



Facultad de Ciencias Empresariales, ICADE

# **Plan de negocio: CONSULTEXTIL**

Autor: Natalia Gisbert Delicado

Director: Raúl González Fabre

MADRID | Abril 2022

## **Resumen**

El siguiente plan de negocio estudia la creación de una consultora estratégica, Consultextil, para conducir a las empresas del sector textil hacia un modelo de negocio más sostenible.

Hoy en día, los efectos negativos de la actividad humana en nuestro planeta son cada vez más notables. La industria textil es, a lo largo de toda su cadena de valor, una de las industrias más contaminantes del planeta y es por ello, por lo que queremos ayudar a reducir el impacto de este sector. En primer lugar, a concienciarse de los efectos que tiene sobre el medio ambiente y, una vez conseguida esa concienciación, asesorarles sobre las medidas a tomar para reducir el impacto ambiental durante el proceso de fabricación y posterior comercialización del producto, incidiendo en los diferentes alcances de la huella de carbono.

En primer lugar, se define el marco teórico relacionado a este tema. Posteriormente, se expone la idea de negocio, junto con la estrategia corporativa para implementar este modelo de negocio.

## **Palabras clave**

Empresa emergente, sostenibilidad, industria textil, huella de carbono, moda, *fast fashion*, gases de efecto invernadero.

## **Abstract**

The following business plan studies the creation of a strategic consulting firm, Consultextil, to lead textile companies towards a more sustainable business model.

Today, the negative effects of human activity on our planet are increasingly noticeable. The textile industry is, along its entire value chain, one of the most polluting industries on the planet and that is why we want to help reduce the impact of this sector.

First of all, to become aware of the effects it has on the environment and, once this awareness has been achieved, to advise them on the measures to be taken to reduce the environmental impact during the manufacturing process and subsequent marketing of the product, focusing on the different scopes of the carbon footprint.

First, the theoretical framework related to this topic is defined. Afterwards, the business idea is presented, together with the corporate strategy to implement this business model.

**Key words**

Startup, sustainability, textile industry, carbon footprint, fashion, fast fashion, greenhouse gases.

## ÍNDICE

### **Resumen y palabras clave**

|  |    |
|--|----|
| <b><u>I. Introducción</u></b> .....                                    | 6  |
| 1. Objetivos .....   | 6  |
| 2. Metodología .....   | 6  |
| 3. Estructura del trabajo .....  | 7  |
| <br>   |    |
| <b><u>II. Contextualización</u></b> .....                              | 8  |
| 1. Startups .....  | 8  |
| 1.1. Definición .....  | 8  |
| 1.2. Situación de las startups en España .....                         | 10 |
| 1.2.1. Situación fiscal de las empresas emergentes en España .....     | 11 |
| 2. Industria textil y las nuevas tendencias de consumo .....           | 12 |
| 2.1. Fast Fashion .....  | 13 |
| 2.2. Slow Fashion .....  | 14 |
| 2.3. Sector del lujo .....   | 15 |
| 3. Sostenibilidad .....  | 17 |
| 3.1. Pactos globales sostenibles .....                                 | 17 |
| 3.1.1. Acuerdos de París .....   | 17 |
| 3.1.2. Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....    | 18 |
| 3.2. Huella de carbono .....   | 19 |
| 3.2.1. Definición .....  | 19 |
| 3.2.2. Protocolo a nivel global: Greenhouse Protocol .....             | 21 |
| 3.2.3. Normativa a nivel nacional: Ley de Cambio Climático .....       | 22 |
| 3.3. Moda y sostenibilidad .....                                       | 23 |
| 3.3.1. Huella de carbono en la industria de la moda .....              | 24 |
| 3.3.2. Cambios en la industria para reducir el impacto medioambiental. | 24 |
| <br>   |    |
| <b><u>III. Concepto de la Empresa</u></b> .....                        | 27 |
| 1. Idea de negocio .....   | 27 |
| 2. Modelo de negocio: Canvas .....                                     | 28 |

|   |    |
|---|----|
| <b><u>IV. Plan estratégico</u></b> .....  | 30 |
| 1. Análisis estratégico .....   | 30 |
| 1.1. Misión, visión y valores de la empresa .....                                   | 30 |
| 1.2. Objetivos y ámbito de actividad de la empresa .....                            | 31 |
| 1.3. Análisis del entorno genérico: Pest .....                                      | 32 |
| 1.4. Análisis del entorno específico: Análisis de las cinco fuerzas de Porter ..... | 35 |
| 1.5. Análisis interno .....   | 36 |
| 1.5.1. Identidad corporativa .....  | 36 |
| 1.5.2. Clasificación de recursos y capacidades .....                                | 38 |
| 1.5.3. Ventaja competitiva .....  | 38 |
| 1.5.4. Cadena de valor .....  | 39 |
| 1.5.5. Externalización .....  | 40 |
| 1.6. Conclusión del análisis estratégico: análisis DAFO .....                       | 41 |
| 2. Formulación estratégica .....  | 41 |
| 3. Implementación de las estrategias .....  | 43 |
| 4. Control de las estrategias .....   | 44 |
| <br>  |    |
| <b><u>V. Conclusión</u></b> .....   | 46 |
| <b><u>VI. Bibliografía</u></b> .....  | 47 |

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1. Objetivos**

El objetivo de mi trabajo de fin de grado es diseñar una empresa consultora, Consultextil, en la que el sector textil y la sostenibilidad se unan. Dicha empresa estaría enfocada al asesoramiento de empresas del sector textil, para que éstas hagan una transición a un perfil más sostenible, ya que dicha industria está considerada, según la UNCTAD (Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo) (2019), como la segunda industria más contaminante del planeta. Nuestro objetivo sería ayudar a nuestros clientes a buscar soluciones para reducir el impacto de su producción sobre el medio ambiente; especialmente, intentar que dichas empresas reduzcan su huella de carbono incidiendo sobre todo en su cadena de valor e intentando que se ajusten, tanto a los movimientos existentes a nivel mundial para frenar el cambio climático, como a la nueva normativa española en la materia.

En definitiva, conducir las hacia un modelo de negocio más sostenible y eficiente, que no solo sea beneficioso para el medio ambiente, sino también para las propias empresas.

### **2. Metodología**

Para la elaboración de este trabajo, la metodología se va a basar en encontrar información relevante y de calidad para profundizar en el tema elegido. Para ello se utilizará la base de datos de Google Scholar, la base de datos de la biblioteca de la Universidad Pontificia de Comillas, lecturas de Harvard Business Publishing o artículos de revistas con conocimientos fundamentados sobre el tema de la sostenibilidad y de la industria textil. Asimismo, se han utilizado resultados de anteriores investigaciones.

Además se realizará un análisis detallado de la empresa y sus diferentes departamentos, además de un análisis de mercado.

Este trabajo de fin de grado forma parte de la red del concurso de Comillas Emprende. A través de esta competición se diseñará un plan de negocio dividido entre Carlota Berjano, Javier Arroyo y yo, habiéndonos repartido entre los tres, los diferentes planes.

Carlota Berjano y Javier Arroyo harán el plan financiero con diferentes enfoques, mientras que yo me voy a encargar de realizar el plan estratégico que llevará a cabo nuestra empresa.

### **3. Estructura del trabajo**

En la primera parte del trabajo haré una contextualización sobre los puntos que considero fundamentales para comprender el entorno de la empresa. Incluiré definiciones de términos y conceptos clave.

Posteriormente, expondré el plan de negocio ideado para la resolución del problema identificado del impacto negativo de la industria de la moda en el medio ambiente. Dichoplan de negocio será el diseño de una *startup* denominada "Consultextil", consultora estratégica enfocada en el asesoramiento a empresas minoristas, a nivel nacional, del sector textil para que consigan reducir su huella de carbono y consecuentemente su impacto medioambiental.

A continuación, como he mencionado anteriormente, me centraré en el plan estratégico diseñado para la idea de negocio. Para ello, realizaré en primer lugar el análisis estratégico externo, tanto genérico (Pestel) como específico (Porter), posteriormente el análisis interno, terminando con un análisis DAFO. Asimismo, realizaré la formulación estratégica, diseñando y evaluando las opciones estratégicas que Consultextil podría aplicar, teniendo en cuenta que los recursos y capacidades existentes son limitados. Por último, analizaré la implementación de las estrategias formuladas, seguido de un control de las mismas.

## II. CONTEXTUALIZACIÓN

### 1. Startups

#### 1.1. Definición

La palabra *startup* viene del inglés de la palabra *start*, algo que empieza. La traducción al castellano de esta palabra podría ser empresa emergente. Según la definición de la Real Academia Española, emergente es algo "que nace, sale y tiene principio de otra cosa". Llamaremos *startup* a una empresa emergente enfocada en la innovación basándose en las tecnologías de la información y la comunicación (TICS). Suelen aparecer en mercados ya existentes, como elementos perturbadores del sector, ya que estas pequeñas empresas emergentes son capaces de revolucionarlo gracias a su acelerada capacidad para crecer en el mercado.

La época de la revolución de internet en los años 90, conocida como la *dot-com bubble*, dio pie a la creación de *startups* focalizadas en las TICS.

Suelen ser jóvenes emprendedores los que se involucran en este tipo de proyectos con grandes riesgos, ya que han encontrado una carencia de algún producto o servicio en el mercado y buscan satisfacerla con una idea de negocio innovadora y creativa. La buena identificación de esta necesidad es básica para el éxito de una empresa emergente, ya que según un estudio hecho por CB Insights (2018), una empresa de *private equity*, el 42% de las *startups* fracasan por desarrollar un producto o un servicio que el mercado no necesitaba.

Las *startups* tienen un particular ciclo de vida, que las diferencia de otro tipo de empresas. Las etapas de su ciclo de vida son las siguientes, según información basada en artículos de Brex (2021) y de la revista Entrepreneur (2016).

1. *Pre-seed stage*: Es la etapa en la que el emprendedor cree que puede dar respuesta a la necesidad de un producto o servicio ya existente en el mercado, pero satisfaciendo esa necesidad de una forma más innovadora. Existen sustitutos imperfectos en el mercado para el nuevo producto o servicio, con lo que si que hay cierto nivel de competencia. Para poder desarrollar su idea, los



emprendedores necesitan financiación. En esta etapa, los inversores suelen ser familia o amigos del emprendedor.

2. *Seed stage*: el emprendedor ya ha identificado donde se va a posicionar su producto en el mercado, el plan de negocio está siendo desarrollado y, consecuentemente, se prevé en un futuro atraer a inversores de índole profesional para conseguir más financiación para el proyecto.
3. *Early stage*: el producto en cuestión está siendo desarrollado o, si ya lo está y ha comenzado a comercializarse, no genera prácticamente ningún ingreso para la empresa emergente. Es el momento en el que el emprendedor busca para su negocio una financiación de índole profesional. Acude a los *business angels*, a las empresas de *Venture Capital* o a *Corporate Venture Capital*. Los *business angels* o padrinos inversores en castellano, son individuos adinerados que tienen experiencia en la gestión de empresas, y que invierten su propio dinero en prometedoras empresas emergentes. Las empresas de *Venture Capital* se dedican a invertir en *startups* que creen que tienen más beneficios que riesgos. Las *Corporate Venture Capital* son programas de grandes empresas tecnológicas que quieren favorecer la innovación. Para elegir en qué empresas emergentes invertir, los inversores investigan numerosas empresas, hacen un análisis financiero, estudian el margen bruto para asegurarse que tienen suficiente liquidez y estudian los datos subyacentes.
4. *Growth stage*: la dirección de la empresa está totalmente consolidada, al igual que el producto o el servicio, que se comercializa con total normalidad. Además, este ha ido ganando reconocimiento entre los consumidores, lo que hace que genere ingresos a la *startup*.
5. *Expansion stage*: El negocio ya está consolidado, teniendo el producto o el servicio una presencia en el mercado. La empresa emergente tiene un crecimiento rápido con ingresos constantes. El emprendedor suele empezar a visualizar la implementación de estrategias empresariales de expansión del negocio bien sea hacia otros países o una mejora/actualización del producto originalmente creado.

## 1.2. Situación de las *startups* en España

En España existen aproximadamente 22.000 *startups* según un estudio hecho por Informa D&B (2021). La mayoría de ellas se encuentran en la Comunidad de Madrid (27%) o en Cataluña (23%), siendo Madrid y Barcelona las ciudades más atractivas para la creación de empresas emergentes. No obstante, otras ciudades españolas como Bilbao, Valencia o Alicante están empezando a ser ciudades buscadas para la creación de nuevas *startups*.

La inversión en empresas emergentes ha aumentado en el último año en nuestro país causando un crecimiento en el sector de un 26% en el año 2021, dato de StartupExplore (2022), blog especializado en empresas emergentes en España, siendo los sectores más atractivos para emprender en España, todos los relacionados con la tecnología, el *e-commerce*, aplicaciones para móviles o empresas relacionadas con las redes sociales. Según un informe de la Fundación Innovación Bankinter (2021), la inversión de capital de riesgo en España ha alcanzado los 1080 millones de euros, con un récord en inversiones extranjeras, habiéndose intensificado un 61% respecto al último semestre del año 2020. Este auge en creación y en inversión de nuevas *startups* nos muestra que la calidad de los emprendimientos en *startup* mejora cada vez más, creando empresas que añaden valor al mercado.

Sin embargo, aún con este gran crecimiento en la creación de nuevas empresas emergentes, sólo unas pocas consiguen tener éxito. Según datos aportados por Spain Startup (2015), la red más grande de *startups* y de emprendedores en España, nueve de cada diez empresas emergentes creadas, no llegan a durar más de tres años. Este fracaso suele ocurrir durante la primera fase de creación de una *startup*, es decir, en la etapa *seed* de la empresa emergente, ya que es la que conlleva más riesgos y es la más difícil de superar. Algunos de estos riesgos son la falta de realismo a la hora de crear un producto que el mercado no necesitaba, la falta de financiación, la mala organización de la dirección de la empresa o no tener una buena estrategia de penetración en el mercado; todos ellos podrían suponer el fracaso de la empresa nuevamente creada.

En el sector de las empresas emergentes, existe un término calificado como empresas unicornio. Estas, son empresas que no cotizan y que son valoradas en más de 1000 millones de euros. Según un informe de Bankinter (2021), a nivel mundial, se habla de que hay aproximadamente 800 empresas unicornio, la mayoría de ellas concentradas en Estados Unidos y en China. A nivel europeo, 52 empresas unicornio fueron creadas entre 2020 y 2021, la mayoría de ellas concentradas en la industria tecnológica. Dentro de Europa, según un artículo de la revista Emprendedores (2021) España ocupa el sexto puesto con más empresas unicornio, habiendo superado a Suiza. En Europa, la tendencia de empresas unicornio se centra sobre todo en la rama tecnológica, pero también hacia la rama de la sostenibilidad, que no cesa de ganar importancia en el mercado.

A nivel nacional, según El Referente (2022), contamos hoy en día con 9 empresas unicornio como Glovo (cuya valoración asciende a 2.300 millones de euros), Idealista (valorada en 1.321 millones de euros), Cabify (valorada en 1.400 millones de euros) o Edreams (valorada en 1.500 millones de euros) entre otras. Además, hay una lista de 20 potenciales empresas con grandes posibilidades de formar parte de las empresas unicornio españolas en los años 2022-2023, entre las que se encuentran compañías como Wallapop o Civitatis.

#### 1.2.1. Situación fiscal de las empresas emergentes en España

Para incentivar la inversión en nuevas empresas emergentes y la creación de éstas, el gobierno puso en marcha un paquete de medidas para animar a inversores y emprendedores. El 27 de diciembre de 2021, se aprobó en el Consejo de ministros y publicó en el Boletín Oficial del Congreso de los Diputados (BOCG) un proyecto de ley llamado la Ley *Startup* para atraer inversión hacia estas empresas emergentes y fomentar la creación de las mismas. Como máximo, esta ley tiene que ser aprobada en el último trimestre del año 2022. Este proyecto incluye medidas para simplificar el proceso burocrático a la hora de crear una empresa emergente en España, al igual que ciertas medidas fiscales que describiremos a continuación. Según un artículo elaborado por la consultora Grant Thornton (2021), esta propuesta de ley incluye por un lado medidas tributarias dirigidas hacia emprendedores e inversores, así como la simplificación burocrática, pretendiendo que pueda crearse una empresa en cuestión de horas de forma *on-line*. La medida más atractiva de índole fiscal y que más puede

incentivar la fundación de empresas emergentes, es una rebaja fiscal en el impuesto de sociedades que pasaría de ser un 25% a un 15%, durante los 4 primeros años en los que la *startup* comienza a generar beneficio. Asimismo, se plantea la obtención de aplazamientos de deudas tributarias sin gravarlas con intereses, con el objetivo de reducir la carga impositiva de la empresa en los años complicados.

En cuanto a los inversores que inviertan en este tipo de empresas, podrán llegar a obtener deducciones de entre un 30% y un 50% de la inversión realizada durante los primeros cinco años.

Este proyecto de ley también especifica medidas para atraer inversores extranjeros. Hasta aquí la información obtenida de Grant Thornton (2021).

## **2. Industria textil y las nuevas tendencias de consumo**

Una de las necesidades básicas del ser humano es la de ir vestido. Ya desde la época prehistórica, el ser humano buscaba protegerse del frío durante las glaciaciones. Observaron que un animal recién cazado cubría tanto la necesidad de alimentarse con su carne, como la de protegerse con su piel.

Desde entonces, el hombre no ha dejado de ocuparse en buscar vestimentas cada vez más cómodas. Con el paso de los años, el objetivo inicial de protección que tenía la vestimenta ha ido evolucionando hasta llegar a convertirse en algo que se hacía como función social, marcando la pertenencia a un determinado grupo y con lo cual situarse en la jerarquía social correspondiente a ese determinado grupo. Se empezaron a buscar otros materiales con los que cubrirse y adornarse, fue entonces cuando apareció la industria textil y con ella la moda que a su vez ha evolucionado enormemente desde la época de la antigüedad.

Hasta hace relativamente pocos años, la ropa que utilizábamos para vestirnos nos duraba mucho tiempo. Sin embargo, la aparición del *pret-à-porter* hizo que los usuarios tuvieran a su alcance de forma inmediata las ropas que necesitaban en cada momento. Desde entonces se inició una carrera vertiginosa hasta llegar a la actualidad en la que

tenemos la necesidad de cambiar de ropa cada muy poco tiempo, incluso más de una vez en la misma temporada.

La industria textil y las marcas aprovecharon esa tendencia creciente y empezaron a producir en cantidad prendas que cubrieran necesidades inmediatas, bajando la calidad de éstas y, consecuentemente, rebajando los precios. El desarrollo de internet, del *e-commerce* y de la venta online, han hecho más fácil el acto de comprar cualquier cosa, colaborando así con esta nueva tendencia de “usar y tirar” la ropa y los complementos.

Se trata de una industria de gran importancia a nivel global, ya que, según datos obtenidos de la Organización de las Naciones Unidas (2021), emplea a 300 millones de personas a lo largo de toda la cadena de valor de la ropa. En España, la industria de la moda representó un 2,4% del PIB en el año 2020, habiendo sufrido una caída tras el inicio de la pandemia de la Covid-19, con el cierre de los comercios no esenciales, siendo la representación en el PIB español del 2,8% en el año 2019, según los datos del Informe económico de la moda en España realizado por Modaes.com con el apoyo del centro de Información Textil y de la Confección (2021)

Nos encontramos, en un momento en el que podemos diferenciar dos modelos de producción, consumo, publicidad y distribución de ropa: el *fast fashion* y el sector de lujo que explicaremos a continuación. No obstante lo anterior, la industria de la moda tiene en la actualidad un nuevo sector con gran potencial: el *slow fashion*.

### 2.1. Fast-fashion

Cuando pensamos en *fast fashion* o moda rápida en español, rápidamente nos vienen a la cabeza ciertas marcas. Y aun cuando nunca hubiéramos oído el término, enseguida cualquiera es capaz de intuir su significado: poner en el mercado gran cantidad de prendas para fomentar en los consumidores la sustitución constante de su vestuario. Algunas de las marcas más famosas a nivel mundial en este sector de la vestimenta son: Zara, de la que podría decirse que es la marca por excelencia de *fast fashion*, HyM, Primark o Pull and Bear. Estas marcas son conocidas porque siempre tienen en stock cosas nuevas, lo que es muy atractivo para nosotros como consumidores. Además, estas marcas usan como inspiración las tendencias vistas en las firmas de la alta costura, lo

que atrae mucho al consumidor que no puede permitirse de forma habitual comprar ropa del sector del lujo.

Con los rápidos y constantes cambios en las tendencias de moda, la industria tuvo que adaptarse y ser capaz de diseñar y producir nuevas colecciones de ropa constantemente para, por un lado, permitir a los compradores cambiar su vestuario varias veces en el año, pero, por otro lado, sin que estos tengan que desembolsar una cantidad muy grande de dinero en cada compra. Sin embargo, este tipo de prendas no destacan por su gran calidad, lo que también implica que haya que cambiarlas de forma regular.

Hasta el principio de los años 2000, las marcas de ropa producían cuatro colecciones al año: verano, otoño, invierno y primavera. El informe de la revista *The Good Trade* (2022) presenta un estudio sobre el concepto y el impacto del *fast fashion* del que podemos extraer algunas conclusiones interesantes. Las marcas que se dedican al *fast fashion* crean 52 colecciones de ropa al año, lo que implica una colección diferente a la semana. Esto conlleva a que, en las tiendas físicas, almacenan mucha cantidad de ropa para no quedarse nunca sin stock, con lo que en muchas ocasiones hay una sobreproducción. Las marcas ganan millones de euros con este nuevo concepto de moda, no por el precio al que venden cada unidad, sino por las grandes cantidades de ropa que venden a precios muy asequibles.

Pero ¿cuál es el verdadero problema de este sector en la industria de la moda? Lo contaminante que es el proceso de producir en masa durante todos los días del año. Que nosotros consumidores compremos ropa tan barata, se explica con que las marcas han bajado de forma pronunciada los costes de producción, lo que se traduce por ropa de muy poca calidad, abusando del uso de productos químicos, de materiales sintéticos y con condiciones de trabajo no óptimas para los trabajadores debido a la deslocalización y a los salarios bajos.

## 2.2. *Slow fashion*

El *slow fashion* cuya traducción literal es moda despacio, pero puede denominarse como moda ética o moda sostenible, puede considerarse el modelo de producción y consumo de ropa contrario al *fast fashion*, apareciendo como reacción a este para cambiar los estándares de la industria de la moda hasta ahora utilizados.

Como hemos señalado previamente, el gran problema del sector del *fast fashion* es lo perjudicial que es para el medioambiente, dadas las grandes emisiones de gases que produce, la contaminación del agua con productos químicos o la cantidad de residuos que genera. Como consecuencia de esto y de la concienciación que la sociedad ha ido adquiriendo en cuanto al medioambiente y a su preservación, aparece un nuevo modelo de producción y de consumo en la industria textil: el *slow fashion*, una visión más sostenible de este proceso. Un proceso de producción consciente que no malgaste los recursos, que no "abuse" del uso de recursos naturales y que, consecuentemente, aumente el ciclo de vida de las prendas de ropa. Es un movimiento que pretende concienciar a la industria de que la cantidad no implica calidad, y que esta última debe primar a la hora de producir una prenda.

Las prendas producidas en este sector se fabrican con tejidos de alta calidad, normalmente de producción ecológica, como el lino o el algodón orgánico, resultando además ser materiales menos agresivos para los compradores, al no utilizar productos químicos. Asimismo, estas prendas son atemporales para evitar su malgaste y se producen de manera local o nacional, evitando la deslocalización, con condiciones óptimas para los trabajadores, a través de una cadena de producción lenta.

El concepto de moda sostenible ha ido ganando cada vez más importancia dentro de los especialistas de la industria. Conde Nast, una prestigiosa empresa que incluye entre otras a Vogue, GQ o Vanity Fair, ha creado un diccionario de términos importantes a conocer cuando se va a producir de forma sostenible, para que todos los productores hablen de los mismos términos y los lectores vayan viendo las evoluciones e innovaciones con respecto de este tema, dando pautas a seguir para conseguir avances. Es un modelo de negocio no sólo más sostenible, sino también más ético. Que no sólo cuida el medioambiente, sino también a los trabajadores dentro de toda la cadena de producción, mejorando las condiciones laborales en cuanto al espacio de trabajo y a los salarios.

### 2.3. Sector del lujo

Si hablamos de moda, no podemos dejar de hablar de la moda de lujo. Es otro modelo completamente distinto de consumo y producción de ropa. Esta industria nació con los exclusivos diseñadores que comenzaron a diseñar ropa y accesorios no para cubrir una necesidad, sino precisamente para todo lo contrario; se buscaba la belleza por sí misma, sin que el objetivo fuera la utilidad, sino que las compradoras (se inició la moda de lujo para las mujeres) al adquirir sus productos se sintieran exclusivas.

Hoy en día, el sector del lujo en la industria de la moda se ha convertido en un sector pujante en la economía del primer mundo. Según un estudio de la firma Deloitte (2021), España cuenta con 4 firmas de lujo en el ranking elaborado por ellos de "Top 100 empresas del lujo", situándose en el quinto puesto en el mercado europeo, siendo este ranking liderado por Francia e Italia.

El sector del lujo que mayores ingresos tiene en España es el de la belleza, la cosmética de lujo. No obstante, solo un 15% de la demanda de este sector en España, viene de la población nacional, siendo un 35% de la demanda total del lujo en nuestro país, proveniente del turismo chino, según un artículo de la Universidad ESERP Business School (2020).

En la industria de la moda de lujo podemos identificar tres sectores claramente diferenciados: por un lado, la moda y accesorios, tanto el calzado como marroquinería, por otro la joyería y también muy ligado a la moda, el sector de la cosmética de lujo. En cualquiera de estos sectores podemos ver la idea de exclusividad, y de la escasez, en el sentido de que no todo el mundo tiene acceso a determinados artículos: es poco accesible. El consumidor además de la exclusividad, le gusta ser pionero en las tendencias, ser los primeros en estrenar una tendencia vista en las pasarelas, antes de que las marcas del *fast fashion* hayan podido imitarlas. Los diseñadores utilizan también la personalización de artículos como un factor más para crear exclusividad entre sus compradores, involucrando a estos en el proceso de diseño de su producto, haciendo de ese momento una experiencia única y personal. Las grandes casas de lujo son capaces de vender un estilo de vida, una forma de ver la vida a través de importantes campañas de marketing.



Los productos de lujo destacan por la calidad de sus materiales, siendo estos muy exclusivos, lo que consecuentemente se traduce en un elevado precio, muy poco accesible para la población media.

A raíz de la pandemia de la Covid-19 a principios del año 2020, el sector del lujo en Europa ha perdido mucha demanda, ya que gran parte de ella provenía del turismo extranjero. Y la imposibilidad de viajar, sobre todo la falta de turismo chino hizo que las ventas se desplomasen, traduciéndose en una caída del sector de lujo a nivel europeo del 33.6%, estando España por encima con una caída de este sector del 35%, según un informe de EAE Business School (2021).

Una de las claves de la recuperación de la industria ha sido el desarrollo del *e-commerce* en este tipo de marcas de lujo ya que ha sido presentado como alternativa al turismo. Dentro del lujo, el sector que más rápido se está recuperando es el de los complementos.

### **3. Sostenibilidad**

#### **3.1. Pactos globales sostenibles**

Con el ritmo de vida y los métodos de producción que la sociedad llevaba, el mantenimiento del medio ambiente era algo que cada vez se volvía un problema mucho más complicado de controlar. De forma global, se llegó a la conclusión de que había que crear unas metas tangibles para cambiar la forma de actuar a nivel global. Por ello, se firmaron acuerdos y se propusieron metas para conseguir tener una economía más sostenible y consecuentemente ser capaces de preservar de una forma óptima el medioambiente.

El Protocolo de Kioto (1997) fue el primer hito en el camino hacia un mundo más limpio y sostenible, el primer tratado a nivel mundial sobre reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. El Protocolo obligaba a los países desarrollados a cumplir objetivos de reducción de emisiones: una media del 5% para el periodo 2008-2012.

##### **3.1.1. Acuerdos de París**

Según la Convención de las Naciones Unidas sobre el cambio climático (2015), en los Acuerdos de París es la primera vez que todos los países se unen para luchar en contra

del cambio climático a través de una variación económica y social. Este tratado entró en vigor en el mes de noviembre del año 2016, en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático. Es un tratado internacional cuyo objetivo es reducir el calentamiento global por debajo de los 2°C, preferiblemente 1,5°C en relación con los niveles preindustriales, alrededor del año 2050, reduciendo la emisión de gases de efecto invernadero, descarbonizando así la economía mediante un desarrollo sostenible, tanto a nivel económico como social. El Tratado ofrece una guía de medidas para ayudar a los países a reducir sus emisiones y alcanzar los objetivos marcados en el mismo.

Se proponen ciclos de cinco años con diferentes medidas, más ambiciosas en cada ciclo, para mitigar los efectos del cambio climático.

### 3.1.2. Agenda 2030 y Objetivos de desarrollo Sostenible (ODS)

Según la ONU (2017) fue en 2015, cuando se aprueba en la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) la Agenda 2030 cuyo objetivo es fomentar cambios que favorezcan a la prosperidad de las personas y del planeta. Se trata de un listado de metas a cumplir durante los próximos siguientes años mediante la alianza de países para poder cumplirlas. Su principal desafío es la erradicación de la pobreza y cambiar la forma de actuar del mundo orientándose hacia la sostenibilidad. Se pretende alcanzar los objetivos mediante los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre ellos se destacan objetivos a nivel de igualdad entre géneros, en términos educativos, erradicación de la pobreza y en términos de sostenibilidad.

Respecto a los objetivos de sostenibilidad se pueden destacar los siguientes:

- Objetivo nº6: Agua limpia y saneamiento.
- Objetivo nº7: Energía sostenible y no contaminante.
- Objetivo nº11: Ciudades y comunidades sostenibles.
- Objetivo nº 12: Producción y consumo responsable.
- Objetivo nº13: Acción por el clima.
- Objetivo nº14: Vida submarina.
- Objetivo nº15: Vida de ecosistemas terrestres.

Observamos que 7 de estos 17 objetivos están comprometidos con el medioambiente. No dejan de ser unos objetivos muy ambiciosos, pero realmente muy necesarios para la favorable preservación del planeta.

### 3.2. Huella de carbono

#### 3.2.1. Definición

La huella de carbono es la cantidad total de gases de efecto invernadero (GEI) que son producidos por nuestra actividad económica y cotidiana de forma directa o indirecta. En los GEI se incluye el dióxido de carbono, el metano, gases fluorados y hexafluoruro de azufre, no obstante, se calcula su equivalencia en CO<sub>2</sub> para poder medir la huella de una forma equivalente. La huella se calcula en toneladas de dióxido de carbono, siendo la acumulación de este elemento en la atmósfera lo que más contribuye al aceleramiento del calentamiento global al elevar la temperatura del planeta. Esta puede ser producida tanto por personas, como por empresas y productos.

Como he mencionado anteriormente, no sólo los individuos producen huella de carbono, sino que también las empresas y los productos generan su propia huella de carbono (Iberdrola, 2020). Por ello, podemos distinguir entre:

- Huella de carbono individual: es la que depende de nuestras actividades cotidianas, como el uso que hacemos de la electricidad, del coche o de los alimentos que consumimos. No obstante, un factor muy influyente en nuestra huella de carbono es el uso de internet y más concretamente el uso de los correos electrónicos. Según un artículo de Women Action Sustainability (2022), un *e-mail* puede generar entre 1 y 150 gramos de CO<sub>2</sub> eq.
- Huella de carbono de un producto: la emisión de gases de efecto invernadero empieza en su proceso de fabricación con la compra de materias primas, hasta el uso que hace el consumidor del producto en cuestión.
- Huella de carbono de las empresas: el sector de las empresas es el más señalado por lo perjudicial que es para el medio ambiente. Dentro de la emisión de gases de efecto invernadero de una empresa, podemos distinguir los que la empresa emite de forma directa (sobre los cuales la empresa puede incidir directamente), pero también los que emiten sus proveedores para suministrarles materiales; estos segundos son prácticamente imposibles de controlar, ya que no depende

de ellos la gestión. Todas las empresas realizan actividades que emiten gases de efecto invernadero ya que tienen un elevado consumo energético en todos sus procesos de producción y distribución.

La huella de carbono de una empresa puede dividirse en tres alcances diferentes, llamados *scopes* en inglés. (Sustain Life, 2021)

- Primer alcance: se refiere a las emisiones de dióxido de carbono que la empresa produce de forma directa, a través de su actividad esencial, como el uso de combustibles en su maquinaria, el uso de vehículos o el uso de calderas en sus instalaciones. Estas actividades dependen de la gestión de la empresa y, consecuentemente, puede ir moderando su uso.
- Segundo alcance: son las emisiones que la empresa produce de forma indirecta. Es decir, el consumo de la empresa en electricidad, calefacción o aire acondicionado que compra a terceros para sus instalaciones.
- Tercer alcance: son aquellas actividades que no dependen de la gestión de la empresa y que se encuentran a lo largo de su cadena de valor, tanto por parte del proveedor como por parte del consumidor. El *GHG protocol*, que explicaré más adelante, distingue 15 categorías de gases de efecto invernadero producidos a lo largo de la cadena de valor de una empresa, para que las empresas puedan identificarlos y reducir su emisión. En la industria textil, una empresa no sabe las condiciones en las que un agricultor cuida de su cultivo de algodón, la utilización que hace del agua, la cantidad de pesticidas que utiliza o en qué medio de transporte distribuye su producción; es algo que no está al alcance de la gestión de la empresa.

Por lo tanto, si una empresa tiene como objetivo llegar a neutralizar sus emisiones y reducir al máximo su huella de carbono, no tiene que centrarse únicamente en el primer y segundo alcance; también es de gran importancia incidir en el tercer alcance de su huella de carbono para conseguir su objetivo.

A nivel mundial, según Datos Macro (2021), el país que más toneladas de dióxido de carbono emite por habitante es Emiratos Árabes Unidos, siendo responsable de 20,70 toneladas de CO<sub>2</sub> en 2020, seguido de Arabia Saudita emitiendo 16,96 toneladas de CO<sub>2</sub>

por habitante, y de Omán, con una emisión de 16,9 toneladas de CO2 por habitante en el mismo año.

A nivel nacional, según el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2021), por primera vez desde el año 1990, bajan las emisiones de gases de efecto invernadero en el año 2020 en un 6,4%; y con respecto al año 2005, las emisiones han disminuido un 38%. Estas emisiones se sitúan en el año 2020 en 275 millones de toneladas de dióxido de carbono.

### 3.2.2. Protocolo a nivel global: Greenhouse Protocol

El *Greenhouse Gas Protocol* (GHG Protocol), el Protocolo de gases de efecto invernadero, es un conjunto de herramientas y estándares que ayuda a las empresas a regularizar la emisión de los gases de efecto invernadero a nivel global, tanto del sector público como privado y a lo largo de toda la cadena de valor de las empresas, incidiendo en todos los alcances de la huella de carbono. Fue creado en el año 1998, para fomentar la medición de los gases de efecto invernadero y minimizar los costes de hacer un inventario para contabilizar este tipo de gas. Además, el *GHG Protocol* dispone de estándares, guías y herramientas para llegar al objetivo establecido en los Acuerdos de París, para que las empresas puedan reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero y consigan sus objetivos en cuanto al cambio climático. Estos pasos para seguir pueden ser utilizados por empresas, gobiernos o ONGs. En el año 2004, el *GHG protocol* desarrolla una metodología por la cual las empresas pudiesen cuantificar sus propias emisiones.

El aspecto más relevante para este trabajo en cuanto al *GHG Protocol* son los estándares establecidos para el tercer alcance de la huella de carbono. En el año 2011, el Protocolo desarrolla otra metodología para que las empresas puedan cuantificar también las emisiones de sus productos a lo largo de todo su ciclo de vida y durante toda la cadena de valor de la empresa, tanto *upstream* (productos o servicios adquiridos) como *downstream* (uso tras la compra de un producto). El protocolo distingue estas emisiones en 15 categorías para una mejor organización y consecuentemente contabilización de las emisiones.

En el listado de emisiones de las actividades *downstream* se pueden identificar siete categorías en las que distinguimos, por ejemplo, las emisiones provenientes del uso de los productos vendidos o el tratamiento que se le da a ese producto una vez que su vida útil termina. En el listado de las emisiones de las actividades *upstream* de la cadena de valor de una empresa, se identifican ocho categorías en las que se distinguen las emisiones provenientes del uso eléctrico de mi proveedor, el gasto generado en operaciones o la compra de bienes y servicios. (Greenhouse Protocol, 2011)

El GHG Protocol dispone de una herramienta gratuita específica para el cálculo del tercer alcance de la huella de carbono de las empresas, llamado The Scope 3 Evaluator. Este medidor se divide en las 15 categorías de emisiones del tercer alcance de la huella de carbono previamente mencionadas para de esa forma ayudar a las empresas a identificar en cuáles de esas categorías debería hacer más hincapié para lograr sus objetivos.

### 3.2.3. Normativa a nivel nacional: Ley de Cambio Climático

Según Noticias Jurídicas (2021), con fecha 22 de mayo de 2021 entró en vigor la Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética. El objeto de dicha ley era, por un lado, asegurar que España cumpliera con los objetivos fijados en el Acuerdo de París de 12 de diciembre de 2015 y, por otro:

- Facilitar la descarbonización de la economía española mediante el uso racional y solidario de recursos.
- Impulsar la adaptación a los impactos del cambio climático, e
- Implantar un modelo de desarrollo sostenible.

Asimismo, esta ley prevé que las emisiones del conjunto de la economía española para el año 2030 deberán haberse reducido al menos en un 23% con relación al año 1990. Del mismo modo, deberá alcanzarse la neutralidad climática, en España no más tarde del año 2050. La neutralidad climática implica conseguir que las emisiones netas de gases de efecto invernadero sean iguales o menores a cero.

También en el año 2030, España deberá haber conseguido que el 42% del consumo de energía final sean energías de origen renovable. Asimismo, la ley prevé que en esta fecha España haya disminuido el consumo de energía primaria en al menos un 39,5%.

Para conseguir estos objetivos en la propia ley se prevén una serie de medidas fiscales, de financiación y de transición energética, así como la implicación de las administraciones públicas tanto a nivel estatal como autonómico. Hasta aquí la información útil extraída del citado artículo.

### 3.3. Moda y sostenibilidad

La industria de la moda no puede quedarse atrás al hablar de sostenibilidad a nivel global ya que, según la UNCTAD (Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo) (2019), esta industria es la segunda más contaminante del planeta, solamente por detrás de la industria petrolífera. Esto se debe, en su mayor parte, al desarrollo exponencial del sector del *fast-fashion*. Según un informe de la ONU (2019), entre los años 2000 y 2014, la producción de ropa se duplicó, debido al auge de todas las marcas de ropa de moda rápida y de los constantes cambios en la forma de consumir ropa.

La industria de la moda hace un uso inadecuado de recursos naturales como el agua, siendo responsable del 20% del desperdicio global de agua. Señala el citado informe, por ejemplo, que para producir un solo pantalón vaquero, se requiere la utilización de 7500 litros de agua, siendo esta cantidad la que necesita una persona para beber durante 7 años de vida.

Por otra parte, la ONU (2019) estima que la industria de la moda también es culpable del deshecho de medio millón de toneladas de microfibra de forma anual, y que es responsable de la producción de aproximadamente el 10% de los gases de efecto invernadero emitidos a nivel global.

Aun cuando en la actualidad las legislaciones de los países europeos han introducido normas para controlar las emisiones, sin embargo y precisamente para eludir esa normativa, muchas de las grandes marcas trasladan el proceso de fabricación a países en los que el control es menor o incluso inexistente.

Lo que sí es cierto es que en la actualidad la deslocalización está comenzando a no ser bien vista por el consumidor.

### 3.3.1. Huella de carbono en la industria de la moda

La huella de carbono de la industria textil incluye los recursos empleados en los procesos de producción y conservación de la ropa, pasando por la agricultura (creación de las materias primas), la distribución y el consumo, tanto *upstream* como *downstream* en su cadena de valor.

Según datos de Geoinnova (2021), la industria textil es culpable de más del 10% de las emisiones de gases de efecto invernadero emitidas a nivel global; además, según la Agencia Europea del Medio Ambiente, el consumo de ropa en la Unión Europea durante el año 2017 generó aproximadamente 650 kilos de emisiones de dióxido de carbono por persona. Las principales causas del gran impacto en la huella de carbono de la industria textil son el uso de las fibras utilizadas, tanto naturales como sintéticas, y la utilización de grandes cantidades de agua, tanto en la producción de las prendas como en el mantenimiento de las mismas en nuestros hogares lavando la ropa en la lavadora (según datos de Bezero (2021) el gasto a nivel global en el uso de la lavadora se eleva a 20 mil millones de metros cúbicos de agua cada año).

La tendencia de consumo de ropa conocida como *fast-fashion* que ha hecho que el consumidor compre ropa constantemente, ha hecho que aumente la producción y consecuentemente, el impacto en la huella de carbono de esta industria textil.

El algodón es la fibra más generalizada a la hora de la producción de artículos en la industria textil, pero también es la más perjudicial y la que mayor impacto tiene en la huella de carbono. Ello es así como consecuencia del uso abusivo que se hace de los pesticidas, el uso de los tintes, la energía que se usa para su transporte y la necesidad de agua que tiene, ya que según datos de The Guardian (2015), el consumo medio mundial de agua por kilo de algodón es 10.000 litros.

La huella de carbono de una camiseta de algodón, según datos de la misma fuente, es de 2,1 kg de CO<sub>2</sub>, no obstante, la huella de carbono de una camiseta de poliéster es de 5,5 kg. Demostrando que, aunque las fibras naturales sean muy contaminantes, siguen siendo una mejor opción que las fibras sintéticas.

### 3.3.2. Cambios en la industria para reducir el impacto medio ambiental

Poco a poco, el consumidor adquiere sus productos de una manera más consciente, haciendo elecciones más sostenibles a la hora de comprar un artículo, intentando



modificar la forma en la que consumen moda. Pero lo cierto es que el cambio no sólo está en manos del consumidor, sino en gran parte también en mano de los vendedores. Es muy importante que la industria de la moda en su conjunto sea consciente del daño que está haciendo al planeta y, consecuentemente, a las generaciones futuras. La decisión de cambiar no puede ser exclusivamente individual, sino que debería ser un compromiso a gran escala.

Este cambio ha sido promovido tanto desde las instituciones públicas como por las propias empresas.

En marzo del año 2019, la ONU crea la Alianza de las Naciones Unidas para la Moda Sostenible. Dicha alianza busca acabar con las prácticas nocivas para el medio ambiente y para la sociedad en el sector de la moda, consolidando la cooperación entre las agencias de la ONU y las políticas existentes a nivel de cada país para conseguir que la moda sea sostenible. Pretende esta alianza convertirse en una plataforma que reúna a todos los implicados en el sector para intentar conseguir las mejores prácticas tanto en el proceso de producción como de distribución.

Por su parte, la Unión Europea se encuentra en la actualidad implicada en el desarrollo de una nueva tendencia, según la cual, a partir del año 2027, la economía circular será, por ley, obligatoria para las empresas del sector, cambiando así el modelo de producción textil en Europa, alargando la vida útil de los productos y, con ello, minimizando el impacto de la industria en el medio ambiente.

Paralelamente a las instituciones públicas internacionales, también las empresas han iniciado el proceso de cambio para intentar disminuir el impacto de la industria en el medio ambiente. Se creó una coalición de grandes empresas del sector, The Fashion Pact, para intentar transformar la industria. Forman parte de este acuerdo no sólo firmas de moda sino también sus distribuidores; algunos ejemplos a nivel nacional son El Corte Inglés o el grupo Inditex y a nivel internacional grandes casas como Ralph Lauren, Hermes, Chanel, Lacoste o Nike.

Esta coalición tiene un papel importante en tres objetivos diferentes: proteger los océanos, frenar el calentamiento global y restaurar la biodiversidad. Este proyecto a nivel empresarial fue presentado en la cumbre del G7 celebrada en Biarritz en el año 2019.

En la actualidad ya algunas empresas, en su intento de hacer una transición a un modelo de negocio más adaptado a estas tendencias, han puesto en marcha ciertos modelos sostenibles: utilización de energía proveniente de fuentes renovables, materiales sostenibles y reciclados, fomento de la economía circular mediante la recogida y posterior reciclaje de ropa, etc.

Por eso nosotros, Consultextil, queremos formar parte del cambio. Llevando a las marcas del sector textil junto a sus distribuidores a un camino más sostenible. Para ello, pensamos aplicar estrategias que conviertan a nuestros clientes en marcas ejemplares, en cuanto a sostenibilidad, no solo del sector de la moda, sino ejemplares para el conjunto de la economía, haciendo más eficiente su cadena de valor.

### **III. CONCEPTO DE LA EMPRESA**

#### **1. Idea de negocio**

Ante estos datos alarmantes y siendo la industria de la moda de nuestro interés, se nos ocurrió la idea de crear una consultora que ayudara a las empresas del sector a concienciarse en la necesidad de disminuir sus emisiones tan poco beneficiosas para el medio ambiente, y así poder colaborar en el objetivo mundial de mitigar el cambio climático.

El objetivo de Consultextil es ayudar a las empresas a reducir su huella de carbono que tanto daña al medioambiente, disminuyendo sus emisiones de dióxido de carbono. Sin embargo, no pretendemos incidir en las emisiones directas, que dependen de la gestión de la propia empresa, es decir los alcances 1 y 2 de su huella de carbono, sino en el tercer alcance de su huella de carbono, siendo estas las que no dependen de la gestión interna de la empresa.

Pero ¿por qué centrarnos en las emisiones indirectas de la empresa? Porque entendemos que éstas son las grandes olvidadas y si una empresa pretende de verdad llegar a neutralizar sus emisiones, tiene que dar especial atención a las que emiten sus proveedores.

Nuestra aportación sería la siguiente, contactar con una empresa que se dedique a la distribución de ropa a nivel nacional, como pueden ser Gocco, Nicoli o Brownie, que tengan interés en modificar su modelo de producción hacia un modelo más sostenible y respetuoso con el medio ambiente.

El primer paso tras contactar con una empresa sería calcular la huella de carbono de sus proveedores. El GHG Protocol dispone de una herramienta para hacer el cálculo, la cual podríamos utilizar hasta poder desarrollar nuestro propio software o tener medios suficientes para subcontratar a una empresa especializada en el cálculo de la huella de carbono, como podría ser Schneider Electric.

Teniendo clara la huella de carbono de los proveedores, pensamos actuar mediante tres estrategias diferentes para que ésta pueda reducirse.

La primera de ellas consiste en reducir las emisiones de gases de efecto invernadero del proveedor, a través de medidas concretas adaptadas a cada cliente para que sus proveedores disminuyan la huella de carbono cuando esta sea innecesariamente alta. Un ejemplo podría ser reducir la calefacción o el uso de aire acondicionado de los lugares de trabajo, implementando termostatos digitales que permitan regular la temperatura de forma automática, reduciendo su uso por las noches.

La segunda estrategia consistiría en iniciar un proceso para reemplazar la energía utilizada, que suele ser de origen no renovable, por fuentes de energía renovable y limpia como la energía solar, la energía hidráulica o la energía geotérmica. Si a alguno de los proveedores de nuestro cliente no le interesa reducir su propia huella de carbono, nuestro trabajo consistirá en buscar un nuevo proveedor que se ajuste a los estándares en cuanto a sostenibilidad de nuestro cliente.

La tercera estrategia se basaría en hacer un balance. Es decir, si hay procesos contaminantes que no pueden cambiarse, hacer algo para contrarrestar esas emisiones. No obstante, pensamos que cualquier desembolso de capital que se haga para hacer los procesos de producción más eficientes y respetuosos con el medioambiente, sería siempre una inversión a largo plazo y que beneficiaría tanto al proveedor como a nuestro cliente.










Pasado un tiempo tras la implementación de estas estrategias, entre los 6 meses y el año, volveríamos a calcular la huella de carbono del proveedor al cual hemos ayudado, para ver si las medidas han tenido resultados positivos o no en su huella de carbono y hacer una evaluación de las estrategias implementadas. También pretendemos tener una etapa de control de las estrategias implementadas, para asegurarnos de que éstas se estén llevando a cabo de una forma óptima.

Todas estas medidas serían de obligado cumplimiento para el proveedor, no por nuestra parte, sino por parte de la empresa que contrata nuestro servicio. Si el proveedor se negase a implementar cualquiera de las estrategias creadas específicamente para él, Consultextil se encargaría de buscar a su cliente, un nuevo proveedor que cumpla con sus requisitos en cuanto a sostenibilidad.

## 2. Modelo de negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas es un marco utilizado para analizar el negocio. Incluye todos los factores y decisiones que hay que tener en cuenta antes de crear un negocio.

Este modelo de negocio es común a toda la empresa.

|   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| <p><b>Key Partners</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas del sector textil</li> </ul>   | <p><b>Key Activities</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cálculo de la huella de carbono de proveedores</li> <li>- Implementación de estrategias para reducirla</li> </ul> <p><b>Key Resources</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo</li> <li>- Investigación</li> <li>- Creatividad</li> <li>- Software para el cálculo de la huella de carbono</li> </ul> | <p><b>Value Propositions</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovador</li> <li>- Centrarse en el tercer alcance de la huella de carbono de las empresas</li> <li>- Seguridad para el medio ambiente</li> <li>- Ayudar a empresas a alcanzar sus objetivos energéticos</li> </ul> | <p><b>Customer Relationships</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo individualizado para cada cliente</li> <li>- Atención al cliente</li> <li>- Buena plantilla de consultores</li> </ul> <p><b>Channels</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web</li> <li>- Redes sociales</li> </ul> | <p><b>Customer Segments</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas del sector textil que quieran hacer una transición hacia una cadena de producción más sostenible</li> </ul> |
| <p><b>Cost Structure</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión inicial</li> <li>- Impuestos</li> <li>- Costes fijos y variables</li> </ul> |  | <p><b>Revenue Streams</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de nuestro servicio de consultoría a las empresas</li> <li>- Servicio de control y postventa</li> </ul>   |   |   |

#### **IV. PLAN ESTRATÉGICO**

La estrategia consiste en definir el propósito de Consultextil, por qué y para qué existe. Es un patrón que es coherente y unifica e integra la toma de decisiones para que tenga consistencia y sentido en todas las decisiones corporativas. La estrategia es la función que hace compatible lo que está fuera de la empresa (entorno) con lo que está dentro de la empresa (factores internos), comprendiendo los factores y las tendencias que afectarán a la empresa y al sector en el que opera. De igual forma, busca hacer compatibles los diferentes intereses de las partes interesadas de la empresa. Es importante recalcar que la estrategia es un ejercicio a largo plazo, con lo que se requerirá paciencia para experimentar los resultados.

##### **1. Análisis estratégico**

###### **1.1. Misión, visión y valores de la empresa**

Como empresa, hemos dado importancia a la clara definición de nuestra misión, visión y valores, ya que creemos que son el punto de partida para la correcta definición de nuestras estrategias y que estas sean lo más eficientes posible. Al ser la definición de la razón por la cual Consultextil ha sido creada, pensamos que deben ser claras y consistentes para que tanto los empleados como nuestros clientes sepan la dirección en la que trabajamos y la motivación que tenemos. Por eso, los tres fundadores de Consultextil hemos definido nuestra misión, visión y valores de la siguiente manera:

"Mejorar la gestión sostenible de la cadena de valor de la industria de la moda a través de estrategias socialmente responsables y eco eficientes. Aportamos a las empresas soluciones integrales para una gestión más eficiente de los recursos naturales, además de fomentar tanto la creación de valor como el crecimiento económico." (Misión)

"Creemos en el cambio hacia un mundo más sostenible desde las actividades más básicas de la industria textil. Sostenemos que el beneficio social y económico pueden ir de la mano creando valor de una forma responsable." (Visión)

Como valores podemos destacar:

- "El trabajo, la pasión y la dedicación en todo lo que hacemos para construir un mundo mejor.
- Honestidad y transparencia en todas nuestras actividades actuando siempre desde el respeto, tanto hacia las personas como hacia el entorno.
- Trabajo en equipo. Pretendemos fundar una comunidad que crea firmemente en lo que hacemos y trabaje unida para la consecución de nuestros objetivos.
- Aprendizaje: continua formación de nuestros trabajadores, para que podamos progresar en nuestras estrategias de negocio.
- Flexibilidad. En la sociedad cambiante en la que vivimos, creemos que es realmente importante ser capaces de adaptarnos a las condiciones y desarrollarnos al ritmo de nuestros clientes.
- Innovación ya que en el ámbito de las *startups* el desarrollo tecnológico y la digitalización de los procesos es clave. Por ello fomentaremos la generación constante de ideas, así como la creatividad."

## 1.2. Objetivos y ámbito de la actividad de la empresa

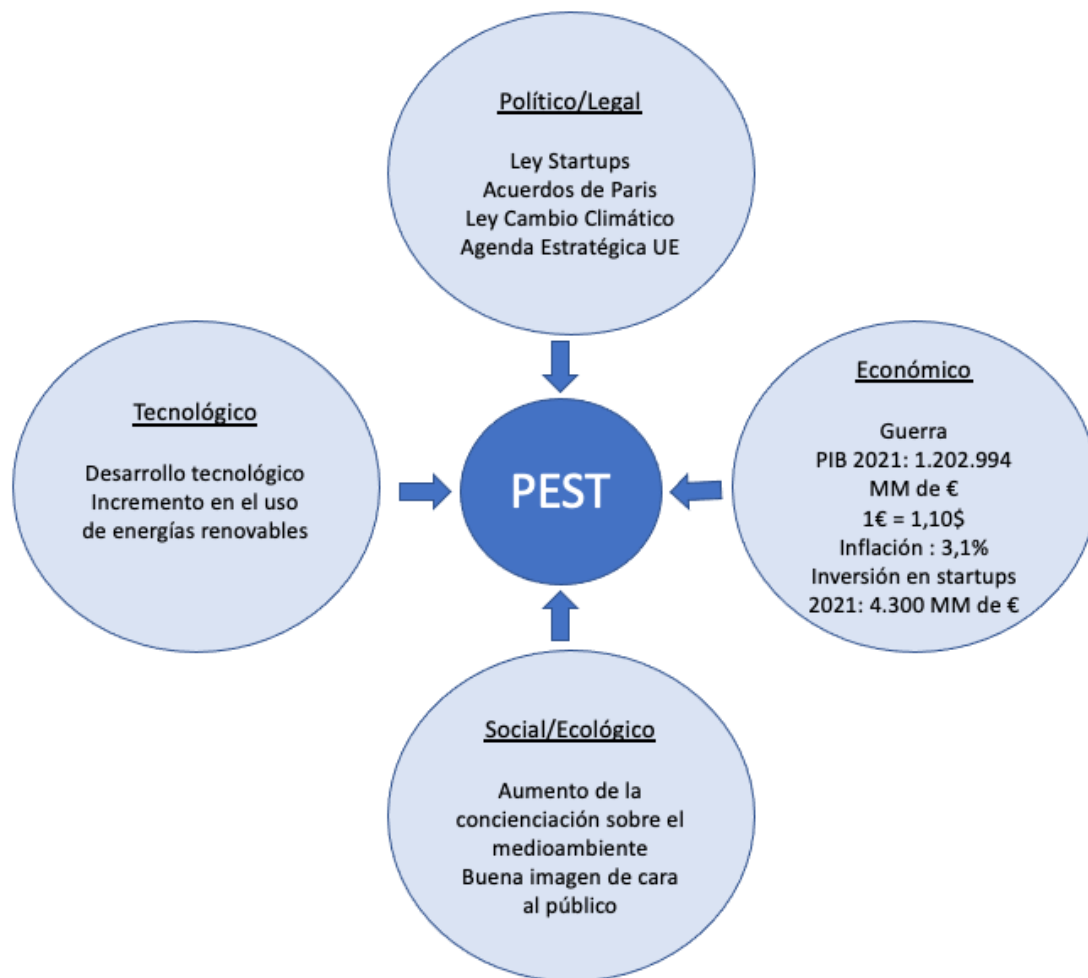
Como empresa, hemos establecido los siguientes objetivos a cinco años:

- Aportar a nuestros clientes servicios más innovadores, invirtiendo en la investigación y desarrollo de nuestros servicios.
- Ser capaces de diferenciarnos de nuestros competidores
- Incremento de la venta de nuestros servicios a nivel nacional
- Atraer a talento externo para fomentar un entorno multicultural y diverso, que creemos puede ser enriquecedor.
- Analizar datos para hacer ofertas lo más ajustadas a cada cliente
- Conseguir que el modelo de negocio de Consultextil sea al 80% sostenible, con la utilización de luces LED y de papel reciclado, hacer un uso eficiente de la energía, hacer uso de un transporte ecológico.

El ámbito de actividad de nuestra empresa es la consultoría de sostenibilidad, en España, tratándose del modelo de negocio B2B, *Business to business*.

### 1.3. Análisis del entorno genérico: PEST

Para desarrollar una correcta estrategia corporativa, es necesario estudiar el entorno de nuestra empresa. El análisis del entorno genérico es la definición más amplia del entorno. El marco PEST analiza las condiciones clave que influyen en una empresa bajo una geografía y en una industria específicas.



#### Político/Legal:

- Ley Startups: en diciembre 2021 se aprobó un Proyecto de Ley *Startup* donde se incluyen medidas para simplificar la creación de estas empresas emergentes, así como ciertas medidas fiscales (rebaja en el impuesto de sociedades, aplazamiento de deudas tributarias). También se prevén deducciones para los inversores, así como diferentes medidas para atraer inversores extranjeros. La ley deberá ser aprobada no más tarde de finales de 2022.



- Acuerdos de París: el Acuerdo de París de noviembre de 2016 sobre el cambio climático tenía como objetivo reducir el calentamiento global, mediante la reducción de la emisión de gases de efecto invernadero. Para ello se establecieron diferentes medidas en ciclos de cinco años.
- Ley de Cambio Climático: para asegurar en España el cumplimiento de los Acuerdos de París, en mayo de 2021 se aprobó la Ley de Cambio Climático y Transición Energética. Dicha ley marca una serie de objetivos para el año 2030: reducción de emisiones, aumento del consumo de energía de origen renovable. Asimismo, para el año 2050 España deberá alcanzar la neutralidad climática (emisión de gases de efecto invernadero igual o menor a cero).
- Agenda Estratégica para los textiles sostenibles comunitarios: se trata de un programa de la Unión Europea, cuyo objetivo es que el sector textil se recupere de los efectos negativos sufridos durante la pandemia de la Covid-19, pero que lo haga de forma sostenible. Pretende llegar a ese objetivo mediante la aplicación la economía circular, evitando el uso de productos químicos, reciclar los residuos y hacer una mejor gestión de estos. En definitiva, un modelo de producción más sostenible.

#### Económico:

- Efectos económicos de la guerra: la invasión de Ucrania por parte de Rusia ha tenido como efecto inmediato sobre la economía española, el incremento del precio de los productos energéticos y de los productos industriales. Otra de las consecuencias negativas para nuestra economía será el aumento de los precios y de los tipos de interés.
- PIB: según datos de El Economista (2022), el PIB de la economía española se situó en el año 2021 en 1.202.994 millones de euros, habiéndose visto incrementada esta cifra en un 7,2% en relación con el año 2020.
- Tipo de cambio: 1€ = 1,10\$ (a fecha de 15 de marzo de 2022).
- Inflación: según datos de la Agencia EFE (2022), el año 2021 tiene un récord histórico en cuanto a inflación, siendo 6,5%, debido principalmente, al alto precio de la electricidad en España.

- Inversión en startups en 2021: según los datos del diario económico Cinco Días (2022), la inversión en startups españolas se sitúa en 4.300 millones de euros, habiéndose alcanzado por primera vez esta cifra.

#### Social/Ecológico

- Aumento de la concienciación sobre el medioambiente: hoy en día, la sociedad está cada vez más concienciada de los problemas que supone el cambio climático, ya que las consecuencias nocivas son grandes y palpables. Muchas personas han cambiado ya sus hábitos para contribuir a la mitigación del cambio climático.
- Buena imagen de cara al público: toda empresa cuyo objetivo sea la preservación del medioambiente, va a tener una mejor imagen en la sociedad.

#### Tecnológico

- Desarrollo tecnológico: tras sufrir una pandemia mundial debido a la Co-VID19, tanto empresas como particulares, se vieron en una situación complicada para mantener el ritmo de trabajo. Ello derivó en una inversión jamás nunca vista en productos tecnológicos. Tanto los productos de "hardware" (portátiles, tablets o smartphones) como de "software" (Microsoft Teams, Skype Empresarial, Zoom o Google Meetings) vieron que su consumo se disparaba. A raíz de este fenómeno, se instaura un modelo de trabajo: el teletrabajo. Sin embargo, la inversión en I+D en España no tiene una gran repercusión sobre el PIB español. Según datos aportados por el INE (2021), solamente un 1,41% del PIB del año 2020 fue destinado a I+D. Comparándolo con otros países como Francia o Alemania, cuya asignación a I+D de sus PIB, según datos de El Economista (2021) ronda el 3%, podemos afirmar que España se encuentra muy por debajo de las grandes potencias mundiales en el campo del desarrollo tecnológico e industrial.
- Incremento en el uso de energías renovables: según datos de Statista (2022), en el año 2020 en España, el 21,2% de la energía suministrada a los consumidores provino de fuentes renovables. Este mismo dato, en el año 2010, se situaba alrededor del 13%, lo que supone que ha habido un incremento de 8 puntos porcentuales en tan solo una década.

Tras haber evaluado en el marco PEST, podemos concluir que Consultextil se ha visto beneficiada por el entorno genérico debido a las oportunidades que se han comentado previamente.

#### 1.4. Análisis del entorno específico: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis del entorno específico es el que analiza el sector en el que opera la empresa, conformado por todas las empresas que cubren la misma necesidad. El marco de las cinco fuerzas de Porter analiza el atractivo de un sector para los nuevos participantes.

- Poder de negociación de los clientes: en una empresa de reciente creación, la capacidad de negociación de sus primeros clientes es muy alta (lógicamente, al haber menos clientes, la empresa tiene menos capacidad de imponer sus condiciones).
- Poder de negociación de los proveedores: al ser el capital humano nuestro principal recurso, no hay riesgo de poder de negociación de proveedores en cuanto a producto ya que los únicos productos que vamos a utilizar para desempeñar nuestro servicio son ordenadores.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes: la sostenibilidad es un tema que cada vez está más presente dentro de las preocupaciones de la dirección de las empresas, con lo que muchos emprendedores ven este asunto como una buena oportunidad de negocio. En este sector específico de la consultoría sostenible, hay escasez del recurso más importante, trabajadores cualificados y especializados. Además, relacionado con el tamaño mínimo eficiente, el número de servicios necesarios para alcanzar el punto de equilibrio es bastante alto. Al ser así, podría actuar como una barrera de entrada, ya que se necesita capital adicional para financiarlos.
- Amenaza de productos sustitutos: en el supuesto de nuestra empresa, esta amenaza no sería grande, ya que nuestro servicio es muy concreto y diferenciado y por lo tanto no nos encontraremos con posibles clientes que ya tengan una lealtad con otra marca.
- Grado de competitividad: como el mercado se está expandiendo a gran velocidad, la competencia no es un problema clave en este momento. Al fin y al cabo, ofrecemos un servicio muy específico.

De este análisis Porter podemos concluir que la consultoría de sostenibilidad es un sector atractivo para la creación del tipo de empresa que nos ocupa, ya que está poco explotado en el mercado.

### 1.5. Análisis interno

Una vez que hayamos estudiado el análisis externo de nuestra empresa, aún nos quedará uno de los componentes de la rentabilidad por vincular, las competencias internas de la empresa.

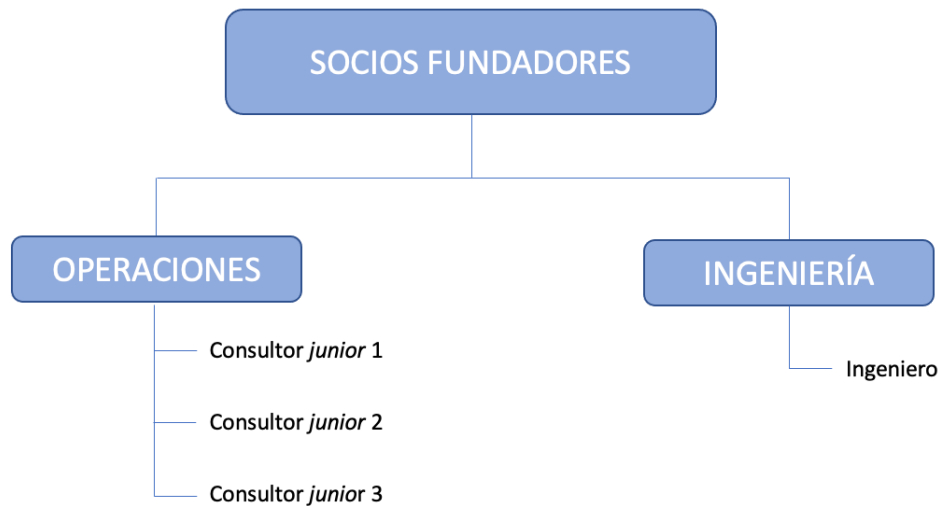
Este análisis puede dividirse en cinco apartados diferentes.

1.5.1. Identidad corporativa: consiste en características necesarias para tener una visión global y poder entender y crear la estrategia de la empresa.

- Ciclo de vida: Consultextil es una empresa emergente, ya que nace tras un proceso de innovación de un servicio ya existente y cuyo objetivo es ganar cuota de mercado más que rentabilidad. Adicionalmente, la innovación es el motor de este tipo de empresas, la inversión en I+D será la parte central de su cadena de valor, y así será dentro de Consultextil, teniendo como objetivo convertirse en líderes del mercado en cuanto a conocimientos técnicos específicos.
- Propiedad: Consultextil es una empresa privada, cuya estructura de propiedad es concentrada.
- Ámbito de actividad: el sector de Consultextil es la consultoría de sostenibilidad en España.
- Tamaño: al tratarse de una empresa emergente, Consultextil es una microempresa.
- Estructura jurídica: Consultextil es una sociedad limitada.
- Estructura organizativa: la empresa estará dirigida por los tres socios fundadores, todas las siguientes incorporaciones se encontrarán por debajo. Durante el primer año de vida de la empresa estará formada exclusivamente por los tres socios fundadores, que serán los consultores. Al comenzar el segundo año, un cuarto consultor, que denominaremos consultor *junior*, que ayudará a los socios en su trabajo como consultores, se incorporará a la plantilla de la empresa. Un año después, otro consultor *junior* formará parte de nuestro

equipo. En el quinto ejercicio de la empresa, tendremos dos nuevas incorporaciones: un ingeniero y un último consultor *junior*. Por ende, en el año 2027, Consultextil contará con un total de 7 trabajadores.

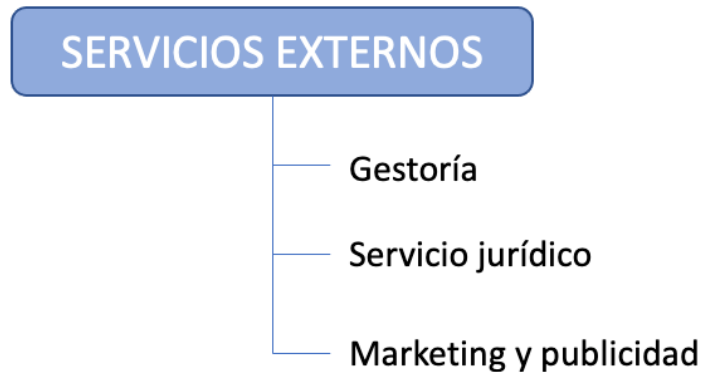
Por lo tanto, el organigrama de Consultextil en el año 2027 será el siguiente:



A continuación, se especifican las funciones que tendrán los diferentes trabajadores de la empresa:

- Socios fundadores: estos serán los consultores más experimentados de la sociedad, que se denominarán: consultores *senior*, y, además, se encargarán de la gestión interna de la empresa.
- Consultor *junior*: las nuevas incorporaciones se dedicarán, junto a los socios, a crear las mejores estrategias para nuestros clientes.
- Ingeniero: el papel del ingeniero se basará en ayudar a los consultores a crear estrategias, con un punto de vista más técnico sobre el asunto, y a mejorar el cálculo del tercer alcance de la huella de carbono de nuestros clientes.

No obstante, al tratarse de una empresa emergente, no podemos gestionar todas las actividades, con lo que vamos a contratar servicios externos profesionales en ciertas áreas.



La gestoría, el servicio jurídico, el marketing y la publicidad son las actividades que pretendemos externalizar por el momento. Esto cambiará una vez Consultextil haya crecido lo suficiente para poder asumir esos costes fijos.

#### 1.5.2. Clasificación de recursos y capacidades

El recurso principal de nuestra empresa son los trabajadores, tratándose de un recurso intangible humano, muy relevante para el correcto desarrollo de la empresa. Asimismo, los consideramos imprescindibles ya que ellos son los que tienen la formación y el conocimiento necesario para que la empresa tenga un servicio impecable y consecuentemente pueda crecer.

La capacidad más importante de Consultextil en la que se basará nuestra ventaja competitiva es el conocimiento en cuanto a la reducción del tercer alcance de la huella de carbono, estrategia, e implementación de medidas de nuestros empleados.

#### 1.5.3. Ventaja competitiva

Como he mencionado previamente, nuestra ventaja competitiva pretende basarse en el conocimiento del tercer alcance de la huella de carbono por parte de nuestros trabajadores. Para ello, tenemos que estudiar el potencial de esta capacidad para convertirse en ventaja competitiva. Para cumplir con ese objetivo, la capacidad debe satisfacer todos los siguientes elementos.

Para que la capacidad alcance la ventaja competitiva:

- Escaso: el conocimiento de nuestros trabajadores será tan específico que estará limitado.
- Relevante: su capacidad es apreciada por el mercado y muy bien relacionada con nuestra actividad y los principales motores de la competencia.

Para que la capacidad pueda mantener la ventaja competitiva:

- Duración en el tiempo: sostenible ya que podemos mantenerlo durante un largo periodo, y formaremos de manera constante a nuestros trabajadores para que estén siempre al día.
- Movilidad: podemos utilizar la capacidad en un lugar físico relevante.
- Potencial de replica: el conocimiento no se consume por su uso.

Posibilidad de extraer valor de la ventaja competitiva:

- Derechos de propiedad: Consultextil es dueña del resultado de esa capacidad.
- Poder de negociación relativo: incrementamos el poder de negociación de la capacidad al explotarla.
- Incorporación de recursos: los empleados generan capacidades adicionales que pueden incorporarse a la empresa.

Tras el análisis de este marco, se concluye que, al satisfacer todos los anteriores elementos, el conocimiento específico por parte de nuestros trabajadores tiene potencial para convertirse en nuestra ventaja competitiva.

#### 1.5.4. Cadena de valor

La cadena de valor es la suma de todos los procesos y actividades que ejecuta la empresa. Desde la recepción del primer *input* hasta el servicio final. Toda cadena de valor puede dividirse en dos tipos de actividades:

- Actividades primarias: específicas del sector en el que opera la empresa.
- Actividades de apoyo: son necesarias para ejecutar la actividad de Consultextil, pero no son específicas del sector en el que opera la empresa.

Consultextil debe centrarse principalmente en las actividades primarias; estas actividades son críticas para la ejecución de la actividad de la empresa para disfrutar de una ventaja competitiva.



#### 1.5.5. Externalización

Hasta que tengamos capacidad suficiente, en Consultextil vamos a externalizar una serie de actividades para poder transformar costes fijos en costes variables y, por tanto, disminuir nuestro apalancamiento operativo. Adicionalmente, pensamos que no podemos ser especialistas en muchos aspectos, por ello, alguien que es experto en una determinada actividad por hacerla a diario, probablemente lo hará mejor que nosotros.



Las actividades que hemos decidido externalizar son la gestoría y auditoría, el marketing y la publicidad, y los servicios jurídicos.

### 1.6. Conclusión del análisis estratégico: análisis DAFO

La combinación del análisis interno con el externo concluye en el análisis DAFO, en el que los puntos fuertes y las oportunidades se consideran acciones ofensivas o reactivas, mientras que las debilidades y las amenazas se consideran defensivas o adaptativas.

| DEBILIDADES   | AMENAZAS  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de entrada, al necesitar capital hasta llegar a obtener beneficios.</li> <li>- Dependencia de los trabajadores expertos en sostenibilidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consecuencias económicas, sociales y políticas de la guerra entre Ucrania y Rusia.</li> <li>- Alto nivel de inflación en España.</li> <li>- Riesgo de nuevos entrantes en el mercado.</li> </ul>   |
| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadores.</li> <li>- Desarrollo tecnológico (análisis de datos).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas leyes e inversión para fomentar las empresas emergentes.</li> <li>- Nuevas leyes y programas para la reducción de emisión de gases.</li> <li>- Sector de la consultoría de sostenibilidad está poco explotado.</li> <li>- Interés por parte de las empresas en hacer sus procesos de producción más sostenibles.</li> <li>- Aumento de concienciación de la sociedad en cuanto al medioambiente.</li> </ul> |

El análisis DAFO no es un objetivo, sino el punto de partida para la elaboración de la formulación estratégica.

## 2. Formulación estratégica

La formulación estratégica es el diseño de las opciones estratégicas disponibles teniendo en cuenta los recursos limitados y los costes de oportunidad. Una estrategia competitiva es la forma en que una empresa se enfrenta a sus competidores para tratar de obtener un mejor rendimiento.

La estrategia básica de nuestra empresa será la diferenciación; en concreto, pretendemos diferenciarnos por el conocimiento específico de nuestros trabajadores, considerando que ello dará un mayor valor a la empresa. Vamos a basar esta estrategia en un enfoque deliberado, ya que estableceremos su aplicación en base a nuestro análisis interno.

La implementación de esta estrategia de diferenciación se llevará a cabo mediante la identificación de una necesidad del mercado que no estaba cubierta.

Nuestra empresa pretende conseguir esa diferenciación prestando, gracias al conocimiento preciso de los trabajadores, un servicio muy específico: la reducción del tercer alcance de la huella de carbono en las empresas del sector textil, aportando además del valor intangible del conocimiento, el uso de diferentes tecnologías para complementar nuestro servicio.

Ya que el aumento de la cuota de mercado crea economías de escala, en las que el coste por servicio baja a medida que se aumenta las cantidades de servicios ofrecidos, nuestro objetivo será, consecuentemente, aumentar nuestra cuota de mercado y nuestras ventas. Para conseguirlo, tenemos previsto aplicar una fuerte estrategia de penetración en el mercado para así consolidar nuestros estándares.

Para ello, hemos fijado para nuestro servicio un precio que hemos considerado accesible: 3000€ al mes durante el tiempo que dure cada proyecto; en este precio estará incluido el estudio previo de la situación del cliente, así como la elaboración, implementación y posterior control de las estrategias. Para fijar el precio se ha tenido en cuenta el trabajo que hay detrás de cada proyecto y el número de empleados implicados en él. Además, una vez finalizado el proyecto en cuestión, se facturará al cliente una cantidad de 1250€ que además incluye el control de las estrategias implementadas a largo plazo. En este precio no están incluidos los gastos asociados a los viajes pertinentes que nosotros tendremos que hacer para visitar a los proveedores de nuestros clientes para observar su modelo de negocio y su forma de trabajar. Previo al cierre del contrato con nuestro cliente, se establecerá un determinado número de viajes a realizar, cuyos gastos de transporte y alojamiento correrán a cargo del cliente.

No obstante, las dietas de nuestros trabajadores, así como los seguros de viaje o incidencias, correrán por parte de Consutextil.

Al ser una empresa emergente, no contamos con clientes, con lo que tenemos que buscar la forma de atraerlos. La idea sería contactar de forma personal, con diferentes empresas a nivel nacional que pensamos pudiera interesarles nuestro servicio; en ese primer contacto presentaríamos nuestro proyecto y nuestra forma de actuar para que puedan comprender que nuestra actuación puede ser beneficiosa para ellos, contribuyendo además a la mejora del medio ambiente.

Por otro lado, también contamos con mandar *emails*, y estar presentes y activos en redes sociales como Instagram, LinkedIn y Youtube para que nuestros servicios sean dados a conocer a un público más amplio. Para ello, se va a contratar a una agencia especializada en marketing.

### **3. Implementación de las estrategias**

La primera fase para aplicar las estrategias seleccionadas es la evaluación.

Al disponer de recursos limitados, es necesario someterse a un proceso de evaluación y selección de las estrategias formuladas en el que deben considerarse, entre otros factores, los costes de oportunidad. Por lo tanto, hay que abordar tres cuestiones:

- Adecuación: las dos estrategias que hemos decidido implementar son coherentes con todo el análisis realizado en términos de entorno genérico y específico, cadena de valor, recursos y capacidades. Por lo tanto, debe abordar las debilidades y amenazas, explotar las fortalezas y oportunidades y ajustarse a la misión y los objetivos establecidos. Nuestra operación posiciona muy bien a nuestra empresa para aprovechar las nuevas tendencias más significativas del mercado, entre las que se incluye el cuidado de nuestro planeta.
- Viabilidad: la medida en que es posible aplicar la estrategia con los recursos y capacidades disponibles. Desde el punto de vista de la viabilidad financiera, mediante proyecciones de flujo de caja y punto de equilibrio, se prevé que a partir del tercer ejercicio puedan obtenerse beneficios.

- Aceptabilidad: ambas estrategias deben ser aceptadas por los tres socios fundadores de Consultextil. Esta cuestión pone de manifiesto la importancia de elegir una estrategia que maximice la rentabilidad y la creación de valor.

La implementación de la estrategia consiste en las actividades necesarias para poner en práctica la misma, de modo que se alcancen la misión y los objetivos estratégicos. Se trata de un proceso complejo en el que intervienen muchos factores interconectados que son difíciles de predecir, pero que son críticos para cada estrategia y en cada organización. Las estrategias seleccionadas deben ser aplicadas por toda la organización para que tengan éxito; asimismo, deben ser implementadas con tiempo y con una buena definición de actividades y tareas. También creemos que los socios tienen que creer en las estrategias propuestas y ser líderes del equipo para motivarlos.

Aparte, creemos en el establecimiento de alianzas estratégicas, como acuerdos temporales con terceros para facilitar nuestra entrada en el mercado. Dichas alianzas podrían llevarse a cabo con escuelas de máster especializadas en sostenibilidad y huella de carbono. Hemos encontrado que Esneca Business School, ofrece en su catálogo un máster en análisis ambiental, huella de carbono y huella hídrica. Nuestro acuerdo con ellos consistiría en que, una vez expuesto nuestro proyecto a sus alumnos, nos permitieran escoger de entre ellos a las personas que nos parecieran más adecuadas para ofrecerles incorporarse a la plantilla de Consultextil.

#### **4. Control de las estrategias**

El plan estratégico, para que sea eficaz, debe ir acompañado de un posterior control, ya que dicho control nos garantizará la validez de los resultados del plan creado para hacer crecer nuestro negocio.

Para ello, vamos a establecer indicadores de rendimiento que hagan un seguimiento anual y medición de la eficacia de nuestro plan estratégico.

Estos indicadores se basarán en lo siguiente:

- Métricas financieras: por un lado, observar si nuestro beneficio aumenta o disminuye tras la aplicación de las estrategias y, por otro, medir la eficacia de los costes.

- Clientes: estudiar la satisfacción de nuestros clientes por los servicios prestados mediante encuestas de satisfacción al acabar el proyecto y un año después, tras haber observado los resultados de nuestro servicio. Asimismo, conocer el número de clientes obtenidos durante el periodo de control.
- Procesos: comprobar la eficiencia con la que utilizamos nuestros recursos y capacidades disponibles.
- Empleados: medir la satisfacción de nuestros empleados tanto por lo que se refiere al propio cometido de la empresa, como por su grado de bienestar por las condiciones laborales ofrecidas por Consultextil. Para ello, utilizaremos el *Employee Satisfaction Index* que consiste en una encuesta que mide el grado de satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo, mediante tres preguntas y una posterior fórmula para medir la satisfacción. Las tres preguntas que debemos hacer, según Hubstaff (2022), son las siguientes: ¿qué grado de satisfacción tiene con su lugar de trabajo?, ¿en qué medida su lugar de trabajo responde a sus expectativas? y ¿en qué medida se acerca su lugar de trabajo a su empleo ideal? El empleado debe responder en una escala del 1 al 10. Una vez aplicada la fórmula, se obtendrá un coeficiente de satisfacción de cada empleado.

## **V. CONCLUSIÓN**

Consultextil será una consultora de sostenibilidad especializada en la reducción del tercer alcance de la huella de carbono de nuestros clientes. Al ser un sector bastante innovador, nuestra empresa no contará con muchos competidores ni productos sustitutos, por lo que se espera tenga un buen posicionamiento en el mercado.

Desde el punto de vista legislativo y a nivel nacional, nuestra empresa podrá beneficiarse, por un lado, de la nueva Ley Startup que fomenta la creación de empresas emergentes y, por otro, la numerosa legislación para la protección del medioambiente. Gracias a ello, nuestra empresa desde sus inicios se encontrará en un entorno óptimo, tanto para su creación como para su posterior desarrollo.

La preocupación por la conservación y mejora del medio ambiente no deja de crecer en nuestra sociedad desde hace unos años; las empresas, además de verse obligadas por la actual legislación, también sienten la necesidad de adaptarse y subirse al tren de la sostenibilidad. Todo ello nos sitúa en una buena posición para emprender nuestra iniciativa y supone una fortaleza para emprender en este sector.

Este entorno propicio es el que nos animó a especializarnos como empresa consultora en la reducción del tercer alcance de la huella de carbono, el cual se ha convertido en fundamental para conseguir que las empresas reduzcan sus emisiones en toda su cadena de valor.

Para introducirnos en este mercado aplicaremos dos estrategias; por un lado, la diferenciación, basada en el conocimiento específico de los trabajadores sobre la materia y, por otro, la penetración en el mercado a través de publicidad en redes sociales, alianzas estratégicas y el contacto directo con el potencial cliente.

Tenemos previsto, a medio/largo plazo, cruzar las fronteras con nuestro servicio de consultoría de sostenibilidad y extendernos hacia el mercado internacional.

## **VI- BIBLIOGRAFÍA**

- A.G. (2022, January 26). *La inversión en startups españolas alcanza la cifra récord de 4.300 millones en 2021*. Cinco Días.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/26/companias/1643203095\\_764659.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/26/companias/1643203095_764659.html)
- Agencia Efe. (2022, January 14). *La inflación acaba 2021 en el 6,5 %, su récord en 30 años, por la electricidad*. www.efe.com.  
<https://www.efe.com/efe/espana/economia/la-inflacion-acaba-2021-en-el-6-5-su-record-30-anos-por-electricidad/10003-4717297>
- Baldrige, R. (2022, 4 febrero). *What Is A Startup?* Forbes Advisor.  
<https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/>
- Condé Nast. (2020). *Condé Nast - Glossary*. The Sustainable Fashion Glossary.  
<https://www.condenast.com/glossary>
- Coppini, M. V. (2022, 19 febrero). *Huella de carbono en el sector textil*. Geoinnova.  
<https://geoinnova.org/blog-territorio/huella-carbono-sector-textil/>
- Datos Macro. (2021). *Emisiones de CO2 2020*. datosmacro.com.  
<https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2>
- Del Fresno, B. G. (2018, 22 junio). *Por qué fracasan las «startups»*. BBVA NOTICIAS.  
<https://www.bbva.com/es/por-que-fracasan-las-startups/>
- E.B, (2020, 28 enero). *What Is Luxury? Understanding the Changing Consumer Mindset Of Luxury Brands*. eTail Boston 2022.  
<https://etaileast.wbresearch.com/blog/understanding-the-changing-consumer-mindset-of-what-constitutes-luxury>

Ecoaula.es. (2021, January 14). *España se sitúa a la cola europea en inversión de I+D.* elEconomista.es.

<https://www.eleconomista.es/eoaula/noticias/10988714/01/21/Espana-se-situa-a-la-cola-europea-en-inversion-de-ID.html>

Editorial La República S.A.S. (2021, 9 julio). *Cambios en la forma de consumir lujo con el movimiento sostenible «slow fashion».* Diario La República. <https://www.larepublica.co/ocio/cambios-en-la-forma-de-consumir-lujo-con-el-movimiento-sostenible-slow-fashion-3198896>

elEconomista.es & Europa Press. (2021, 10 diciembre). *El Gobierno aprueba la ley de «startups»: así quedan las deducciones fiscales.* elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11515393/12/21/El-Gobierno-aprueba-este-viernes-la-ley-de-startups-asi-quedan-las-deducciones-fiscales.html>

Emprendedores, R. (2021, 13 diciembre). *Con 12 unicornios, España es líder del Sur de Europa en innovación tecnológica.* Emprendedores.es. <https://www.emprendedores.es/gestion/12-unicornios-espana/>

ESERPMADRID. (2020, 10 noviembre). *Sector del lujo en España.* ESERP Business School. <https://es.eserp.com/articulos/sector-del-lujo-en-espana/>

ESNECA. (2021, May 18). *Máster en análisis ambiental, huella de carbono e hídrica.* <https://www.esneca.com/formacion/master-analisis-ambiental-huella-carbono-huella-hidrica/>

European Parliament. (2021, marzo 3). *The impact of textile production and waste on the environment (infographic) | News | European Parliament.* Europarl.Europa. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20201208STO93327/the-impact-of-textile-production-and-waste-on-the-environment-infographic>

Fashion Pact. (2020). *The Fashion Pact.* The Fashion Pact. <https://thefashionpact.org/?lang=en>



FashionNetwork.com, (2021, 2 diciembre). *Francia lidera el ranking global del lujo de Deloitte*. FashionNetwork.com. <https://es.fashionnetwork.com/news/Francia-lidera-el-ranking-global-del-lujo-de-deloitte,1358180.html>

Greenhouse Gas Protocol. (2011, September). *Corporate Value chain (Scope 3) Accounting and reporting standard*. World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development.  
[https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard\\_041613\\_2.pdf](https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf)

Guyot, O. (2019, March 15). *La ONU crea la Alianza para la Moda Sostenible en Nairobi*. FashionNetwork.com. <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-onu-crea-la-alianza-para-la-moda-sostenible-en-nairobi,1079359.html>

Hervás, L. V. (2015, 14 julio). *Nueve de cada diez startups no llegan a los tres años de vida*. Cinco Días.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/07/13/emprendedores/1436785107\\_302353.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/07/13/emprendedores/1436785107_302353.html)

Hill, M. (2022a, enero 4). *What Is Slow Fashion? Good On You*.  
<https://goodonyou.eco/what-is-slow-fashion/>

Home. (2021, 4 octubre). *The UN Alliance for Sustainable Fashion*.  
<https://unfashionalliance.org>

Iberdrola. (2020). *¿Qué es la huella de carbono y por qué es vital reducirla para frenar el cambio climático?* <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/huella-de-carbono>

Iberdrola. (2021). *Informe de Gases de efecto invernadero - Iberdrola*. iberdrola.com.  
<https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/medio-ambiente/gestion-medioambiental/inventario-gases-efecto-invernadero/informe>

- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2021, November 24). *INEbase / Ciencia y tecnología / Investigación y desarrollo / Estadística sobre actividades de I+D / Últimos datos*. INE.  
[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176754&menu=ultiDatos&idp=1254735576669](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176754&menu=ultiDatos&idp=1254735576669)
- Informa D&B. (2021, 16 junio). *Nota de Prensa | INFORMA D&B - Informa D&B*.  
<https://www.informa.es/en/notas-de-prensa/en-espana-existen-cerca-de-23-dot-000-start-ups>
- Jung, S. (2014, 1 septiembre). *A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry*. Wiley Online Library.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijcs.12127>
- Kishinchand, I. (2022, 26 enero). *España ya cuenta con 9 unicornios y con 20 compañías que podrían serlo en los próximos dos años*. El Referente.  
<https://elreferente.es/ecosistema/espana-ya-cuenta-con-9-unicornios-y-con-20-companias-que-lo-podrian-serlo-en-los-proximos-dos-anos/>
- Leahy, S. (2015, March 20). *World Water Day: the cost of cotton in water-challenged India*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/mar/20/cost-cotton-water-challenged-india-world-water-day>
- M. (2021, 25 noviembre). *El peso de la moda en el PIB baja al 2,4% en el año del Covid-19*. Modaes. <https://www.modaes.es/entorno/el-peso-de-la-moda-en-el-pib-baja-al-24-en-el-ano-del-covid-19.html>
- Medinilla, M. (2022, January 28). *La economía española creció un 5% en 2021, el mayor aumento en 21 años pero por debajo de la previsión del . . .*  
elEconomista.es.  
<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11588817/01/22/La-economia-espanola-crecio-un-5-en-2021-el-mayor-aumento-desde-el-2000-aunque-por-debajo-de-la-prevision-del-Gobierno-.html>

Megias, J. (2019, 18 enero). *¿Sabes cuales son los sectores que más crecen y donde hay más startups?* El blog de Startupxplore. <https://startupxplore.com/es/blog/sabes-cuales-son-los-sectores-que-crecen-mas-y-donde-hay-mas-startups/>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2021). *Las emisiones de CO2 en 2020 descienden por primera vez por debajo del nivel de 1990 a causa del aumento de la generación eléctrica renovable, la caída del carbón y las limitaciones de actividad y movilidad por la pandemia.* <https://www.miteco.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/las-emisiones-de-co2-en-2020-descienden-por-primera-vez-por-debajo-del-nivel-de-1990-a-causa-del-aumento-de-la-generaci%C3%B3n-el%C3%A9ctrica-renovable-la/tcm:30-528954>

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2021) - *Centrales Nucleares en España.* Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto demográfico. <https://energia.gob.es/nuclear/Centrales/Espana/Paginas/CentralesEspana.aspx>

Models, A. (2021, 3 febrero). *Sostenibilidad en el sector textil, la nueva legislación* About Models. <https://about-models.com/2021/02/01/la-sostenibilidad-en-el-sector-textil-la-nueva-legislacion-para-la-moda/>

Moreno, M. Á. (2021, 18 junio). *Las startups europeas resisten: surgieron 52 «unicornios» en un año.* Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/startups-europeas-resisten-surgieron-52-unicornios-ano-884373>

Nevogt, D. (2022, February 23). *How to Measure and Improve Employee Satisfaction [Survey Included].* Hubstaff Blog. <https://blog.hubstaff.com/measuring-employee-satisfaction-with-survey/>

Noticias Jurídicas. (2021, May 21). *Ley 7/2021: ¿Qué novedades trae la Ley de cambio climático y transición energética?*

<https://noticias.juridicas.com/actualidad/noticias/16300-aprobada-la-ley-de-cambio-climatico-y-transicion-energetica/>

ONU. (2015). El Acuerdo de París | CMNUCC. United Nations Climate Change.

<https://unfccc.int/es/process-and-meetings/the-paris-agreement/el-acuerdo-de-paris>

ONU. (2021, 11 octubre). *El costo ambiental de estar a la moda*. Noticias ONU.

<https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

ONU. (2017, November 13). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el*.

Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Orús, A. (2022, March 9). *Las energías renovables en España - Datos estadísticos*.

Statista. [https://es.statista.com/temas/6675/las-energias-renovables-en-espana/#topicHeader\\_\\_wrapper](https://es.statista.com/temas/6675/las-energias-renovables-en-espana/#topicHeader__wrapper)

P. (2018, 13 septiembre). *What is a Startup? The Historical Background*. Growly.io.

<https://www.growly.io/what-is-a-startup-the-historical-background/>

Petch, N. (2016, 25 febrero). *The Five Stages Of Your Business Lifecycle: Which Phase*

*Are You In?* Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/271290>

R. (2021, September 25). *Las startups suponen el 5% de las empresas creadas en España en los últimos cinco años*. Mercados21.

<https://mercados21.es/emprendedores/las-startups-suponen-el-5-de-las-empresas-creadas-en-espana-en-los-ultimos-cinco-anos/>

Real Academia Española (2022). *emergente* | *Diccionario de la lengua española*.

«Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario.

<https://dle.rae.es/emergente>

Rodriguez, M. (2015). *Consumo Responsable de Prendas de Vestir*.

[https://www.mercasa.es/media/publicaciones/243/1534086688\\_Consumo\\_responsable\\_DYC\\_153\\_150px.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/243/1534086688_Consumo_responsable_DYC_153_150px.pdf)

*El sector de lujo sale reforzado a nivel mundial excepto en Europa* | EAE. (2021, 14 julio). EAE Business School.

<https://www.eae.es/actualidad/noticias/el-sector-de-lujo-sale-reforzado-nivel-mundial-excepto-en-europa>

Sociales, R. (2021, December 14). *INFOGRAFÍA | Los mayores unicornios (start-ups) del mundo en 2021*. Bankinter.

<https://www.bankinter.com/blog/empresas/infografia-mayores-unicornios--startupsdelmundo#:~:text=En%20total%2C%20hay%20m%C3%A1s%20de,unicornio%20en%20todo%20el%20mundo.>

Stanton, A. (2022, 28 enero). *What Does Fast Fashion Mean, Anyway?* The Good Trade.

<https://www.thegoodtrade.com/features/what-is-fast-fashion>

Team, S. (2021, 14 diciembre). *What are scope 1, 2, and 3 emissions summary*.

SustainLife. <https://www.sustain.life/blog/scope-emissions>

U. (2021, 6 agosto). *What's the Difference Between Pre-Seed and Seed Funding Rounds?* Brex.

<https://www.brex.com/blog/pre-seed-vs-seed-funding-round-what-is-the-difference/>

United Nations (2021). *El Acuerdo de París*. <https://unfccc.int/es/process-and-meetings/the-paris-agreement/el-acuerdo-de-paris>

United Nations. (2015, October 21). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

[https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_70\\_1\\_E.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf)

V. (2021c, diciembre 3). *¿Qué países son los mayores contaminadores de carbono del mundo?* ClimateTrade. <https://climatetrade.com/es/que-paises-son-los-mayores-contaminadores-de-carbono-del-mundo/>

Vírseda, F. (2021, 29 diciembre). *Arranca la Ley Startup*. Grant Thornton España. <https://www.grantthornton.es/perspectivas/fiscal/arranca-la-ley-startup/>

Wusatiuk, V. (s. f.). *Combustibles fósiles: ¿por qué la etiqueta 'Poliéster' es una señal de alerta importante en la cadena de suministro de la moda?* Texlenet.Com.

<https://www.texlenet.com/greentech-academy/poliester-y-combustibles-fosiles-en-la-moda>