



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Máster



**Moda sostenible para *millennials***

Curso académico 2023/2024

Alumno: **Juan Pedro Rodríguez González**

Tutor: **Javier Sancho Azuar**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>6-8</b>
<b>2. MOTIVACIONES Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>9-10</b>
<b>3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>11-14</b>
<b>4. MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>15-18</b>
<b>5. EQUIPO PROMOTOR, PERSONAL CLAVE Y ORGANIGRAMA .....</b>	<b>19-22</b>
<b>6. EL PRODUCTO AYUMIDORI .....</b>	<b>23-29</b>
<b>7. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	
<b>7.1 Entorno general .....</b>	<b>30-38</b>
<b>7.2 Entorno específico</b>	
<b>7.2.1 Análisis sectorial .....</b>	<b>39-44</b>
<b>7.2.2 Análisis de la demanda del mercado .....</b>	<b>45-50</b>
<b>7.2.3 Análisis de los clientes .....</b>	<b>51-59</b>
<b>7.2.4 Análisis de la competencia .....</b>	<b>60-69</b>
<b>7.2.5 Análisis DAFO .....</b>	<b>70-73</b>
<b>8. PLANES OPERATIVOS</b>	
<b>8.1 Plan de marketing y ventas .....</b>	<b>74-83</b>
<b>8.2 Plan de producción y operaciones .....</b>	<b>84-87</b>
<b>9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>88-94</b>
<b>10. ESTRUCTURA LEGAL Y TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN .....</b>	<b>95-96</b>
<b>11. CRONOGRAMA: CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN .....</b>	<b>97-98</b>

---

<b>12. PLAN DE CONTINGENCIAS .....</b>	<b>99-100</b>
<b>13. PLAN DE SALIDA (EXIT PLAN) .....</b>	<b>101</b>
<b>14. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA .....</b>	<b>102-104</b>
<b>15. ANEXOS .....</b>	<b>105-110</b>



## **ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

### **FIGURAS:**

- Figura 1: Modelo Canvas – Página 18
- Figura 2: Organigrama – Página 22
- Figura 3: Diseño del producto – Página 25
- Figura 4: *Packaging* – Página 29
- Figura 5: Factores PESTEL – Página 38
- Figura 6: Cinco fuerzas de Porter – Página 44
- Figura 7: Estimación de la demanda – Página 50
- Figura 8: Mapa de empatía – Página 56
- Figura 9: Viaje de la experiencia del cliente – Página 59
- Figura 10: Análisis de la competencia – Página 68
- Figura 11: Curva de valor de la competencia – Página 69
- Figura 12: Matriz ERIC – Página 69
- Figura 13: Análisis DAFO – Página 73

### **TABLAS:**

- Tabla 1: Proyección de ventas – Página 78
- Tabla 2: Escandallo del producto – Página 79
- Tabla 3: Estimación de ventas – Página 88
- Tabla 4: Plan de inversiones – Página 88
- Tabla 5: Plan de aprovisionamiento – Página 89
- Tabla 6: Gastos operativos/generales – Página 89
- Tabla 7: Gastos de personal – Página 90
- Tabla 8: Plan de financiación – Página 90
- Tabla 9: Cuenta de Pérdidas y Ganancias – Página 91

Tabla 10: Cuenta de Tesorería – Página 92

Tabla 11: Tesorería mensual – Página 93

Tabla 12: Balance de Situación – Página 94

Tabla 13: Diagrama de Gantt – Página 98

**GRÁFICOS:**

Gráfico 1: Ingresos por ventas – Página 88

Gráfico 2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias – Página 91



## 1. RESUMEN EJECUTIVO

- **Actividad de la empresa:** Ayumidori nace como una empresa de moda sostenible dedicada a la distribución de calzado casual *premium* producido bajo criterios de sostenibilidad y dirigida a todas aquellas personas concienciadas con la protección del medioambiente, principalmente, a los *millennials* o Generación Y. Nuestro enfoque se centra en la sostenibilidad, la calidad y la personalización para ofrecer productos únicos y diferenciados en el mercado de la moda.
- **Propósito:** Poner en valor la industria tradicional del calzado desde el respeto al medioambiente y adoptando prácticas modernas y sostenibles. Crear un impacto positivo en la industria de la moda ofreciendo productos de alta calidad y diseño, priorizando la sostenibilidad y la responsabilidad social, contribuyendo a un futuro mejor.
- **Misión:** Aportar una alternativa sostenible y de alta calidad en el mundo de la moda mediante la personalización y la exclusividad.
- **Visión:** Ser referentes en moda sostenible e inspirar a otras marcas y consumidores a adoptar prácticas más sostenibles y conscientes.
- **Valores:** Sostenibilidad, calidad, innovación, responsabilidad social y transparencia.
- **Objetivos estratégicos:** Crecimiento de la cuota de mercado, desarrollo de la marca y rentabilidad sostenible. Nuestro objetivo es alcanzar los 10.000 pares vendidos en los tres primeros años. En una segunda fase nos plantearemos otros objetivos estratégicos de expansión tanto a nivel de producto como a nivel de mercado: la expansión de la línea de productos ampliando la oferta de productos sostenibles para incluir camisetas y sudaderas y la internacionalización.
- **Equipo promotor:** Nuestro equipo está formado por expertos en moda, sostenibilidad, marketing y operaciones, comprometidos con la misión y visión de Ayumidori. Para llevar a cabo este proyecto necesitamos trabajo en equipo y herramientas digitales. Contaremos con una *Product Manager*, que se ocupará

del desarrollo de producto, dirección de producción y control de calidad, y con una *Marketing Manager*, que se encargará del desarrollo de la página web y la tienda *online*, del marketing digital y la dirección de ventas.

- **Producto y propuesta de valor:** Se trata de un calzado *premium*, casual, sostenible, con un diseño unisex y personalizable, que estará disponible en distintos colores y que irá desde la talla 36 a la 45. En Ayumidori, ofrecemos productos de moda sostenible y personalizados, proporcionando a nuestros clientes la oportunidad de expresar su individualidad mientras contribuyen al cuidado del medioambiente.

- **Marca nativa digital (DNVB):** Ayumidori es una marca nativa digital (DNVB, *Digitally Native Vertical Brand*) porque nace para canales digitales y está verticalmente integrada, ya que controla toda la experiencia del producto y la cadena de valor, desde el diseño y la fabricación, hasta la puesta en manos del consumidor final.

- **Ventaja competitiva:** Nuestra ventaja radica en la combinación de moda sostenible, calidad excepcional y personalización. Nos diferenciamos ofreciendo productos únicos y exclusivos que se alinean con los valores y preferencias de los clientes.

- **Demanda de mercado y perfil del cliente:** El mercado de la moda sostenible está en crecimiento, con una demanda cada vez mayor de productos éticos y respetuosos con el medioambiente por parte de los *millennials* y otros segmentos de la población preocupados por la sostenibilidad. Nuestro cliente objetivo es la Generación Y, personas entre 25 y 44 años, con un nivel adquisitivo medio alto y concienciados con la necesidad de cambiar el modelo económico actual por otro más sostenible. También tenemos muy en cuenta a otros posibles consumidores de otras franjas de edad que también consumen productos sostenibles.

- **Planes operativos:** Los planes operativos de Ayumidori incluyen la producción sostenible, el marketing digital basado en la metodología del *Inbound Marketing*, la gestión eficiente de la cadena de suministro y una excelente atención al cliente.

Ayumidori subcontratará la producción con una empresa de Elche, apoyando la economía local y aprovechando la experiencia y la calidad de la artesanía de la región. Esta empresa tiene una capacidad de producción de unos 3000 pares semanales y puede fabricar de forma artesanal unos 200 pares a la semana. Al trabajar con proveedores locales, Ayumidori garantiza un control estricto sobre la calidad de los materiales y procesos de producción, asegurando que se cumplan los estándares de sostenibilidad y minimizando la huella de carbono.

La estrategia de marketing de Ayumidori se centra en atraer y retener clientes mediante la creación y difusión de contenido relevante y valioso en el sitio web y en las redes sociales, alineado con los intereses y valores de su público objetivo, la Generación Y. Mediante la utilización de técnicas de *Inbound Marketing*, Ayumidori busca construir una relación de confianza con sus clientes, promoviendo la transparencia de sus procesos de producción y el impacto ambiental de sus productos, y creando una comunidad comprometida con la sostenibilidad.

- **Previsión de ventas y beneficios:** Proyectamos un crecimiento gradual de las ventas en los primeros años, con un aumento significativo a medida que la marca sea conocida en el mercado nacional. Esperamos obtener beneficios sostenibles a largo plazo mediante un enfoque en la eficiencia operativa y la innovación. Nuestro objetivo para el primer año es vender unos 1.800 pares, con una facturación de más de 200.000 €, y estimamos que será superior a los 4.000 pares y más de 500.000 € en el tercer año. En cuanto a los beneficios, nuestra estimación es superar los 2.000 € el primer año, con una proyección por encima de 100.000 € para el ejercicio del tercer año.

- **Financiación inicial:** Para iniciar nuestras operaciones requerimos una financiación inicial que cubra los costos de producción, marketing, desarrollos de productos y operaciones iniciales. La empresa comenzará su andadura con un capital de 40.000 € que aportarán los socios fundadores. Además de las aportaciones de capital de los socios fundadores, estamos abiertos a inversionistas que compartan nuestra visión y estén interesados en apoyar nuestro crecimiento.

## 2. MOTIVACIONES Y METODOLOGÍA

Ayumidori surge porque existe una motivación personal derivada por mi pasión por el calzado. El sector del calzado ha estado presente en mi vida desde niño y tengo una vinculación muy estrecha con todo lo relacionado con él, ya que he desarrollado mi carrera profesional en dos empresas de la industria zapatera ilicitana.

Las **motivaciones** que hay detrás del plan de negocio de Ayumidori podemos resumirlas en dos ideas principales:

- Oportunidad de mercado: El mercado de la moda sostenible está en crecimiento y aún presenta oportunidades significativas para la innovación y el crecimiento empresarial. Ayumidori reconoce esta oportunidad y busca aprovecharla mediante la oferta de productos diferenciados y una estrategia de marketing centrada en el cliente.
- Necesidad de sostenibilidad y contribución a un futuro mejor: La misión de Ayumidori va más allá de simplemente vender productos. La empresa aspira a contribuir a la construcción de un futuro más sostenible y respetuoso con el medioambiente. Esto implica promover prácticas comerciales éticas, fomentar la conciencia ambiental y trabajar en estrecha colaboración con proveedores y socios comprometidos con la sostenibilidad. En Ayumidori queremos formar parte de la solución y poner nuestro granito de arena en la construcción de un futuro mejor.

En resumen, las motivaciones personales como promotor de Ayumidori son una combinación de pasión por el calzado, compromiso con el medioambiente y la sociedad, deseo de innovación, satisfacción personal y profesional, y el reconocimiento de una oportunidad de negocio viable.

Por otro lado, la **metodología** seguida para la elaboración del plan de negocio es un proceso iterativo y multifacético que abarca desde la investigación inicial hasta la implementación y la mejora continua. Los pasos seguidos por Ayumidori desde que surgió la idea de negocio son los siguientes:

- Idea de negocio: Todo comenzó con la identificación de una oportunidad en el mercado de la moda: la creciente demanda de productos sostenibles y éticos. Ayumidori reconoció esta oportunidad como una base sólida para construir un negocio.
- Validación preliminar de la idea: Ayumidori llevó a cabo investigaciones de mercado para validar su idea, analizando tendencias, estudiando la competencia y evaluando la demanda de mercado. Esto ayudó a confirmar que había un nicho rentable y viable para sus productos sostenibles.
- Desarrollo del modelo de negocio: Con la idea validada, Ayumidori comenzó a desarrollar su modelo de negocio utilizando el modelo CANVAS para concretar cómo la empresa va a crear, capturar y mantener valor.
- Análisis del entorno: Una vez planteado el modelo de negocio, se ha realizado un análisis del entorno, tanto general como específico, para verificar que existe un nicho de mercado en el que nuestro modelo de negocio puede encajar. Para ello hemos utilizado las principales herramientas de análisis estratégico: PESTEL, 5 fuerzas de Porter, matriz TAM/SAM/SOM, mapa de empatía, viaje de la experiencia del cliente, análisis de la competencia (*benchmarking*), curva de valor de la competencia, matriz ERIC y, por último, el análisis DAFO.
- Planes operativos: Después del análisis estratégico, hemos trazado los planes operativos de Ayumidori: marketing y ventas, producción y operaciones, y el plan de recursos humanos y organización. Estos planes delinearon las actividades específicas, los objetivos, los plazos y los recursos necesarios para la ejecución efectiva de las estrategias.
- Plan económico-financiero: Finalmente, hemos realizado un análisis económico y financiero para constatar que el modelo de negocio es potencialmente viable en base al escenario planteado. Este plan incluye proyecciones financieras a corto y largo plazo, estimaciones de ingresos y gastos, análisis de costos de producción, fijación de precios, análisis de rentabilidad y determinación de necesidades de financiación.

### 3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

*“Siempre parece imposible hasta que se hace”.*

*Nelson Mandela (1918-2013) Abogado, activista y político sudafricano.*

Ayumidori nace como una empresa de moda sostenible dedicada a la distribución de calzado casual *premium* producido bajo criterios de sostenibilidad y dirigida a todas aquellas personas concienciadas con la protección del medioambiente, principalmente, a los *millennials* (personas nacidas entre los años 1980 y 2000).

*“Because another world is possible”* es el lema que nos impulsa para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ODS) y la adopción de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como bases de la organización.

#### **Propósito:**

- Valorar la tradición y la innovación: Ayumidori busca poner en valor una industria tradicional de la provincia de Alicante, como es la del calzado, pero desde el respeto al medioambiente y los recursos naturales, adoptando prácticas modernas y sostenibles.
- Crear un impacto positivo en la industria de la moda ofreciendo productos de alta calidad y diseño, priorizando la sostenibilidad y la responsabilidad social. Ayumidori se compromete a ser más que una marca de moda sostenible, su propósito es ser un agente de cambio positivo en la industria. Busca redefinir los estándares de la moda al ofrecer productos que no sólo son estéticamente atractivos, sino que también tienen un impacto mínimo en el medioambiente.
- Contribuir a un futuro mejor: Ayumidori se compromete a construir un mundo más sostenible y respetuoso con el medioambiente a través de su enfoque en la moda sostenible.

**Misión:**

- Aportar una alternativa sostenible y de alta calidad en el mundo de la moda. Esto se logra a través del diseño y la fabricación de calzado utilizando materiales reciclados y procesos respetuosos con el medioambiente (*eco-friendly*). Ayumidori se esfuerza por ofrecer una experiencia de compra excepcional, desde el diseño personalizado hasta la entrega, con un enfoque en la satisfacción del cliente, fomentando la conciencia medioambiental y la promoción de valores sostenibles.
- Personalización y exclusividad: La empresa ofrece a los clientes la posibilidad de personalizar su calzado, brindándoles productos únicos y diferenciados.

**Visión:**

- Ser referente en moda sostenible: Ayumidori aspira a ser un referente en la industria de la moda sostenible, demostrando que es posible combinar estilo, calidad y responsabilidad ambiental.
- Inspirar a otras marcas y consumidores a adoptar prácticas más sostenibles y conscientes. Ayumidori aspira a ser una referencia en el camino hacia un modelo de negocio más ético y sostenible, siendo reconocidos por la innovación, la calidad y el compromiso con el medioambiente.

**Valores:**

- Sostenibilidad: Ayumidori valora la protección del medioambiente y se esfuerza por minimizar su huella ecológica mediante la utilización de materiales reciclados en la fabricación de sus productos.
- Calidad: Compromiso con la excelencia en el diseño, la fabricación y la durabilidad de los productos.
- Innovación: Seguir innovando en materiales, procesos de fabricación y diseño para mantenerse a la vanguardia de la moda sostenible y ofrecer productos únicos y de alta calidad que reflejen los valores de Ayumidori.
- Responsabilidad Social: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la

Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son la base sobre la que se desarrolla la actividad de la empresa. Esto supone un compromiso total con prácticas éticas en toda la cadena de suministro. Ayumidori contribuye positivamente a las comunidades locales y globales a través de prácticas comerciales responsables, programas de responsabilidad social corporativa y colaboraciones con organizaciones sin fines de lucro y causas ambientales.

- **Transparencia:** Ser transparentes en cuanto a las prácticas de fabricación, los materiales utilizados y el impacto ambiental de los productos.

En resumen, Ayumidori se define como una marca comprometida con la sostenibilidad, la calidad, la innovación y la responsabilidad social, con el objetivo de contribuir en el cambio hacia una industria de la moda más consciente y respetuosa con el medioambiente, creando un calzado que no sólo sea atractivo sino también sostenible.

### **Objetivos estratégicos:**

- **Crecimiento de la cuota de mercado:** Incrementar la participación en el mercado nacional de moda sostenible, capturando una mayor cuota de mercado y aumentando la base de clientes.
- **Desarrollo de la marca:** Construir una marca sólida y reconocible, aumentando el reconocimiento de Ayumidori y fortaleciendo la lealtad de los clientes a través de campañas de marketing efectivas y relaciones públicas, mediante la metodología del *Inbound Marketing*.
- **Rentabilidad sostenible:** Lograr una rentabilidad sostenible a largo plazo, asegurando que el crecimiento de la empresa sea rentable y que se mantenga un equilibrio entre los intereses financieros, sociales y ambientales.

En una segunda fase, a partir del tercer año, nos plantearemos otros objetivos estratégicos de expansión tanto a nivel de producto como a nivel de mercado:

- **Expansión de la línea de productos:** Ampliar la oferta de productos de la empresa para incluir camisetas y sudaderas, fabricadas también bajo criterios de sostenibilidad, utilizando materiales que sean respetuosos con el medioambiente

y alineados, por tanto, con la imagen de marca de Ayumidori. De esta forma, la cartera de productos de la empresa estará compuesta por calzado, camisetas y sudaderas elaboradas con materiales sostenibles.

- Internacionalización: Expandir la presencia de Ayumidori a nivel internacional, ingresando en mercados extranjeros clave y estableciendo una sólida presencia global como marca de moda sostenible.

Estos objetivos estratégicos proporcionan una guía clara para el crecimiento y la expansión de Ayumidori, asegurando que la empresa se mantenga fiel a su misión, visión y valores mientras avanza hacia la consecución de sus metas en el mercado de la moda sostenible.



#### 4. MODELO DE NEGOCIO

Ayumidori es una empresa de moda sostenible dedicada a la distribución de calzado fabricado con materiales reciclados y dirigida, principalmente, a la Generación Y (personas nacidas entre los años 1980 y 2000, también llamada “generación del milenio” o “millennial”). Una vez lanzada al mercado la primera colección de calzado sostenible, se añadirán a la cartera de productos camisetas y sudaderas elaboradas también bajo criterios de sostenibilidad.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 (ODS) y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) serán la base sobre la que se desarrollará la actividad de la empresa. El propósito de este proyecto es poner en valor una industria tradicional de la provincia de Alicante, como es la del calzado, pero desde el respeto al medioambiente y los recursos naturales, contribuyendo a la construcción de un futuro mejor.

La propuesta de valor del modelo de negocio se basa en dos pilares: exclusividad y diferenciación. Se trata de un calzado casual *premium*, sostenible, con un diseño unisex y personalizable. Los clientes podrán personalizar el producto según sus preferencias, dentro de un abanico limitado de opciones. De esta forma, disfrutarán de un diseño único y diferenciado, fabricado 100% con materiales sostenibles y respetuoso con el medioambiente.

Podemos diferenciar tres tipos de producto:

- Un modelo básico unisex disponible en distintas versiones de colores y con un plazo de entrega de 24 horas.
- El modelo básico con la posibilidad de personalizarlo con la serigrafía de una palabra o frase corta, y con un plazo de entrega de 48 horas.
- Un producto personalizado 100% con un plazo de fabricación y entrega de 7 días como máximo.

La producción se subcontratará con una empresa situada en Elche, contribuyendo de esta forma al desarrollo de la industria local. La empresa destinará sus recursos al ecodiseño, la comercialización y la promoción de la

marca, poniendo el foco en lo que aporta un mayor valor al producto. Para el desarrollo del producto se seleccionarán materias primas certificadas y los procesos productivos serán sostenibles en toda la cadena de suministro. Con la subcontratación de la producción con una empresa de la zona podremos ejercer un mayor control en el proceso de fabricación del calzado y en la calidad de las materias primas utilizadas.

Fabricaremos el calzado artesanalmente en Elche y se distribuirá, en un principio, únicamente en la página web de la marca, pero en el futuro se añadirán otros canales de distribución una vez el producto esté consolidado en el mercado. Apostamos por la mano de obra cualificada, con muchos años de experiencia en el sector y cuidando al máximo cada detalle. El producto está pensado para el mercado nacional, dejando para el futuro los mercados internacionales. Creemos firmemente en una moda española, ecológica y sostenible.

El Marketing Digital desempeñará un papel muy relevante en la estrategia de comunicación del producto. Nos basaremos en la metodología del *Inbound Marketing* para atraer clientes mediante la creación de contenido de valor en las redes sociales y en la página web. La comunicación estará focalizada, principalmente, en la Generación Y, personas entre 25 y 44 años concienciados con la protección del medioambiente, pero sin dejar de lado a otros posibles consumidores de otras franjas de edad que también consumen productos sostenibles.

La ventaja competitiva de Ayumidori se basa en su compromiso con la moda sostenible, su capacidad para ofrecer productos personalizados y exclusivos, su enfoque en la calidad y la proximidad en la producción, y su estrategia de marketing digital efectiva. Estos elementos combinados le permiten destacar en un mercado muy competitivo y satisfacer las necesidades de un segmento de consumidores cada vez más consciente y exigente.

La propuesta de valor de Ayumidori se centra en ofrecer moda sostenible de alta calidad, diseño atractivo y personalización, dirigida a una audiencia consciente y comprometida con el medioambiente. Esta combinación de atributos permite a

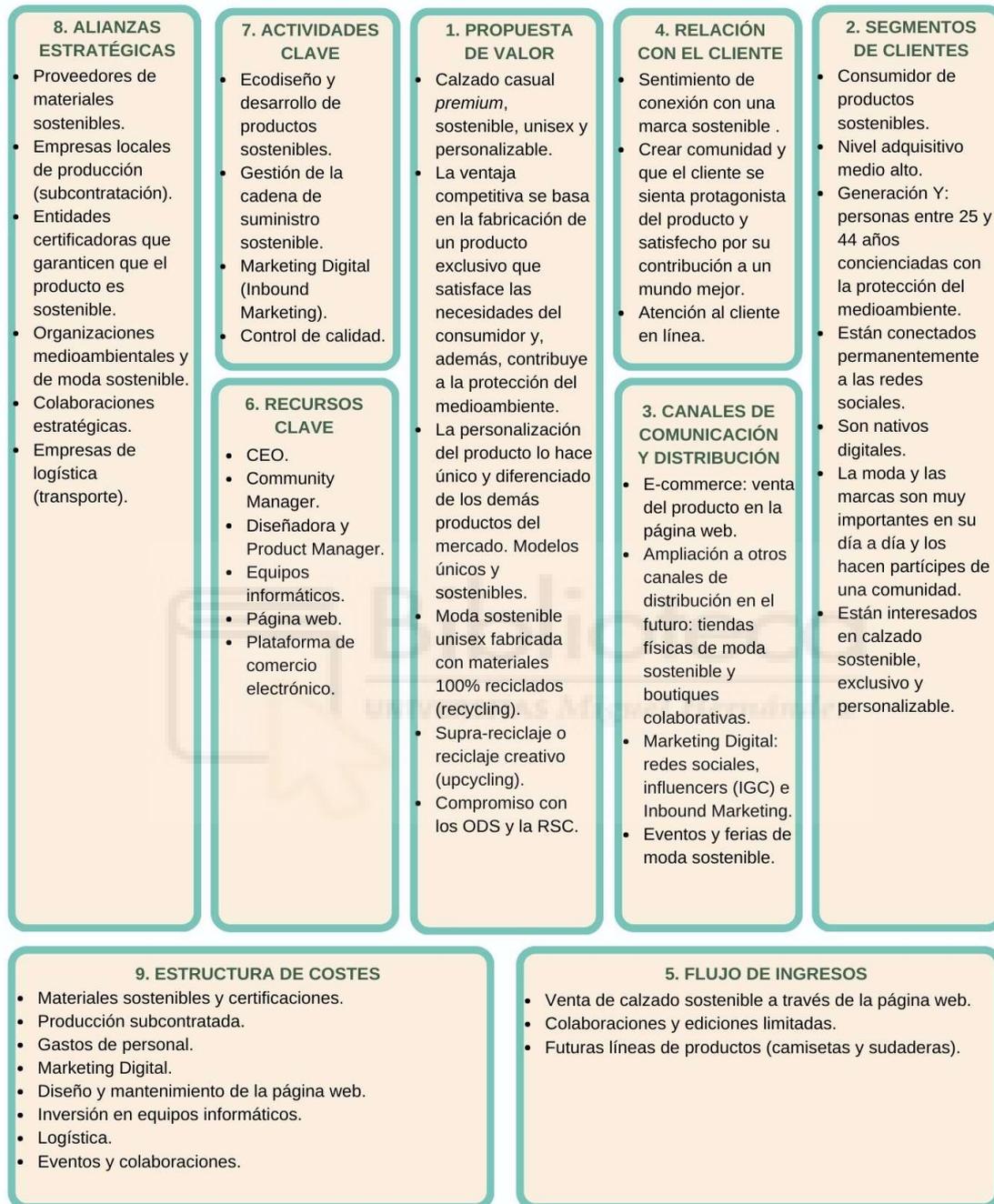
Ayumidori diferenciarse en el mercado y crear un valor significativo para sus clientes.

En resumen, Ayumidori resuelve problemas importantes relacionados con la moda convencional, como el impacto ambiental negativo, las condiciones laborales injustas y la falta de opciones de moda ética. Al proporcionar productos sostenibles y personalizados, Ayumidori agrega valor al mercado mediante la reducción del impacto ambiental, el fomento de la moda ética y responsable, el empoderamiento de la elección del consumidor, la promoción de la conciencia ambiental, y la creación de productos duraderos y de alta calidad.



**Figura 1. Modelo Canvas**

Fuente: Elaboración propia



## 5. EQUIPO PROMOTOR, PERSONAL CLAVE Y ORGANIGRAMA

Ayumidori surge a partir de la idea de Juan Pedro Rodríguez, graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Alicante, con una amplia trayectoria profesional en el sector de calzado y moda, ocupando distintas funciones directivas dentro de la gestión de la cadena de suministro. Cuenta con gran experiencia en gestión de equipos, liderazgo y organización de empresas, con el conocimiento de todas las áreas de la empresa y la experiencia en dirección de proyectos transversales e interdepartamentales.

La industria del calzado ha formado parte de su vida desde siempre porque su entorno familiar está relacionado directa o indirectamente con el calzado. Compaginó los estudios universitarios con su trabajo en la empresa familiar de calzado, donde empezó como auxiliar administrativo y acabó como director comercial, hasta que la empresa cerró por la jubilación del gerente. Desde 2007 trabaja en una empresa que distribuye calzado por todo el mundo, donde ha desempeñado distintos cargos de responsabilidad. Actualmente se ocupa de la Dirección de Compras y Aprovisionamiento.

El promotor de la idea no está sólo en este proyecto, cuenta con la participación de dos elementos clave para el desarrollo del negocio, Aurora R. y Teresa G. Aurora es graduada en Marketing por la Universidad de Alicante y actualmente ocupa el puesto de Directora de Marketing en una importante empresa de moda. Teresa G. estudió Ingeniería Matemática en la Universidad Complutense de Madrid y trabaja como analista y directora de proyectos en una consultora internacional. Sin la ayuda y los conocimientos de Aurora y Teresa, este proyecto no vería la luz porque su labor es imprescindible para el éxito final de Ayumidori.

La estructura organizativa de Ayumidori está formada por el Director Ejecutivo (CEO), la Directora de Producto (*Product Manager*) y la Directora de Marketing (*Marketing Manager*). Dado que la producción está subcontratada con una empresa de la zona, cada uno de los tres miembros de la empresa desempeñará un papel fundamental en otras áreas clave del negocio y llevarán a cabo todas las actividades que aportan valor al producto y la marca.

Los tres empleados de Ayumidori son, además, socios fundadores de la empresa. Los perfiles y características de los socios fundadores se detallan a continuación:

• **Director Ejecutivo (CEO):** La empresa estará dirigida por el promotor de la idea de negocio. El CEO de Ayumidori estudió Administración y Dirección de Empresas y cuenta con una amplia trayectoria profesional en el sector del calzado y moda, desempeñando distintos cargos de responsabilidad. Las principales funciones, además de dirigir la empresa, serán las siguientes:

- Dirección estratégica: Será el responsable de establecer la estrategia general de la empresa y definir la visión a largo plazo.

- Dirección financiera.

- Dirección de compras.

- Gestión de proveedores: Negociación con los proveedores para garantizar la calidad, el cumplimiento de plazos y la optimización de costos en la producción subcontratada.

- Relaciones con entidades y organismos oficiales.

• **Directora de Producto (*Product Manager*):** La *Product Manager* de Ayumidori estudió Ingeniería Matemática y tiene el Máster en Dirección de Empresas (MBA). Desempeñará las siguientes funciones:

- Desarrollo de producto: Se encargará de la gestión del ciclo de vida del producto, desde la conceptualización y el diseño hasta el lanzamiento y la mejora continua.

- Investigación de mercado: Realizará investigaciones de mercado para identificar tendencias, analizar la competencia y entender las necesidades y preferencias de los clientes.

- Dirección de producción.

- Control de calidad: Supervisará el control de calidad de los productos para garantizar que cumplan con los estándares establecidos y las expectativas de los clientes.

• **Directora de Marketing (*Marketing Manager*):** La *Marketing Manager* de Ayumidori cursó los estudios universitarios de Marketing y el Máster en Gestión de la Industria de la Moda Sostenible, Ética y Responsable. Sus principales funciones serán las siguientes:

- Desarrollo de la página web y la tienda *online*.

- Marketing digital: Desarrollará y ejecutará las estrategias de marketing centradas en la promoción de la marca, la generación de demanda y la adquisición de clientes.

- *Community Manager*: Gestión de las redes sociales de la empresa creando contenidos de calidad.

- Dirección de ventas: Mantendrá relaciones con los clientes, recopilando comentarios, resolviendo problemas y asegurando una experiencia positiva en todo el proceso de compra.

- Relaciones públicas.

Aunque la producción esté subcontratada, cada uno de estos roles desempeñará un papel crucial en el éxito general de Ayumidori, asegurando que la empresa opere de manera eficiente, produzca productos de alta calidad y llegue a su público objetivo de manera efectiva.

En el primer año de actividad no necesitaremos oficinas, ya que podemos teletrabajar y, además, en la fábrica donde produciremos nuestro producto tendremos a nuestra disposición un despacho por el que no tenemos que pagar alquiler. A partir del segundo año, alquilaremos unas oficinas para poder tener nuestra sede social y poder trabajar en mejores condiciones.

Con la implementación del plan de recursos humanos y organización, Ayumidori

construirá un equipo sólido y comprometido que impulse el crecimiento y la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

### Figura 2. Organigrama

Fuente: Elaboración propia



## 6. EL PRODUCTO AYUMIDORI

### Descripción del producto:

Bajo el lema “*Because another world is possible*” nace Ayumidori, que comenzará su andadura con un solo modelo de zapato casual, unisex, versátil, práctico, minimalista y con distintas versiones de colores. Se trata de un modelo muy alegre, de líneas sencillas y corte limpio donde lo importante son los materiales sostenibles con los que está fabricado y en el que se cuidan al máximo los detalles para hacer de él un producto único y especial.

Se trata de un calzado casual *premium*, sostenible, con un diseño unisex y personalizable, que estará disponible en distintos colores y que irá desde la talla 36 a la 45. Es un producto fabricado en algodón orgánico e inyectado sobre una suela de caucho reciclado. El proceso de fabricación del producto es, por tanto, mucho más ecológico que el tradicional porque no intervienen colas ni disolventes.

La elección de los materiales constituye una de las partes más importantes del proceso de diseño desde el punto de vista de la sostenibilidad. De esto depende que tanto el principio del proceso de producción, como el ciclo de vida del producto sea más respetuoso con el medioambiente.

Las características técnicas del producto son las siguientes:

- Material de corte: algodón orgánico tratado con tintes vegetales, poliéster reciclado (PET) y tejidos creados a partir de ropa reciclada.
- Material de forro y plantilla: algodón orgánico natural.
- Plantillas anatómicas de doble densidad.
- Cordones: algodón orgánico.
- Impresión con tintes vegetales.
- Costuras con hilo reciclado.
- Suela: caucho reciclado, goma reciclada y restos de tapones de plástico.

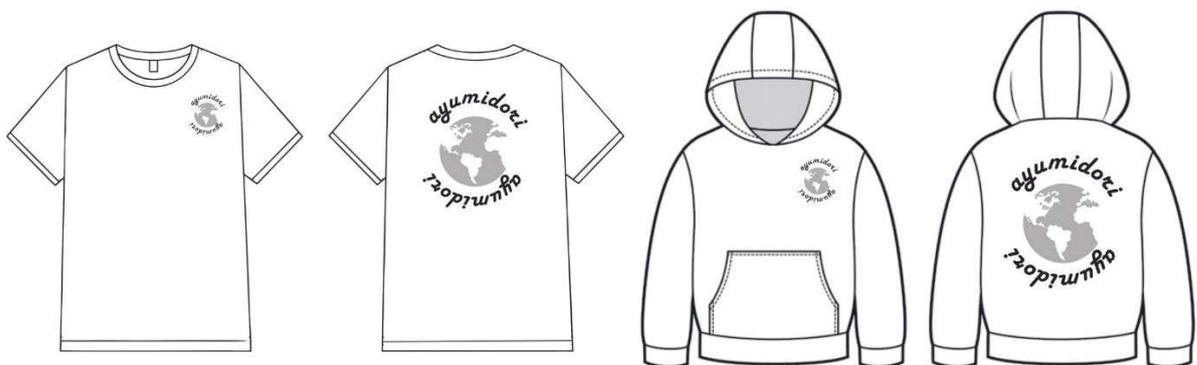
- Ensamblaje: inyección al corte.
- Fabricación: *Made in Spain*.
- Los materiales utilizados son sostenibles y respetuosos con el medioambiente cumpliendo con las exigencias de la certificación OEKO-TEX.

Ayumidori apuesta tanto por el *recycling* como por el *upcycling*. En Ayumidori nos hemos propuesto demostrar que sostenibilidad, moda y diseño pueden estar unidos. El *upcycling* (suprarreciclaje o reciclaje creativo) consiste en el aprovechamiento de productos, sumado a un poco de creatividad, para conseguir nuevos materiales o productos de mayor valor ecológico y económico. Con el *upcycling*, productos antiguos y destinados a ser desechados, se modifican y obtienen una segunda vida convirtiéndose en un producto nuevo de mayor valor. Es fruto también del reciclaje y a diferencia de este es muy interesante que en el diseño final se aprecie el origen del material. La idea es que un producto esté en circulación el mayor tiempo posible aportando mayor valor que el producto original.

Uno de los materiales utilizados en la fabricación de nuestras zapatillas es el tejido de ropa reciclada. Se trata de ropa que está destinada a acabar en vertederos ya que no puede ser donada ni reutilizada. Esta ropa se tritura y se teje junto a algodones e hilos ecológicos para fabricar un tejido con el que podemos fabricar unas zapatillas Ayumidori. Este tejido es muy especial porque todos los productos que salgan de él serán diferentes entre sí, no habrá dos productos iguales. El *upcycling* es una herramienta creativa para solucionar y reinventar a partir de lo que ya existe, por lo que estamos fomentando la economía circular y aprovechando los recursos que ya tenemos.

**Figura 3. Diseño del producto**

Fuente: Elaboración propia



El producto lo podemos dividir en 3 categorías:

- Un modelo básico unisex disponible en distintas versiones de colores y que no lleva ningún añadido adicional. Por lo tanto, el cliente podrá disfrutar de él en plazo de entrega de 24 horas.
- El modelo básico con la posibilidad de personalizarlo con la serigrafía de una palabra o frase corta a elección del cliente. La personalización se podrá hacer en el lateral, la lengüeta o en la trasera. Añadir el texto supondrá un trabajo extra y, por tanto, el plazo de entrega será de 48 horas.
- Un producto personalizado 100% con un plazo de fabricación y entrega de 7 días como máximo. El cliente podrá elegir los materiales y el color de las distintas piezas que componen el zapato y diseñarlo según sus preferencias. De esta forma, el diseño será único, especial y original y, por supuesto, al gusto del consumidor de principio a fin. Una vez hecho el pedido, nuestro equipo de producción lo fabricará y el cliente lo recibirá en su destino en un plazo máximo de 7 días. Necesitamos 4-5 días para fabricar el producto y 1-2 días para el transporte.

### **El calzado sostenible:**

Los productos sostenibles son aquellos que han sido fabricados respetando el medioambiente, teniendo en cuenta el cambio climático, a través de procesos limpios no contaminantes, aprovechando al máximo la energía empleada y respetando los derechos de las personas que han formado parte de su producción.

Según Inma Peñate, “la moda sostenible supone diseñar, fabricar, comercializar y dar una solución responsable al fin de la vida útil de la prenda de manera que no comprometa el futuro de las generaciones presentes ni futuras, buscando el equilibrio económico y respetando el medioambiente, las personas y la cultura”. (Peñate, 2020, p. 25)

Los zapatos sostenibles o *eco-friendly* se fabrican con materiales y procesos que tienen un impacto mínimo en el medioambiente. Pero no se trata sólo de ser

respetuosos con el medioambiente, también debemos ser socialmente responsables. Que un zapato sea sostenible depende de muchos factores: la materia prima con la que está hecho, el proceso de fabricación, los materiales con los que se empaqueta, el tratamiento de los residuos y las condiciones sociales de los trabajadores que lo fabrican.

Hay que partir de la premisa de que el calzado 100% sostenible no existe, porque en algún punto de nuestro diseño o proceso productivo vamos a generar un impacto medioambiental y algunos de ellos estarán directamente fuera de nuestro alcance, pero la idea es poder minimizarlos a corto o medio plazo. Un calzado sostenible debe respetar el medioambiente y cuidar a las personas que intervienen en su realización a la vez que es capaz de generar riqueza.

Los zapatos sostenibles son mucho más que una simple tendencia de moda. Representan un enfoque holístico hacia la producción de calzado, teniendo en cuenta tanto el impacto ambiental como las consideraciones sociales. Estos zapatos están diseñados para minimizar su huella ecológica a lo largo de todo su ciclo de vida, desde la obtención de los materiales hasta su eventual desecho.

Hay que diferenciar entre calzado vegano, ecológico y sostenible. El calzado vegano es aquel que se fabrica sin utilizar ningún producto animal. Pero eso no significa que tenga que ver algo con la sostenibilidad directamente, sino que respeta el veganismo. El calzado ecológico es el que procura tener el mínimo impacto ambiental en toda la cadena de producción, pero también en la distribución, venta, uso y fin de la vida útil. Tampoco es sostenible necesariamente porque si tienes un zapato ecológico que ha sido producido bajo condiciones laborales pésimas, no es sostenible. Para que un calzado sea considerado como sostenible o *eco-friendly* debe causar el mínimo impacto ambiental, pero también impactar en la sociedad positivamente.

La moda sostenible puede ser considerada como un cambio en las formas de pensar, llevar y disfrutar de la moda que valora la diversidad, la prosperidad y el bienestar tanto de las personas como del medioambiente. La fabricación sostenible en la industria del calzado no es sólo una tendencia, sino una necesidad urgente. Los consumidores, cada vez más conscientes del impacto

de sus decisiones de compra, están inclinados a elegir marcas que se alineen con sus valores de sostenibilidad.

### **El naming:**

Ayumidori es un producto dirigido, principalmente, a la Generación Y que debe su nombre a la unión de dos palabras japonesas, *ayumi* y *midori*. *Ayumi* significa caminar y *midori* es verde en japonés. Ayumidori quiere transmitir que el calzado es respetuoso con el medioambiente y que cada paso que das con él es un paso hacia un futuro más sostenible. Caminar verde para construir un futuro mejor y más sostenible. Es un producto con mucha personalidad, con una gran historia que contar y con muchas ganas de conectar con todas las personas concienciadas con la protección del medioambiente. Queremos que el consumidor sienta que con la compra de nuestro producto está contribuyendo con un pequeño gesto a mejorar el planeta.

Ayumidori cumple con las principales características del *naming*: global, sonoro, distintivo, legible, positivo, relevante, confiable, recordable, atemporal, notorio, flexible y creíble. El *naming* es fundamental en marketing porque nos ayuda a definir el origen: cuando algo es nombrado existe y evoluciona.

### **Ecopackaging:**

Si el producto que ofrecemos es importante, la imagen de marca y los valores que queremos transmitir lo son mucho más. Por ese motivo, cuidaremos con mucho detalle todos los elementos que rodean al producto y en especial el *packaging*. El *ecopackaging* es un embalaje que utiliza materiales respetuosos con el medioambiente, es decir, renovables o reciclados, y que usa procesos de producción que reducen el consumo de energía.

Ayumidori es una marca sostenible y lo reflejaremos en toda la cadena de valor. El *packaging* debe transmitir todos los valores de la marca y, para ser del todo consecuente con lo que estamos contando, estará realizado 100% con elementos reciclables.

El *packaging*, la caja, es lo primero que va a ver el consumidor cuando reciba un

par de zapatos en su casa. Queremos que nuestra caja sea especial, que hable bien del producto y de la marca. Por estos motivos, hemos diseñado un *packaging* para demostrar a los consumidores que nuestro compromiso con la protección del medioambiente es total y no sólo palabras bonitas. Además, cada caja de par contendrá una bolsa de tela con nuestra marca para poder guardar y transportar los zapatos. Pretendemos que el *unboxing* sea una experiencia muy satisfactoria para el consumidor.

El proyecto Ayumidori no está sólo basado en calzado ecológico, va más allá y queremos que sea una marca de referencia dentro de la moda sostenible. Una vez lanzada la primera colección de calzado, se ampliará la cartera de productos con camisetas y sudaderas elaboradas también bajo criterios de sostenibilidad.

Sólo tenemos un planeta y, por tanto, el proceso ecológico de fabricación que seguimos, así como los materiales que utilizamos para producir nuestras zapatillas, están contribuyendo a la protección de nuestro ecosistema.

#### Figura 4. *Packaging*

Fuente: Elaboración propia



## 7. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 7.1 Entorno general

Vivimos en un océano de incertidumbre, un escenario empresarial turbulento, impredecible y desafiante, pero repleto de oportunidades para aquellos que logran adaptarse y dominar sus fuerzas. Este es el mundo **VUCA** (*Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity*), donde el cambio es la única constante y la incertidumbre lo único seguro. El entorno VUCA describe un contexto caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Estos elementos presentes en el entorno pueden afectar a Ayumidori de varias maneras:

- **Volatilidad:** La volatilidad en el mercado de la moda y la sostenibilidad puede llevar a cambios rápidos e inesperados en la demanda de los consumidores, los precios de los materiales y la competencia. Ayumidori debe estar preparado para adaptarse rápidamente a estos cambios para mantener su competitividad.
- **Incetidumbre:** La incertidumbre sobre los cambios regulatorios, las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor puede dificultar la planificación estratégica a largo plazo de Ayumidori. La empresa debe ser flexible y estar dispuesta a ajustar sus estrategias en función de las condiciones cambiantes del mercado.
- **Complejidad:** La complejidad del entorno de negocio, incluidas las cadenas de suministro globales y las relaciones con múltiples partes interesadas, puede aumentar los desafíos operativos y de gestión para Ayumidori. La empresa debe ser capaz de gestionar eficazmente esta complejidad para garantizar la calidad y la sostenibilidad de sus productos.
- **Ambigüedad:** La ambigüedad en cuanto a las preferencias de los consumidores, las regulaciones ambientales y las tendencias del mercado puede dificultar la toma de decisiones informadas por parte de Ayumidori. La empresa debe recopilar y analizar constantemente datos y tendencias para reducir la ambigüedad y tomar decisiones estratégicas sólidas.

Para abordar estos desafíos, Ayumidori debe desarrollar capacidades de adaptación, innovación y colaboración. Esto puede implicar inversiones en tecnología, investigación y desarrollo, así como la creación de asociaciones estratégicas con proveedores, fabricantes y otras partes interesadas. Además, mantener una comunicación abierta y transparente con los clientes y otros grupos de interés puede ayudar a mitigar los efectos del entorno VUCA y fortalecer la posición de Ayumidori en el mercado de la moda sostenible.

### **Factores políticos:**

- **Regulaciones medioambientales:** Las políticas gubernamentales relacionadas con el medioambiente, como las restricciones sobre el uso de ciertos materiales o la imposición de estándares de sostenibilidad, pueden impactar sobre la forma en que Ayumidori opera y fabrica sus productos.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible:** La Organización de las Naciones Unidas (ONU) está impulsando un nuevo modelo de desarrollo económico que asegure la sostenibilidad del planeta. De esta forma, nacen en 2015 la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 17 propuestas que constituyen una llamada a la acción de los países para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar la paz y el progreso. La Agenda 2030 se basa en cinco dimensiones fundamentales: personas, prosperidad, planeta, participación colectiva y paz, conocidas como las “5 p”. Otros organismos como la Unión Europea o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) también están elaborando informes y proponiendo medidas para impulsar el desarrollo sostenible.
- **Políticas comerciales:** Los cambios en las políticas comerciales, como aranceles o acuerdos comerciales internacionales, pueden afectar la importación y exportación de materiales y productos, lo que podría influir en los costes de producción de Ayumidori.
- **Apoyo gubernamental:** Las iniciativas gubernamentales que promueven la sostenibilidad y el desarrollo local pueden beneficiar a Ayumidori, proporcionando incentivos fiscales o programas de apoyo para empresas

sostenibles.

### **Factores económicos:**

- **Ciclo económico:** Las fluctuaciones en la economía nacional o global pueden afectar la demanda de productos de moda y el poder adquisitivo de los consumidores. En los últimos años España ha vivido una gran inestabilidad económica. Tras el retroceso económico durante el COVID, se inició un proceso de gran expansión que se vio reflejado en la tasa de crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB).
- **Tendencias de consumo:** Los cambios en los hábitos de consumo y la preferencia por productos sostenibles pueden crear oportunidades o desafíos para Ayumidori.
- **Costos de las materias primas:** Las variaciones en los precios de los materiales reciclados y otros insumos pueden afectar a los costos de producción de Ayumidori y, por tanto, su rentabilidad.
- **Economía circular:** Es un concepto económico que se interrelaciona con la sostenibilidad y cuyo objetivo es que el valor de los productos, los materiales y los recursos (agua, energía, ...) se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible y que se reduzca al mínimo la generación de residuos. Cuanto más tiempo se usan los materiales y los recursos, más valor se extrae de ellos. La economía circular se dirige tanto a los actores públicos encargados del desarrollo sostenible y del territorio, como a las empresas que buscan resultados económicos, sociales y ambientales, como a la sociedad que debe interrogarse acerca de sus necesidades reales. El desarrollo de la economía circular debería ayudar a disminuir el uso de los recursos, a reducir la producción de residuos y a limitar el uso de energía.
- **Economía del bien común:** Es un proyecto económico abierto a las empresas, promovido por el profesor austríaco Christian Felber, que pretende implantar y desarrollar una verdadera economía sostenible y alternativa a los mercados financieros en la que necesariamente tienen que participar las empresas. Es un sistema económico alternativo apartidista que propone construir en base a los

valores humanos universales que fomentan el bien común. El foco de acción se sitúa en la cooperación y no en la competencia, en el bien común y no en el afán de lucro.

### **Factores sociales:**

- **Conciencia ambiental:** El aumento de la preocupación por el medioambiente y la sostenibilidad puede favorecer a marcas que promueven prácticas sostenibles, como Ayumidori, y crear una mayor demanda de productos sostenibles.
- **Tendencias de moda:** Los cambios en las tendencias de moda y la demanda del consumidor pueden influir en la aceptación y popularidad de los productos de Ayumidori.
- **Valores y estilo de vida:** Los valores y el estilo de vida de la Generación Y, como la autenticidad, la individualidad y la conciencia social, pueden alinearse con la propuesta de valor de Ayumidori. Existe un nuevo consumidor más preocupado por la salud y por la protección del medioambiente, que se informa y que demanda nuevos productos, es la denominada tendencia Lohas (*Lifestyles of Health & Sustainability*). Ser consumidor Lohas es profesar un estilo de vida. Son personas que no tienen ningún problema en pagar más de lo habitual por un determinado producto siempre que este haya sido elaborado por procedimientos ecológicos, haya sido tratado con productos 100% naturales y que en su creación o elaboración ética haya sido un valor de gran peso.

### **Factores tecnológicos:**

- **Avances en la producción sostenible:** La innovación tecnológica puede mejorar los procesos de fabricación sostenible y reducir los costes de producción. Esto puede permitir a Ayumidori mejorar aún más la sostenibilidad de sus procesos y productos, lo que podría diferenciarla en el mercado.
- **Comunicación digital:** El uso de tecnologías digitales y redes sociales puede ser crucial para la estrategia de marketing y comunicación de Ayumidori, especialmente para llegar a la Generación Y.
- **Comercio electrónico:** El crecimiento del comercio electrónico ofrece a

Ayumidori oportunidades para llegar a un público más amplio y diversificado a través de su tienda en línea, pero también presenta desafíos en términos de competencia y logística.

- **Inteligencia artificial (IA):** La transformación tecnológica no termina nunca en el sector de la moda y ahora ha llegado el momento de una de las tecnologías más disruptivas y de mayor alcance para este negocio: la inteligencia artificial. La IA está revolucionando diversas industrias y la del calzado no iba a ser menos. Muchas empresas están empezando a desarrollar diseños estéticos a la par que funcionales y cómodos gracias a la IA, mediante algoritmos que analizan grandes bases de datos con información muy variada, como las preferencias de los clientes, las formas de los pies o la biomecánica. En 2023, al menos un 16% de las compañías reconocieron haber usado la IA generativa en alguno de sus procesos, aunque esta tasa promete continuar aumentando en un futuro cercano. La creación de colecciones y la atención al cliente son dos aspectos en los que se han centrado los pioneros en el sector en el uso de esta tecnología.

- **Big Data:** Con la tecnología del Big Data se busca analizar cuáles son las preferencias, gustos y hábitos de nuestros clientes potenciales.

- **Innovación:** La industria del calzado es un sector que necesita estar siempre innovando. Se sacan nuevos productos constantemente y es muy importante estar al tanto de las nuevas tendencias y anticiparse a ellas. Según datos de la Federación de Industrias del Calzado (FICE), el 21% de los ingresos del calzado proviene de la innovación.

- **Nuevos materiales:** La tecnología es crucial para el desarrollo de nuevos materiales en el calzado. La Asociación de Investigación de la Industria Textil (AITEK) ha llevado a cabo el proyecto TEX4FOOT, que consiste en el desarrollo de tejidos funcionales y sostenibles para su uso en el sector calzado por medio de tecnología 3D *Knitting*. Esta nueva tecnología presenta una serie de ventajas, como la capacidad de tejer de una sola pieza eliminando así las costuras y, por tanto, reduciendo los residuos. Además, mediante este proyecto se ha logrado la creación de materiales textiles a partir de fibras sostenibles que optimizan el confort térmico mejorando la permeabilidad al vapor de agua.

### **Factores ecológicos:**

- Cambio climático: Los efectos del cambio climático pueden afectar la disponibilidad de materias primas sostenibles y la estabilidad de la cadena de suministro de Ayumidori. El cambio climático y sus consecuencias para el futuro del planeta, así como el agotamiento de los recursos naturales se han convertido en dos asuntos de vital importancia en la agenda política y en la conciencia social.
- Gestión de residuos: Las regulaciones más estrictas sobre la gestión de residuos pueden afectar las prácticas de producción y distribución de Ayumidori. Las regulaciones y las expectativas de los consumidores sobre la gestión de los residuos pueden influir en los esfuerzos de Ayumidori para reducir su impacto ambiental y promover la economía circular.
- Industria contaminante: La industria de la moda es la segunda industria más contaminante del mundo, después de la petrolífera, por lo tanto, no puede vivir ajena a este gran problema y debe buscar soluciones inmediatas para disminuir sus niveles de contaminación y de consumo de recursos naturales. La creciente preocupación por el medioambiente puede impulsar la demanda de productos sostenibles y favorecer a marcas como Ayumidori.

### **Factores legales:**

- Normativa de protección de la salud: La Unión Europea cuenta con toda una serie de normativas que protegen la salud de los consumidores y el medioambiente. La normativa más importante es la denominada REACH (*Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals*), reglamento de obligado cumplimiento que prohíbe o limita el uso de sustancias químicas en los productos fabricados o importados en toda la Unión Europea. El REACH regula la producción y el uso de sustancias químicas, y sus potenciales impactos tanto sobre la salud humana como sobre el medioambiente. Las empresas fabricantes y proveedoras deben proporcionar información sobre los riesgos que presentan las sustancias y cómo deben manipularse en toda la cadena de suministro.

- Regulaciones laborales: Las normativas laborales y los estándares de trabajo justos pueden influir en las operaciones de Ayumidori, especialmente en la subcontratación de la producción.
- Regulaciones de etiquetado: Las normativas sobre etiquetado de productos sostenibles y certificaciones pueden afectar la percepción de los consumidores sobre la autenticidad y la calidad de los productos de Ayumidori. Las regulaciones sobre publicidad, etiquetado y seguridad de productos pueden influir en la forma en que Ayumidori comercializa y vende sus productos.
- Certificaciones: El Centro Tecnológico del Calzado (INESCOP) concede 10 sellos para mejorar el valor de las marcas de calzado, así como las de los proveedores, y se puedan diferenciar de su competencia. Con esta herramienta de comunicación las empresas pueden dar un valor añadido a sus productos al tiempo que el consumidor final puede diferenciarlos de entre la variedad que existe en el mercado y asegurarse que compra un zapato, avalado por INESCOP, y con la garantía de calidad, seguridad y respetuoso con el medioambiente. Existen 5 sellos de sostenibilidad, 2 sellos de confort y 3 sellos de seguridad. Los 5 sellos de sostenibilidad son los siguientes:
  - **BIOdegradable**: certifica la cuantificación de la biodegradabilidad de un material (cuero, plástico o textil) según la norma ISO 20136.
  - **CARBONfootprint**: certifica que se ha calculado la huella de carbono y se muestra el resultado.
  - **VEGAN**: garantiza que la naturaleza química principal del material no se corresponde con fibras de origen animal.
  - **ECOdesigned**: certifica que el modelo ha incorporado criterios ambientales en la fase de concepción y desarrollo, permitiendo disminuir su impacto ambiental durante todo su ciclo de vida.
  - **Ready for ECOdesigned footwear**: certifica que los materiales o componentes están fabricados con materiales sostenibles, han sido sometidos al control de sustancias restringidas y poseen una adecuada durabilidad.

Además, existen una serie de certificaciones oficiales emitidas por entidades internacionales que acreditan la producción y comercialización de productos siguiendo criterios de desarrollo sostenible y economía responsable. Las más importantes son las siguientes: ISO 14001:2004 (AENOR), GOTS (*Global Organic Textile Standard*), *Cradel to Cradel* o *Der Blaue Engel* (conocida como Ángel Azul).

Este análisis PESTEL proporciona una visión amplia del entorno externo en el que opera Ayumidori, lo que puede ayudar a la empresa a identificar oportunidades y amenazas, así como a adaptar su estrategia empresarial para enfrentar los desafíos del mercado.



**Figura 5. Factores PESTEL**

Fuente: Elaboración propia

<b>P</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU (ODS).</li> <li>• Regulaciones medioambientales.</li> <li>• Políticas comerciales.</li> <li>• Apoyo gubernamental.</li> </ul>	<p>Incentivos fiscales o programas de apoyo para empresas sostenibles afectarán positivamente a Ayumidori.</p>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo económico.</li> <li>• Tendencias de consumo.</li> <li>• Costos de las materias primas</li> <li>• Economía circular y economía del bien común.</li> </ul>	<p>La inestabilidad económica y las variaciones en los precios de las materias primas afectarán negativamente a la empresa.</p>
<b>S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia ambiental.</li> <li>• Tendencias de moda.</li> <li>• Valores y estilo de vida (tendencia Lohas)</li> <li>• Consumidor exigente, informado y activo.</li> </ul>	<p>Los valores y estilo de vida como la autenticidad, individualidad y la conciencia social pueden alinearse con la propuesta de valor de Ayumidori.</p>
<b>T</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances en la producción sostenible.</li> <li>• Comunicación digital y comercio electrónico.</li> <li>• Inteligencia artificial y <i>Big Data</i>.</li> <li>• Innovación y nuevos materiales.</li> </ul>	<p>Las innovaciones tecnológicas y la IA pueden impactar de forma positiva en la actividad de la empresa.</p>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio climático.</li> <li>• Escasez y agotamiento de los recursos.</li> <li>• Gestión de residuos.</li> <li>• Industria contaminante.</li> </ul>	<p>El aumento de la preocupación por el medioambiente y la sostenibilidad favorecen a marcas como Ayumidori.</p>
<b>L</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativa de protección de la salud (REACH).</li> <li>• Regulaciones laborales.</li> <li>• Regulaciones de etiquetado.</li> <li>• Certificaciones (INESCOP, ISO 14001:2004 AENOR, GOTS).</li> </ul>	<p>Las certificaciones aumentan el valor añadido de los productos de Ayumidori reforzando su diferenciación con la competencia.</p>

## 7.2 Entorno específico

Ayumidori como marca de moda sostenible con sede en Elche, se encuentra en un entorno empresarial único y dinámico que influye significativamente en su operación y crecimiento. Es esencial comprender este contexto específico para desarrollar estrategias efectivas que permitan a Ayumidori destacarse en la industria de la moda sostenible. Ayumidori tiene la oportunidad de capitalizar la rica herencia artesanal y la experiencia en la fabricación de calzado de la provincia de Alicante, cuna de la industria del calzado español. Al mismo tiempo, enfrenta desafíos particulares, como la competencia en el mercado local y global, así como la presión para mantenerse a la vanguardia de las tendencias de moda sostenible y las expectativas cambiantes de los consumidores.

### 7.2.1 Análisis sectorial

El negocio mundial del calzado cerró en 2023 un año positivo en un contexto geopolítico desafiante, pero con una economía en recuperación. La industria global del calzado mejora sus magnitudes al calor de un crecimiento en términos de consumo. Las magnitudes de producción y exportaciones continuaron ganando terreno, con Asia como protagonista tanto en fabricación como en consumo. China lidera las categorías más importantes: producción, consumo y exportaciones, mientras que Estados Unidos y Europa son los principales importadores.

Las disrupciones asociadas a la pandemia y las tensiones y conflictos geopolíticos de los últimos años no han generado, no obstante, grandes cambios en un sector que mantiene prácticamente inalterados los mismos protagonistas desde hace al menos una década. China, por encima del resto, India, Vietnam, Indonesia y Brasil son los cinco principales productores de calzado del mundo.

El aumento del precio de la mano de obra, el coste de transporte y la posibilidad de ejercer un mayor control en el proceso de producción, así como una mayor flexibilidad en el aprovisionamiento al canal de distribución, han motivado a las empresas la relocalización que está viviendo el sector impulsado como consecuencia de la pandemia.

La búsqueda de la sostenibilidad y el modelo circular definen la agenda presente y futura de la industria de la moda. Es necesario adaptar las empresas y los productos a todo el tsunami de normativas que vienen desde Europa.

La industria del calzado es una de las más importantes en España para el sector de la moda. El calzado español es reconocido a nivel internacional por varios valores característicos que le confieren su identidad propia. Uno de los sellos distintivos del calzado español es su alta calidad, tanto en materiales como en acabados. La creatividad y la innovación en el diseño son esenciales. La adaptación a las nuevas tecnologías y la búsqueda de nuevos materiales y técnicas de producción son constantes en el sector del calzado español. Con la creciente conciencia medioambiental, muchas marcas españolas de calzado están incorporando prácticas sostenibles en sus procesos de producción, utilizando materiales ecológicos y reciclados, ecodiseño y minimizando el impacto ambiental.

El sector del calzado en España se enfrenta a grandes retos. Por un lado, es necesario transformar los negocios. Las empresas deben realizar grandes cambios para satisfacer las demandas de los clientes, del mercado, los cambios en la distribución y, especialmente, del consumidor. El sector se encuentra inmerso en su transformación digital y sigue dando pasos para potenciar y fortalecer su competitividad. La incorporación de la inteligencia artificial en los procesos productivos, el análisis del *big data* para perfeccionar las estrategias comerciales, la inclusión de nuevas plataformas digitales, como los *showrooms online*, o el uso del metaverso para promocionar las marcas son sólo algunos ejemplos innovadores de cómo el sector se está transformando a través de herramientas digitales.

El *ecommerce* ha sido en los últimos años el gran disruptor para el sector de la moda. El actual grado de madurez de la tecnología permite que operar en el canal *online* no sea un camino tan tortuoso como podía serlo años atrás por empresas que no sean nativas digitales. Si está bien acompañada, aspectos como la flexibilidad, la escalabilidad y la velocidad son posibles en la operación *online* de una marca de calzado, que puede centrarse entonces en hacer bien lo

importante: productos excelentes a un precio competitivo y marcas atractivas para los consumidores. Por lo tanto, el *ecommerce* es y será un canal estratégico para el sector del calzado.

La industria española del calzado está formada por cerca de 3.000 empresas que dan trabajo a más de 41.000 personas. El calzado es un sector tradicional con una fuerte concentración de empresas en puntos muy concretos de la geografía española. La principal zona de fabricación de calzado en España es la provincia de Alicante, donde destacan Elche, Elda y Villena. Del resto de España podemos destacar a Almansa (Albacete), La Rioja, Baleares, Toledo, Zaragoza, Cataluña y Murcia, pero en menor medida.

En su inmensa mayoría son empresas familiares de tamaño pequeño y con escasa imagen de marca. Cabe destacar también un reducido número de grandes empresas que están dinamizando el sector. Son empresas que han invertido en diseño, imagen de marca y distribución, lo que les ha permitido aumentar el valor añadido en el producto.

La industria del calzado recupera magnitudes de fabricación en España y, especialmente, avanza hacia producciones de mayor valor añadido. En 2022 se produjeron 83 millones de pares de calzado en España con un valor creciente, lo que supone un aumento del 11,7% respecto al año de la pandemia.

Cabe destacar que el sector de los componentes para el calzado está actuando como motor dinamizador de la industria, a través de la innovación en la creación de nuevos materiales producidos de manera sostenible. Las últimas ferias del sector han puesto de manifiesto que la sostenibilidad no sólo es una de las principales tendencias que van a marcar el futuro de la moda sino que ya es una realidad.

Según Porter, el grado de atractivo de una industria está influenciado por cinco fuerzas competitivas básicas que conjuntamente definen la probabilidad de obtener beneficios superiores (Guerras y Navas, 2022). Esto queda reflejado en el **modelo de cinco fuerzas de Porter**, que se analiza a continuación:

**1. Competidores actuales:** La industria de la moda sostenible está experimentando un crecimiento significativo, lo que ha llevado a un aumento en la competencia. La rivalidad entre competidores es alta debido a la creciente conciencia ambiental y la popularidad de la moda sostenible. Ayumidori compite con otras marcas que ofrecen productos similares, sin embargo, puede diferenciarse mediante su enfoque en la personalización, la calidad y la sostenibilidad, lo que puede ayudar a reducir la rivalidad directa con otros competidores. Aunque el mercado de la moda sostenible está en crecimiento, también está atrayendo a más competidores. Ayumidori debe innovar constantemente y mantener su propuesta de valor única para capturar su parte del mercado en expansión.

**2. Competidores potenciales:** La amenaza de nuevos participantes en el mercado de la moda sostenible puede ser moderada a alta. La industria de la moda sostenible puede tener barreras de entrada relativamente bajas en términos de acceso a materiales y tecnologías sostenibles. A medida que la sostenibilidad se vuelve más importante para los consumidores, es probable que surjan nuevas marcas que intenten ingresar en el mercado. No obstante, la necesidad de establecer una marca sólida, diferenciarse mediante la calidad, construir relaciones con proveedores confiables y garantizar altos estándares de sostenibilidad pueden actuar como barreras significativas para nuevos participantes.

**3. Amenaza de productos sustitutos:** Los productos de moda convencionales son una amenaza de sustitución para Ayumidori, especialmente si los consumidores no están dispuestos a pagar un precio más alto por productos sostenibles. La creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad y el impacto ambiental puede reducir la amenaza de productos sustitutos, ya que los consumidores pueden priorizar productos sostenibles sobre alternativas convencionales y, por tanto, que prefieran marcas como Ayumidori que se centran exclusivamente en la sostenibilidad.

**4. Poder de negociación de los proveedores:** Ayumidori depende de proveedores de materiales sostenibles para su producción. Si hay una escasez

de estos materiales o los proveedores aumentan los precios, puede afectar los costos de producción y los márgenes de beneficio de la empresa. Ayumidori puede mitigar este riesgo diversificando sus fuentes de suministro. Sin embargo, el aumento de la demanda de materiales sostenibles podría llevar a una mayor competencia entre los proveedores y reducir su poder de negociación.

**5. Poder de negociación de los clientes:** El poder de negociación de los compradores en el mercado de la moda sostenible puede ser moderado a alto. Los consumidores tienen una amplia gama de opciones entre las cuales elegir, lo que puede hacer que sean más exigentes en términos de precio, calidad y sostenibilidad. Ayumidori ofrece productos exclusivos y personalizados, lo que puede reducir el poder de negociación de los clientes al crear lealtad a la marca y una mayor disposición a pagar un precio superior por productos sostenibles. Si los consumidores son muy sensibles al precio y tienen muchas opciones en el mercado de moda sostenible, pueden presionar a Ayumidori para reducir sus precios. A pesar de todo, la demanda de productos sostenibles puede estar menos influenciada por cambios de precio en comparación con productos convencionales.

En resumen, Ayumidori enfrenta desafíos y oportunidades en cada una de las fuerzas de Porter. Al comprender estas dinámicas del mercado, la empresa puede desarrollar estrategias para fortalecer su posición competitiva y maximizar su éxito en la industria de la moda sostenible.

## Figura 6. Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia



### 7.2.2 Análisis de la demanda del mercado

Ayumidori se dirige, principalmente, a la Generación Y, personas nacidas entre los años 1980 y 2000, pero también a todas aquellas personas concienciadas con el medioambiente y que quieran disfrutar con unas zapatillas *premium* sostenibles. La marca está orientada, en particular, en aquellas personas con un nivel adquisitivo medio alto y concienciadas con la sostenibilidad. Por lo tanto, el público objetivo de Ayumidori tiene las siguientes características:

- Actitud positiva hacia la moda sostenible.
- Alta conciencia medioambiental.
- Gusto por la personalización y la exclusividad.
- Dispuestos a pagar un poco más por productos sostenibles de alta calidad.
- Actividad en redes sociales.
- Compra habitualmente productos por Internet.
- Personas entre 25-34 con estudios universitarios.

Las ventas de calzado sostenible en España han experimentado un crecimiento notable en los últimos años, en línea con la creciente conciencia ambiental y la demanda de productos éticos y responsables. Se están explorando nuevos materiales, métodos de reciclaje innovadores y cadenas de suministro más cortas para reducir la huella de carbono asociada a la industria del calzado.

Medir el mercado de calzado sostenible es muy complejo, se puede tomar como referencia el mercado de la ropa y de la piel y observar tendencias, pero la realidad es que se han hecho muy pocos estudios específicos del sector del calzado sostenible. Lo que augura la WGSN (*Worth Global Style Network*) es que la demanda de calzado sostenible aumentará en consonancia con lo que está sucediendo en la ropa.

Dado que es una tipología de producto reciente, no existen datos estadísticos globales de consumo o de producción, pero sí podemos evaluar su potencial

analizando datos de ventas anuales de algunas de las principales marcas referentes en moda sostenible, como son Ecoalf y Veja.

Ecoalf ha pasado de una facturación de 24 millones de euros en 2020 a 46 millones en 2022, es decir, casi ha duplicado su cifra de ventas en apenas dos años. Veja facturó 250 millones de euros en 2023, con un crecimiento de las ventas del 6% con respecto a 2022, de los que el 5% de la facturación total se genera en España, lo que supone 12,5 millones de euros.

Estos datos constatan el aumento de la demanda de calzado sostenible en los últimos años y no hay duda de que seguirá aumentando en el futuro. Los consumidores han cambiado sus prioridades desde la pandemia y la demanda de productos sostenibles ha sufrido un aumento considerable. Este aumento en la popularidad del calzado sostenible se debe a varios factores:

- **Conciencia ambiental:** Los consumidores están cada vez más preocupados por el impacto ambiental de sus decisiones de compra, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de productos sostenibles.
- **Ética laboral:** Además de preocuparse por el medioambiente, los consumidores también están interesados en la ética laboral de las marcas de calzado. Buscan marcas que garanticen condiciones justas para los trabajadores en todas las etapas de la cadena de suministro.
- **Innovación tecnológica:** La tecnología ha permitido el desarrollo de nuevos materiales y procesos de fabricación más sostenibles, lo que ha ampliado la oferta de calzado sostenible en el mercado.
- **Marketing y concienciación:** Las marcas de calzado sostenible han invertido en campañas de marketing que resaltan los beneficios ambientales y sociales de sus productos, lo que ha contribuido a aumentar su visibilidad y demanda.
- **Apoyo gubernamental:** Políticas y regulaciones gubernamentales que promueven la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa también han impulsado el crecimiento del mercado de calzado sostenible.

En resumen, las ventas de calzado sostenible en España están en alza debido a una combinación de factores que incluyen la creciente conciencia ambiental, la preocupación por la ética laboral, la innovación tecnológica, el marketing efectivo y el apoyo gubernamental. Este aumento en la demanda sugiere que el calzado sostenible continuará siendo una parte importante del mercado español en los próximos años.

Para tratar de estimar la demanda de mercado hemos intentado delimitar datos desde diferentes puntos de vista: demográficos, consumo de calzado en España, consumo de productos sostenibles y búsquedas en Internet relacionadas con la moda sostenible. Las principales cifras son las siguientes:

- Según un estudio de 2022, realizado por la empresa de investigaciones de mercado *Organic Market Research*, el mercado global de calzado sostenible fue valuado en 7.700 millones de dólares en el año 2021, y se prevé que alcance los 13.500 millones de dólares para 2031. Este crecimiento se estima en un 5,7% anual desde 2022 a 2031. Los consumidores, especialmente en Europa, están mostrando un interés creciente por productos más sostenibles, si bien en el ámbito del calzado, las soluciones sostenibles aún están en sus primeras etapas.
- Según datos de población de 2022 del Instituto Nacional de Estadística, en España hay 12.226.297 personas entre 25 y 44 años.
- La Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) y el Foro NESI de Nueva Economía e Innovación Social en 2021 llevaron a cabo un estudio en el que revisan los hábitos de consumo sostenible del consumidor español. El estudio realizado señala que el 73% de los españoles ya toman decisiones de consumo por motivos éticos y ecológicos, un 62% cree que su consumo es una herramienta para cambiar el mundo, y un 42% asegura que mira el lugar de procedencia de la ropa y el calzado que compran. El estudio destaca que se está produciendo una enorme ola de consumo consciente.
- El Informe de la OCDE sobre el Panorama de la Educación en 2023 (*Education at a Glance*) señala que en España la mitad de la población entre 25 y 34 años tiene estudios universitarios. El porcentaje de población universitaria ha ido

aumentando en España desde el año 2015, pasando del 41% al 50,5%.

- El Informe 2023 sobre Alimentación Ecológica elaborado por Alimarket destaca que el sector ecológico goza de buena salud en España, aunque uno de los objetivos principales pasa por incrementar el consumo interno. Con un gasto per cápita anual que alcanzó los 60 € en el año 2022, España aún está lejos de otros países europeos. Sin embargo, en cuanto a producción, España es una potencia y ocupa el séptimo puesto mundial.
- Según el Estudio Ecommerce de 2023 elaborado por Elogia, los jóvenes de 16 a 34 años se mantienen como el target que más compra *online* y también son los que más lo harán en el futuro. Los compradores de 25-34 años son los que compran de manera más intensiva (frecuencia de 5,5 veces/mes y gasto promedio de 124 €). La moda ocupa el primer lugar de las categorías de productos más compradas por Internet.
- La Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores (AECOC) en su informe de 2023 señala que 7 de cada 10 consumidores dicen que una vez pasada la pandemia se esforzarán más por mantener una vida saludable. Además, el 57% gastará más en productos saludables.
- Según el Estudio Monitor Consumo Sostenible de 2022, realizado entre más de 3000 consumidores por el Grupo de Investigación de Empresa, Economía y Sostenibilidad (E-SOST) de la Universidad Pontificia Comillas, la sostenibilidad de los productos es relevante a la hora de realizar sus compras para el 58% de los *millennials*. El estudio demuestra que sí existe un consumidor cada vez más preocupado por la sostenibilidad en España y que el consumidor no sólo es más responsable en sus hábitos de compra y consumo, sino que también es más exigente a la hora de demandar mayores facilidades para incorporar prácticas sostenibles. Según el estudio, a mayor nivel de estudios, edad y posibilidad de conciliar vida laboral con la personal, más compromiso con la sostenibilidad.
- Las búsquedas en Internet en España durante los últimos 12 meses han aumentado un 50% en el término “moda sostenible”, según datos de *Google Trends* de 2023. Las comunidades autónomas con mayor número de búsquedas

son Cataluña, Comunidad de Madrid, País Vasco, Galicia y Comunidad Valenciana, por este orden.

- Según el Informe del Calzado en España 2023 realizado por la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE), las empresas de calzado en España produjeron 83 millones de pares, un 6,6% más que en 2022. El grupo más relevante es el calzado de cuero de ciudad para mujer (con un 22,9% del total), seguido de las sandalias de cuero para mujer (el 18,4% del total) y, en tercera posición están las pantuflas y demás calzado de casa (el 16,8% del total). No hay datos que indiquen qué porcentaje de esa producción total de calzado se corresponde con calzado sostenible.

### **MERCADO TOTAL (TAM)**

A partir de los datos citados anteriormente, vamos a fijar el mercado total siguiendo criterios demográficos y de hábitos de consumo. Aunque nuestro producto va dirigido a cualquier tipo de persona que consuma productos sostenibles, nos vamos a centrar en los *millennials*. En España hay 12.226.297 personas entre 25 y 44 años que conforman la Generación Y. El 73% de ellos toma decisiones de consumo por motivos éticos y ecológicos. Esto supone un mercado total de **8.925.197** personas. Si multiplicamos por 3 los pares de consumo al año, se consumirían 26.775.591 pares de calzado al año.

### **MERCADO DISPONIBLE (SAM)**

Pondremos el foco de atención en los españoles con una edad entre 25 y 34 años con estudios universitarios porque pensamos que es donde está nuestro principal público objetivo. Los españoles con una edad entre 25 y 34 son 5.277.574 personas, según datos del INE de 2022. De ellos, el 73% toma sus decisiones de consumo por motivos éticos y ecológicos, es decir, 3.852.629 personas. El 50,5% de los españoles entre 25 y 34 años tiene estudios universitarios, es decir 1.945.578 personas, de los cuales el 58% consideran la sostenibilidad de los productos como relevante a la hora de elegirlos en el proceso de decisión de compra. Por tanto, podrían estar interesados en nuestra marca **1.128.435** de consumidores si la conocieran. Si multiplicamos esta

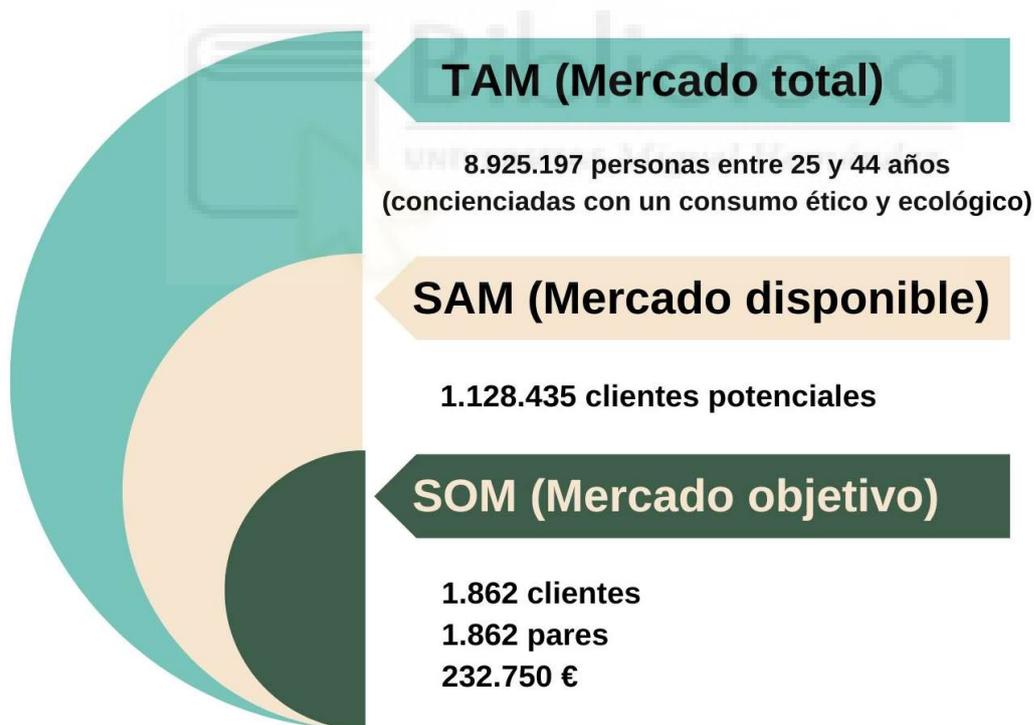
cantidad de posibles consumidores por la ratio de 3 pares por persona, tendríamos un mercado disponible de 3.385.305 pares.

### **MERCADO OBJETIVO (SOM)**

Nuestra aspiración para el primer año es conseguir que el 6% de ellos conozcan la marca y accedan a nuestra página web, es decir, **67.706** posibles compradores. El objetivo del primer año es que el 2,8% de estos consumidores potenciales completen su proceso de compra, lo que supone **1.862** compradores reales. La ratio para el primer año sería de 1 par por comprador, es decir, 1.862 pares. El precio de venta al que vamos a venderlos es de 125 €. Por lo tanto, la facturación del primer año ascendería a 232.750 €.

### **Figura 7. Estimación de la demanda**

Fuente: Elaboración propia



#### FUENTES:

- Datos de población de 2022 del Instituto Nacional de Estadística.
- Informe OCDE 2023 sobre el Panorama de la Educación.
- Informe 2023 de Alimarket sobre Alimentación Ecológica.
- Estudio Ecommerce 2023 de Elogia.
- Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores (AECOC).
- Grupo de Investigación de Empresa, Economía y Sostenibilidad (E-SOST).
- Organización de Consumidores y Usuarios (OCU).
- Informe del Calzado en España 2023 de la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE).
- Google Trends.

### 7.2.3 Análisis de los clientes

Aunque Ayumidori está pensada para todas aquellas personas concienciadas con el medioambiente y que quieran disfrutar con unas zapatillas *premium*, casual, sostenibles, unisex y personalizables, su principal público objetivo está en la Generación Y.

La Generación Y, también conocida como generación del milenio o milénica (del inglés *millennial generation*), es la cohorte demográfica que sigue a la Generación X y precede a la Generación Z.

No hay consenso respecto a las fechas de inicio y fin de esta generación. Según la mayoría de los demógrafos e investigadores, comprende a las personas nacidas entre los años 1980 y 2000. Lleva ese nombre porque se refería específicamente a la generación que iba a graduarse durante y después del año del cambio de milenio, el año 2001.

Los autores William Strauss y Neil Howe fueron los primeros que acuñaron el término *millennial* en 1987, en un momento en que los niños nacidos en 1982 iniciaban la educación preescolar y los medios de comunicación identificaron por primera vez su posible vínculo con el inminente nuevo milenio como la clase que finalizaría la educación secundaria en el año 2000. Strauss y Howe atribuyen siete rasgos básicos a la cohorte milénica: especial, protegida, segura, orientada al trabajo en equipo, convencional, presionada y exitosa.

En 1993 la revista norteamericana *Advertising* acuñó la frase “Generación Y” para describir a aquellos que tenían 11 años o menos.

Las características más importantes de la Generación Y son las siguientes:

- Sobradamente preparados: La gran mayoría de los que pertenecen a la Generación Y tiene estudios superiores y ostentan un buen dominio de los idiomas. Están considerados como la generación mejor preparada de la historia.
- Totalmente conectados: Son considerados nativos digitales. El *millennial* ha crecido con el cambio de siglo en una época de rápida digitalización y con la

evolución tecnológica. La tecnología está presente en su día a día y están conectados al teléfono móvil de forma constante. Las redes sociales y la comunicación instantánea son la mejor vía para llegar a ellos, y los *influencers* se convierten en sus prescriptores más directos. Son los que han impulsado los negocios *online*, las compras por Internet y el uso de las aplicaciones.

- Alta fidelidad a marcas favoritas: Los *millennials* tienen su parte conservadora, ya que premian su satisfacción con la marca guardándole fidelidad.
- Exigentes e informados: Están acostumbrados a tomar decisiones de compra informadas y son conscientes de las opciones disponibles. A la hora de realizar una compra toman el tiempo que sea necesario para garantizar que escogen la mejor oferta. Una vez tomada la decisión de compra, desean la adquisición del producto al instante.

A los *millennials* se les acusa de ser narcisistas, egoístas, descentrados, vagos e incluso de creerse con demasiado derechos. Son autónomos y les gusta tomar sus propias decisiones en el entorno laboral. Quieren trabajar en un sitio que signifique algo, huyen del corporativismo, luchan por dejar huella y generar impacto, aunque conseguirlo tampoco garantiza su felicidad. Son impacientes y están abonados a la recompensa instantánea, a pedir en Amazon y recibir el paquete en 24 horas. Han crecido en un mundo de Facebook e Instagram.

La Generación Y se preocupa por los temas sociales y medioambientales. Los *millennials* buscan cambios significativos en la sociedad y están dispuestos a expresar sus opiniones sobre temas importantes como el medioambiente, la igualdad de género, la justicia social y otros asuntos relevantes. Son una generación diversa en términos de raza, etnia, orientación sexual y creencias religiosas. Abogan por la inclusión y la igualdad. Si bien la Generación Y no es tan conocida por su enfoque en la sostenibilidad como la Generación Z, muchos *millennials* están comprometidos con cuestiones sociales y medioambientales.

El Objetivo 12 de Desarrollo Sostenible se centra en garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Esto es fundamental para sostener los medios de subsistencia de las generaciones actuales y futuras. La Generación

Y es consciente de la necesidad de cambiar los hábitos de consumo para preservar los recursos naturales y el medioambiente, y está adoptando la economía circular, que implica diseñar productos duraderos, reparables y reciclables.

Los *millennials* valoran las experiencias más que las posesiones materiales. Prefieren gastar dinero en viajes, eventos y actividades culturales. La comida saludable, la actividad física y el bienestar mental son importantes para ellos. Son conscientes de su huella ecológica y buscan opciones más sostenibles en su estilo de vida y consumo.

La Generación Y muestra una creciente conciencia y preocupación por el cambio climático. Valora la sostenibilidad en sus decisiones de consumo y busca productos y marcas que sean ecológicos y socialmente responsables. Los *millennials* prefieren opciones como la moda sostenible, la alimentación orgánica y la energía renovable. Han crecido con acceso a información sobre el cambio climático y están informados sobre los efectos del calentamiento global, la deforestación y la contaminación. Muchos han estudiado en la universidad temas relacionados con el medioambiente y la sostenibilidad, y exigen que las empresas y los gobiernos tomen medidas concretas para abordar el cambio climático.

En resumen, la Generación Y es una cohorte diversa y adaptable que ha experimentado cambios significativos en la tecnología, la educación y la cultura. Su enfoque en la sostenibilidad y la justicia social los convierte en agentes del cambio en la sociedad actual. Los *millennials* están comprometidos con la protección del planeta y buscan soluciones para mitigar el cambio climático. Su influencia en la sociedad y en la economía puede impulsar cambios significativos hacia un futuro más sostenible.

## **BUYER PERSONA:**

**Nombre: Clara Sostenible**

### **Demografía:**

- Edad: 30 años.
- Ubicación: Alicante.
- Profesión: diseñadora gráfica independiente.

### **Características personales:**

- Alta conciencia medioambiental.
- Actitud positiva hacia la moda sostenible.
- Gusto por la personalización y la exclusividad.
- Activa en redes sociales, especialmente en Instagram.
- Participa en eventos y comunidades relacionadas con la sostenibilidad.

### **Necesidades y desafíos:**

- Busca un calzado que se alinee con sus valores sostenibles y su estilo único.
- Desea productos que puedan ser personalizados para expresar su creatividad.
- Busca inspiración constante en la moda sostenible a través de redes sociales y eventos.
- Se esfuerza por adoptar hábitos de vida más saludables.

### **Objetivos y motivaciones:**

- Contribuir a la sostenibilidad a través de sus elecciones de moda.
- Encontrar productos exclusivos que destaquen su individualidad.
- Participar activamente en comunidades que promueven la moda sostenible.

- Experimentar con diferentes estilos de moda personalizada.

#### **Comportamientos de compra:**

- Investiga a fondo las marcas y sus prácticas sostenibles antes de comprar.
- Prefiere la comodidad de las compras en línea, pero valora la opción de tiendas físicas sostenibles.
- Dispuesta a pagar más por productos sostenibles y exclusivos.
- Se involucra en programas de lealtad y colaboraciones con marcas sostenibles.

#### **Fuentes de información:**

- Instagram para inspiración, novedades y tendencias.
- Blogs y revistas de moda sostenible.
- Participa en comunidades en línea y asiste a eventos locales sobre moda sostenible.
- Consulta opiniones y recomendaciones de amigos y seguidores en redes sociales.

Este perfil representa a Clara Sostenible, un miembro de la Generación Y con una fuerte inclinación hacia la moda sostenible, la personalización y la exclusividad. Entender a personas como Clara ayudará a Ayumidori a adaptar sus estrategias y productos para satisfacer las necesidades y deseos de su público objetivo.

## Figura 8. Mapa de empatía

Fuente: Elaboración propia



Para la elaboración del mapa de empatía se ha realizado una investigación desde dos perspectivas:

- 10 entrevistas a personas de 25 a 40 años con estudios universitarios (6 chicas y 4 chicos).
- Búsqueda de información sobre los *millennials* en el portal de tendencias de moda WGSN.

### **VIAJE DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE:**

#### **Fase 1: Conciencia y descubrimiento.**

1. Estímulo inicial: El cliente potencial ve anuncios en redes sociales y blogs sobre moda sostenible.
2. Investigación inicial: Explora la página web de Ayumidori y lee reseñas en blogs de moda sostenible.
3. Interacción en redes sociales: Participa en conversaciones en grupos de moda sostenible en redes sociales.
4. Primer contacto: Se suscribe al boletín de noticias de Ayumidori para recibir actualizaciones y ofertas.

#### **Fase 2: Consideración y evaluación.**

5. Exploración de productos: Explora el calzado sostenible y personalizable en el sitio web de Ayumidori.
6. Comparación con otras marcas: Compara características, precios y comentarios de productos similares en el mercado.
7. Consulta en redes sociales: Publica preguntas sobre Ayumidori en grupos de moda sostenible y obtiene opiniones de otros consumidores.

#### **Fase 3: Decisión de compra.**

8. Visita a la tienda online: Visita la tienda en línea de Ayumidori, personaliza su calzado y agrega el producto al carrito.

9. Participación en programas de membresía: Se une a un programa de membresía premium para obtener beneficios exclusivos.

10. Revisión del carrito: Revisa su carrito, aprovecha descuentos y finaliza la compra.

#### **Fase 4: Experiencia poscompra.**

11. Seguimiento de pedido: Recibe notificaciones sobre el estado de su pedido y detalles de seguimiento.

12. Desempaque del producto (unboxing): Comparte la experiencia del desempaque del producto en redes sociales y etiqueta a Ayumidori.

13. Feedback y reseñas: Deja una reseña positiva en la página web y comparte su experiencia en redes sociales.

#### **Fase 5: Fidelización.**

14. Participación continua: Se mantiene activo en comunidades de moda sostenible y comparte las novedades de Ayumidori.

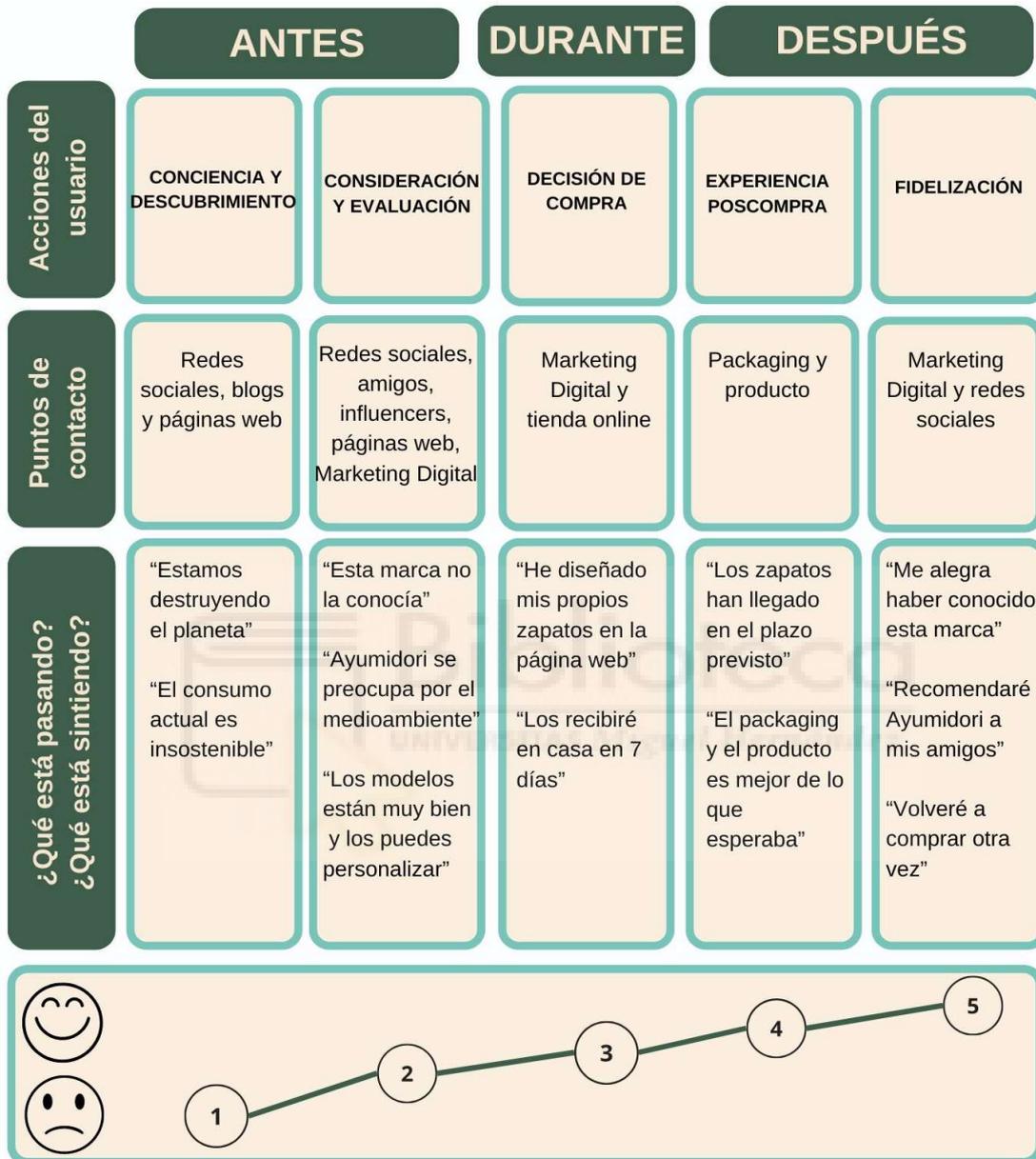
15. Colaboración y participación en eventos: Ayumidori invita al cliente a eventos exclusivos, fortaleciendo la relación.

16. Referencias y recomendaciones: Recomienda Ayumidori a amigos y familiares interesados en moda sostenible.

Este viaje del cliente refleja el proceso desde la conciencia inicial hasta la lealtad continua, destacando puntos clave donde Ayumidori puede mejorar la experiencia del cliente y fomentar la fidelidad a través de interacciones significativas y personalizadas.

**Figura 9. Viaje de la experiencia del cliente**

Fuente: Elaboración propia



#### 7.2.4 Análisis de la competencia

Para realizar el análisis de la competencia, hemos distribuido las marcas en tres grandes grupos, cada uno de ellos influirá de forma más o menos directa según sus características y segmentos de mercado.

El primer grupo está formado por las grandes multinacionales de moda casual y deportiva. Dentro de este grupo cabe destacar las siguientes marcas: Nike, Adidas, Converse, New Balance, Puma y Vans. Aunque no son marcas que se caractericen por la fabricación de calzado sostenible, sí que son las marcas punteras en calzado deportivo a nivel mundial y las tendremos en cuenta a la hora de fijar el precio de nuestro producto y en las tendencias de moda.

En el segundo grupo destacamos a los grandes grupos y marcas de moda que, además de ropa, también venden calzado. Los grupos Inditex y Mango han apostado fuertemente por la sostenibilidad y las principales marcas son las siguientes: Zara, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius y Mango.

Finalmente, el tercer grupo está formado por las marcas de calzado sostenible. Las principales marcas de calzado y moda sostenible son las siguientes:

- ETHLETIC SHOES: Fundada en Alemania, fue la primera marca en producir balones deportivos de comercio justo en Pakistán hechos con caucho sostenible. Y fue el éxito del caucho sostenible el que los llevó a crear las zapatillas deportivas Ethletics. Empezaron a usar algodón orgánico sostenible para el tejido, y en 2010 pasaron a convertirse en las primeras zapatillas deportivas sostenibles, veganas y certificadas del mercado. Desde entonces, son una de las empresas que más ha invertido en mejorar las condiciones de vida de los trabajadores del sector textil en los países en desarrollo.

- NAE VEGAN SHOES: NAE (*No Animal Exploitation*) es una de las marcas de zapatos sostenibles y veganos más completas que existen. Nacida en 2008 en Portugal, donde producen íntegramente todos sus zapatos. Su apuesta por el medioambiente es completa, usando materiales como las hojas de piña, *airbags*

recicladados, PET, corcho o microfibras vegetales. Además, sus diseños son muy modernos y atractivos, haciendo de ella una marca puntera en moda.

- PATAGONIA: Empresa de EEUU fundada en 1973 es el referente mundial en moda sostenible. Mantiene un esquema de negocio en donde las ganancias que no se reinvierten se pagan como dividendos para acciones y medidas en favor del planeta.

- VEGETARIAN SHOES: Esta empresa, nacida en 1990 en el Reino Unido, lleva produciendo todos estos años productos que no usan ningún tipo de material de origen animal. La mayoría de sus zapatos se hacen bajo pedido.

- VEJA: Empresa de origen francés que fabrica en Brasil desde 2005, es la marca más popular de zapatillas deportivas sostenibles. Cuidan bastante su proceso de producción paso a paso, desde el cultivo y la extracción de sus tejidos orgánicos y materias primas hasta el trato con sus trabajadores, el *packaging*, etc. Esto los lleva a que sus costes de producción sean 3 o 4 veces mayores que los de las grandes marcas más conocidas. Para intentar evitar un sobreprecio y aumento de precio de sus productos, tienen la estrategia de no hacer publicidad. En 2023 comenzó a producir uno de sus modelos en Portugal y ya ha producido más de 80.000 pares. La empresa no hizo pública la noticia de que estaba produciendo en Portugal hasta marzo de 2024.

- WADO: Marca portuguesa que fabrica zapatillas sostenibles. Están muy comprometidos con el medioambiente y por cada par de zapatillas vendidas planta 2 árboles en India.

- YATAI SHOES: Empresa italiana que fusiona la mejor calidad "*made in Italy*" con la tecnología de moda verde más avanzada para crear una zapatilla atemporal, cómoda y sostenible. Nacida en 2018, con conciencia ambiental y con un alma verde, la misión de Yatay es demostrar que se puede lograr un zapato de calidad sin por ello dejar de ser sostenibles. Están permanentemente desarrollando e invirtiendo en I+D, buscando nuevas soluciones a nivel de sostenibilidad sin mermar la apariencia y la comodidad. Las zapatillas Yatai están

aprobadas por PETA (*People for the Ethical Treatment of Animals*) y por cada par vendido se planta un árbol gracias a su asociación con *One Tree Planted*.

- ALLMYECO: Nació en Barcelona en 2019 a través de un proyecto de *crowdsourcing* en la plataforma *Kickstarter*. Se diseñan y fabrican en Elche, utilizando *piñatex*, es decir, fibra de piña, además de materiales como corcho reciclado y plástico de botellas reciclado. Donan parte de sus ingresos a *1% for the Planet* y plantan 5 árboles por cada par de zapatillas vendidas.

- BE FLAMBOYANT: Marca de zapatillas veganas, sostenibles y unisex hechas bajo condiciones justas de trabajo, nacida en 2019 en Galicia. Son una marca transparente y piden transparencia también a sus socios para garantizar la trazabilidad de la producción y cadenas de suministro responsables y el mejor trato a los trabajadores para ofrecer el mejor producto con materiales ecológicos de primera calidad. Desde 2023, fabrican íntegramente toda su colección en España, siendo también carbono neutro. Los materiales utilizados por la firma tienen su origen en los residuos del maíz, el bambú, el plástico PET reciclado y fibras textiles hechas con residuos procedentes del mar. Reducen al máximo el uso de agua y de emisiones a la atmósfera durante el proceso de fabricación. Del estudio de su cadena de producción realizado por la consultora de moda sostenible BCOME, los datos comparados con una zapatilla de piel indican un 47,3 % menos de uso de agua.

- BULLFEET: Marca de deportivas que se caracteriza por aunar diseño, confort y sostenibilidad en el calzado, gracias a su elaboración con materiales y tejidos veganos y 100 % sostenibles. Además, ofrece la posibilidad de personalizar las zapatillas desde la página web, donde las puedes customizar y las elaboran *ad hoc* para ti, con un plazo de entrega de 15-20 días. Se encuentran en Almansa y todo su calzado está elaborado a mano en España.

- CAMPER: Marca de calzado de Mallorca fundada en 1975, donde la tradición sigue inspirando la creación de diseño únicos y originales. Utiliza en sus modelos piel certificada por *Leather Working Group*, producidos mediante prácticas más sostenibles medioambientalmente, materiales naturales y suelas que incluyen elementos reciclados, pero con los mismos estándares de durabilidad y

rendimiento. Se aseguran de que todos los materiales naturales, incluida la piel, el cáñamo, el café, la pulpa de la madera, la caña de azúcar, el algodón y la celulosa, sean de la más alta calidad y estén certificados por entidades reconocidas e independientes que garanticen mediciones medioambientales precisas.

- COUPLE & PIE: Marca española de zapatillas y moda que se planteó desde sus inicios aportar algo más al mundo en el que vivimos, dejar huella. Y para ello, plantan 3 árboles por cada par de zapatillas vendidas. En una continua investigación de nuevas posibilidades de diseño y materiales para reducir al máximo la contaminación, la empresa apuesta también por la artesanía ya que sus modelos están hechos a mano en España, para un mayor control de los procesos y reducir la huella de carbono.

- DOLY: Este proyecto nace en 2018, después que sus fundadores decidieran dar un giro en su vida y apostar por el emprendimiento en el mundo del calzado sostenible. Se definen como las zapatillas sostenibles y veganas de diseño hechas en España. Buscan crear unas zapatillas funcionales y perfectas para llevar durante todo el día, a la par que respetuosas con el medioambiente. Su producción es 100% española, usando materiales veganos y lo más sostenibles posibles, como el algodón y el PET reciclado o las fibras ecológicas. Crean sólo una colección por año, apostando por materiales sostenibles e innovadores, pero promoviendo así el estilo *slow* de trabajo y diseño.

- DUUO: Marca de calzado sostenible surgida en 2015 en Barcelona. Sus productos están diseñados con tejidos reciclados y respetuosos con el medioambiente, destacando la suela de los diferentes modelos que está elaborada con goma de caucho vulcanizado, un material extremadamente versátil, muy fuerte y duradero.

- ECOALF: Empresa española pionera en la creación de colecciones de moda sostenible y se ha convertido en el referente español dentro del sector. Es la marca de moda sostenible y ecológica española más conocida a nivel internacional. Surgida en 2009, su primer objetivo era fabricar la primera generación de productos de moda realizados con materiales reciclados de la

misma calidad, diseño y propiedades técnicas que los mejores productos no reciclados. Fabrican zapatillas deportivas sostenibles, ligeras y cómodas. Recogen basura plástica del mar, principalmente botellas y redes de pesca de las que fabrican hilo con el que crean tejidos resistentes y sostenibles. Mezclan el tejido creado a partir del reciclaje con fibra vegetal. Es la primera marca de moda española en ser una empresa *B Corp*, una certificación que sólo consiguen las empresas que tienen un compromiso estricto con la sostenibilidad y el medioambiente de este planeta.

- ECOALKESAN: Empresa de La Rioja que fabrica zapatos 100% veganos y ecológicos. La idea surge de sus tres fundadores, personas convencidas de que cada uno de nosotros puede cambiar el mundo y ser un ejemplo que lleve a unas relaciones de solidaridad, sostenibilidad y respeto con el medioambiente y la sociedad. El proyecto apuesta por empoderar a las personas permitiéndoles elegir consumir de un modo responsable y ético, aportando valor a la sociedad. La calidad es su premisa ya que son fabricantes de calzado especializados en comodidad mediante diseños ergonómicos adaptados al pie.

- EL NATURALISTA: Empresa española que cuenta con fábricas en La Rioja y Tánger (Marruecos) donde produce tanto calzado vegano como de piel animal. En sus productos utilizan algas, suela de redes de pesca de caucho reciclado, conchas recicladas y cordones de PET reciclado.

- FLAMINGO'S LIFE: Es una de las marcas de calzado urbano vegano más populares, fundada en 2015 por un grupo de amigos surfers españoles. Sus *flams*, como llaman cariñosamente a sus zapatos, están fabricadas 100% libres de crueldad animal (*cruelty-free*), con producción íntegra en España, y entre sus proyectos para mejorar el mundo, plantan 2 árboles por cada par de zapatillas que venden. Apuestan por el desarrollo de materiales de origen vegetal y altamente biodegradables, y defienden la transparencia radical como eje fundamental de la organización. Su objetivo es descubrir la verdad oculta de la industria de la moda y hacer que toda la cadena de suministro sea más democrática. Han establecido una colaboración clave con la consultora de moda sostenible BCOME para llevar a cabo un análisis profundo de los procesos de

producción, midiendo la huella ambiental con el objetivo de brindar a los clientes información veraz, clara y concisa sobre toda la cadena de suministro.

- KUMI SNEAKERS: Nacida entre Barcelona y Mallorca, es una marca dedicada a la producción de zapatillas sostenibles y veganas. Hechas con maíz, botellas de plástico recicladas y caucho natural, son una apuesta colorida, ligera y confortable. La sostenibilidad está presente en todos los detalles de la marca. Las zapatillas se fabrican de manera artesanal y ética en Elche utilizando energías renovables, el *packaging* es reciclado, el *mailing* es compostable y con cada pedido estás ayudando a la lucha de los derechos de los animales, ya que la marca colabora con FAADA (Fundación para el Asesoramiento y Acción en Defensa de los Animales) y la Protectora de Barcelona.

- LAÜD RECYCLED: Tras ser uno de los proyectos ganadores de la 11ª Maratón de Creación de Start-ups UMH, surge esta empresa de zapatillas veganas y sostenibles. La emprendedora, Oneida Román, apostó por impulsar la sostenibilidad en la producción de calzado y creó Laüd Recycled, que fabrica su calzado en Elche de forma artesanal a partir de tejidos reciclados o veganos y otros materiales como plásticos de botellas, colchones o cápsulas de café. Esta empresa posee el certificado PETA *Approved Vegan* y el certificado de la huella de carbono de INESCOP.

- MIREIA PLAYÀ: Surgida en Barcelona, es una marca de zapatos veganos femeninos, atrevidos y de tendencia. En 2016 consiguieron el sello "*Vegan Approved*" de PETA. Los zapatos son de un diseño muy moderno y deportivo, fabricados con criterios de trabajo digno por artesanos locales en Alicante, reduciendo el impacto medioambiental y libre de crueldad animal.

- MORRISON: Es una marca de zapatillas originaria de Madrid dedicada a la elaboración de calzado casual. Su fabricación es completamente nacional, siendo elaboradas a mano con el mayor cuidado para ofrecer un producto de calidad y un compromiso creciente con el medioambiente al diseñar sus modelos con materiales reciclados. La marca ofrece más de 100 combinaciones a gusto del cliente, que puede crear sus propias zapatillas (diseñar tiras laterales, el frontal, el empeine o la lengüeta) con un estilo noventero. El hecho de poder usar

los diferentes retales de tejidos para diferentes modelos es un punto extra de sostenibilidad ya que se reducen los desperdicios.

- MUROEXE: Esta empresa de zapatos de estilo urbano se posiciona para la generación de jóvenes profesionales que necesita productos funcionales y elegantes para su día a día en la ciudad. Su objetivo es fusionar las tecnologías de los productos deportivos con la estética de los productos más formales para conseguir unos zapatos que se conviertan en iconos. Nacidos en España en el año 2013, diseñan calzado unisex vegano y sus ventas ya han cruzado las fronteras de más de 50 países. Posee el certificado “*PETA Approved*” y sus productos están fabricados sin ningún tipo de crueldad animal.

- NATURAL WORLD ECO: Empresa de La Rioja que fabrica calzados ecológicos y veganos. Su compromiso con el medioambiente los ha llevado a desarrollar unos zapatos veganos que tienen en el algodón orgánico y el caucho natural sus principales materiales.

- REGROWN: Marca de calzado ecológico español, nacida en Orihuela (Alicante) en 1992, que ha logrado diferenciarse del resto, no sólo por sus diseños y calidad, sino por el mensaje tan encantador que promueve. Sus zapatillas fabricadas con materiales orgánicos, naturales y reciclados, son una invitación a conectar, explorar y vivir. Utilizan en sus productos algodón orgánico, cáñamo sostenible, corcho reciclado y poliéster de botellas recicladas.

- SATORISAN: Esta marca valenciana utiliza pieles auditadas por LWG (*Leather Working Group*) clasificación oro, cordones RPET (reciclados de botellas de plástico), entresuela de EVA reciclada, plantilla y suela mezcladas con corcho. Su producción no es local, según indican en sus FAQ lo hacen en Vietnam.

- SAYE: Esta marca de Barcelona nació en 2018 tras una campaña de *crowdfunding* que les permitió producir sus primeros 7.000 pares de zapatillas y les convirtió en el proyecto de moda con más recaudación económica en *Kickstarter*. El objetivo de Saye es hacer zapatillas atemporales y usarlas como vehículo de cambio. Sus colecciones están hechas con materiales orgánicos y reciclados a partir de plantas. Y de la misma forma que reciben sus materiales

de la naturaleza, ellos se lo devuelven en forma de reforestación. Desde que comenzaron su andadura han plantado más de 250.000 árboles en India, Amazonas y Australia. La empresa tiene varias certificaciones en sus productos, por los materiales veganos, orgánicos y reciclados que utiliza. Sus productos se diseñan en Barcelona y se producen, principalmente, en Portugal.

- VESICA PISCIS: Esta marca ilicitana fundada en 2016, nace con el veganismo y la economía circular como pilares de su producción. Su propuesta diferenciadora se basa en la fabricación de productos veganos y reciclables, y entre sus materiales destacan el algodón orgánico y el poliéster reciclado con los que fabrican sus zapatos a mano. Su objetivo es una economía en la que no existan vertederos ni residuos utilizando la mayor cantidad posible de materiales biodegradables en la fabricación de los bienes de consumo.

- YUCCS: Es una marca mallorquina de calzado sostenible pionera en crear zapatillas de lana merina. Además, cuentan con modelos fabricados a partir de bambú o de piel de uva. Su máxima es la comodidad, pero desde una apuesta por la innovación en materiales naturales y un compromiso social.

De todas estas marcas de calzado sostenible, vamos a centrar nuestra atención en dos de ellas: ECOALF y BULLFEET.

ECOALF, empresa española de moda líder en sostenibilidad, es nuestra inspiración y a quien queremos parecernos.

BULLFEET es nuestra competencia directa dentro de la personalización de calzado sostenible. Ofrece la posibilidad de personalizar las zapatillas con un plazo de fabricación y entrega de 15-20 días. Nosotros fabricamos el producto personalizado y el cliente lo recibe en un plazo máximo de 7 días. Tienen un abanico muy amplio de posibilidades para customizar las zapatillas. Esto puede provocar una pérdida de identidad o imagen de marca porque el resultado final del producto podría no tener nada que ver con una imagen acorde con la marca que lo sustenta. Nuestro abanico de selección es más reducido, asegurando que la imagen de marca no se pierda y, aunque los diseños sean únicos, la imagen

siempre será Ayumidori. Además, facilitamos el proceso de producción al reducir el abanico de posibilidades de personalización.

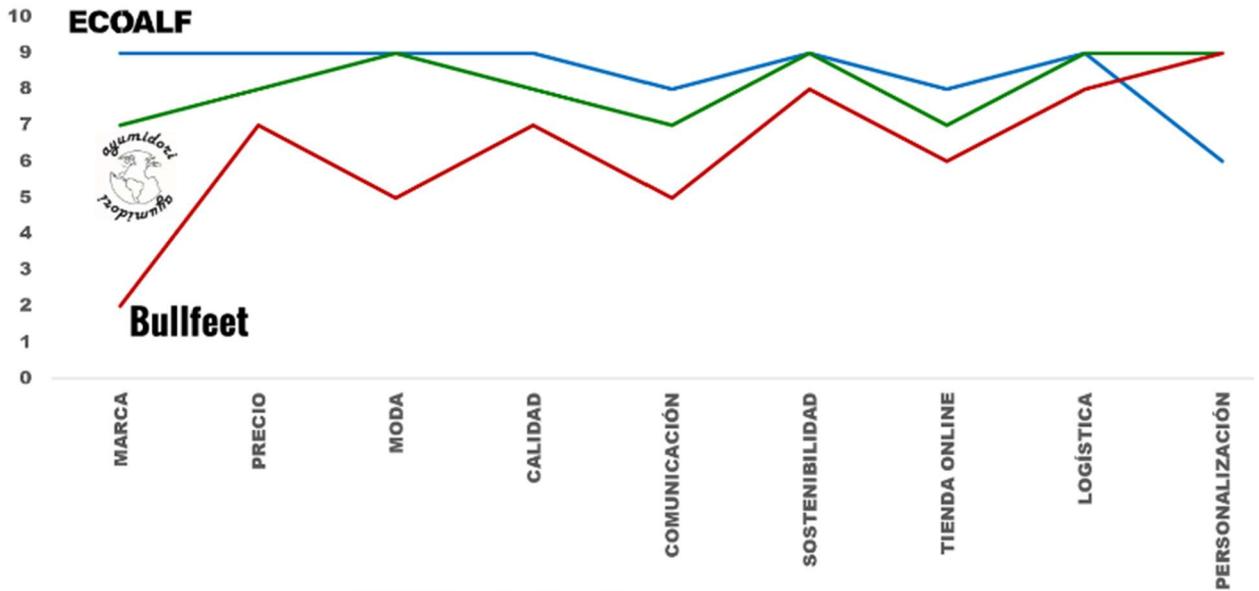
### Figura 10. Análisis de la competencia

Fuente: Elaboración propia



**Figura 11. Curva de valor de la competencia**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 12. Matriz ERIC**

Fuente: Elaboración propia



#### 7.2.4 Análisis DAFO

Ayumidori se ha comprometido a liderar el camino en la moda sostenible, ofreciendo productos de alta calidad y diseño único, fabricados con materiales reciclados y procesos *eco-friendly*. Sin embargo, como cualquier empresa, enfrenta desafíos y oportunidades en su entorno empresarial y competitivo.

El análisis DAFO de Ayumidori se centra en identificar las fortalezas internas de la empresa, como su compromiso con la sostenibilidad y la calidad del producto, así como las debilidades, como la dependencia de proveedores de materiales sostenibles y la competencia en el mercado de la moda sostenible. Además, examina oportunidades externas, como el crecimiento de la conciencia ambiental y la posibilidad de expandirse internacionalmente, así como las amenazas, como los cambios en las tendencias del mercado y la entrada de nuevos competidores en el mercado de la moda sostenible.

##### **Debilidades:**

- Dependencia de proveedores locales: Al depender en gran medida de proveedores locales de materiales sostenibles, Ayumidori podría enfrentar problemas si hay interrupciones en la cadena de suministro local o si los proveedores aumentan los precios. Esto podría afectar a la empresa para producir sus productos de manera rentable.
- Limitada experiencia en marketing digital: La marca es desconocida para el consumidor y el principal reto reside en hacernos visibles, contactar con el público objetivo de manera efectiva a través de canales digitales y conseguir el reconocimiento de marca sostenible.
- Costos de producción más altos: La producción artesanal y el uso de materiales sostenibles pueden aumentar los costos de producción, lo que podría afectar a los márgenes de beneficio.
- Limitada capacidad de expansión internacional: Al enfocarse inicialmente en el mercado nacional, Ayumidori podría perder oportunidades de crecimiento en mercados internacionales más grandes y lucrativos.

### **Amenazas:**

- Competencia en el mercado de moda sostenible: La creciente competencia en el mercado de la moda sostenible podría dificultar la diferenciación de Ayumidori y afectar su participación en el mercado. El mercado de moda sostenible está cada vez más saturado, dificultando la captación de una cuota de mercado significativa.
- Cambios en las tendencias del mercado: Las preferencias de los consumidores y las tendencias de moda pueden cambiar rápidamente, lo que podría afectar la demanda de los productos de Ayumidori y su posición en el mercado, si no se adapta pronto a estos cambios.
- Regulaciones gubernamentales: Los cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la producción sostenible o la importación de materiales podría afectar las operaciones y los costos de la empresa.
- Entrada de nuevos competidores: La baja barrera de entrada en el mercado de la moda sostenible podría llevar a la entrada de nuevos competidores, aumentando la competencia y reduciendo los márgenes de beneficio.

### **Fortalezas:**

- Compromiso con la sostenibilidad: La marca Ayumidori se destaca por su fuerte compromiso con la sostenibilidad, lo que la diferencia de otras marcas de moda convencionales y puede atraer a un segmento específico de consumidores preocupados por el medioambiente y la ética.
- Productos personalizados y exclusivos: La capacidad de personalización de los productos y el enfoque en la exclusividad permite a Ayumidori diferenciarse en un mercado saturado y ofrecer una experiencia única a sus clientes, lo que puede aumentar la lealtad a la marca.
- Producción local y artesanal: La producción local y artesanal puede ser percibida como un valor añadido por los consumidores que valoran la calidad y la autenticidad.

- Fuerte identidad de marca: La marca puede desarrollar una fuerte identidad al comunicar sus valores de sostenibilidad y responsabilidad social y, de este modo, generar lealtad entre los clientes.

### **Oportunidades:**

- Creciente conciencia ambiental: La creciente preocupación por el medioambiente y la sostenibilidad entre los consumidores ofrece oportunidades para que Ayumidori amplíe su base de clientes y aumente su participación en el mercado.
- Expansión a nuevos canales de distribución: La marca puede aprovechar la oportunidad de expandirse a través de nuevos canales de distribución, como tiendas minoristas especializadas o plataformas de comercio electrónico internacionales.
- Colaboraciones estratégicas: La colaboración con otras marcas de moda sostenible, influencers o celebridades puede ayudar a aumentar la visibilidad de Ayumidori y ampliar su alcance en el mercado.
- Innovación en productos y procesos: La continua innovación en el diseño de productos y procesos de fabricación sostenibles puede ayudar a Ayumidori a mantenerse relevante y competitiva en el mercado a largo plazo.
- Expansión internacional: A medida que la moda sostenible gana popularidad en el mundo, la empresa podría considerar la expansión a mercados internacionales para aumentar su base de clientes y diversificar sus fuentes de ingresos.

Al tener en cuenta todos estos factores del análisis DAFO, Ayumidori puede desarrollar estrategias que capitalicen sus fortalezas y oportunidades, mientras aborda sus debilidades y amenazas para mantener una posición sólida en el mercado de la moda sostenible. Ayumidori debe corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. De esta forma, con la identificación de los factores internos y externos, Ayumidori puede llevar a cabo una toma de decisiones informadas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos y la diferenciación competitiva.

**Figura 13. Análisis DAFO**

Fuente: Elaboración propia



## 8. PLANES OPERATIVOS

### 8.1 Plan de marketing y ventas

Las acciones de marketing de Ayumidori estarán basadas en la metodología del *Inbound Marketing* o marketing de atracción. Una gran parte de los consumidores se están cansando de la publicidad invasiva, de aquí que el *Inbound Marketing* se haya implantado con tanta fuerza como estrategia de marketing digital. Es una metodología basada en atraer clientes con contenido de valor, útil y relevante en cada una de las etapas de contacto con el cliente potencial. Combina técnicas de marketing no intrusivas con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final. Los clientes potenciales acabarán encontrando tu empresa a través de distintos canales como los buscadores, las redes sociales y la página web.

#### **Posicionamiento:**

Antes de detallar los principales puntos del plan de marketing, vamos a definir el posicionamiento de la marca. Ayumidori es la elección consciente para la moda sostenible y personalizada. Su posicionamiento está basado en la diferenciación y la especialización, centrándose en destacar las características únicas y distintivas de la marca para establecer una posición sólida en el mercado. De entre los tipos básicos de posicionamiento, Ayumidori se sitúa en el posicionamiento basado en los beneficios del producto y en la relación calidad/precio, con elementos también de posicionamiento frente a la competencia.

- Basado en los beneficios del producto: Ayumidori destaca los beneficios de sus productos, como la sostenibilidad, la personalización y la calidad. Se enfoca en comunicar cómo sus productos pueden satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores conscientes con el medioambiente y preocupados por la calidad y exclusividad en la moda.
- Basado en la relación calidad/precio: Si bien los productos de Ayumidori pueden tener un precio más alto que los de algunas marcas convencionales, su calidad

y sostenibilidad justifican el valor para los consumidores conscientes del medioambiente y dispuestos a pagar más por productos éticos y de alta calidad. Ayumidori ofrece un equilibrio entre la calidad y el precio, lo que la diferencia de las marcas de moda rápida con productos de calidad inferior pero precios más bajos.

- Frente a la competencia: Ayumidori se posiciona frente a la competencia, destacando cómo se diferencia de otras marcas de moda convencionales. Su enfoque en la sostenibilidad, la personalización y la calidad la diferencia claramente de marcas tradicionales que no tienen un enfoque sostenible o ético en su producción.

Esta estrategia le permite destacar los atributos distintivos de sus productos y diferenciarse en el mercado de la moda sostenible, atrayendo a consumidores conscientes del medioambiente y buscadores de productos de alta calidad y valor añadido.

### **Plan de marketing:**

El Plan de Marketing de Ayumidori se resume en los siguientes aspectos de interés:

#### **1. Análisis de la audiencia objetivo:**

- Profundizar en el segmento de la Generación Y (personas entre 25 y 44 años) interesadas en la moda sostenible y conscientes del medioambiente. Además de identificar a los *millennials* como audiencia principal, Ayumidori puede segmentar aún más su audiencia según criterios como ubicación geográfica, intereses específicos en moda sostenible, comportamientos de compra y nivel de conciencia ambiental.
- Creación de *buyer personas*: Desarrollar perfiles detallados de los diferentes segmentos de la audiencia para comprender mejor sus necesidades, deseos, desafíos y puntos de dolor. Esto permitirá a Ayumidori adaptar su contenido y estrategias de marketing para abordar las preocupaciones específicas de cada

grupo.

## 2. Creación de contenido de valor:

- Desarrollar contenido relevante y atractivo que resuene con la audiencia objetivo, como artículos de blog, guía de moda sostenible, consejos de estilo, videos tutoriales, *podcasts*, infografías y contenido visual inspirador.
- Colaboraciones de contenido: Trabajar con *influencers*, expertos en sostenibilidad y defensores de la moda ética para crear contenido conjunto que amplíe el alcance de la marca y agregue credibilidad al mensaje.
- Priorizar temas relacionados con la sostenibilidad, la moda ética y el proceso de fabricación de los productos de Ayumidori para educar e involucrar a la audiencia.

## 3. Creación y optimización del sitio web:

- Mejorar la experiencia del usuario en el sitio web de Ayumidori para aumentar la generación de *leads* y las conversiones.
- Implementar estrategias de SEO (*Search Engine Optimization*), posicionamiento natural u orgánico, para mejorar el posicionamiento en los motores de búsqueda y aumentar el tráfico orgánico al sitio.
- Estrategia de contenido en el sitio: Crear una sección en el sitio web que destaque los valores de sostenibilidad de la marca, los materiales utilizados en la fabricación de los productos y el proceso de producción ético, proporcionando transparencia y confianza a los consumidores.
- Experiencia móvil: Asegurar que el sitio web de Ayumidori esté optimizado para dispositivos móviles para garantizar una experiencia de usuario fluida y satisfactoria.

## 4. Generación y nutrición de *leads*:

- Utilizar formularios de captura de *leads* y llamadas a la acción estratégicas en

el sitio web y el contenido para fomentar la participación y la conversión de *leads*.

- Implementar campañas de email marketing personalizadas para nutrir y educar a los *leads* sobre la marca, los productos y la sostenibilidad.

#### **5. Interacción en redes sociales:**

- Mantener una presencia activa en las principales plataformas de redes sociales, como Instagram, Facebook y X, compartiendo contenido visual atractivo y actualizaciones sobre productos y eventos. Publicar una combinación equilibrada de contenido promocional y no promocional en las redes sociales, incluyendo imágenes de productos, historias detrás de escena, testimonios de clientes y contenido generado por los usuarios (UGC).
- Fomentar la participación de la comunidad a través de concursos, encuestas, preguntas y respuestas, y colaboraciones con *influencers* y defensores de la marca.

#### **6. Medición y análisis:**

- Establecer métricas clave de rendimiento (KPIs) que sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con límite temporal para evaluar el éxito de las estrategias de marketing, como el tráfico en el sitio web, la tasa de conversión de *leads* y el retorno de la inversión (ROI).
- Realizar análisis periódicos de datos para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora en las estrategias de marketing, y ajustar las tácticas en consecuencia para optimizar los resultados.

Al profundizar en estos aspectos del plan de marketing, Ayumidori puede desarrollar una estrategia integral de *Inbound Marketing* que no solo atraiga a su audiencia objetivo, sino que también la involucre, convierta y deleite, estableciendo así relaciones duraderas y leales con los clientes.

### **Proyección de ventas:**

Para establecer el objetivo de ventas para los próximos tres años hemos tenido en cuenta el mercado disponible, las expectativas de proyección del reconocimiento de marca y un escenario donde disponemos de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de producción y ventas. En el análisis de la demanda de mercado establecimos nuestro objetivo de ventas para el primer año en el 2,8%, que supone alcanzar los 1.862 pares y una facturación de 232.750 €. Teniendo en cuenta los recursos de los que disponemos, la capacidad de producción y que el consumo de productos sostenibles seguirá aumentando en los próximos años, el objetivo de ventas lo fijamos en el 3,5% para el segundo año y en el 4% para el tercer año, mientras que la ratio pares/consumidor consideramos que será 1 en los tres primeros años.

### **Tabla 1. Proyección de ventas**

Fuente: Elaboración propia

AÑO	MERCADO DISPONIBLE	CONOCEN LA MARCA		OBJETIVO VENTAS	MERCADO OBJETIVO	RATIO PARES/ CONSUMIDOR	PARES	EUROS
1	1.128.435	6%	67.706	2,8%	1.862	1	1.862	232.750 €
2	1.128.435	8%	90.275	3,5%	3.160	1	3.160	395.000 €
3	1.128.435	10%	112.844	4%	4.514	1	4.514	564.250 €

### **Política de precios:**

La fijación del precio del producto se ha basado en los siguientes criterios:

- Escandallo de costes del producto.
- Valor percibido por el consumidor: Se tiene en cuenta la psicología del consumidor y se fija el precio por la satisfacción proporcionada por el producto.
- Estrategia de precios psicológicos basada en fijar un precio de prestigio: Un precio alto se asocia, por lo general, a un producto de calidad. Esta estrategia de precio de prestigio es efectiva cuando el consumidor percibe la superioridad del producto.
- Análisis de los precios de productos similares de la competencia: Hemos

analizado los precios de zapatillas *premium* de nuestra competencia para tenerlo en cuenta a la hora de fijar el precio de nuestro producto. De este análisis podemos destacar que el precio de unas zapatillas personalizadas Bullfeet es de unos 120 €. Las zapatillas *premium* de Ecoalf valen 179,90 €, mientras que unas Adidas *premium* cuestan entre 120-180 €, y por unas Nike *premium* tenemos que pagar entre 140-200 €.

El precio de nuestro producto es el siguiente:

- Ayumidori modelo básico: 125 €.
- Ayumidori + serigrafía personalizada (nombre/frase corta): 130 €.
- Ayumidori personalizadas: 150 €.

### Tabla 2. Escandallo del producto

Fuente: Elaboración propia

Coste producto		50,50 €
Gastos de personal	25% sobre coste del producto	12,63 €
I+D y Marketing	25% sobre coste del producto	12,63 €
Otros gastos	10% sobre coste del producto	5,05 €
Logística y transporte		4,95 €
<b>Total coste</b>		<b>85,75 €</b>
Margen Bruto	45% sobre total coste	38,59 €
<b>PVP según escandallo</b>		<b>124,34 €</b>
<b>PVP según mercado</b>		<b>125,00 €</b>

### **Promoción y comunicación:**

Ayumidori llevará a cabo diversas actividades de promoción y comunicación utilizando la metodología del **Inbound Marketing** para atraer, convertir, cerrar y deleitar a los clientes potenciales y existentes. Estas actividades se centran en crear contenido relevante y valioso para su audiencia, atraer su interés y generar relaciones duraderas con ella. Las acciones de marketing digital son primordiales en nuestro modelo de negocio, ya que el principal canal de comunicación es *online*.

Emplearemos la **omnicanalidad** como estrategia de comunicación para estar en contacto con los prospectos o clientes a través de los diferentes canales (*email*, redes sociales, sitio web, etc.). El uso de los diferentes canales debe hacerse bajo una misma estrategia para llegar al consumidor en el momento indicado. También desarrollaremos comunicación de carácter más institucional mediante publicaciones en páginas especializadas en sostenibilidad, colaboraciones con la universidad y ONG de perfil ecológico, y la presencia en ferias.

- **Portal de Ecommerce:** Se trata de un recurso clave de nuestro modelo de negocio y para su desarrollo e implantación es primordial la labor conjunta de los tres componentes del equipo promotor. Lo diseñaremos cuidadosamente para brindar una experiencia de usuario fluida, intuitiva y atractiva que refleje la marca y sus valores de sostenibilidad, calidad y personalización. Las características y elementos clave que tendrá el portal de venta *online* de Ayumidori son los que se detallan a continuación:

- Diseño responsivo: El sitio web se adaptará automáticamente a diferentes dispositivos y tamaños de pantalla, garantizando una experiencia de usuario óptima en todos los dispositivos.

- Navegación intuitiva: El portal tendrá una estructura de navegación clara y fácil de usar, con menús desplegados y categorías bien organizadas.

- Imágenes de alta calidad: Las imágenes de los productos serán de alta resolución y desde diferentes ángulos para que los clientes puedan ver

claramente los detalles y características de cada artículo.

- Personalización del producto: Los clientes podrán personalizar su producto seleccionando colores, tallas, estilos y opciones de personalización adicionales como la serigrafía de palabras o frases cortas.
- Proceso de compra sencillo: El proceso de compra será claro, simple y fácil de seguir, con instrucciones claras en cada paso. Los clientes podrán agregar productos al carrito de compras, revisar su pedido, ingresar la información de envío y pago, y confirmar su compra sin problemas.
- Información detallada del producto: El producto tendrá una descripción detallada que incluya información sobre materiales, tallas, cuidado y, además, recomendaciones de estilo.
- Sección de preguntas frecuentes (FAQ): Esta sección ayudará a responder las consultas comunes de los clientes sobre envíos, devoluciones, políticas de garantía, cuidado del producto, etc.
- Testimonios y reseñas de clientes: Incluir testimonios y reseñas de clientes satisfechos ayudará a generar confianza y credibilidad en la marca y en sus productos.
- Opciones de pago seguras: El portal ofrecerá diversas opciones de pago seguras, como tarjetas de crédito/débito o PayPal, para adaptarse a las preferencias de los clientes y facilitar el proceso de compra.
- Política de devolución y cambios transparente: La web incluirá información clara sobre la política de devolución y cambios, incluyendo los plazos, procedimientos y condiciones aplicables.
- Chat en vivo y soporte *online*: Los clientes tendrán la oportunidad de obtener respuestas rápidas a sus preguntas o inquietudes mientras navegan en el sitio y, de esta forma, ayudarles en el proceso de compra.
- Integración con las redes sociales: Permitir a los clientes compartir sus

productos en redes sociales y seguir a la marca en plataformas como Instagram, Facebook o X, ayudará a aumentar la visibilidad y el compromiso con la marca.

En resumen, el portal de venta *online* de Ayumidori será un reflejo de la marca y sus valores, ofreciendo una experiencia de compra fácil, atractiva y personalizada que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Redes sociales:** Ayumidori estará presente en las principales redes sociales, como Instagram, Facebook, X, TikTok, Youtube y LinkedIn. La creación de contenido de valor será estratégica para la marca y utilizaremos las redes sociales para llegar a nuestro público objetivo con información relevante y valiosa relacionada con la moda sostenible, la personalización de productos, consejos de estilo, tendencias de moda, consejos de cuidado de prendas sostenibles, historias detrás de la marca o videos de cómo se fabrica el calzado Ayumidori.

- **Influencers:** Buscaremos perfiles de *influencers* que se alineen con los valores de sostenibilidad, moda consciente y estilo de vida saludable, que apuesten por nuestro producto y que lo comuniquen a través de sus redes sociales viralizando nuestra marca y, de este modo, llegar a un mayor número de consumidores. El perfil de *influencer* más adecuado para Ayumidori es aquel que tenga una audiencia interesada en la moda sostenible y el estilo de vida saludable, ya que la autenticidad y la coherencia entre la marca y el *influencer* son clave para el éxito de cualquier colaboración.

- **Posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) / SEM (Search Engine Marketing):** Ayumidori optimizará su contenido para mejorar su visibilidad en los motores de búsqueda. Esto implica la investigación de palabras clave relevantes, la optimización del contenido y la creación de enlaces internos y externos para mejorar el posicionamiento en los resultados de búsqueda.

- **Ofertas y promociones:** Ayumidori ofrecerá ofertas especiales y promociones exclusivas a través del sitio web y sus canales en redes sociales para atraer a nuevos clientes y fomentar la participación de los existentes. Por ejemplo, regalar la personalización del producto con la primera compra y que el precio de venta sea el del producto básico.

- **Email marketing:** Ayumidori desarrollará una estrategia de *email* marketing para enviar contenido relevante, ofertas exclusivas y actualizaciones de productos a su base de datos de clientes. Esto puede ayudar a nutrir y mantener la relación con los clientes a lo largo del tiempo.
- **Colaboración con instituciones:** La Responsabilidad Social Corporativa es uno de los pilares de la empresa y colaboraremos con ONG de perfil ecológico para promover acciones conjuntas de protección del medioambiente.
- **Asistencia a ferias:** Ayumidori estará presente en las principales ferias de moda sostenible que han surgido en los últimos años, con el objetivo de estar al día en todas las innovaciones en materiales sostenibles e introducirlos en su proceso productivo.

### Canal de distribución:

Ayumidori nace como **marca nativa digital (DNVB)**. El producto se distribuirá, en un principio, únicamente en la tienda *online* de la marca, pero en el futuro se añadirán otros canales de distribución a medida que la empresa crezca y una vez el producto esté consolidado en el mercado.

La logística es primordial en la distribución de los productos Ayumidori porque tenemos el compromiso de entregar nuestro producto en un plazo de 24 horas si no es personalizado, 48 horas si la personalización consiste en la inscripción de una palabra o frase corta, y 7 días si el producto es 100% personalizado.

Para que esto se pueda llevar a cabo es esencial la alianza estratégica con la empresa local con la que tenemos subcontratada la producción. Una vez realizados todos los controles de calidad pertinentes para verificar que el producto Ayumidori es óptimo, los envíos se prepararán y se enviarán directamente desde los almacenes de la fábrica para ahorrar tiempo y costes.

## 8.2 Plan de producción y operaciones

El Plan de Producción y Operaciones de Ayumidori consta de las siguientes fases:

- **Diseño y desarrollo de productos:** En esta primera fase es esencial la labor de nuestra *product manager*, que se dedicará al diseño y creación de productos innovadores y atractivos que cumplan con los estándares de moda sostenible de Ayumidori. La colaboración estrecha con proveedores de materiales sostenibles es muy importante para desarrollar nuevos productos y mejorar continuamente la calidad y la sostenibilidad de los materiales utilizados.
- **Gestión de la cadena de suministro:** Establecer relaciones sólidas y a largo plazo con proveedores locales de materiales sostenibles, garantizando un suministro constante y confiable de materias primas. Ayumidori implementará sistemas de gestión de inventario eficientes para optimizar el flujo de materiales y minimizar el desperdicio en toda la cadena de suministro.
- **Producción y fabricación:** Ayumidori subcontratará la producción con una empresa de Elche, aprovechando la experiencia en la industria del calzado de la región. Se implementarán prácticas de fabricación sostenible en todas las etapas del proceso de producción, desde la selección de materiales hasta la fabricación y el empaquetado de los productos terminados. La empresa que fabricará los productos Ayumidori tienen una capacidad de producción de 3000 pares semanales. Puede fabricar de forma artesanal, como si fueran muestras de calzado, unos 40-50 pares al día, lo que supone unos 200-250 pares a la semana.
- **Control de calidad:** Se establecerán rigurosos controles de calidad para garantizar que todos los productos de Ayumidori cumplan con los más altos niveles de calidad y durabilidad. Se realizarán controles de calidad regulares en cada etapa del proceso de producción para identificar y corregir cualquier defecto o problema de fabricación.
- **Logística y distribución:** La empresa desarrollará un sistema logístico

eficiente para gestionar el transporte y la distribución de los productos desde las instalaciones de producción hasta los clientes finales.

• **Sostenibilidad y responsabilidad social:** El compromiso de la empresa es total con las prácticas empresariales éticas y sostenibles en todas las operaciones de Ayumidori, incluida la protección del medioambiente, el bienestar de los empleados y el apoyo a la comunidad local. Se establecerán objetivos y métricas de sostenibilidad para medir el impacto ambiental y social de las operaciones de Ayumidori a lo largo del tiempo.

### **Certificaciones:**

Las certificaciones son de suma importancia para Ayumidori por varias razones clave:

- **Credibilidad y confianza del cliente:** Obtener certificaciones reconocidas ayuda a construir credibilidad y confianza entre los clientes. Estas certificaciones verifican que los productos Ayumidori cumplen con los estándares ambientales y sociales, lo que demuestra el compromiso de la marca con la sostenibilidad.
- **Diferenciación en el mercado:** En un mercado saturado, las certificaciones de productos sostenibles permiten a Ayumidori diferenciarse de la competencia. Los consumidores cada vez más conscientes buscan activamente marcas que ofrezcan productos éticos y respetuosos con el medioambiente, y las certificaciones proporcionan una forma clara de identificar a estas marcas.
- **Acceso a nuevos mercados:** Las certificaciones de productos sostenibles pueden abrir puertas a nuevos mercados y oportunidades de negocio. Muchos minoristas y distribuidores requieren que los productos cumplan ciertos estándares de sostenibilidad antes de considerar su inclusión en sus inventarios. Obtener certificaciones relevantes puede facilitar el acceso a estos canales de distribución.
- **Cumplimiento de regulaciones:** En algunos casos, las certificaciones pueden ser obligatorias para cumplir con las regulaciones ambientales y sociales en

determinados mercados.

- Responsabilidad corporativa: Obtener certificaciones de productos sostenibles refuerza el compromiso de Ayumidori con la responsabilidad social corporativa y la gestión ambiental.

- **Reglamento Europeo REACH (Registro, Evaluación, Autorización y Restricción de Químicos):** Todos los proveedores que trabajen con Ayumidori deberán poseer el certificado que acredita que todas las materias primas que nos suministran cumplen con el Reglamento REACH. El Centro Tecnológico del Calzado (INESCOP), mediante el Protocolo MyREACH, identifica y analiza las sustancias restringidas en el Anexo XVII del REACH susceptibles de ser encontradas en calzado y certifica que se encuentran dentro de los límites permitidos.

- **FSC (Forest Stewardship Council):** La certificación de la gestión forestal FSC confirma que el bosque se está gestionando de manera que preserva la biodiversidad y beneficia a las poblaciones y los trabajadores locales, asegurando al mismo tiempo su viabilidad económica. Esta certificación acredita que todo el cartón utilizado en el producto se ha producido de manera sostenible y garantizando la gestión de los bosques de manera responsable. Nuestro proveedor de cajas de par y envases deberá acreditar que posee este certificado.

- **OEKO-TEX:** Nuestros proveedores de materias primas deberán poseer la certificación OEKO-TEX. Este certificado es un aval de que los productos textiles reúnen los condicionantes de no estar elaborados con materiales que puedan ser perjudiciales para la salud de la persona que los utiliza.

- **GOTS (Global Organic Textile Standard):** Esta certificación avala la producción textil ecológica y socialmente responsable. La etiqueta GOTS certifica que el producto está hecho con un mínimo del 95% de fibras orgánicas certificadas. Para obtener esta certificación, la empresa debe garantizar que cumple los requisitos en cuatro ámbitos: materias primas, trazabilidad de la cadena de suministro, protección del medioambiente y normativa laboral.

- **CARBONfootprint:** La huella de carbono es un indicador de sostenibilidad que mide el impacto medioambiental de un producto a lo largo de su ciclo de vida. INESCOP cuantifica las emisiones de gases de efecto invernadero que son liberadas a la atmósfera como consecuencia de una actividad determinada. Tras los cálculos realizados, emite un informe detallado con los valores de los impactos ambientales de cada fase del ciclo de vida del producto, un certificado que demuestra que la empresa ha realizado el cálculo de la huella de carbono y el sello CARBONfootprint. Este sello es una herramienta de comunicación que informa del resultado del impacto ambiental del producto expresado en kg de CO<sub>2</sub> equivalentes o lo que es lo mismo su huella de carbono.

- **ECOdesigned:** El ecodiseño consiste en incorporar criterios ambientales en la fase de concepción y desarrollo de un zapato, permitiendo disminuir su impacto ambiental durante todo su ciclo de vida. El ecodiseño conduce hacia una producción sostenible y un consumo más racional de los recursos. De esta forma se consigue que el factor ambiental sea considerado como un requisito más del zapato, dándole la misma importancia que puedan tener otros como el coste, la seguridad o la calidad. INESCOP cuenta con un protocolo para que las empresas que apuestan por la sostenibilidad puedan certificar sus modelos de calzado de acuerdo con unos requisitos de ecodiseño. Si la empresa cumple con el protocolo, se le otorga el certificado y sello ECOdesigned.

En resumen, las certificaciones oficiales de productos sostenibles son esenciales para Ayumidori para construir credibilidad, diferenciarse en el mercado, acceder a nuevos mercados, cumplir con regulaciones, y demostrar su compromiso con la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad. Las certificaciones son una inversión estratégica que puede generar beneficios significativos a largo plazo para la marca.

Con la implementación de este plan de producción y operaciones, Ayumidori puede garantizar una fabricación eficiente y sostenible, y que sus productos cumplan con los más altos estándares de calidad y sostenibilidad, al tiempo que se cumplen las expectativas de los clientes y la empresa se diferencia en el mercado.

## 9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Al seguir este plan económico y financiero, Ayumidori establecerá una base sólida para su éxito a largo plazo, asegurando una gestión financiera prudente y estratégica que respalde el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

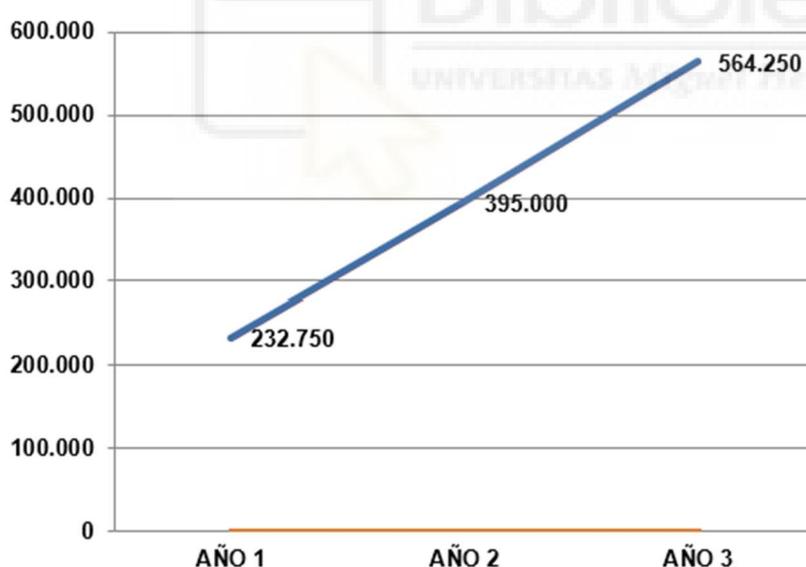
**Tabla 3. Estimación de las ventas**

Fuente: Elaboración propia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Número de unidades	1.862	3.160	4.514
Precio estimado por unidad	125 €	125 €	125 €
Variación anual del precio unitario		0%	0%

**Gráfico 1. Ingresos por ventas (€)**

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 4. Plan de inversiones (inmovilizado)**

Fuente: Elaboración propia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Equipos informáticos	6.000 €	3.000 €	1.500 €
Programas informáticos	5.000 €	2.500 €	1.200 €

**Tabla 5. Plan de aprovisionamiento**

Fuente: Elaboración propia

## Materias primas/mercaderías

Coste de los suministros por unidad (€)	50,50 €
Incremento anual del precio (%)	0%
Stocks necesarios (% sobre el número de unidades)	1%
Período medio de cobro (en días)	0
Período medio de pago (en días)	30

**Tabla 6. Gastos operativos/generales**

Fuente: Elaboración propia

Gastos operativos	Estimación anual		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Servicios de desarrollos digitales y web	10.000 €	7.500 €	5.000 €
Servicios/ensayos de desarrollo de producto (I+D)	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Materiales para desarrollo de producto (I+D)	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Campañas marketing (SEO, SEM, influencers, etc)	45.000 €	50.000 €	60.000 €
Viajes, dietas, asistencia ferias o congresos	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Logística y transporte	16.756 €	58.652 €	109.479 €
Gastos en patentes, marcas, o diseños	3.000 €	3.000 €	3.000 €

Gastos generales	Estimación anual		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Gastos constitución empresa	600 €		
Asesoría contable, fiscal, laboral	3.600 €	3.600 €	3.600 €
Alquileres oficina		6.000 €	6.000 €
Consumos telecomunicaciones	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Seguros y tributos	2.400 €	2.400 €	2.400 €

**Tabla 7. Gastos de personal**

Fuente: Elaboración propia

Necesidades de personal			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CEO	1	1	1
<i>Product Manager</i>	1	1	1
<i>Marketing Manager</i>	1	1	1

Tabla de costes de personal			
	Salario bruto anual (€)	Costes sociales (%)	Incremento estimado anual (%)
CEO	15.000 €	30%	15%
<i>Product Manager</i>	12.000 €	30%	15%
<i>Marketing Manager</i>	12.000 €	30%	15%

Coste de personal			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CEO	19.500 €	22.425 €	25.789 €
<i>Product Manager</i>	15.600 €	17.940 €	20.631 €
<i>Marketing Manager</i>	15.600 €	17.940 €	20.631 €

**Tabla 8. Plan de financiación**

Fuente: Elaboración propia

Financiación propia			
Aportaciones de capital	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CEO	24.000 €		
<i>Product Manager</i>	8.000 €		
<i>Marketing Manager</i>	8.000 €		

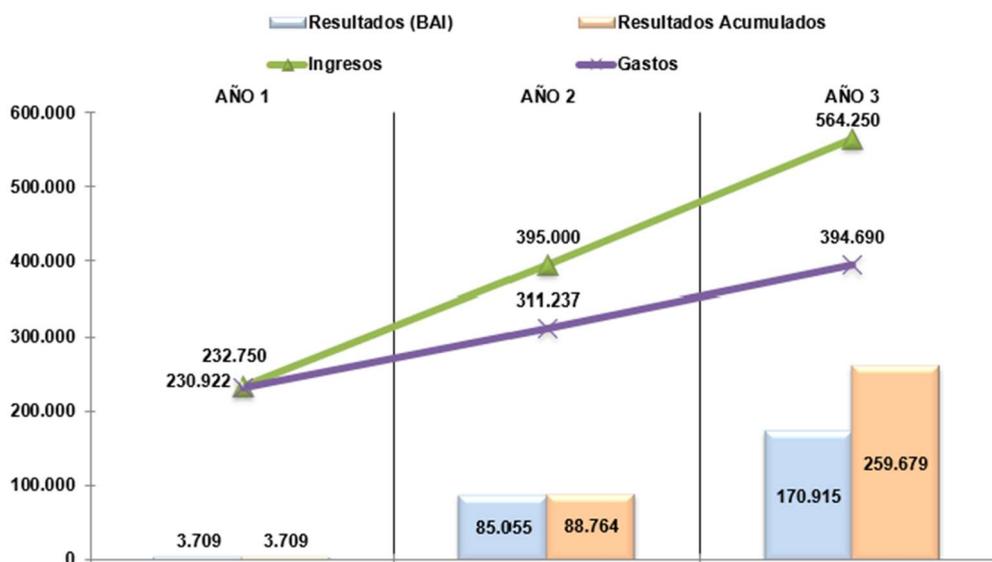
**Tabla 9. Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

Fuente: Elaboración propia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS</b>			
Ventas corrientes	232.750,00 €	395.000,00 €	564.250,00 €
Ingresos extraordinarios (subvenciones y premios)	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>GASTOS</b>			
Aprovisionamientos	94.971,31 €	160.226,09 €	228.634,31 €
Variación de existencias (Final-Inicial)	940,31 €	646,09 €	677,31 €
Gastos de personal	50.700,00 €	56.550,00 €	63.277,50 €
Gastos operativos	73.000,00 €	75.500,00 €	83.000,00 €
Gastos generales	8.100,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>6.919,00 €</b>	<b>89.870,00 €</b>	<b>176.515,50 €</b>
Dotación para la amortización	3.210,00 €	4.815,00 €	5.601,00 €
<b>BAAI (Beneficios antes de Int. e Imp.)</b>	<b>3.709,00 €</b>	<b>85.055,00 €</b>	<b>170.914,50 €</b>
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>BAI (Beneficio Antes de Impuestos)</b>	<b>3.709,00 €</b>	<b>85.055,00 €</b>	<b>170.914,50 €</b>
Impuesto de sociedades	927,25 €	21.263,75 €	42.728,63 €
<b>BDI (Beneficio Después de Impuestos)</b>	<b>2.781,75 €</b>	<b>63.791,25 €</b>	<b>128.185,88 €</b>
<b>Cash-Flow</b>	<b>6.919,00 €</b>	<b>89.870,00 €</b>	<b>176.515,50 €</b>

**Gráfico 2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 10. Cuenta de Tesorería**

Fuente: Elaboración propia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>Saldo inicial</b>	- €	34.978,69 €	117.775,35 €
<b>ENTRADAS</b>	<b>272.750,00 €</b>	<b>395.000,00 €</b>	<b>564.250,00 €</b>
Capital	40.000,00 €	- €	- €
Ventas corrientes	232.750,00 €	395.000,00 €	564.250,00 €
Ingresos extraordinarios (subvenciones y premios)	- €	- €	- €
Clientes deudores	- €	- €	- €
Préstamos de entidades	- €	- €	- €
Préstamos de socios	- €	- €	- €
<b>SALIDAS</b>	<b>237.771,31 €</b>	<b>312.203,34 €</b>	<b>412.375,56 €</b>
Inmovilizado	11.000,00 €	5.500,00 €	2.700,00 €
Aprovisionamientos	94.971,31 €	160.226,09 €	228.634,31 €
Proveedores acreedores	- €	- €	- €
Gastos de personal	50.700,00 €	56.550,00 €	63.277,50 €
Gastos Operativos	73.000,00 €	75.500,00 €	83.000,00 €
Gastos generales	8.100,00 €	13.500,00 €	13.500,00 €
Devoluciones de préstamos	- €	- €	- €
Intereses de préstamos	- €	- €	- €
Impuesto de Sociedades	- €	927,25 €	21.263,75 €
Pago dividendos	- €	- €	- €
Devoluciones préstamos de socios	- €	- €	- €
<b>Saldo final</b>	<b>34.978,69 €</b>	<b>117.775,35 €</b>	<b>269.649,79 €</b>

**Tabla 11. Tesorería mensual (primer año)**

Fuente: Elaboración propia

	TOTAL ANUAL	Mes_1	Mes_2	Mes_3	Mes_4	Mes_5	Mes_6	Mes_7	Mes_8	Mes_9	Mes_10	Mes_11	Mes_12
<b>ENTRADAS</b>													
Capital social	40.000 €	40.000 €											
Ventas corrientes	281.628 €			15.125 €	20.419 €	22.688 €	23.444 €	25.259 €	27.981 €	31.006 €	34.031 €	37.056 €	44.619 €
<b>SALIDAS</b>													
<b>Compras innovizado</b>													
Equipos informáticos	6.000 €		600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	
Programas informáticos	5.000 €		500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	
<b>Compras aprovisionamientos</b>	114.915 €			6.172 €	8.332 €	9.257 €	9.566 €	10.307 €	11.417 €	12.662 €	13.886 €	15.120 €	18.206 €
<b>Gastos de personal</b>													
Empleados (salarios y SS)	50.700 €	4.225 €	4.225 €	4.225 €	4.225 €	4.225 €	4.225 €	4.225 €	4.225 €	4.225 €	4.225 €	4.225 €	4.225 €
<b>Gastos operativos</b>													
Servicios de desarrollos digitales y web	10.000 €		909 €	909 €	909 €	909 €	909 €	909 €	909 €	909 €	909 €	909 €	909 €
Servicios/ensayos de desarrollo de producto (I+D)	5.000 €		455 €	455 €	455 €	455 €	455 €	455 €	455 €	455 €	455 €	455 €	455 €
Materiales para desarrollo de producto (I+D)	4.000 €		364 €	364 €	364 €	364 €	364 €	364 €	364 €	364 €	364 €	364 €	364 €
Campañas marketing (SEO, SEM, influencers, etc)	45.000 €		5.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Viajes, dietas, asistencia ferias o congresos	6.000 €			3.000 €						3.000 €			
Logística y transporte	16.756 €			990 €	1.238 €	1.361 €	1.559 €	1.659 €	1.733 €	1.866 €	2.030 €	2.104 €	2.228 €
Gastos en patentes, marcas o diseños	3.000 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
<b>Gastos generales</b>													
Gastos constitución empresa	600 €	600 €											
Asesoría contable, fiscal, laboral	3.600 €		300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €	300 €
Consumos telecomunicaciones	1.500 €		125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €
Seguros y tributos	2.400 €		200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
<b>Pagos de IVA</b>													
Saldo mensual	34.300 €	-	12.927 €	-	3.964 €	-	391 €	-	6.253 €	2.904 €	-	4.919 €	13.358 €
Saldo acumulado		34.300 €	47.227 €	43.263 €	47.227 €	43.263 €	47.227 €	43.263 €	47.227 €	43.263 €	47.227 €	43.263 €	47.227 €
			21.373 €	17.409 €	13.331 €	13.473 €	13.864 €	7.611 €	10.515 €	12.086 €	7.167 €	15.072 €	28.429 €

**Tabla 12. Balance de Situación**

Fuente: Elaboración propia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inmovilizado	11.000,00 €	16.500,00 €	19.200,00 €
Amortización Inmovilizado material	- 3.210,00 €	- 8.025,00 €	- 13.626,00 €
Activo inmaterial	- €	- €	- €
Amortización Inmovilizado inmaterial	- €	- €	- €
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>7.790,00 €</b>	<b>8.475,00 €</b>	<b>5.574,00 €</b>
Existencias	940,31 €	1.586,40 €	2.263,71 €
Clientes	- €	- €	- €
Tesorería	34.978,69 €	117.775,35 €	269.649,79 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>35.919,00 €</b>	<b>119.361,75 €</b>	<b>271.913,50 €</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>43.709,00 €</b>	<b>127.836,75 €</b>	<b>277.487,50 €</b>
Capital	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
Reservas (acumuladas años anteriores)	- €	2.781,75 €	66.573,00 €
Resultado ejercicio (después de dividendos)	2.781,75 €	63.791,25 €	128.185,88 €
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>42.781,75 €</b>	<b>106.573,00 €</b>	<b>234.758,88 €</b>
Préstamos a largo plazo	- €	- €	- €
Socios prestamistas	- €	- €	- €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>
Proveedores	- €	- €	- €
Hacienda pública (IS)	927,25 €	21.263,75 €	42.728,63 €
Socios acreedores (Dividendos)	- €	- €	- €
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>927,25 €</b>	<b>21.263,75 €</b>	<b>42.728,63 €</b>
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>43.709,00 €</b>	<b>127.836,75 €</b>	<b>277.487,50 €</b>

## 10. ESTRUCTURA LEGAL Y TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

Constituiremos la empresa **Ayumidori Life, S.L.** con un capital social inicial de 3.000 €. La empresa estará compuesta por tres socios fundadores: Juan Pedro Rodríguez tendrá un 60% de participación y aportará 24.000 €, Aurora R. un 20% y Teresa G. el 20% restante y aportarán 8.000 € cada una de ellas. La empresa comenzará su andadura con un capital de 40.000 € que aportarán los socios fundadores. No descartamos la entrada de otros socios capitalistas, en función de las necesidades futuras de financiación.

Para constituir la nueva sociedad es obligatorio seguir una serie de trámites y procedimientos legales que se detallan a continuación:

- Elección del nombre de la empresa: Se debe elegir un nombre para empresa que cumpla con las normativas legales y esté disponible para su registro en el Registro Mercantil. Hay que comprobar que el nombre de la sociedad no esté registrado previamente (certificación negativa). Ayumidori Life, S.L. no está registrada y, por tanto, lo podemos utilizar como nombre de la empresa.
- Redacción de los estatutos sociales: Son el documento que regirá el funcionamiento interno de la empresa. Deben incluir información sobre el objeto social, la estructura de la empresa, las funciones de los órganos de gobierno, etc.
- Otorgamiento de escritura pública ante notario: Los socios fundadores deben acudir a un notario para otorgar la escritura pública de constitución de la empresa. En esta escritura se recogerán los estatutos sociales y se formalizará la constitución de la sociedad.
- Obtención del Número de Identificación Fiscal (NIF): Después de otorgar la escritura pública, tenemos que solicitar el NIF provisional de la empresa en la Agencia Tributaria. Posteriormente, se obtendrá el NIF definitivo una vez inscrita la empresa en el Registro Mercantil.

- Inscripción en el Registro Mercantil: Una vez otorgada la escritura pública, es necesario proceder a la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil correspondiente al domicilio social de la empresa.
- Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD): Se debe liquidar el ITPAJD correspondiente a la constitución de la sociedad ante la Administración Tributaria.
- Alta en Hacienda y en la Seguridad Social: Se debe realizar el alta de la empresa en la Agencia Tributaria y en la Seguridad Social para cumplir con las obligaciones fiscales y laborales.
- Apertura de cuenta bancaria: Es preciso abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa y realizar el depósito del capital social de 3.000 €.

Una vez completados estos trámites, la empresa estará legalmente constituida y podrá comenzar a operar de manera formal.



## 11. CRONOGRAMA: CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

Se ha elaborado un cronograma de tres meses para la implantación de Ayumidori. El cronograma está estructurado en cuatro fases, considerando las actividades necesarias para poner en marcha la empresa y comenzar a vender el producto en un plazo de doce semanas.

**1. Creación de la empresa:** En esta primera fase pondremos en marcha la empresa, configuraremos el equipo de trabajo y aportaremos la financiación necesaria. De forma paralela, seleccionaremos a los proveedores de materias primas y negociaremos los acuerdos de colaboración con el fabricante.

**2. Desarrollo del producto:** Es la fase más larga y se prolongará durante tres meses. Comenzaremos con el diseño del producto y el desarrollo de prototipos. Una vez fabricados los prototipos, realizaremos los controles de calidad necesarios para verificar que el producto cumple con todos los estándares de calidad y probaremos el calce de los modelos. Tras corregir todos los detalles observados en el análisis de calidad y calce, procederemos a la fabricación de las muestras definitivas y volveremos a realizar el control de calidad y las pruebas de calce. Una vez comprobado que el producto es correcto, comenzaremos la fabricación la décima semana.

**3. Desarrollo de las herramientas de venta y de comunicación:** A la vez que desarrollamos el producto, trabajaremos en la implementación de la página web y la creación de la tienda *online*. También pondremos en marcha las redes sociales de Ayumidori.

**4. Lanzamiento del producto al mercado:** El objetivo es que el producto esté listo para la venta la semana doce, dos semanas antes lo ofreceremos en preventa.

Este cronograma permite a Ayumidori establecer una base sólida para su implantación, desde la creación de la empresa y el desarrollo del producto hasta el lanzamiento y la comercialización en el mercado. Cada fase se centra en actividades específicas necesarias para alcanzar el objetivo final de poner el

producto a la venta en un plazo de tres meses.

**Tabla 13. Diagrama de Gantt**

Fuente: Elaboración propia

FASE	ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CREACIÓN DE LA EMPRESA	1. Recursos Humanos	█											
	2. Financiación	█											
	3. Constitución de la empresa	█	█										
	4. Selección de proveedores de materias		█	█	█								
	5. Negociación con el fabricante		█	█									
DESARROLLO DEL PRODUCTO	1. Diseño		█	█									
	2. Desarrollo de los prototipos				█	█							
	3. Control de calidad y pruebas de calce						█						
	4. Muestras definitivas							█	█				
	5. Control de calidad y pruebas de calce									█			
	6. Producción										█	█	█
DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS DE VENTA Y DE COMUNICACIÓN	1. Desarrollo de la web		█	█	█	█	█	█	█				
	2. Puesta en marcha de redes sociales					█	█	█	█				
LANZAMIENTO DEL PRODUCTO AL MERCADO	1. Preventa										█	█	
	2. Venta												█

## 12. PLAN DE CONTINGENCIAS

La elaboración de un plan de contingencias es fundamental para que la empresa pueda anticipar y responder eficazmente a situaciones inesperadas o desafiantes que puedan surgir en el desarrollo de su actividad. Algunos aspectos para tener en cuenta son los que se detallan a continuación:

- **Problemas de calidad del producto:** Si se detectan problemas en la calidad del producto procederemos a retirar rápidamente los productos defectuosos del mercado y ofrecer reembolsos o reemplazos a los clientes afectados. Llevaremos a cabo una revisión exhaustiva de nuestro proceso de control de calidad para detectar en qué ha fallado e implementar las acciones correctoras pertinentes. El objetivo es minimizar el impacto en la reputación de la marca y mantener la confianza de los clientes mediante una respuesta rápida y efectiva.
- **Crisis de reputación:** Si surge una crisis de reputación de la marca llevaremos a cabo una estrategia de comunicación abierta y transparente con los clientes a través de canales digitales y redes sociales. El resultado esperado es restaurar la confianza de los clientes a través de una gestión proactiva y transparente de la situación.
- **Interrupciones en la cadena de suministro:** Identificar fuentes alternativas de suministro y establecer relaciones de respaldo con proveedores secundarios. Se trataría de diversificar la cadena de suministro y mantener inventarios de seguridad para mitigar riesgos de interrupción y, con ello, minimizar el impacto de las interrupciones en la producción y asegurar la continuidad del negocio.
- **Falta de tesorería:** Es conveniente la identificación de fuentes de financiamiento alternativas y estrategias para mejorar el flujo de efectivo. Podríamos negociar plazos de pago extendidos con proveedores, buscar líneas de crédito adicionales o financiamiento externo, y revisar y ajustar el presupuesto operativo para reducir costos no esenciales. De esta forma, nos aseguraremos la solvencia financiera a corto plazo y mantendremos la continuidad de las operaciones mientras se implementan medidas para mejorar la situación financiera a largo plazo.

- Cambios en las tendencias del mercado: Adaptar rápidamente la estrategia de producto y marketing para satisfacer las nuevas demandas del mercado. La estrategia a seguir es mantenerse informado sobre las tendencias del mercado y la evolución de las preferencias de los consumidores. Mediante el análisis de mercado, encuestas de clientes y seguimiento de la competencia conseguiremos seguir siendo relevantes y competitivos en un mercado en constante cambio.
- Cambios regulatorios o legales inesperados: Contratar asesoramiento legal especializado y realizar un análisis exhaustivo de los requisitos regulatorios y legales aplicables. Sería necesario adaptar rápidamente los procesos y prácticas comerciales para cumplir con las nuevas regulaciones y aminorar cualquier impacto negativo en las operaciones de la empresa.
- Cambios drásticos en las condiciones económicas: Monitorear de cerca las condiciones económicas y adaptar la estrategia empresarial en consecuencia. Se trataría de implementar medidas para reducir costos, diversificar el mercado objetivo, buscar nuevas oportunidades de ingresos y fortalecer la posición financiera de la empresa. El resultado esperado sería adaptarse eficazmente a los cambios económicos y mantener la estabilidad financiera y operativa de la empresa a largo plazo.

Estas acciones forman parte de un plan de contingencia integral que Ayumidori puede implementar para abordar una variedad de situaciones adversas y mantener la continuidad de sus operaciones comerciales. Es importante revisar y actualizar regularmente este plan para garantizar su eficacia y relevancia en un entorno empresarial en constante cambio.

### 13. PLAN DE SALIDA (EXIT PLAN)

Si las cosas no suceden según lo previsto, tener un plan de salida es crucial en caso de que Ayumidori deba cerrar o liquidar el negocio. Los principales detalles se enumeran a continuación:

- **Evaluación de la situación:** Realizar una evaluación exhaustiva de la situación financiera y operativa de la empresa para determinar la viabilidad de continuar operando y las opciones disponibles para la liquidación.
- **Comunicación interna y externa:** Notificar a todas las partes interesadas (clientes, proveedores, acreedores, empleados... ) sobre el cierre del negocio, explicando los motivos y proporcionando información sobre cómo se manejarán los asuntos pendientes.
- **Pago de deudas y obligaciones:** Identificar y priorizar las deudas y obligaciones de la empresa. Establecer un plan de pago para liquidar estas deudas de manera justa y equitativa, utilizando los fondos disponibles de manera eficiente.
- **Finalización de contratos y compromisos:** Revisar y finalizar todos los contratos y compromisos pendientes, asegurándose de cumplir con las obligaciones legales y contractuales de la empresa.
- **Cierre administrativo:** Cumplir con los requisitos legales y regulatorios para cerrar la empresa. Liquidar cuentas bancarias y cerrar cualquier otra cuenta financiera asociada con la empresa.
- **Evaluación final:** Realizar una revisión final de las actividades de liquidación y evaluar los resultados obtenidos. Identificar lecciones aprendidas y áreas de mejora para futuras referencias y experiencias.

Es importante que Ayumidori trabaje con asesores legales y financieros durante este proceso para asegurarse de cumplir con todas las obligaciones legales y minimizar cualquier impacto negativo en las partes interesadas. La transparencia, la honestidad y la comunicación clara serán fundamentales para gestionar este proceso de manera efectiva y profesional.

## 14. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA:

Camisón C. y Dalmau J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Pearson Prentice Hall.

Guerras, L. y Navas, J. (2022). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas.

Kotler P. y Keller K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson.

Peñate, I. (2020). *Calzado Sostenible*. Fashion & Green.

Santesmases M., Merino M., Sánchez J. y Pintado T. (2018). *Fundamentos de marketing*. Pirámide.

### WEBGRAFÍA:

AECOC, Informe sobre consumo de productos ecológicos en España: <https://www.aecoc.es/servicios/innovation-hub/informes-innovation/>

AITEX (Asociación de Investigación de la Industria Textil): <https://www.aitex.es>

Bullfeet: <https://www.bullfeet.com/en/>

Certificación FSC: <https://es.fsc.org/es-es/certificacin>

Certificación GOTS:

<https://www.global-standard.org/the-standard/general-description.html>

Christian Felber, video en el que explica en qué consiste el modelo de la “Economía del bien común”: <https://youtu.be/U4tL4eS--XM>

División de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas. Indicadores de los ODS. <http://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

Ecoalf: <https://ecoalf.com/es/>

Estudio Ecommerce 2023: <https://iabspain.es/estudio/estudio-ecommerce-2023/>

FICE (Federación de Industrias del Calzado): <http://www.fice.es>

Google Trends (análisis de búsquedas en Internet)

<https://trends.google.es/trends/?geo=ES>

Inditex: <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-el-medio-ambiente>

INESCOP: <https://inescop.es/es/>

Informe del calzado en España 2023:

[https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2023/informe\\_calzado\\_2023/#page=1](https://www.modaes.com/files/publicaciones/free/2023/informe_calzado_2023/#page=1)

Informe OCDE 2023 sobre el Panorama de la Educación:

<https://www.educacionfpydeportes.gob.es/inee/indicadores/indicadores-internacionales/ocde.html>

Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.es/index.htm>

Lineapelle: <https://www.lineapelle-fair.it/en>

Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 - Agenda 2030 ([mdsocialesa2030.gob.es](https://mdsocialesa2030.gob.es))

Modaes: <https://www.modaes.es/>

OEKO-TEX: <https://www.oeko-tex.com/en/>

Organización de las Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Patagonia: <https://www.patagonia.com/shop/web-specials>

Revista Emprendedores:

<https://emprendedores.es/guias-y-especiales/empresa-sostenible-especial-2022/>

Slow Fashion Next, certificaciones principales en moda sostenible:

<https://www.slowfashionnext.com/certificaciones-medio-ambiente-desarrollo-sostenible-moda/>

Unión Europea, Reglamento REACH:

[https://europa.eu/youreurope/business/product/chemicals-reach/index\\_en.htm](https://europa.eu/youreurope/business/product/chemicals-reach/index_en.htm)

Universidad Pontificia Comillas, Estudio Monitor Consumo Sostenible de 2022:

<https://www.comillas.edu/noticias/que-consumidores-son-mas-sostenibles-en-espana/>

Veja: <https://www.veja-store.com/>

WGSN: <https://www.wgsn.com/es/products/fashion/>



## 15. ANEXOS

### Anexo 1: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Fuente: Materiales de comunicación. Web de la ONU

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/news/communications-material/>

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



### Anexo 2: Glosario

- **Calzado sostenible:** Es aquel calzado que se fabrica utilizando materiales y procesos que minimizan el impacto ambiental y social. Los zapatos producidos de forma sostenible deben incorporar circularidad y durabilidad, facilitando la capacidad de reutilizarlo, repararlo, remanufacturarlo y reciclarlo. Deben fabricarse centrándose en reducir su huella de carbono, sin utilizar productos químicos peligrosos y evitando la liberación de microplásticos. Al final de su vida útil, el zapato debe ser fácil de desmontar en componentes individuales para su reciclaje o descomposición natural.

- **DNVB (*Digitally Native Vertical Brand*):** Marca nativa digital es una marca que nace directamente en el mundo *online*, crea y desarrolla una relación vertical directa con el consumidor, sin intermediarios. El modelo de negocio de las DNVB

es puramente digital, por la que todas sus estrategias comerciales y publicitarias están enfocadas en este mundo por más que en ocasiones den el salto al espacio *offline*, aunque no es algo que siempre se dé. El concepto de DNVB se basa en la idea de que las marcas pueden aprovechar las ventajas del entorno digital para establecer una relación directa con sus clientes, ofreciendo una experiencia de compra más personalizada y controlando mejor la calidad de sus productos.

- **Ecodiseño:** Es una práctica que busca reducir el impacto ambiental de los productos a lo largo de su ciclo de vida, desde su diseño hasta su eliminación. Es una filosofía que persigue diseñar productos y servicios sostenibles, que minimicen el impacto ambiental durante todo el ciclo de vida del producto desde el diseño hasta la producción, utilización y retirada. Para ello, a los criterios convencionales de cualquier proceso de diseño se suman criterios de carácter ambiental. Se trata de identificar los posibles aspectos e impactos ambientales de un producto o servicio basándose en el proceso de mejora continua, lo que permite tomar decisiones encaminadas a minimizar su repercusión en el medioambiente.

- **Eco-friendly (respetuoso con el medioambiente):** Es un término que se aplica tanto a personas como a productos. Ser *eco-friendly* supone llevar una forma de vida que sea sostenible y respetuosa con el medioambiente. Cuando hablamos de productos *eco-friendly* nos referimos a aquellos que no son dañinos para el planeta porque durante todo el proceso de fabricación se han seguido estrictos procedimientos para disminuir el impacto sobre el medioambiente y sobre los seres vivos.

- **Economía circular:** Es un modelo centrado en maximizar los recursos disponibles para que estos permanezcan el mayor tiempo posible en el ciclo productivo. El objetivo es reducir todo lo posible la generación de residuos y aprovechar al máximo aquellos cuya generación no se pueda evitar. Es un modelo de producción y consumo que implica rediseñar, reducir, reutilizar, reparar, renovar, recuperar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido. La economía circular se basa en tres principios: eliminar los residuos y la contaminación, circular los productos

y materiales en su valor más alto, y regenerar la naturaleza.

- **Economía del bien común:** Es un proyecto económico abierto a las empresas y promovido por el economista austríaco Christian Felber que pretende implantar y desarrollar una verdadera economía sostenible y alternativa a la de los mercados financieros en la que las empresas tienen que participar necesariamente. La economía del bien común se debe regir por una serie de principios básicos que representan valores humanos: confianza, honestidad, responsabilidad, cooperación, solidaridad, generosidad y compasión, entre otros. Para los defensores de la economía del bien común, aquellas empresas a las que guíen esos principios y valores deben obtener ventajas legales que les permitan sobrevivir, frente a los valores del lucro y la competencia actuales.
- **Ecommerce (comercio electrónico):** Proceso mediante el cual la compra, venta, pedido y pago de productos o servicios se realiza por Internet. En este tipo de transacción comercial *online*, el vendedor puede comunicarse con el comprador sin que exista un encuentro cara a cara.
- **Ecopackaging (envase sostenible):** Sistema de empaquetado pensado para reducir el impacto ambiental. Basándose en la economía circular, este modelo de empaquetado aplica los principios de reducir, reciclar y reutilizar para extender el ciclo de vida de los materiales con los que se fabrica el *packaging* de un producto.
- **Inbound Marketing (marketing de atracción):** Metodología comercial que busca captar clientes mediante la creación de contenido de valor que resuelva sus necesidades. Integra técnicas de publicidad y marketing digital que no son intrusivas, con el objetivo de comunicarse con el usuario al principio del proceso de compra y acompañarlo hasta la conversión o venta final.
- **LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability):** LOHAS son unas siglas en inglés que en castellano se traducirían como estilo de vida saludable y sostenible. El término fue acuñado por el *Natural Marketing Institute* (NMI), quien realizó una clasificación en base al comportamiento de los consumidores en relación con el medioambiente. Fruto de la investigación, surgieron cinco tipos de consumidor y

uno de ellos son los LOHAS, que se caracterizan por comprar productos socialmente responsables, teniendo en cuenta el medioambiente por encima de todo. Los LOHAS apuestan por un estilo de vida compatible con el desarrollo sostenible, la justicia ecológica, social y el bienestar, y compran los productos a empresas que comparten sus valores, incluso están dispuestos a pagar un poco más por ello.

- **Millennials (Generación Y):** Cohorte demográfica que sigue a la Generación X y precede a la Generación Z. No hay consenso respecto a las fechas de inicio y fin de esta generación. Según la mayoría de los demógrafos e investigadores, comprende a las personas nacidas entre los años 1980 y 2000. Lleva ese nombre porque se refería específicamente a la generación que iba a graduarse durante y después del año del cambio de milenio, el año 2001.

Los autores William Strauss y Neil Howe fueron los primeros que acuñaron el término *millennial* en 1987, en un momento en que los niños nacidos en 1982 iniciaban la educación preescolar y los medios de comunicación identificaron por primera vez su posible vínculo con el inminente nuevo milenio como la clase que finalizaría la educación secundaria en el año 2000. En 1993 la revista norteamericana *Advertising* acuñó el término “Generación Y” para describir a aquellos que tenían 11 años o menos.

- **ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible):** En 2015, 193 países firmaron un acuerdo histórico y establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para respaldar la llamada Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, un plan de acción a favor del planeta, las personas y la prosperidad, con tres grandes retos: luchar contra la desigualdad y la injusticia, poner fin a la pobreza extrema, y aplacar el cambio climático. Constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.

- **Omnicanalidad:** Estrategia de comunicación utilizada para estar en contacto con los prospectos o clientes a través de diferentes canales (*email*, redes sociales, sitio web, etc.). El uso de los diferentes canales debe hacerse bajo una

misma estrategia para llegar al consumidor en el momento indicado.

- **Recycling (reciclaje):** Consiste en crear objetos nuevos a partir de materiales reciclados. Para lograrlo, se destruyen los productos enviados a reciclar para extraer su materia prima. A partir de ahí, se utiliza este mismo material para crear un objeto distinto al original, tanto en características como en funciones.

- **RSC (Responsabilidad Social Corporativa):** Se define como la contribución activa y voluntaria a la mejora social, económica y responsabilidad ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su competitividad y su valor añadido. Es la estrategia que diseña una empresa para aportar soluciones, mejoras, ayudas y apoyos a la sociedad a través de medidas que lidera y que realiza de manera voluntaria. La RSC no es sólo cumplir con las leyes y las normas jurídicas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. Es, además, proporcionar una serie de beneficios adicionales a la comunidad con el fin de fortalecer el vínculo con ella.

- **Upcycling (suprarreciclaje):** Consiste en transformar un desecho en un producto de mayor calidad y valor ecológico. Esta estrategia integrada en la economía circular es un paso más en el proceso de reciclaje de los residuos. Se busca incrementar el valor de un objeto reciclado, que se reutiliza de forma creativa sin alterar sus características y funciones principales.

- **VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity):** El modelo VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) define el entorno actual en el que las empresas deben prosperar, adaptándose a cambios muy rápidos y en escenarios complejos con, a menudo, alta volatilidad. VUCA es un modelo de gestión de entornos complejos, volátiles, impredecibles y ambiguos que persigue preparar a los gestores para una nueva realidad en la que es necesaria tener una gran capacidad de reacción.

El modelo VUCA se forma con dos ejes que dividen el área en cuatro zonas. Los dos ejes se corresponden con el eje del conocimiento (en este eje mediremos cuánto sabemos sobre la situación actual) y el eje de predictibilidad (responde a la pregunta ¿hasta dónde podemos predecir el resultado de las acciones que

tomemos?). Estos dos ejes delimitan cuatro áreas que se corresponden con las cuatro características del mundo actual: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Los orígenes del concepto VUCA se remontan a la guerra fría. Fue un término ideado en la Escuela de Guerra del ejército de Estados Unidos durante los años 90 y pasada la guerra fría. Desaparecida la Unión Soviética y tras la caída del muro de Berlín, el mundo era más incierto y complejo. Ya no podía explicarse todo en función de dos bloques. Más tarde, los atentados de 2001 y la gran crisis económica de 2007 validaron la idoneidad de este término que parecía cada vez más adecuado para describir un mundo en constante cambio y en el que todo era posible.

