda que reflejen sus valores y preocupaciones ambientales. El éxito en este nicho depende de varios factores clave. En primer lugar, la sostenibilidad es una tendencia mundial en la industria de la moda, en la que los consumidores cada vez más valoran la ropa producida de forma responsable y a la ropa producida con materiales que no dañan el medio ambiente. Los chalecos sostenibles cumplen con estas expectativas utilizando materiales como algodón orgánico y materiales reciclados, reduciendo así el impacto en el medio ambiente. Además, la producción local es un factor importante que contribuye al éxito en este mercado. Al producir sus chalecos localmente, apoya su economía local y reduce las emisiones de carbono asociadas con el transporte. Además, esta estrecha relación permite un mejor seguimiento de la producción, asegurando altos estándares éticos y de calidad (Fernandez, 2019).

Otro factor que contribuye al éxito en este mercado es la singularidad, la moda y el estilo premium del chaleco. Los consumidores buscan prendas únicas y diferentes, y los chalecos sostenibles son la combinación perfecta de moda y sostenibilidad. El uso de materiales de la más alta calidad y un diseño sofisticado aumentan la percepción del valor del producto y atraen a consumidores exigentes que valoran la exclusividad y la excelente estética (Fernandez, 2019).

El segmento de población dispuesto a adquirir estos chalecos sostenibles se caracteriza por poseer una conciencia de sostenibilidad y una mentalidad orientada hacia la moda responsable. Estos consumidores valoran los materiales de calidad, la fabricación ética y buscan opciones de moda únicas y exclusivas. Este segmento se preocupa por el impacto ambiental de sus elecciones de consumo y tratan de reducir su huella ecológica tomando decisiones conscientes. Además, este segmento puede incluir personas que llevan un estilo de vida elegante y aprecian un diseño sofisticado y de alta calidad. En este grupo podemos encontrar a los llamados "consumidores conscientes" que buscan opciones de moda sostenible y están dispuestos a pagar precios superiores por productos que coincidan con sus valores. Además, este grupo objetivo también puede incluir consumidores que se identifican con estilos de vida y moda "superiores", ya que buscan productos únicos y diferentes.



Estos datos demográficos pueden variar según la edad, el género y la ubicación geográfica. Pero todos comparten un interés común por el desarrollo sostenible y la moda responsable. Al comprender y segmentar adecuadamente a este grupo de consumidores, se pueden desarrollar estrategias de marketing dirigidas y efectivas para llegar a ellos y satisfacer sus necesidades específicas de calidad superior y estilos elegantes de chalecos sostenibles que ofrece nuestra empresa.

Los rasgos del comprador de moda sostenible fueron descubiertos por una encuesta realizada por RE-fashion, un sitio web especializado en moda sostenible y venta de artículos reutilizados. El cliente mayoritario, en términos demográficos, responde al perfil de una mujer de entre 25 y 45 años, según la encuesta. Los consumidores más jóvenes suelen tener una, mientras que los adultos ocupan puestos medios y altos y, como consecuencia de los elevados costes de la moda sostenible, tienen un poder adquisitivo medio-alto (Fernandez, 2019).

Dado que muchos minoristas de ropa sostenible no tienen tiendas físicas, la mayoría de los consumidores de moda sostenible son nativos digitales que pasan mucho tiempo en las redes sociales. Además, muestran preferencia por productos ecológicos en diversos contextos, como la cocina y la decoración del hogar. Les gusta viajar y practicar actividades al aire libre porque se preocupan mucho por el medio ambiente, aprecian la sostenibilidad y dan mucha importancia a la responsabilidad social (Fernandez, 2019).

Los consumidores que eligen la moda sostenible son propensos a comprar por Internet y a investigar sobre empresas y productos antes de elegir. Son críticos con las marcas y favorecen la transparencia en el proceso de fabricación. Los principales factores que impulsan las compras de este tipo de consumidores son la sostenibilidad, la calidad y las tendencias, mientras que el precio desempeña un papel menos significativo. También compran con menos frecuencia que las personas que compran de manera rápida, pero suelen gastar más por transacción (Fernandez, 2019).

## **5. PLAN FINANCIERO**

### **5.1 Inversión Inicial**

La inversión inicial del proyecto será la justa y necesaria para poner en funcionamiento la empresa y más adelante se irán incurriendo en otros gastos. Es una empresa que no requiere de mucho CAPEX al no poseer en sus activos ni la fábrica de tejidos ni el taller de producción. Es

por esto, que la inversión inicial del negocio será de 7.512.50 euros. El 75% del capital inicial vendrá por parte de las dos socias y el 25% restante de *family&friends*. Esta inversión inicial corresponde únicamente a la primera temporada de duración tres meses. A partir de los resultados de estos meses, se realizarán unas previsiones más exactas.

La inversión inicial irá dirigida a financiar el coste de las materias primas y tejidos y el coste de producción que se estimará a continuación. La producción al principio será limitada, es decir no se producirá grandes volúmenes y según el éxito en el mercado y a medida que las ventas vayan creciendo, la producción aumentará. Es por ello que, como primera tirada de producción, se mandarán a producir 100 chalecos. Esto es para la temporada de otoño e invierno y según la demanda se producirá más en la misma o siguiente temporada sabiendo que los proveedores confeccionarán rápido al estar muy comprometidos con la causa.

El precio de tela de algodón orgánico por metro tiene un coste de alrededor 15 euros si se busca la mejor calidad. El algodón orgánico es más elevado que el convencional debido a su producción más sostenible por lo que es de esperar ese precio más elevado. Las telas de elaboradas a partir de Qmilch tienen un coste de 20 euros el metro cuadrado. Estas cifras, se han extraído de distintos proveedores que se dedican a la venta de telas orgánicas o a realizar informes de moda sobre el país como la Juna Textil Santanderina y los anteriormente mencionados. Se ha hecho una media de los distintos precios y se estimará el importe al alza para no contar con imprevistos sino más bien lo contrario.

**Figura 8**

Materias Primas	precio por metro EUR	precio por 0.75 m EUR
Algodón orgánico	15	11
Qmilch	20	15

El coste de confección de cada chaleco depende en gran medida del taller y del material utilizado. En este punto tan inicial no se tiene elegido el taller ya que esto supone una gran cantidad de tiempo y de ir a visitar personalmente cada taller en España y Portugal que reúna las características esperadas. Sin embargo, se ha investigado sobre el coste de este hablando con la creadora y fundadora de la marca Petra Botín, una marca española que produce sus prendas de ropa localmente en España y Portugal y nos ha mencionado lo que le cuesta a ella confeccionar su producto. Tras esta conversación se ha llegado a la conclusión que el

presupuesto máximo asignado para la confección de cada chaleco al inicio es de 20 euros por chaleco incluyendo los materiales adicionales como los botones y etiquetas, por lo que los 100 costarán 2.000 euros.

Se producirán inicialmente 50 chalecos de algodón ecológico y 50 de Qmilch cada chaleco, necesita de 0.75 metros de tela por lo que se necesitarán 37.5 metros de tela de algodón orgánica y lo mismo para la tela de Qmilch. Esto supone un total de 1312.5 euros (el desglose se puede observar en la tabla de abajo).

**Figura 9**

---

MATERIA PRIMA		
Chalecos Año 0	Unidades	Coste
Chalecos de algodón	50	562,5
Chalecos de Qmilch	50	750
Total	100	1312,5

Por último, es necesario invertir en embalaje para esos 100 chalecos. El embalaje consistirá en papel de seda y cajas de cartón, así como la pegatina de la marca Slabeth. Para esto, se destinarán aproximadamente 200 euros.

Además, también será necesario invertir capital en el desarrollo de la página web ya que, en los inicios de la marca, las ventas se realizarán mayoritariamente por la web. La página web para que sea profesional y con los requisitos que Slabeth requiere supondrán de 1.500-3.000 euros, siendo 3.000 euros el precio más alto que se puede esperar. En este apartado, se destinarán 3.000 euros.

Durante los primeros 3 meses de ejercicio, la temporada de otoño invierno no se dispondrá ni de almacén ni de un espacio para oficina ya que se utilizarán las casas y garajes de las fundadoras hasta que se ingrese lo suficiente o se produzca en mayores cantidades y sea necesario.

Por último, se dejarán 1.000 euros de caja operativa para cualquier imprevisto que pueda surgir.

**Figura 10**

<b>Inversión Inicial para producir 100 chalecos</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Coste en EUR</b>
Aprovisionamiento materias primas	1.312,50
Embalaje	200
Coste de manufacturación	2.000
Aplicaciones informáticas	3.000
Caja Operativa	1.000
<b>Total</b>	<b>7.512,50</b>

## **5.2 Estructura de Costes**

La estructura de costes del primer ejercicio completo de la empresa, es decir de enero a diciembre de 2024 se dividen en costes fijos y costes variables:

### **Costes fijos:**

- **Salarios:** El equipo estará inicialmente formado por las 2 socias fundadoras y se ha llegado a la decisión mediante consenso de que no cobrarán hasta que Slaebth tenga beneficios crecientes. Nuestra empresa requerirá inicialmente de un equipo compuesto por:
  - Un administrativo, contable y financiero encargado de las compras y ventas diarias de la empresa, así como que lleve la parte de inversión, las cuentas de la empresa y control del inventario.
  - Un diseñador y *community manager* encargado más de la parte creativa de la empresa que diseñe el producto y sus patrones, así como de llevar las redes sociales de la empresa y su consecuente publicidad
- **Alquiler almacén:** Será necesario incurrir en este gasto para el almacenamiento de los chalecos. Tras un estudio de mercado, se ha decidido alquilar un almacén que ofrece condiciones muy favorables ya que no sólo se encargan del almacenamiento, sino que también incluye la preparación y envío del paquete. Además, este almacén cobra por prenda almacenada un total de 3 euros la prenda. Se estima producir un total de 800 chalecos el primer año lo que supone un gasto de 2.400 euros anuales. Asimismo, el gasto de preparación y envío del paquete es variable.

- **Embalaje:** El embalaje del producto incluirá papel de seda y cajas de cartón y será un coste fijo ya que será proporcionado todo a principio de año al almacén. Al estimar una producción de 800 chalecos, se calcula 2 euros por paquete lo que se traduce en 1200 euros anuales.
- **Aplicaciones informáticas:** El desarrollo de la página web y las herramientas digitales empleadas como el CRM, es un gasto en el que hay que incurrir anualmente para no perder ventaja competitiva y mantenerse digitalizado. Se ha calculado que esto supondrá un coste de 120 euros por mes lo que se traduce en 1440 euros anuales
- **Seguros**
- **Tarifa plana de autónomos:** La tarifa plana de autónomos según la regulación actualizada de 2023 es de 80 euros al mes durante los primeros 12 meses de ejercicio independientemente de los ingresos. A partir de estos 12 meses, la cuota dependerá del nivel de ingresos netos, es decir después de deducir gastos.
- **Eventos y viajes:** Al ser una empresa dedicada a la moda, es necesario mantenerse al día con las nuevas tendencias y para ello se viajará por lo menos dos veces al cuatrimestre a ciudades como Milán o París para atender a eventos y pasarelas de moda. Para ello, se han destinado 4.000 euros mensuales.

### **Costes variables:**

Los costes variables se reflejarán como costes unitarios ya que todos ellos dependerán de las unidades compradas o vendida.

- Coste de aprovisionamiento de materias primas: El precio dependerá de la materia prima utilizada. Con el fin de facilitar y que sea más visual se presentarán estos costes en una tabla.

**Figura 11**

<b>Materias Primas</b>	<b>precio por metro EUR</b>	<b>precio por 0.75 m EUR</b>
Algodón orgánico	15	11
Qmilch	20	15

- Coste de manufacturación: El coste de manufacturación durante los primeros meses, se estableció que era 20 euros por chaleco. Sin embargo, al haber aumentado la producción

de 100 a 800 el taller proporcionará un descuento del 20% por lo que el coste se reducirá a 18 euros la unidad.

- Coste de distribución: El coste de distribución incluye el coste del empaquetado y de envío por parte del almacén y será de 4 euros por paquete enviado ya que al cliente no se le cobrará el envío.

**Figura 12**

---

<b>Estructura de costes año 1</b>	
Coste de aprovisionamiento materia prima	10125
Coste de manufacturación	14400
Aplicaciones informáticas	1440
Almacenamiento	5600
Embalaje	1200

### **5.3 Estructura de ingresos**

La estructura de ingresos es más sencilla que la de costes ya que únicamente se tiene una fuente de ingresos: los ingresos por ventas.

- Ingresos por ventas: Los ingresos como es lógico y evidente dependerán totalmente del número de chalecos vendidos. Los chalecos producidos a través de algodón tienen un precio de venta de 200 euros mientras que los producidos a través de Qmilch tienen un precio de 250 euros. Se asume que los 800 chalecos producidos van a ser vendidos y que 500 van a ser de algodón y 300 de Qmilch lo que supondría unos ingresos totales de 175.000 euros.

## Resumen:

Figura 13

<b>Gastos Variables y Margen Bruto</b>	UD/EUR Algodón	UD/EUR Qmich
<b>P. venta</b>	<b>200</b>	<b>250</b>
Coste directo materia prima	11	15
Coste manufacturación	18	18
coste distribución	4	4
<b>Margen bruto</b>	<b>167</b>	<b>213</b>
	83%	
<b>Gastos fijos</b>		
Aplicaciones informáticas	1440	
embalaje	1200	
Almacenamiento	2400	
Eventos y viajes	4000	
Cuota autónoma	3600	
Total	12640	

El margen es elevado para dejar espacio para crecer, contratar a gente en un futuro, tener una oficina, más empleados y expandirnos internacionalmente en un futuro.

### **Break- even point**

El *break-even point* se ha calculado y para conseguir que el beneficio neto sea 0 habrá que vender un total de 69 chalecos anuales. A este número se ha llegado a partir del margen bruto de 167 y 213. Ese número se ha calculado por el % de chalecos de algodón y de Qmilch se ha sumado el importe que es 184 y ese número se ha dividido por los gastos fijos de 12640 llegando así a la cifra de 69 chalecos.

Figura 14

<b>Break-even Point</b>				
Concepto	% de 800 chalecos	Margen Bruto	Margen Bruto Medio	Costes fijos
chalecos algodón	62,5%	166,75 €	104,21875	
chalecos Qmich	37,5%	213,00 €	79,875	
Total	100,0%	379,75 €	184,09375	12.640,00 €

Costes fijos/Total Margen Bruto medio=69 chalecos

## **6. RESPONSABILIDAD CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también conocida como la responsabilidad social empresarial (RSE) es esencialmente un concepto mediante el cual las empresas deciden voluntariamente y cada vez de forma menos voluntaria sino más bien impuesta participar en la consecución del objetivo de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Se basa en una idea de que el desempeño general de la empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su impacto combinado en el bienestar económico, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra (Fernández, s.f). En resumen, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la Empresa es la imagen que la empresa da en relación con la sostenibilidad, la ética de trabajo y su impacto en la sociedad

En Slabeth está claro que la RSC es parte íntegra de la cultura de la empresa y por lo tanto es muy fuerte e importante para la empresa. Está altamente comprometida con el medioambiente ya que el 100% de los materiales que utiliza son ecológicos y su trato es también sostenible. Esto queda respaldado por sus etiquetas de certificación ecológica.

La cadena de suministro se aborda desde una perspectiva responsable, trabajando con proveedores que comparten sostenibilidad y valores éticos. Las evaluaciones regulares aseguran el cumplimiento de los estándares éticos y ambientales y construyen relaciones a largo plazo basadas en el respeto y la cooperación.

Con respecto a la ética empresarial, en Slabeth existe un compromiso con todos sus stakeholders promoviendo relaciones cercanas, respetuosas y sobre todo transparentes. Tanto con los clientes como con los proveedores la marca ha mostrado gran interés por que sean duraderas en el tiempo y esto solo se consigue a través del respeto y la amistad.

En relación con el impacto social, Slabeth quiere tener un fuerte impacto a través del ejemplo. Es decir que otras empresas decidan cambiar su modelo de producción a través de haber observado el nuestro. Además de esto, la marca quiere concienciar a la sociedad de lo dañino y perjudicial que es consumir en grandes volúmenes *fast fashion* y dar a conocer las



consecuencias que esto tiene para el planeta. El impacto se mide mediante indicadores y contadores, y el progreso y los resultados se informan mediante informes de sostenibilidad periódicos. Esto demuestra un compromiso con la transparencia y la mejora continua. Otro punto para tener en cuenta en el apartado de impacto social es la producción local. Esta, apoya en gran medida a la economía española reflejando así un claro impacto positivo en la sociedad española.

## **7. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **A. 2.1 Business Model Canvas**

#### **Creación de valor: ¿Qué se ofrece al cliente?**

Slabeth ofrece al cliente una prenda única y exclusiva que son los chalecos de vestir. La característica más destacada de esta prenda es la durabilidad ya que como se ha mencionado con anterioridad, son prendas elaboradas con materiales de alta calidad diseñadas para aguantar mucho en el tiempo. Slabeth se caracteriza por un modelo de negocio donde prima la calidad y la atemporalidad de los diseños ya que nunca pasan de moda. En vez de en la cantidad, se enfoca en la calidad. En Slabeth se cree, que la calidad es sinónimo de durabilidad y además de sostenibilidad. Un diseño que ya de por sí es atemporal y encima dura mucho en el tiempo por los materiales, contamina muy poco y es muy atractivo para el consumidor final.

Por lo tanto, comprar en Slabeth brinda la oportunidad de comprar ropa cuya fabricación no daña el medio ambiente, respeta los derechos de los trabajadores textiles y protegen la salud al estar elaborados de materiales naturales sin componentes tóxicos. Como la ropa está hecha con materiales de calidad y duraderos, ayuda a limpiar el medio ambiente. Además, solo se lanzan dos colecciones al año para ayudar y comprometerse con el medio ambiente.

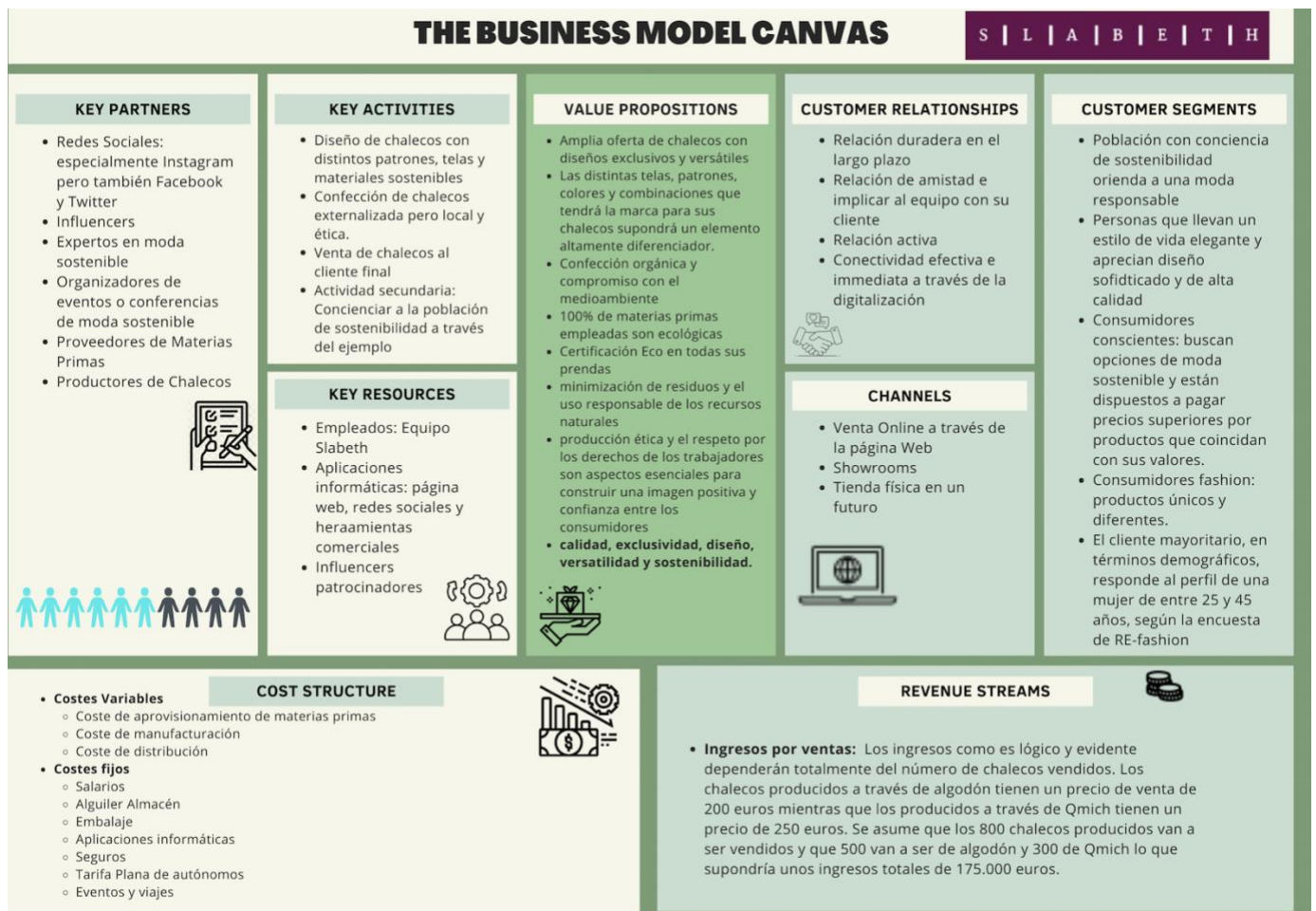
#### **Captura de valor: ¿Cómo genero margen?**

Uno de los objetivos principales a la hora de establecer un negocio, es siempre el de crear rentabilidad, sin embargo, para Slabeth, no es el único. Además de crear rentabilidad, que es necesario para seguir funcionando, es el de reducir el uso excesivo de recursos naturales y la cantidad de residuos a través del ejemplo. Un gran incentivo de la marca es el de concienciar a la sociedad de los beneficios que se pueden obtener al consumir ropa de calidad con un proceso productivo sostenible.

Es evidente, que estos procesos productivos son más costosos ya que los materiales son más caros y la mano de obra también. Es por ello, que el precio del producto final se va a situar dentro de un rango elevado. El modelo de negocio posiciona a la empresa dentro del slow fashion pero que no requiere de un elevado CAPEX. Al no requerir tanta inversión en activos, los márgenes que se pueden obtener son mucho mayores en menor tiempo y la inversión inicial no es tan elevada. En cuanto a tiendas físicas, al principio se empezará por un *showroom* y venta online por lo que los costes no serán muy elevados. Además, en un futuro se podrá crear valor a través de colaboraciones con intermediarios de lujo, usando su nombre y vendiendo en sus tiendas multimarca. También, en un futuro la internacionalización sería un paso sin grandes barreras por lo que sería un gran factor de captura de valor.

A continuación se presenta en formato de tabla, un resumen del modelo de negocio de Slabeth que sirve a su vez como modo de recapitulación de lo que se ha mencionado y analizado en el presente trabajo.

**Figura 15**



## **8. CONCLUSIONES**

Los resultados del Trabajo de Fin de Grado sobre la marca Slabeth de chalecos sostenibles ponen en relieve características cruciales del negocio de la moda y el potencial de una marca centrada en la sostenibilidad. Las conclusiones ofrecen una visión integral de los futuros desafíos y oportunidades a los que puede enfrentarse la marca de ropa, así como una evaluación de su éxito potencial.

En primer lugar, destaca la creciente relevancia de la sostenibilidad en el negocio de la moda. Los chalecos sostenibles son una alternativa responsable y consciente para reducir el impacto medioambiental y social de la producción y el consumo de prendas de vestir. Esta estrategia ecológica está en consonancia con las demandas actuales de los consumidores, que buscan una moda ética y responsable con el medio ambiente.

Los chalecos sostenibles aportan un enorme valor añadido a los consumidores concienciados con el medio ambiente. La certificación ecológica y la producción ética garantizan la calidad y el diseño innovador de los chalecos, generando confianza y preferencia entre los consumidores. Además, la propuesta de valor de la marca se ve reforzada por su contribución a la conservación del medio ambiente mediante el uso de materiales sostenibles y la reducción del efecto medioambiental en la cadena de suministro. Además del valor añadido proporcionado por su huella ecológica, la marca de ropa ofrece prendas de chalecos para los apasionados de la moda que buscan siempre el estilo en sus *looks* ya que la oferta de chalecos es muy amplia y la posibilidad de combinación de dichos chalecos es infinita y muy versátil.

Sin embargo, la marca de chalecos sostenibles encontrará obstáculos en el camino hacia el éxito. Los mayores costes de producción en comparación con la moda tradicional pueden repercutir en la supervivencia económica de la empresa, así como el incremento del coste de las materias primas causado por la inflación y empeorado por la guerra de Ucrania. Además, operar en un sector dominado por la moda rápida exige la necesidad de diferenciarse y comunicar con éxito las ventajas de la sostenibilidad a los consumidores. Para superar estos obstáculos, será necesaria una sólida estrategia de marketing y comunicación, así como la asociación con proveedores responsables y la aplicación de prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro.

Sin embargo, se han encontrado posibilidades de expansión para la marca de chalecos sostenibles. El negocio de la moda sostenible está en constante expansión y existe una demanda creciente de consumidores preocupados por el medio ambiente. Además, establecer conexiones estratégicas con otras empresas y organizaciones dedicadas a la sostenibilidad puede generar sinergias y aumentar el reconocimiento de la marca.

Sobre la base de los hechos y conocimientos existentes, la marca de chalecos sostenibles tiene potencial para prosperar en términos de viabilidad futura de la empresa. El creciente interés por la moda sostenible, combinado con una estrategia de marketing eficaz, la calidad del producto y la aplicación de prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro, contribuyen a la viabilidad y el potencial de crecimiento de la marca.

En conclusión, la disertación final sobre los chalecos sostenibles aportó importantes conocimientos sobre la industria de la moda, así como sobre la posibilidad de crear una empresa centrada en la sostenibilidad. Aunque la marca se enfrentará a problemas de costes de producción y competitividad en el mercado, existen perspectivas de expansión en un mercado en alza. Las claves del éxito son un enfoque de marketing integral, la diferenciación de la oferta y la aplicación de prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro. Teniendo en cuenta estos factores, la marca de chalecos sostenibles tiene potencial para desarrollarse y ganar protagonismo en el campo de la moda sostenible.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Administración.gob.es. (2023). *Derechos y obligaciones del consumidor: Devolución de productos*. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de <https://administracion.gob.es/pag/Home/Tu-espacio-europeo/derechos-obligaciones/ciudadanos/consumidores/compraventa/devolucion.html#-9bdb30c92ec8>

AEQCT (Asociación Española de Químicos y Coloristas Textiles). (2022). *Informe Económico de la Moda en España 2022*. Recuperado 25 de mayo de 2023, de <https://www.aeqct.org/noticias/informe-economico-de-la-moda-en-espana-2022/>

*Análisis PESTE: SECTOR TEXTIL ESPAÑA*. (2014). Análisis PESTEL de España. Recuperado 14 de febrero de 2023, de <https://analisis-del-entorno-de-espana.webnode.es/analisis-pestel/>

Boletín Oficial del Estado. (abril, 2022). *Ley 7/2022, de 8 de abril, por la que se modifica la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales*. Recuperado el 7 de marzo de 2023, de <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/04/08/7>

Castells, M. (2018). Marta Castells, Secretaría general de la Confederación de la Industria Textil. *Noticiero Textil*. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de <https://noticierotextil.net/entrevistas/inversion-y-formacion-son-las-claves/>

Congreso de los Diputados. (2007). *Ley Orgánica 14/2007, de 30 de noviembre, de reforma del Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana*. Recuperado 12 de abril de 2023, de [https://www.congreso.es/public\\_oficiales/L14/CONG/BOCG/A/BOCG-14-A-81-10.PDF#page=1](https://www.congreso.es/public_oficiales/L14/CONG/BOCG/A/BOCG-14-A-81-10.PDF#page=1)

Control Unión Certificaciones. (s.f.). *OCS Combinado: Estándar de Contenido Orgánico*. Recuperado el 13 de abril de 2023, de <https://certifications.controlunion.com/es/certification-programs/certification-programs/ocs-combinado-estandar-de-contenido-organico>

De Mendoza, A. (2011). *Qmilch. El tejido ecológico hecho de leche de vaca*. Junta de Andalucía. Recuperado 20 de mayo de 2023, de [https://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/23700542/helvia/sitio/upload/RinconTec\\_12.pdf?fbclid=IwAR3i6bMkVa8WWImF9ZRrPCEeHmha6-hJNrUrbXgI3Eddl2OvCuA1kTV-8MM](https://www.juntadeandalucia.es/averroes/centros-tic/23700542/helvia/sitio/upload/RinconTec_12.pdf?fbclid=IwAR3i6bMkVa8WWImF9ZRrPCEeHmha6-hJNrUrbXgI3Eddl2OvCuA1kTV-8MM)

*Descubre todo lo que puedes hacer con los anuncios de Instagram*. (2013). Business Instagram. Recuperado 13 de marzo de 2023, de [https://business.instagram.com/advertising/?locale=es\\_ES&content\\_id=SfvJZ81gRUFAAn0k&ref=sem\\_smb&utm\\_term=dsa-1941814748837&gclid=CjwKCAjwg-GjBhBnEiwAMUvNW\\_Vb55SLZUfNJ5jb6mZodzRIHkHCCWYI4-f-evsNLPnejJe4DHjijBoC0mkQAvD\\_BwE](https://business.instagram.com/advertising/?locale=es_ES&content_id=SfvJZ81gRUFAAn0k&ref=sem_smb&utm_term=dsa-1941814748837&gclid=CjwKCAjwg-GjBhBnEiwAMUvNW_Vb55SLZUfNJ5jb6mZodzRIHkHCCWYI4-f-evsNLPnejJe4DHjijBoC0mkQAvD_BwE)

El Economista. (octubre, 2019). *La industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo: confeccionar unos vaqueros gasta 7.500 litros de agua*. Recuperado el 12 de mayo de 2023, de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10158909/10/19/La-industria-de-la-moda-es-la-segunda-mas-contaminante-del-mundo-confeccionar-unos-vaqueros-gasta-7500-litros-de-agua.html>

Fernández, D. (2019). *La moda sostenible, un nicho emergente dentro del sector textil*. Recuperado 20 de marzo de 2023 de, <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/37310/TFG-N.%201195.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gaspar, I. (2021, septiembre). Los consumidores están dispuestos a pagar más por productos sostenibles. El economista. Recuperado el 2 de junio de <https://marcas.eleconomista.es/orange/noticias/11394689/09/21/Los-consumidores-están-dispuestos-a-pagar-más-por-productos-sostenibles.html#:~:text=Como%20recoge%20el%20Instituto%20de,beneficios%20generados%20por%20la%20marca%22>.

Gestal, I. (2022). *Materias primas, divisas e inflación: ¿Qué se juega la moda en la guerra en Ucrania?* Recuperado 12 de marzo de 2023, de <https://www.modaes.com/entorno/materias-primas-divisas-e-inflacion-que-se-juega-la-moda-en-la-guerra-en-ucrania>

Global Organic Textile Standard. (s.f.). *MAJOR LEAP FORWARD FOR THE SUSTAINABLE ALL-INCLUSIVE SOLUTION FOR ORGANIC FIBRE PROCESSING*. Recuperado el 12 de febrero de 2023, de [https://global-standard.org/?gclid=CjwKCAjwg-GjBhBnEiwAMUvNW4AeHwLftvx6qQXKrFl6n3galua9IPsQ\\_tYg7FVcekm4ZX\\_47vqtLhoCNAIQAvD\\_BwE](https://global-standard.org/?gclid=CjwKCAjwg-GjBhBnEiwAMUvNW4AeHwLftvx6qQXKrFl6n3galua9IPsQ_tYg7FVcekm4ZX_47vqtLhoCNAIQAvD_BwE)

Gobierno de España. (2019, febrero). *Directrices generales de la nueva política industrial española 2030*. Recuperado 13 de noviembre de 2031, de <https://industria.gob.es/es-es/Documents/Directrices%20Generales%20de%20la%20Pol%C3%ADtica%20industrial%20espa%C3%B1ola%2025.02.19%20FINAL.pdf>

Gutiérrez, I. (2022, 30 marzo). Podcast| Textil, azulejos. . . el gas aboca a la industria a una ola de paradas y ERTE. *La Información*. <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/podcast-textil-azulejos-gas-industria-ola-paradas-erte/2863258/>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2022). *Informe Económico 2022*. Modaes. Recuperado el 1 de junio de 2023, de <https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2022/informe-ecomico-2022/>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2023). *Protocolo de Kioto*. Recuperado el 7 de marzo de 2023, de <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/el-proceso-internacional-de-lucha-contra-el-cambio-climatico/naciones-unidas/protocolo-kioto.aspx>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (s.f.). *España Circular 2030* [PDF]. Recuperado de [https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/espanacircular2030\\_def1\\_tcm30-509532\\_mod\\_tcm30-509532.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/espanacircular2030_def1_tcm30-509532_mod_tcm30-509532.pdf)

Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 11 de febrero de 2023, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>



Pérez, M. (2023). *La economía española aumenta su PIB el PIB crece un 0,5% en el primer trimestre*. Economía digital. Recuperado el 12 de abril de 2023, de <https://www.economiadigital.es/economia/economia-espanola-aumenta-pib.html>

Planeta Moda. (2019). *Fibras orgánicas*. Recuperado el 20 de mayo de <https://planetamoda.org/fibras-organicas/>

Rojas, A. (2018). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ROPA DE ALGODÓN ORGÁNICO DE COLORES PARA BEBÉ AL MERCADO DE SANTIAGO DE CHILE* Recuperado 20 de mayo de 202, de [http://200.11.53.159/bitstream/handle/ulima/6625/Alva\\_Rojas\\_Milagros\\_Maric%20a9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://200.11.53.159/bitstream/handle/ulima/6625/Alva_Rojas_Milagros_Maric%20a9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rubio, A. (2018). *Estudio del modelo de negocio y análisis de la competencia de Invest&Bet*. Recuperado 12 de mayo de 2023, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/139869/Rubio%20-%20Estudio%20del%20Modelo%20de%20negocio%20y%20an%20a%20l%20i%20s%20i%20s%20de%20la%20competencia%20de%20Invest%20&Bet.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Waixo. (s.f.). *Imprimir en tela: tejidos ecológicos y sostenibles*. Recuperado 13 de mayo de 2023, de <https://waixo.com/imprimir-en-tela/tejidos-ecologicos-y-sostenibles>

*Investigación: Cómo está cambiando la sostenibilidad las preferencias de los consumidores - Capgemini Spain*. (2023, 2 febrero). Capgemini Spain. <https://www.capgemini.com/es-es/noticias/notas-de-prensa/investigacion-como-esta-cambiando-la-sostenibilidad-las-preferencias-de-los-consumidores/>

Gilda, C. (2021). *“SUSTITUCIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS TÓXICOS POR PRODUCTOS QUÍMICOS SOSTENIBLES EN LOS PROCESOS DE LA INDUSTRIA TEXTIL MEDIANTE TECNOLOGÍAS LIMPIAS”*. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de <http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/5836/IF-AVELINO%20CARHUARICRA%20-FIQ-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>





