



NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Negocios
Internacionales**

AUTORES:

Johao Sebastián Guzmán Sánchez
Samantha Sarai Carrera Paliz
Tommy Julian Rodríguez Quinteros
Roddy Antonio Agila Yanangomez

TUTOR:

Msc, Andrea Carolina Sotomayor Feijoó

Plan de Negocios para la creación y diseño de una plataforma digital para la
internacionalización de materiales textiles ecuatorianos.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Johao Sebastián Guzmán Sánchez, Samantha Sarai Carrera Paliz, Tommy Julian Rodriguez Quinteros, Roddy Antonio Agila Yanangomez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Johao Sebastián Guzmán Sanchez
1104867377



Samantha Sarai Carrera Paliz
1725325730



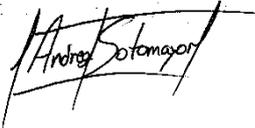
Tommy Julian Rodriguez Quinteros
1717879355



Roddy Antonio Agila Yanangomez
1105824146

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Andrea Carolina Sotomayor Feijoó, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Andrea Sotomayor", enclosed within a rectangular box drawn with the same ink.

.....

Msc, Andrea Carolina Sotomayor Feijoó

Resumen Ejecutivo

Esta tesis propone el diseño de una plataforma web B2B para conectar a productores ecuatorianos de lana sostenible (alpaca, vicuña) con la industria alemana de moda de lujo, buscando la internacionalización del sector textil para 2025. El sector ecuatoriano, aunque vital, enfrenta la caída de exportaciones post-pandemia y una brecha digital en sus MIPYMES, limitando su acceso al creciente comercio digital B2B.

La plataforma es la solución a estas "brechas digitales en productores artesanales ecuatorianos", abordando la falta de conocimiento en marketing digital, bajos volúmenes de producción para pedidos grandes, y barreras de exportación. Ofrecerá un catálogo detallado con información de productos, certificaciones y capacidades, e integrará funcionalidades clave como mensajería con traducción, pagos seguros y seguimiento logístico.

Alemania es el mercado objetivo por su fuerte demanda de textiles sostenibles, su liderazgo en moda ecológica y una logística eficiente, respaldada por acuerdos comerciales favorables. El mercado alemán de moda sostenible, valuado en \$8.41 millones en 2023, se proyecta a crecer significativamente, con consumidores priorizando la sostenibilidad. La plataforma se diferenciará por su inteligencia de mercado, eficiencia logística y seguridad transaccional. En síntesis, este plan de negocios capitaliza la demanda global por productos sostenibles de lujo, empoderando a los productores textiles ecuatorianos y promoviendo el desarrollo económico del país a través de la internacionalización.

Palabras clave: Plataforma digital, B2B, lana sostenible, moda de lujo, Ecuador, Alemania, exportación, MIPYMES, vicuña, alpaca, comercio electrónico, sostenibilidad, internacionalización.

Abstract

This thesis proposes the design of an innovative B2B web platform aimed at the internationalization of Ecuadorian sustainable wool producers, including alpaca and vicuña fibers, connecting them directly with the luxury fashion market in Germany. The primary objective is to achieve this internationalization by 2025. The Ecuadorian textile sector, though vital to the economy, faces significant challenges such as declining post-pandemic exports and strong competition from "fast fashion" platforms. Additionally, there's a notable digital gap among Ecuadorian textile SMEs, hindering their access to the rapidly growing B2B digital commerce.

The platform is envisioned as a direct solution to these "digital gaps in Ecuadorian artisan producers," addressing issues like lack of digital marketing knowledge, low production volumes for large orders, and export barriers. To achieve this, it will offer a comprehensive catalog with detailed product information, sustainability certifications, and specifications for delivery times and production capacity. Furthermore, it will integrate essential functionalities such as a direct messaging system with real-time translation, secure payment platforms, and integrated logistics tracking.

Germany has been strategically selected as the target market due to its strong demand for sustainable textiles, its leadership in the European sustainable fashion market, and efficient logistics, supported by favorable trade agreements. The German sustainable fashion market, valued at \$8.41 billion in 2023, is projected for significant growth, with consumers prioritizing environmental and social aspects. The platform will differentiate itself through market intelligence, logistical efficiency, and transactional security. In summary, this business plan not only capitalizes on the global demand for luxury and sustainable products but also empowers Ecuadorian textile producers, promoting their internationalization and contributing to the country's economic development.

Keywords: Digital platform, B2B, sustainable wool, luxury fashion, Ecuador, Germany, export, SMEs, vicuña, alpaca, e-commerce, sustainability, internationalization.

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada, en primer lugar, a nuestros familiares y seres queridos. A nuestros padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y los sacrificios realizados para permitirnos alcanzar nuestras metas académicas y profesionales. Su fe en nosotros ha sido el motor que nos ha impulsado a perseverar y superar cada desafío a lo largo de este camino.

A nuestros hermanos y amigos, por su aliento, comprensión y paciencia. Su presencia y sus palabras de ánimo fueron un recordatorio constante de que no estábamos solos en este esfuerzo. A la Universidad Internacional del Ecuador, por brindarnos la oportunidad de formarnos y crecer en un ambiente de excelencia académica, proporcionándonos las herramientas y el conocimiento necesarios para desarrollar este proyecto.

Agradecimiento

Este proyecto no hubiera sido posible sin la invaluable contribución de diversas personas e instituciones. En primer lugar, expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestra tutora, Msc. Andrea Carolina Sotomayor Feijoó. Su guía experta, paciencia y dedicación fueron fundamentales para la conceptualización y el desarrollo de esta investigación. Su conocimiento y sus críticas constructivas enriquecieron significativamente el contenido y la calidad de nuestro trabajo.

A la Universidad Internacional del Ecuador, por proporcionar los recursos académicos y la infraestructura necesaria para la realización de esta tesis. A los docentes de la Carrera de Negocios Internacionales, por impartirnos los conocimientos y las habilidades que nos permitieron abordar este desafío con una perspectiva integral.

A los productores textiles ecuatorianos y a los expertos del sector que participaron en nuestras entrevistas y encuestas, sus valiosos aportes y perspectivas fueron cruciales para la comprensión de la problemática y la validación de nuestra propuesta. Su disposición para compartir sus experiencias y conocimientos hizo posible que este proyecto tuviera una base sólida y realista.

Finalmente, agradecemos a nuestros compañeros de estudio y a todas aquellas personas que, de una u otra forma, nos brindaron su apoyo, aliento y camaradería durante este proceso. Su contribución, ya sea directa o indirecta, ha sido de gran importancia para la culminación exitosa de esta etapa.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	12
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	14
MAPA DE EMPATÍA DEL PRODUCTOR TEXTIL ECUATORIANO	17
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	20
IDEA DE NEGOCIO.....	23
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD – DESEABILIDAD.....	33
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	41
PLAN DE MARKETING	49
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS.....	71

Índice de Tablas

Tabla 1: Buyer Person: Características y necesidad del segmento	18
Tabla 2: Árbol de problemas.....	21
Tabla 3: Matriz de selección de mercados	27
Tabla 4: Análisis de las cinco fuerzas de Porter	28
Tabla 5: FODA	31
Tabla 6 Presentación de resultados	35
Tabla 7 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0:	38
Tabla 8: Matriz de sistematización de información, entrevistas.....	38
Tabla 9 Matriz de localización.....	41
Tabla 10 Detalle mapa de procesos	44
Tabla 11 Plan de marketing	52
Tabla 12: Inversión Inicial	53
Tabla 13: Estado de costos proyectado	54
Tabla 14: Estado de Pérdidas y Ganancias	55
Tabla 15: Proyección de ventas	55
Tabla 16: Punto de Equilibrio	56
Tabla 17: WACC – VAN – TIR – Periodo de Recuperación	56
Tabla 18: WACC – Escenario Pesimista, Optimista y Realista.....	59

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía.....	17
Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0.....	23
Figura 3 Opción 2 de prototipo 1.0.....	24
Figura 4 Prototipo 2.0	40
Figura 5 Captura de pantalla video promocional.....	41
Figura 6 Mapa de distribución de la planta.....	42
Figura 7 Mapa de proceso.....	44
Figura 8 Organigrama	47
Figura 9 Diseño post para Instagram	53

Introducción

El sector textil ecuatoriano desde hace años se ha consolidado como uno de los pilares claves en la economía ecuatoriana, siendo así que genera de manera directa 122.000 empleos de manera directa lo que representa 16.4% del empleo en la industria manufacturera del país (AITE, 2024). A la vez y pese a su importancia en los últimos años se ha visto vulnerable y se enfrenta a retos como las exportaciones totales, que post pandemia no se ha recuperado del todo -7.8% valor FOB en comparación a 2019 (AITE, 2024), compitiendo de manera desigual con plataformas extranjeras de fast fashion, con un amplio catálogo digital que venden de manera digital, bajo el régimen 4x4, esto ha generado una distorsión en el mercado interno. (Ecuador En Vivo, 2025).

El comercio digital B2B ha generado una revolución en todo el mundo aproximadamente ha alcanzado \$2.455 mil millones en ventas en 2024 y se estima un crecimiento a \$43.4875 mil millones a 2033 (Astute Analytica, 2025), en su gran mayoría impulsado por la revolución digital de los últimos años con la implementación de IA, generando tendencias para internacionalizar productos textiles, y es aquí donde entra la oportunidad para la industria textil ecuatoriana, ya que se puede adaptar la materia que ofrece el país a una plataforma similar a las que se encuentran en tendencia ahora, buscando nicho de mercado, donde se aprecie la sostenibilidad y la calidad de los productos ecuatorianos.

Sin embargo, las empresas nacionales que en su mayoría se encuentran categorizadas como MIPYMES o cooperativas no se encuentran familiarizadas con las oportunidades de los medios digitales para la venta de sus productos, razón por la cual surge nuestra propuesta de diseñar una plataforma digital con un formato de página web enfocada en el sector textil ecuatoriano, donde se conecte directamente a los productores con los compradores internacionales ofreciendo inteligencia de mercado, certificaciones a los productos ofrecidos,

detallando la calidad y sostenibilidad en el proceso de elaboración de los productos ofertados, y el apoyo logístico integrado en la misma.

La presente tesis explora oportunidades a nivel mundial, a la vez que estudia las actuales brechas generadas en la exportación digital en el rubro y la factibilidad de aplicar este modelo de negocio que busca promover la internacionalización del sector textil ecuatoriano.

Objetivo General

Diseñar una plataforma digital B2B, donde los productores de materia textil del Ecuador tengan la facilidad de acceder a mercados internacionales a través de la plataforma, manteniendo enfoques de sostenibilidad y calidad, para poder ofertar un pago y trato justo a nuestros productores.

Objetivos Específicos

- Analizar las oportunidades en mercados internacionales textiles enfocándose en las tendencias, demanda, acuerdos comerciales, crecimiento y demanda del mercado, para generar un diagnóstico referente a las actuales brechas de digitalización.
- Identificar la problemática textil actual por la cual hoy atraviesan los productores locales, haciendo hincapié en las exportaciones de los productos producidos en el país, y cuál ha sido el obstáculo a lo largo de los años para la internacionalización digital en este mercado.
- Definir a los clientes meta de la plataforma tanto en el ámbito nacional como el internacional.

- Recopilar y analizar datos actualizados del sector de estudio textil ecuatoriano para comprender su complejidad, sus debilidades, oportunidades y como solucionar y potenciar estas mediante la plataforma propuesta.
- Estudiar las tendencias mundiales de consumo, el comercio electrónico con enfoque en un modelo de negocio B2B, para tener un contexto claro sobre la estrategia y enfoque que debe tener la plataforma.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico

El sector textil ecuatoriano ha presentado ciertas fluctuaciones en los años recientes, según fuentes, las exportaciones del sector no se han recuperado a los valores previos a la pandemia, se resalta que el valor FOB era un 7,8% menor al valor del 2019 (AITE, 2024).

Uno de los factores que incidió en esta caída fue el auge de importaciones bajo el régimen 4x4, que durante varios años permitió el ingreso de paquetes “personales” sin pagar arancelario, generando una competencia desleal para la industria, en la actualidad el gobierno ha reaccionado ante este desequilibrio donde el 16 de junio del 2025, donde mediante la resolución COMEX, implementó un arancel fijo de \$20 por paquete Courier, como medida para frenar el crecimiento descontrolado de las compras por internet y proteger la producción nacional. (MPCEIP, 2025)

A la vez con las nuevas tendencias el mercado internacional textil denota nuevas oportunidades ya que los consumidores se ven interesados en productos los cuales certifiquen sostenibilidad, calidad y una cadena de suministro transparente, en este ámbito el mercado de la moda sostenible valió \$8.41 millones en 2023 y se proyectó un alcance de \$19.03 millones para 2032. (Business Research Insights, 2025) esta tendencia está fundamentada por

estándares como GOTS de algodón orgánico, o certificaciones de comercio justo, creando nichos con alto valor para proveedores que demuestren compromiso con la sostenibilidad, en la actualidad empresas ecuatorianas aún no han penetrado de manera agresiva en el mercado digital internacional, esto debido a la ausencia de una plataforma especializada en el modelo de negocio B2B en nuestro medio, además de las diversas barreras internas como son el limitado acceso a información del mercado y la pobre adaptación de tecnología y logística de las empresas nacionales.

De esta manera se evidencia notablemente una brecha digital donde un mercado crece de manera exponencial y nuestro mercado se ve estancado y mermado por las limitaciones propias del medio, pese a existir oportunidades, potencial e incluso tendencias que pueden ser aprovechadas para mejorar la situación actual de la industria.

Los problemas actuales de la exportación de textiles en Ecuador están causados por los obstáculos estructurales que limitan la internacionalización de los productos locales, donde existen dos contextos relevantes, el primero es que una gran parte de productores son MIPYMES, que tienen bajos volúmenes de producción lo que hace imposible generar ordenes de grandes cantidades como solicitan mercados internacionales, además de la carencia del conocimiento del marketing o la publicidad para hacer conocer sus productos a nivel internacional, adicionalmente es inexistente una plataforma enfocada en generar ayuda a estas empresas para generar un crecimiento en ventas a nivel internacional.

La otra cara de la moneda son las barreras externas como la tramitología, los costos de exportación elevados, y la nula estandarización en calidad por parte de los productores locales, donde la entrada de productos de bajo costo provenientes de materiales sintéticos, provoca el incremento en los precios del producto local reduciendo a la vez la competitividad en mercados internacionales, a la vez el país no cuenta con una dinámica o infraestructura

sólida para comercio digital B2B enfocado en textiles, por lo cual las empresas buscan ferias físicas e intermediarios tradicionales para realizar sus ventas donde los costos se incrementan y el valor agregado no está bien definido. (AITE, 2024)

Los clientes meta como se mencionó en breves rasgos serían empresas MIPYMES textiles, pequeñas y medianas dedicadas a realizar hilados, tejidos y confecciones de fibras orgánicas o artesanales, las cuales en su mayoría están localizadas en provincias como Pichincha, Tungurahua, Guayas y Azuay donde se concentran alrededor del 86% de las ventas de textiles del país.

Los compradores internacionales a su vez son grandes importadores, distribuidores o marcas de moda ética en mercados desarrollados como EE. UU., Europa y Asia que demandan trazabilidad de origen y prácticas responsables, estos perfiles son bien valorados en estos mercados y buscan proveedores con certificaciones ambientales y sociales, así como información detallada de la cadena de producción de los productos.

Es por esto que surge nuestra propuesta, donde la idea principal es crear una página web enfocada en explotar todas las oportunidades que ofrece el mercado actual, ayudando tanto a pequeños, medianos y grandes productores de textiles ecuatorianos, a exhibir sus productos en una plataforma amigable y fácil de entender, sin intermediarios de promedio, para que de esta manera los compradores internacionales puedan encontrar textiles de alta calidad, artesanales y contactar de manera directa con el proveedor, de manera efectiva y transparente.

A partir del registro de los usuarios como proveedor, este podrá crear un perfil donde pueda agregar un catálogo completo de los productos que ofrece, con imágenes reales de los

mismos, descripción de el o los productos, los materiales utilizados para su elaboración, tiempos estimados de entrega y capacidad de producción.

No obstante, la plataforma no solo se basa en agregar un portafolio de productos y conectar a proveedor y comprador, si no también, ofrecer herramientas para los compradores internacionales, donde estos podrán filtrar por tipo de textil, ubicación, certificaciones, y criterios adicionales para un mercado más apegado a lo nicho como producción sostenible o hecho a mano, invitando de esta manera a los compradores más exigentes a frecuentar la página web.

Algunas funciones de apoyo a los usuarios adicionales serían:

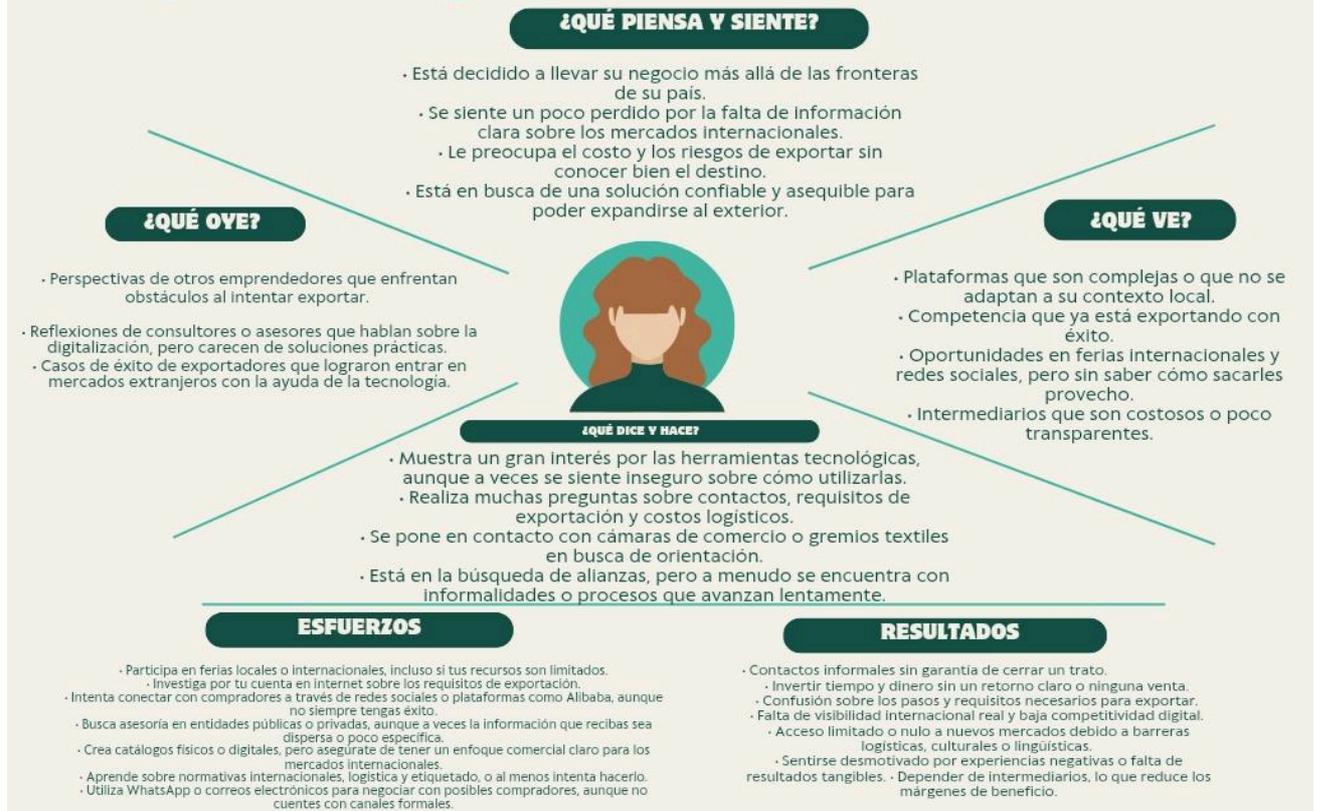
- Sistema de mensajería directa con traducciones en tiempo real, facilitando la comunicación a ambas partes.
- Plataformas de pago seguras, para que tanto el productor como el vendedor aseguren sus transacciones.
- Apartado de seguimiento logístico, para que ambas partes rastreen en tiempo real el pedido.

Mapa de Empatía

Figura 1 Mapa de empatía

Mapa de Empatía del Productor Textil Ecuatoriano

Mapa de Empatía



Elaboración Propia

Se describió el perfil de artesanos que se enfrenta a barreras prácticas sin embargo tiene una visión de agilizar el proceso de obtención de materia prima para sus productos, describe la problemática, y como está afecta en su crecimiento, destaca que falta un enfoque la falta de información condensada sobre alternativas y variedad de productos, proveedores, mercados meta, etc.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1: Buyer Person: Características y necesidad del segmento

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Daniela Martinez, dueña de una pequeña empresa
Edad	30-55 años
Género	Femenino

Estado civil	Casada o Soltera
Nivel educativo	Universitario
Ingresos mensuales	USD 1000 – 3500
Ocupación	Gerente General
Redes sociales que utiliza	Facebook, WhatsApp, Instagram, TikTok.
Estilo de vida	Proactivo, Impulsado por la moda, Preocupados por verse bien y transmitir interés a través de lo que Producen.
Valores	Comprometida con el crecimiento e innovación de su empresa Utiliza practicas sostenibles y ecológicas para la comercialización de productos
Personalidad	Sensible a la búsqueda de mejoras por redes sociales, interesada en encontrar accesibilidad para encontrar textiles para su fábrica. Practica.
¿Dónde compra?	A productores nacionales e internacionales cercanos o conocidos.
¿Qué la motiva a comprar?	Producir o fabricar prendas de excelente calidad y que encanten a su mercado objetivo.
Necesidades principales	Facilitar el proceso de búsqueda y compra de material textil para la fabricación de sus prendas. Flexibilidad de análisis de rentabilidad al momento de comprar.
¿Cómo el servicio satisface esas necesidades?	Brinda catálogos digitales para fácil búsqueda de productos. Cuenta con una ficha de proveedores con información sobre cómo se manejan y de dónde vienen sus productos. Brinda Reportes de tendencias de moda y resalta que fibras o textiles tienen más demanda. Da un pequeño análisis del comportamiento de estas fibras textiles en diferentes mercados en todo el mundo. Brinda variedad de productos. Gestiona y facilita el trato directo con el proveedor y se encarga de todo el proceso de compra segura.

Elaboración Propia

Identificación de la Problemática

Problemas del segmento

1. Brechas digitales en productores artesanales ecuatorianos como obstáculo para la internacionalización de telas sostenibles

Aunque el 80.3% de la población ecuatoriana es usuario de Internet (CCQ, 2025), lo que ha contribuido a reducir la brecha digital, es importante destacar que, en un estudio realizado por la Universidad Espíritu Santo y su Centro de Investigación (2024) el 66% de las empresas enfrentan dificultades al intentar llevar a cabo cambios digitales, esta situación impacta en los productores artesanales de telas sostenibles, quienes carecen de herramientas digitales para facilitar el acceso a los mercados internacionales.

2. La baja integración de fibras de alpaca y vicuña en la cadena de valor textil ecuatoriana.

La integración de la cadena de valor textil es limitada a pesar de su potencial. En Ecuador se prevé un aumento de estos camélidos, sin embargo, esta actividad se ha mantenido como actividad poco tecnificada (Cooperación Alemana - Deutsche Zusammenarbeit, 2021). Además, la mayoría de la fibra que es producida es de baja calidad, tiene procesos poco tecnificados y limitado control genético, lo que restringe el aprovechamiento de valor agregado en productos textiles (Chicaiza Sánchez, Garzón Jarrin, & Andrade Aulestia, 2023)

3. Las restricciones legales y normativas que limitan la capacidad de producción e innovación de las empresas textiles ecuatorianas.

A pesar del gran avance digital en el Ecuador, las empresas aun enfrentan barreras normativas, económicas y estructurales que llegan a limitar su capacidad de innovación. Según un estudio realizado por Rubulcaba, L., Slavova, S., Kim, M.,

Merino. F, Temple. E y Victor. J en cooperación con el Banco Mundial (2017), alrededor de un 30% de las empresas identifican altos costos y falta de financiamiento en innovación.

Selección del problema con mayor oportunidad de negocio

1. Brechas digitales en productores artesanales ecuatorianos como obstáculo para la internacionalización de telas sostenibles

Se escogió este problema porque, aunque el acceso a Internet en Ecuador ha mejorado, muchos productores artesanales aún enfrentan brechas digitales que limitan su capacidad para internacionalizar sus productos. Esta situación representa una oportunidad para conectar su oferta sostenible con mercados europeos a través de una solución tecnológica que promueva inclusión digital y desarrollo económico.

Árbol de problemas

Tabla 1: Árbol de problemas

Causas	Problema Central	Consecuencias
Falta de acceso a formación en competencias digitales.		Baja visibilidad de los productos textiles artesanales en mercados globales.
Limitado acceso a dispositivos tecnológicos y conectividad estable.		Pérdida de oportunidades de negocio e ingresos para los productores.
Desconocimiento de plataformas digitales de comercio internacional.	Brechas digitales en productores artesanales	Desigualdad en la participación del sector

	ecuatorianos dificultan la	artesanal en la economía
	internacionalización de	digital.
Escasa articulación con	telas sostenibles.	Estancamiento en la
actores del ecosistema digital		innovación y sostenibilidad
y comercial.		del sector textil artesanal.

Nota: Elaboración propia

Idea de Negocio

Business Canvas

Bussines Model Canvas

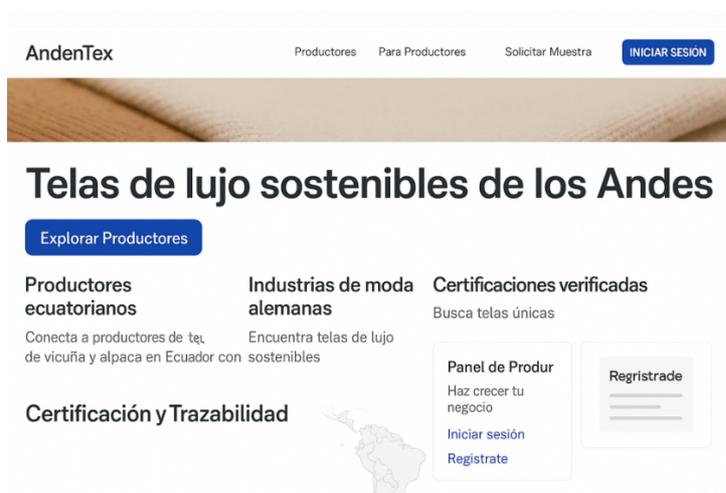
BUSINESS MODEL CANVAS 1: PLATAFORMA DIGITAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MATERIALES TEXTILES SOSTENIBLES MEDIANTE LA CONEXIÓN DE PRODUCTORES NACIONALES CON INDUSTRIAS DE MODA EUROPEA



Nota: Elaboración Propia

Prototipaje 1.0

Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración Propia

El prototipo refleja una plataforma B2B pensada para internacionalizar textiles sostenibles de vicuña y alpaca. Presenta un diseño limpio y profesional, con secciones claras para productores, compradores y certificaciones. Comunica confianza, promueve la trazabilidad y facilita conexiones comerciales entre Ecuador y mercados globales.

Prototipaje 2.0

Figura 3 Opción 2 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración Propia

El prototipo refleja una plataforma orientada a la conexión comercial entre artesanos ecuatorianos y marcas alemanas. Su interfaz cálida, con colores tierra y estética natural, comunica sostenibilidad, autenticidad y origen andino, reforzando la propuesta de valor para el comercio justo internacional.

Análisis del Macroentorno – PESTEL

Anexos: 1, [2](#) y [3](#).

Análisis Pest: ALEMANIA

■ Muy positivo
 ■ Positivo
 ■ Negativo
 ■ Muy negativo

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	Libertad Política: Según el Freedom House Index (2025), Alemania es un país con excelentes en derechos políticos y libertades civiles, lo que significa que es un país que no entra en controversia política.	█		X

	nivel competitivo ya que cuenta con distintos proveedores.				
	PIB: El PIB de Alemania es de 4.53 billones de dólares, uno de los más altos en toda la unión europea y atractivos a nivel mundial, lo que nos parece interesante ya que tiene un público interesado en un negocio de textiles sostenibles. (Banco Mundial, 2025)				X
	Inflación: Con una inflación del 2.3%, Alemania presenta una ligera presión inflacionaria, aunque aún dentro de un rango considerado estable por estándares europeos. (Banco Mundial, 2025)				X
Social	Tendencia de moda sostenible: Alemania tiene uno de los mercados de moda sostenible más grande en Europa, pues la contaminación se aumentó debido a la moda “fast fashion” es por ello por lo que la Unión Europea mediante la Comisión Europea (2022) implemento la Estrategia de la UE para textiles sostenibles y circulares, que propone una oportunidad para que plataformas que buscan conectar a productores de telas sostenibles con industrias europeas que busquen materiales sostenibles, trazables y regulados por los marcos que establecen el Pacto Verde Europeo y el Plan de Acción para Economía Circular.				X
	Demanda de Textiles Sostenibles: Los alemanes se van por una moda sostenible, acerca del 69% de los alemanes afirman que lo ambiental y social es bastante importante para ellos al momento de elegir ropa y calzado. El 43% de los alemanes desecha ropa dañada, por lo que crece la demanda por textiles duraderos con lanas finas y sostenibles, sobre todo con producción ecológica, (NIQ, 2024). Además, las etiquetas ecológicas cada vez ganan importancia en la elección de comprar o no un producto textil.				X
	Tasa de desempleo: Para 2024 Alemania tiene una tasa de desempleo del 3.4% indica que Alemania mantiene un mercado laboral sólido y altamente activo (Banco Mundial, 2025).				X
Tecnológico	Logística: Para el año 2023, el LPI (Logistics Performance Index) del World Bank (2025) colocó a Alemania en la posición 3 de 150 países, y con un puntaje de 4,1 sobre 5. Esto significa que todas las				X

operaciones logísticas en este país son eficientes, por lo que se facilita la exportación del producto y la desaduanización del mismo en el país de destino.

Matriz de selección de mercados NI

Tabla 3: Matriz de selección de mercados

Factores críticos para el éxito	Ponderación	ALEMANIA		FRANCIA		ITALIA	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Alineación con la Estrategia de la UE para Textiles Sostenibles y Circulares	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Crecimiento de la demanda de Textiles sostenibles	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Eficiencia Logística	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Barreras de ingreso arancelarias	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Barreras de ingreso no arancelarias	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Acuerdos preferenciales de comercio	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Libertad económica	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Participación y presencia de competidores.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Gestión del Impacto de la Inflación	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Crecimiento de la demanda de importaciones	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
	1		3,51		3,13		3,03

Nota: Elaboración propia

Alemania fue seleccionada por su rendimiento superior y consistente en la matriz, obteniendo las calificaciones más altas en factores clave como eficiencia logística, barreras arancelarias bajas, acuerdos comerciales favorables y libertad económica. Aunque Francia e Italia comparten algunas fortalezas, las ventajas operativas y de mercado de Alemania le otorgan la puntuación ponderada total más alta 3.51, lo que la posiciona como la opción más favorable para el éxito según los criterios evaluados.

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

Tabla 4: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes	<p>El ingreso técnico es sencillo, pero el crecimiento requiere de inversión en reputación, red de negocios, acatamiento de regulaciones, certificados y tecnología. Nosotros implementamos un motor de búsqueda/IA textil especializado, optimizando la eficiencia en la recolección de recursos y disminuyendo el tiempo de negociación, así mismo asistencia personalizada. Nuestros proveedores cuentan con certificados como la CITES, RAS, GOTS y Oeko.tex Standard 100, estableciendo estrictas limitaciones para los nuevos participantes sin certificaciones (2025). Teniendo en cuenta a grandes competidores como ECOequator, Dukan Dust o fribe2fashion.</p>
Poder de negociación de los proveedores	<p>Nuestra competencia muestra fortalezas, pero cuentan con debilidades en donde nosotros podemos diferenciarnos, de este modo, EcoEquator se distingue por su</p>

orientación social y ética, sin embargo, su modelo no posee automatización ni escalabilidad digital. Dukandust obtiene beneficios en tecnología, sin embargo, su enfoque en alpaca/vicuña no es completo, por otro lado, Fibre2Fashion lidera en tamaño de red, sin embargo, no proporciona beneficios exclusivos en fibras de lujo, no obstante, nosotros somos especialistas en alpaca y vicuña, así como en Alpaca del Perú, somos apasionados por la alpaca tanto así, que la meta es potenciar la habilidad de investigadores, técnicos y criadores de camélidos con un riguroso escrutinio (2022). Somos especialistas en alpaca y vicuña, contamos con tecnología avanzada y asesoramiento personalizado y trazabilidad, certificaciones y comercio sostenible.

Poder de negociación con los compradores

Los compradores a nivel internacional generalmente poseen un fuerte poder de negociación, dado que persiguen precios competitivos, certificaciones de sostenibilidad, y el cumplimiento de normas éticas y de comercio equitativo. La posibilidad de cotejar ofertas mediante

plataformas digitales incrementa su habilidad para demandar condiciones más favorables (Harvard Business Review, 2008).

Amenaza de nuevos entrantes

Nuestra competencia o servicios alternativos que cumplan la misma función, es decir, redes comerciales tradicionales, ferias internacionales, transformar tu plataforma en EcoEquator conlleva la pérdida de eficiencia digital, rastreabilidad exacta y rapidez en las transacciones. Cambiar a Dukandust podría implicar a renunciar a un enfoque distintivo y certificaciones especializadas. Transformar a Fibre2Fashion disminuye la especialización y mejora la calidad de las relaciones directas.

También existe la posibilidad de que compradores creen sus propios canales directos, evitando intermediarios. Por eso, la plataforma debe diferenciarse ofreciendo inteligencia de mercado, eficiencia logística y seguridad en las transacciones (OCED, 2019)

Rivalidad entre competidores

Ecoequator es una compañía de Ecuador que exporta productos artesanales y sostenibles, vinculando a pequeños productores con consumidores a nivel global. Se concentran en productos ecológicos, con seguimiento y certificaciones de comercio equitativo.

Dukan Dust de igual manera, pero incorporan inteligencia artificial para vincular a los compradores con los proveedores óptimos, pero nosotros manejamos ambas aptitudes. En cuanto a Fribe2fashion tenemos una gran ventaja, ellos no se enfocan en la Alpaca y Vicuña por lo que somos especialistas ante ellos en lo que ofrece nuestra plataforma.

Todos cobran por comisión algunas por suscripción y otros por planes premium y publicidad. Las plataformas compiten en funcionalidad digital (Harvard Business Review, 2008).

Nota: Elaboración Propia

FODA**Tabla 5: FODA**

Fortalezas	Oportunidades
<p>La plataforma se alinea con la demanda actual de materiales textiles sostenibles.</p>	<p>La tendencia de movimiento y compras a través de Marketplace especializados lo que va a fortalecer la viabilidad de la plataforma.</p>
<p>Fácil acceso a mercados europeos por sus regulaciones arancelarias accesibles.</p>	<p>Interés en las certificaciones ambientales y aprovechar esto para posicionar los materiales textiles con trazabilidad.</p>
<p>La plataforma es innovadora y facilita el proceso de compra.</p>	<p>Fortalecer la identidad ecuatoriana y posicionarlo en el mercado europeo.</p>
<p>Alemania ocupa el puesto número 3 en el mundo en el ámbito logístico lo que facilita el proceso de exportación (PROCOLOMBIA, s.f.)</p>	
Debilidades	Amenazas
<p>Los costos de inversión inicial en la plataforma para el desarrollo y el mantenimiento.</p>	<p>Alto nivel de competencia con empresas que poseen un posicionamiento y trayectoria.</p> <p>Regulaciones en las certificaciones obligatorias que dificulten o atrasen la operación</p>

Las certificaciones ambientales que requiere el mercado alemán pueden representar una barrera para pequeñas empresas textiles

Adaptarse a las exigencias de protección y manejo de datos de Alemania y su ciberseguridad. (Federal Government, 2021)

Las estrategias de Marketing deben ser estratégicas para poder ser competitivos desde el inicio.

Nota: Elaboración Propia

Validación de Viabilidad – Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población (mercado objetivo)

Empresas manufactureras de ropa de la clasificación alemana WZ08-14

La presente investigación busca explorar la factibilidad de una plataforma B2B que facilite la conexión entre productores de textiles sostenibles y empresas alemanas dedicadas a la confección de prendas de vestir. Para definir el tamaño y características del mercado objetivo, se ha tomado como referencia a la clasificación WZ2008 de la industria manufacturera alemana, y tomando la categoría WZ08-14, agrupa a las entidades vinculadas a la fabricación de ropa dentro del sistema estadístico alemán.

Según datos del Statistisches Bundesamt (Destatis, 2025), la clasificación alemana de WZ2008 representa un total de 46,335 locales manufactureros activos, de las que se dividen en varias categorías.

Para este estudio y de acuerdo a los datos de Statistisches Bundesamt (Destatis, 2025) tomamos en cuenta los siguientes locales manufactureros activos de la categoría de código de

2, 3 y 4 dígitos que se dedican exclusivamente a la manufactura de prendas de vestir con lanas animales o fibras naturales:

Tomando en consideración los códigos de 3 y 4 dígitos, el resultado de nuestro público objetivo en Alemania es el siguiente:

Clasificación Código 2 Dígitos:

WZ08-14 Fabricación de prendas de vestir: 151

Clasificación Código 3 Dígitos:

WZ08-141 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de vestir: 127

WZ08-143 Fabricación de prendas de punto y ganchillo: 24

Clasificación Código 4 dígitos:

WZ08-1413: Fabricación de otras prendas de vestir exteriores: 58

WZ08-1414: Fabricación de ropa interior: 28

WZ08-1419: Fabricación de otras prendas de vestir y accesorios: 41

WZ08-1431 Fabricación de medias de punto y de ganchillo: 13

WZ08-1439 Fabricación de otras prendas de punto y de ganchillo: 11

Nuestro público objetivo en Alemania es 151 locales activos de fabricación de prendas de vestir.

Los datos que refleja la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS, 2025) en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (2012) encontramos la división C13 en la partida C1311.02 Hilatura y fabricación de hilados e hilos para tejeduría o costura, para el comercio o para procesamiento posterior, texturización, retorcido, plegado, cableado y remojo de hilaturas filamentosas de toda clase de fibras animales, vegetales, sintéticas o artificiales, en la que se encuentran 29 empresas registradas que se dedican a la presente actividad comercial, sin embargo, es importante recalcar que se

hizo un análisis sobre quienes proveen de tejidos textiles de lana animal de vicuña o alpaca, de los que se distinguen 8 empresas dedicadas exclusivamente en los tejidos mencionados.

Dicho esto, la población objetivo total es de 159 empresas.

Muestra

Para determinar cuantas encuestas deberíamos aplicar a la población específica, se utiliza la siguiente fórmula:

Donde,

n = tamaño de muestra

$N = 159$ (población objetivo)

$Z = 1.96$ (nivel de confianza del 95)

$p = 0.5$ (máxima variabilidad esperada)

$q = 1 - p$

$e = 0.05$ (margen de error permitido)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$
$$n = \frac{159 * 3.8416 * 0.25}{0.0025 * 158 + 3.8416 * 0.25} = \frac{152.6236}{1.3554} = 112.60$$

De acuerdo con la fórmula aplicada, la muestra recomendada es de 113 encuestas para obtener resultados que nos brinden una visión e información del grupo objetivo.

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

Tabla 6 Presentación de resultados

Descripción Pregunta	Resultados Generales				
	OP A	OP B	OP C	OP D	OP E
¿Su empresa actualmente exporta productos fuera del país?	16.7%	83.3%	%	%	%
¿A través de qué canales ha realizado exportaciones o ventas internacionales?	5.9%	6.9%	11.8%	75.5%	0%
¿Utiliza actualmente alguna herramienta digital para mostrar, promocionar o vender sus productos?	9.8%	27.5%	37.3%	25.5%	%
¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta para exportar?	27.5%	37.3%	12.7%	5.9%	15.7%
¿Estaría dispuesto(a) a usar una plataforma digital que le permita conectarse directamente con compradores internacionales?	90.2%	9.8%	%	%	%
¿Qué características valoraría más en esa plataforma? (Puede elegir varias)	63.7%	54.9%	52%	52.9%	57.8%
¿Cuál considera que es el principal beneficio de una plataforma de este tipo?	42.2%	18.6%	27.5%	11.8%	%
¿Tiene certificaciones de sostenibilidad, comercio justo o trazabilidad?	11.8%	55.9%	32.4%	%	%
¿Qué tipo de productos textiles ofrece su empresa?	67.6%	7.8%	20.6%	1%	1%
¿En qué provincia se localiza?	42.2%	28.4%	15.7%	9.8%	2.9%

Nota: Elaboración propia

Pregunta 1

El 83.3% de las empresas no exporta, lo que refleja una oportunidad para facilitar su acceso a mercados internacionales. Esto respalda nuestro plan de ofrecer una plataforma B2B que conecte productores locales con compradores del exterior.

Pregunta 2

El 75.5% no ha usado ningún canal de exportación y solo una minoría usa medios digitales. Esto refuerza la necesidad de nuestra plataforma B2B como vía accesible para conectar con mercados internacionales.

Pregunta 3

El 27.5% usa redes sociales, pero pocos cuentan con página web y 37.3% con uso marketplaces. Esto muestra un uso limitado de herramientas digitales, lo que abre espacio para nuestra plataforma como alternativa profesional y efectiva.

Pregunta 4

La falta de contactos 27.5% y el desconocimiento de trámites 37.3% son las principales barreras. Esto confirma que nuestra plataforma debe enfocarse en facilitar conexiones y guiar en el proceso exportador.

Pregunta 5

El 90.2% estaría dispuesto a usar una plataforma digital para conectarse con compradores internacionales, lo que confirma la aceptación y demanda clara para nuestro proyecto.

Pregunta 6

Las características más valoradas son sistema de pagos seguros y certificación de calidad 54.9%, seguidas de soporte logístico 52% y asistencia técnica 63.7%. Esto orienta nuestro plan a incluir estas funciones clave para atraer usuarios.

Pregunta 7

El principal beneficio valorado es la mayor visibilidad internacional 42.2%, seguido de mejores precios y reducción de intermediarios. Esto destaca que la plataforma debe enfocarse en ampliar el alcance global de los usuarios.

Pregunta 8

La mayoría 55.9% no cuenta con certificaciones de sostenibilidad o comercio justo, lo que indica una oportunidad para apoyar a las empresas en este aspecto dentro de nuestra plataforma.

Pregunta 9

La mayoría ofrece en mayor proporción fibras naturales 67.6%, sin presencia en telas industriales.

Pregunta 10

La mayoría 42.2% se localiza en Tungurahua, lo que sugiere enfocar esfuerzos y recursos en esta región para mayor impacto local.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Tabla 7 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0:

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes		Fecha
		No. Persona	Temática	
E101, Darwin Chamorro, Gerente de Marketing y Ventas	Entrevista profunda mediante video	1		Junio 2025
E102, Felipe Segovia, CEO Paqocha	Entrevista profunda mediante video	1	Internacionalización y Digitalización de Productos Textiles Andinos	Junio 2025
E103, Diego Saca, Gerente de Marketing	Entrevista profunda mediante audio	1		Junio 2025
E104, Kerly Macas Andrade, CEO MaksBordados	Entrevista profunda mediante video	1		Junio 2025
E105, Karina Calderón	Entrevista profunda mediante video	1		Junio 2025

Nota: Elaboración propia

Tabla 8: Matriz de sistematización de información, entrevistas

Temáticas	Preguntas	Respuestas
Oportunidades y desafíos	Desde su experiencia, ¿qué oportunidades y desafíos identifica para internacionalizar productos como las telas de vicuña y alpaca?	EI01, 2025: Considera que en Europa hay una tendencia por la moda sostenible y reconoce el desafío de validación de la producción ecuatoriana, además el escaso presupuesto.
		EI02, 2025: Menciona que hay un contexto histórico que se puede aprovechar dentro de una moda que va creciendo y el desafío evidente es poca producción de estas telas debido a la población de estos camélidos.
		EI03, 2025: Considera que la falta de conocimiento sobre la alpaca y vicuña es un desafío para la internacionalización, pero a la vez presenta una oportunidad por su calidad.
		EI04, 2025:
		EI05, 2025: Se dedica a la importación de telas e hilos con base de algodón.

Alcance y perspectivas	<p>¿Cuál ha sido el alcance actual de sus productos a nivel internacional? En caso de no haber exportado aún, ¿han considerado o evaluado esa posibilidad? ¿Por qué sí o por qué no?</p>	<p>EI01, 2025: El alcance de exportación que han tenido es España, Suecia, Alemania, Estados Unidos, Bélgica y Japón.</p> <p>EI02, 2025: Han sido participes del Etical Fashion Show de Paris, Ginebra, Singapur, además en tiendas de Madrid, Holanda, Alemania y Estados Unidos.</p> <p>EI03, 2025: Ha trabajado con varias marcas en diferentes países de Europa, como Alemania, España, Italia, Reino Unido, entre otros.</p> <p>EI04, 2025:</p> <p>EI05, 2025: Tiene interés en la exportación, pero aun no dado el paso.</p>
Apoyos y herramientas	<p>¿Qué tipo de apoyo, herramientas o plataformas considera necesarias para facilitar este proceso de internacionalización?</p>	<p>EI01, 2025: Han optado por utilizar servicios de couriers como DHL y UPS</p> <p>EI02, 2025: Menciona que es conveniente una página web para obtener un alcance mayor y consideran que las ferias internacionales serían de gran ayuda.</p> <p>EI03, 2025: Considera que las ferias y salir a buscar clientes es una excelente herramienta para encontrar un cliente.</p> <p>EI04, 2025:</p> <p>EI05, 2025: Prioriza la importancia de información, pagos seguros y tener una idea clara sobre lo que el cliente requiere.</p> <p>EI01, 2025: Que se preserven las tradiciones y culturas de la provincia en sus telas y seguir trabajando con artesanas.</p>
Cultura e identidad	<p>Desde su punto de vista, ¿qué elementos culturales o de identidad considera fundamental preservar al introducir estos productos en mercados internacionales?</p>	<p>EI02, 2025: Rescatar procesos que son ancestrales y nuestra cultura indígena.</p> <p>EI03, 2025: Considera que el elemento de cultural no es un driver para internacionalizar, pero si considerar el soporte que le da a las comunidades andinas y como impacta en la calidad de vida de las comunidades.</p> <p>EI04, 2025:</p> <p>EI05, 2025: Prioriza más los productos sostenibles y orgánicos por encima de elementos culturales debido a que sus productos son hechos a base de materia prima brasileña.</p>
Evaluación digital	<p>¿Podría darme su opinión general sobre la interfaz, funciones clave</p>	<p>EI01, 2025: Implementación de otros idiomas aparte del español.</p>

y cómo podría adaptarse a sus necesidades reales?

EI02, 2025: Utilizar un enfoque artesanal e industrial para este tipo de telas.

EI03, 2025: Introducir un logo.

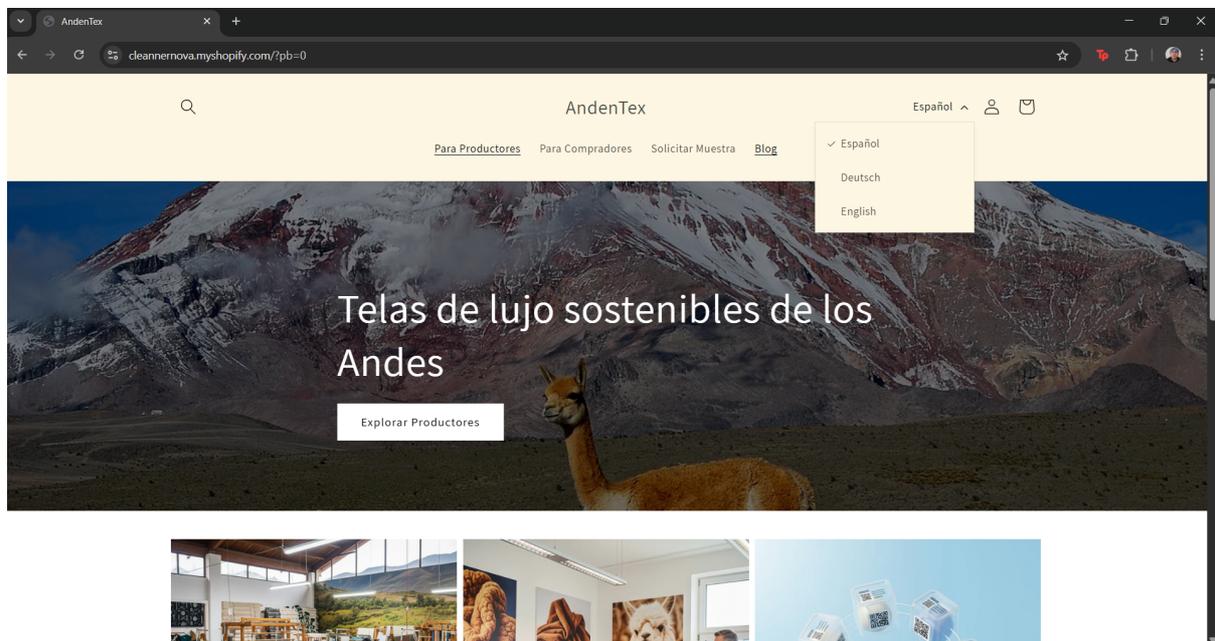
EI04, 2025:

EI05, 2025: Aumentar colores o un color un poco más intenso.

Nota: Elaboración propia

Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo) :

Figura 4 Prototipo 2.0



Nota: Elaboración propia Enlace: <https://cleannernova.myshopify.com/?pb=0>

Atendiendo a las valiosas sugerencias de nuestros entrevistados, hemos implementado mejoras clave en nuestra tienda en línea, priorizando la inclusión de opciones de idioma. Esta funcionalidad multilingüe busca optimizar la experiencia de usuario, facilitando el acceso a nuestra oferta de 'Telas de lujo sostenibles de los Andes' a una audiencia global más amplia. Las actualizaciones reflejan nuestro compromiso con la accesibilidad y la expansión del alcance de AndenTex, asegurando que más usuarios puedan explorar y conectar con nuestros productos de manera intuitiva y personalizada.

Modelo de Monetización

La plataforma adopta un modelo de monetización por comisión sobre transacciones exitosas, el cual se encuentra ampliamente utilizado en mercados electrónicos globales. Bajo este esquema, los ingresos se generan únicamente cuando se concreta una operación de compraventa, lo que asegura sostenibilidad y fomenta la confianza de los usuarios. La plataforma adopta un modelo de monetización por comisión sobre transacciones exitosas, en el cual se aplica un % sobre el valor facturado, dividido equitativamente entre compradores y vendedores.

Presentación Comercial del Prototipo

Figura 5 Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia.

Enlace: <https://youtube.com/shorts/-6ZPyc4I09w?si=zvEpkXBvsGsgR1k1>

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

Tabla 9 Matriz de localización

Tabla 8. Matriz de Localización

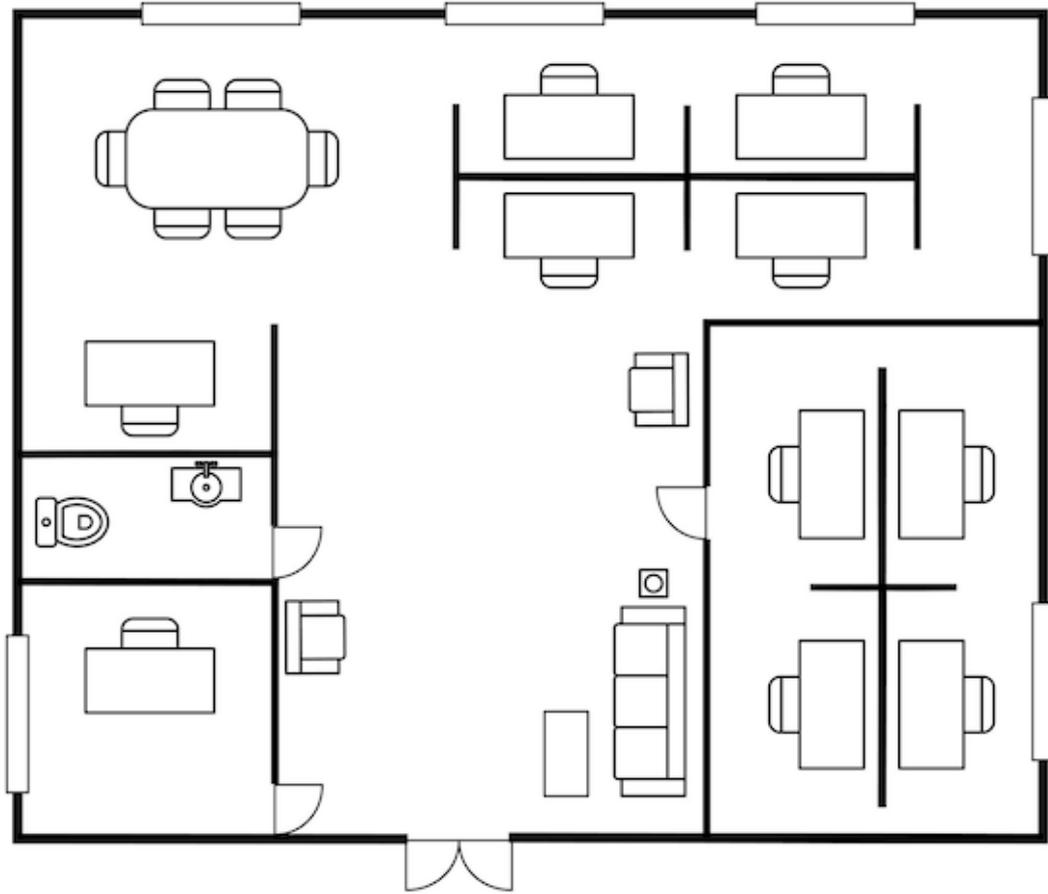
Factor Relevante	Peso	Cuenca (Calificación)	Cuenca (Ponderación)	Quito (Calificación)	Quito (Ponderación)
Accesibilidad al mercado	0.20	3	0.60	5	1.00
Infraestructura y conectividad digital	0.15	3	0.45	5	0.75
Costos operativos	0.15	5	0.75	1	0.15
Cercanía a zonas productivas textiles	0.15	4	0.60	2	0.30
Apoyo institucional e innovación	0.15	3	0.45	5	0.75
Seguridad y calidad de vida	0.20	5	1.00	3	0.60
TOTAL	1.00		3.85		3.55

Nota: Elaboración Propia

AndenTex realizó un análisis estratégico para seleccionar entre Cuenca y Quito, ponderando seis factores clave. Quito sobresale en accesibilidad al mercado e infraestructura digital, así como en apoyo institucional. Sin embargo, Cuenca aventaja a Quito en costos operativos, cercanía a zonas productivas textiles y seguridad y calidad de vida, lo que la posiciona como una opción estratégica para la plataforma B2B.

Mapa de distribución de la planta

Figura 6 Mapa de distribución de la planta



Nota: Elaboración propia

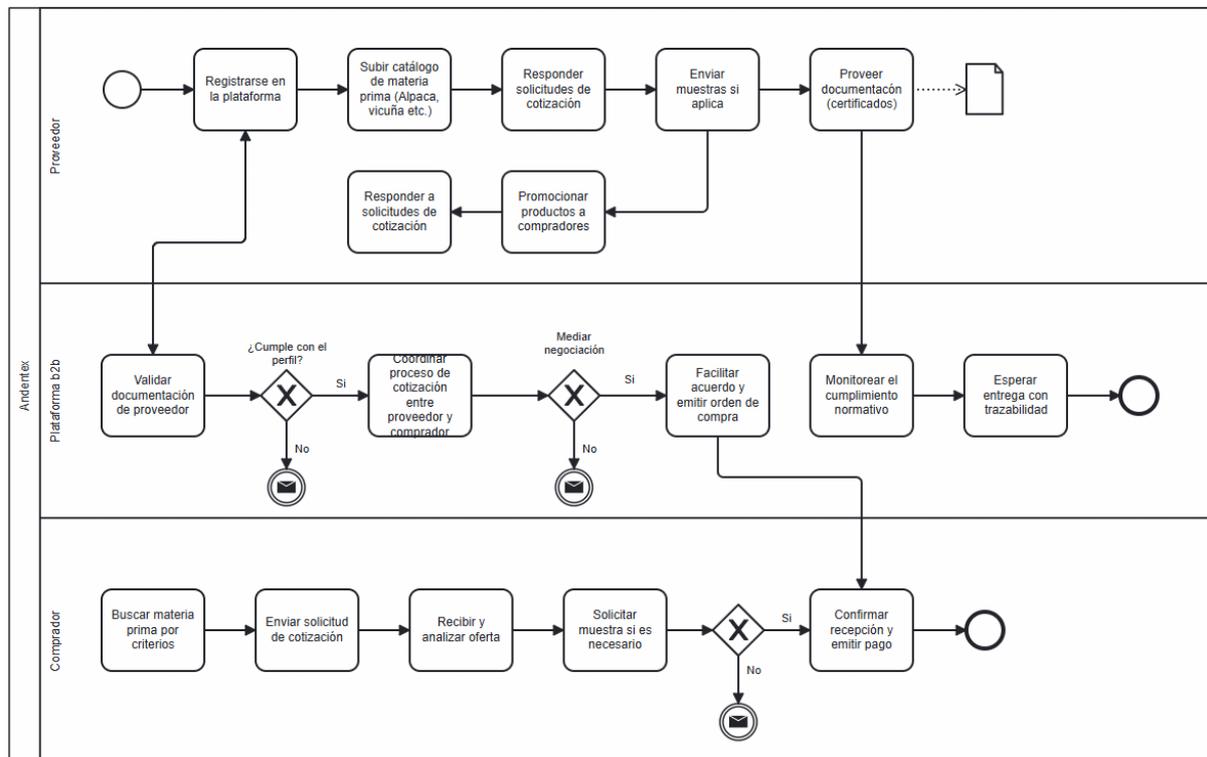
Este plano de planta presenta una distribución de oficina moderna y funcional, diseñada para fomentar tanto la colaboración como el trabajo individual, con un enfoque claro en la gestión de la plataforma digital. La oficina principal está estratégicamente ubicada para los directores, mientras que las oficinas privadas están destinadas a áreas clave como gerencia de marketing, ventas y certificaciones, facilitando así la toma de decisiones estratégicas y la coordinación de esfuerzos. El espacio central con la mesa grande está concebido como una sala de reuniones versátil, ideal para discusiones internas del equipo y para recibir a clientes importantes, como representantes de la industria de la moda europea y productores ecuatorianos.

La configuración del espacio también incluye una recepción y una sala de espera, garantizando una primera impresión profesional para visitantes y colaboradores. Las áreas

semi-privadas, organizadas de manera eficiente, están dedicadas a los equipos encargados del mantenimiento y desarrollo de la web, atención al cliente y diseño, lo que asegura un flujo de trabajo optimizado para la operación de la plataforma. En conjunto, esta distribución maximiza la eficiencia operativa y promueve un ambiente de trabajo dinámico y especializado, esencial para una plataforma que busca armonizar la oferta de telas con la demanda de la industria de la moda europea.

Operaciones (Mapa de procesos)

Figura 7 Mapa de proceso



Nota: Elaboración propia

Tabla 10 Detalle mapa de procesos

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Objetivos y procesos estratégicos	Definir las pautas estratégicas que posibiliten establecer la plataforma como	Desde el establecimiento de la visión/misión	Análisis FODA Definición de metas Definición de estrategias Definición de indicadores

	líder en el comercio digital global de textiles de procedencia latinoamericana.	hasta la implementación del plan estratégico.	Misión y Visión 5 fuerzas de Porter Buyer Person PESTEL
b. Proceso de control de calidad	Comprobar que los productos textiles cumplan con requisitos normativos y técnicos.	Desde la entrega de muestras hasta la verificación definitiva del producto.	-Comprobar el acatamiento de regulaciones sanitarias y fitosanitarias (UE). -Comprobar visual y físicamente a través de muestras si es necesario.
c. Gestión comercial y ventas	Fomentar la adquisición de productos textiles por parte de compradores internacionales.	Desde la oferta hasta el reconocimiento del interés del consumidor.	-Promoción de productos, -Difusión de catálogos, - Atención a peticiones de cotización. -Coordinación de negociaciones.
d. Compra de materia prima	Gestionar Administrar el proceso de compra entre el proveedor y el comprador.	Desde la búsqueda de productos hasta la orden de compra.	-Búsqueda basada en criterios. -Petición de oferta. -Valoración de propuestas -Emisión de orden de adquisición

e. Producción y envasado	Garantizar que el producto textil esté disponible en las condiciones necesarias.	Desde la solicitud de adquisición hasta el producto preparado para ser enviado.	-Producción (cuando sea necesario). -Empaquetado del producto. -Etiquetado. -Comprobación del empaque apropiado.
f. Almacenamiento	Asegurar la correcta conservación del producto previo al despacho.	Desde el momento de recibir el producto hasta su entrega.	-Recepción en almacén -Gestión del inventario, -Conservación conforme a las necesidades -Preparación para el despacho.
g. Distribución y logística	Garantizar una entrega rastreable y puntual del producto al comprador.	Desde el despacho hasta la entrega al comprador.	-Coordinación del transporte internacional. -Elaboración de documentos logísticos. -Monitoreo de rastreabilidad. -Verificación de la entrega.
h. Gestión administrativa	Soporte a los procedimientos operativos a través de responsabilidades administrativas y financieras	Desde la verificación de los documentos hasta la conclusión del procedimiento.	-Verificación del proveedor. -Emisión de facturas. -Administración de pagos. -Registro de acuerdos y certificados.

Nota: Elaboración propia

Proceso de pedidos – Ventas

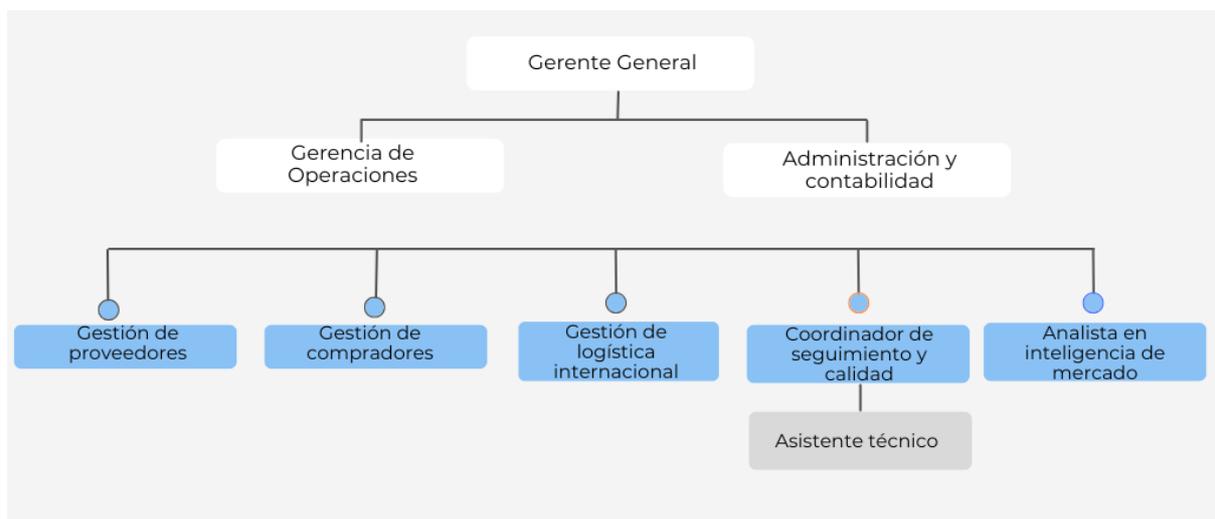
Figura 8: Proceso de pedidos



Nota: Elaboración Propia

Diseño Organizacional y funciones

Figura 8 Organigrama



Nota: Elaboración propia

Director General

Se encarga de definir la estrategia global de la plataforma. Supervisa la operación general, alianzas estratégicas y el cumplimiento de objetivos de expansión internacional.

Gerente de Operaciones

Se encarga de la realización operativa cotidiana. Coordina las áreas de proveedores, compradores y logística de manera transversal, asegurando la eficiencia en los procedimientos.

Administración y Contabilidad

Dirige el control financiero, los pagos internacionales, la contabilidad y el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Administra los presupuestos operativos.

Gestión de proveedores

Administra y expande la red de proveedores de insumos textiles. Coordina vínculos, comprueba el acatamiento de normas y precios competitivos.

Gerente de compradores

Crea y administra vínculos con compradores de Europa. Comprende sus requerimientos, organiza presupuestos, pedidos y postventa.

Gestión de logística internacional

Área encargada del transporte a nivel internacional, acatamiento de plazos, documentación de exportación e importación y administración aduanera.

Coordinador de Seguimiento y Calidad

Garantiza la trazabilidad, la supervisión de los estándares de calidad en textiles y la documentación técnica. Vigila las entregas y las conformidades.

Analista en Inteligencia de Mercado

Analiza las tendencias del sector textil, los precios globales, el comportamiento de la demanda y nuevas posibilidades comerciales.

Asistente Técnico

Ofrecer soporte operativo y técnico en las tareas de control de calidad, seguimiento, documentación y monitoreo de procesos entre proveedores y compradores, garantizando la eficacia del flujo de negocios.

Conformación Legal

La conformación legal que creemos conveniente utilizar es una Sociedad por Acciones Simplificada SAS, ya que consideramos que es lo ideal para una plataforma digital, pues nos permite iniciar con un único socio, abarca un amplio espacio en este caso la tecnología y servicios digitales, además permite operaciones tanto nacionales como internacionales, no requiere un capital mínimo y fácil de constituir. (Gob.ec, 2025)

Requisitos para constituir una SAS

Datos personales de Accionistas: Dirección, teléfono celular y convencional, dirección de domicilio personal, copia de servicio básico EEQ de las SAS y del domicilio, copias de cédulas y firmas electrónicas.

Plan de Marketing

Marketing Mix (4Ps)

Producto

Descripción del Producto/Servicio:

- Plataforma tipo web que se enfoca en conectar proveedores y productores de materia prima textil con compradores internacionales.
- Dar un catálogo de productos con su descripción, certificaciones, calidad, etc.

Nombre del producto/servicio: AndenTex

Características principales:

- Facilidad en Procesos de exportación.
- Conexiones estratégicas entre proveedor – comprador.
- Digitalización y condensación de toda la información de los productos.
- Servicio de logística integrada.
- Despliegue de catálogos y tendencias.

Beneficios para el cliente:

- Buena visibilidad de productos
- Directo acceso a varias promociones para los compradores.
- Optimización de tiempo y recursos en la búsqueda, comparación y exportación.
- Asistencia logística completa para la entrega de puerta en puerta.
- Variedad de proveedores, textiles, materia prima.

Diferenciadores frente a la competencia:

- Especialización en textiles andinos y sostenibles
- Servicio 360° personalizado
- Capacitación y empoderamiento al productor
- Interfaz amigable y multilingüe
- Alianzas con certificadoras y operadores logísticos
- Seguimiento postventa y soporte humano

Precio

La estrategia de precio de la plataforma se fundamenta en un modelo de comisiones por transacción exitosa, lo que asegura que tanto compradores como vendedores asuman un costo proporcional y justo en cada operación. Se aplica una tarifa del 7% sobre el valor facturado, distribuida equitativamente entre ambas partes:

- 3,5% para el comprador.
- 3,5% para el vendedor.

Plaza

Canales de Distribución:

- Plataforma tipo web adaptada para computadoras y celulares

Cobertura Geográfica:

- Proveedores: Latinoamérica (Ecuador).
- Compradores: Europa (Alemania)

Alianzas Comerciales:

- Plataformas de pago conocidas e internacionales
- Asociaciones de productores textiles
- Empresas de logística.

Promoción

Plan de marketing:

- Publicidad online a través de redes sociales TikTok, Instagram, LinkedIn.
- Estrategias SEO/SEM para atraer clientes internacionales.
- Colaboraciones con influencers y profesionales de la moda sostenible/textil.
- Asistencia en ferias de textiles virtuales y eventos de comercio exterior.
- Enfocando las estrategias en un marketing sobrio el cual funcione tanto para el mercado Ecuatoriano como el mercado Europeo con sus adaptaciones logrando un equilibrio.

Plan de Marketing

Objetivo general del plan de marketing

Posicionar a AndenTex como una plataforma líder en el mercado para la internacionalización y conexión de materiales textiles logrando un crecimiento progresivo de la plataforma, garantizando que los compradores y los proveedores encuentren un equilibrio confiable para la comercialización de los productos.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 11 Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo ejecución	Presupuesto
Generar visibilidad de la plataforma	Acción 1: Crear publicaciones en redes como Tiktok destacando los beneficios y características de la plataforma	1 mes	\$3,600.00
	Acción 2: Realizar entrevistas o publicidad con expertos en el ámbito.	2 a 3 meses	\$3,000.00
	Acción 3: Crear contenido sobrio en redes sociales destacando a la plataforma y dirigido a tendencias del mercado Alemán.	Desde el mes 2 por 4 meses	\$2,000.00
Establecer alianzas estratégicas	Acción 1: Participar en ferias textiles que ayude a abrirse	Según el calendario ferial	\$8,000.00

paso y darse a conocer entre
productores.

Acción 2: Aliarse y conseguir 3 a 6 \$700.00
convenios con empresas meses
logísticas

Acción 3: Buscar aliarse con 2 a 4 \$800.00
organismos y asociaciones de meses
productores

Total, Presupuesto: \$18,100.00

Nota: Elaboración propia

Presentación de las estrategias de marketing

Figura 9 Diseño post para Instagram



Nota: Elaboración propia

Evaluación Financiera

Tabla 12: Inversión Inicial

INVERSIONES		
Desarrollo y Diseño de la Plataforma	\$	26,000.00
Infraestructura Tecnológica	\$	2,500.00
Sede de la empresa Alquiler	\$	825.00
Capital de trabajo	\$	8,628.00
Capacitación y Conocimiento	\$	3,000.00
Certificaciones	\$	9,000.00

Imprevistos	\$	5,000.00
Total, Inversión	\$	54,953.00

Nota: Elaboración Propia

Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja)

Tabla 13: Estado de costos proyectado

ESTADO DE COSTOS DE PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
Personal Operativo	\$	\$	\$	\$	\$
	28,879.48	29,745.86	29,745.86	29,745.86	29,745.86
Costos indirectos de Fabricación (Cambiar de nombre)	\$	\$	\$	\$	\$
	3,000.00	3,090.00	3,182.70	3,278.18	3,376.53
Costo Variable	\$	\$	\$	\$	\$
	31,879.48	32,835.86	32,928.56	33,024.05	33,122.39
COSTO VARIABLE UNIT	\$	\$	\$	\$	\$
	2,210.78	2,277.11	2,217.02	2,158.69	2,165.12
Gastos Administrativos	\$	\$	\$	\$	\$
	28,879.48	29,745.86	29,745.86	29,745.86	29,745.86
Gastos de Ventas	\$	\$	\$	\$	\$
	22,881.92	23,568.38	24,089.00	24,621.51	25,166.20
Gastos Financieros	\$	\$	\$	\$	\$
	2,206.26	1,816.00	1,376.87	882.72	326.67
Gastos de Operación (Costos Fijos)	\$	\$	\$	\$	\$
	53,967.66	55,130.25	55,211.73	55,250.10	55,238.73
Costo total	\$	\$	\$	\$	\$
	85,847.14	87,966.11	88,140.30	88,274.14	88,361.12
Utilidad	\$	\$	\$	\$	\$
	25,754.14	26,389.83	26,442.09	26,482.24	26,508.34
Ventas	\$	\$	\$	\$	\$
	111,601.28	114,355.95	114,582.38	114,756.38	114,869.46
Precio de Venta Unitario	\$	\$	\$	\$	\$
	7,739.34	7,930.37	7,714.63	7,501.31	7,508.70

Nota: Elaboración Propia

Esta tabla desglosa los costos variables y fijos de la plataforma a lo largo de cinco años. Incluye gastos de personal operativo, costos indirectos de fabricación, gastos administrativos, de ventas y financieros.

Tabla 14: Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias					
	1	2	3	4	5
Ingresos	\$	\$	\$	\$	\$
	111,601.28	114,355.95	114,582.38	114,756.38	114,869.46
Costo de Producción (cambiar de nombre)	\$	\$	\$	\$	\$
	31,879.48	32,835.86	32,928.56	33,024.05	33,122.39
Utilidad Bruta	\$	\$	\$	\$	\$
	79,721.80	81,520.08	81,653.82	81,732.34	81,747.07
(-) Gastos Operacionales	\$	\$	\$	\$	\$
	51,761.40	53,314.24	53,834.87	54,367.38	54,912.06
(-) Depreciación	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-
Utilidad Operación	\$	\$	\$	\$	\$
	27,960.40	28,205.84	27,818.95	27,364.96	26,835.01
Gastos Financieros	\$	\$	\$	\$	\$
	2,206.26	1,816.00	1,376.87	882.72	326.67
Utilidad Antes de Impuestos	\$	\$	\$	\$	\$
	30,166.66	30,021.84	29,195.82	28,247.68	27,161.68
Impuesto a la Renta 22%	\$	\$	\$	\$	\$
	6,636.66	6,604.81	6,423.08	6,214.49	5,975.57
Utilidad Neta	\$	\$	\$	\$	\$
	23,529.99	23,417.04	22,772.74	22,033.19	21,186.11

Nota: Elaboración Propia

Presenta los ingresos y egresos proyectados para determinar la utilidad bruta y la utilidad de operación durante cinco años. Refleja la rentabilidad esperada del proyecto.

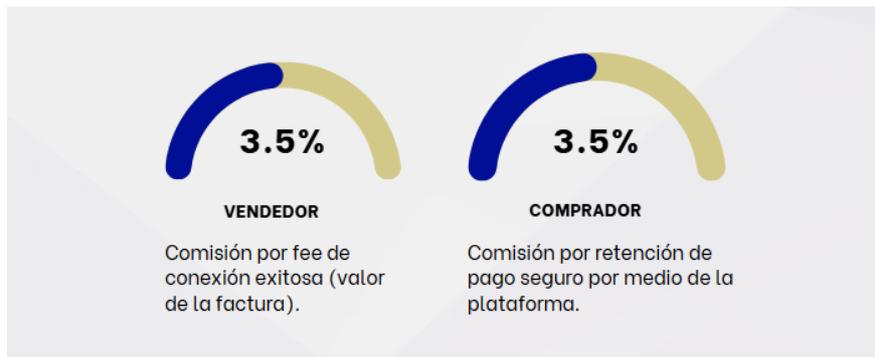
Presupuesto de Ventas (cuadro y párrafos)

Tabla 15: Proyección de ventas

Empresas Objetivo	7 empresas
Cantidad de transacciones	14 transacciones
Valor facturado anual	\$ 111601,28
Comisión	7%

Nota: Elaboración Propia

Figura 10: Comisiones



Nota: Elaboración propia

La plataforma proyecta 14 ventas correspondientes a 7 empresas objetivo.

El valor facturado total anual esperado es de USD 111.601,28.

Bajo el esquema de comisión del 7%, la plataforma percibirá un ingreso anual de USD 7.739,34.

Punto de Equilibrio

Tabla 16: Punto de Equilibrio

PQ=	9.76	9.75	10.04	10.34	10.34
PE\$= \$	\$ 75,548.47	\$ 77,336.42	\$ 77,476.98	\$ 77,573.96	\$ 77,620.44

Nota: Elaboración Propia

Calcula la cantidad de ventas y el valor monetario necesarios para que los ingresos sean iguales a los costos totales. Esto indica el umbral mínimo de operación para evitar pérdidas.

Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)

Tabla 17: WACC – VAN – TIR – Período de Recuperación

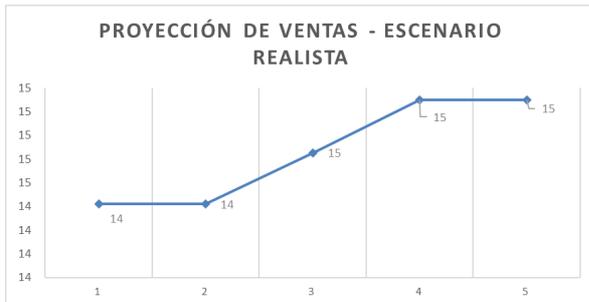
FORMULA	DEUDA EXTERNA	+	DEUDA PROPIA
WACC =	$K_d * (1-t) * D \div V$		$K_e * E \div V$
	11.8%	78.00%	10%
		0.11	0.89
WACC =	9.9%		
WACC	9.9%		
TIR	14%		
Periodo de Recuperación	3.81		

Nota: Elaboración Propia

Estados Financieros (3 escenarios)

Ventas

Figura 11: Escenario Realista



Nota: Elaboración Propia

Figura 12: Escenario Optimista



Nota: Elaboración Propia

Figura 13: Escenario Pesimista



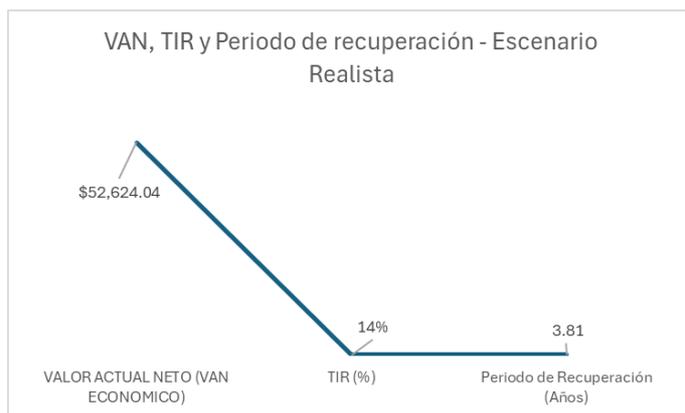
Nota: Elaboración Propia

Los tres gráficos presentan proyecciones de ventas bajo diferentes escenarios: realista, pesimista y optimista. En el escenario realista, las ventas se mantienen estables en 14 unidades durante los dos primeros períodos, aumentan a 15 unidades en el tercer período y se estabilizan

en 15 unidades a partir del cuarto período. El escenario pesimista muestra un patrón similar, pero con valores consistentemente más bajos, iniciando en 9 unidades, ascendiendo a 9 unidades en el tercer período y estabilizándose en 10 unidades desde el cuarto período. Por otro lado, el escenario optimista exhibe las proyecciones más altas, con ventas iniciales de 18 unidades, un aumento a 19 unidades en el tercer período y una meseta de 19 unidades a partir del cuarto período. Estas proyecciones son cruciales para un análisis de sensibilidad robusto, permitiendo evaluar el impacto de diversas condiciones de mercado en el desempeño financiero de la empresa.

VAN, TIR y Periodo de Recuperación

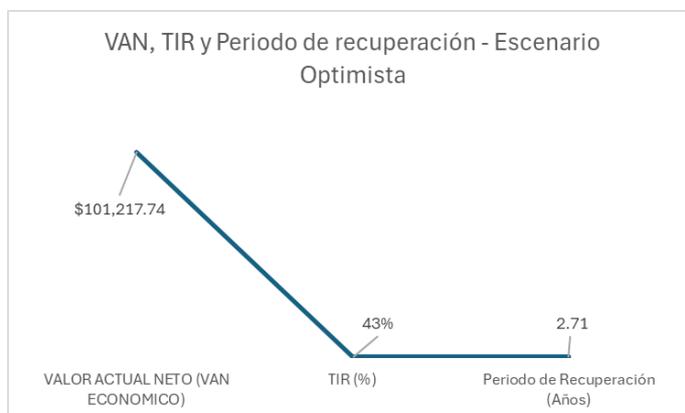
Figura 14: VAN, TIR y Periodo de recuperación – Escenario Realista



Refleja una rentabilidad positiva y bien equilibrada: VAN de \$52,624.04, una TIR del 14% que, valida la viabilidad de la inversión, y un Período de Recuperación moderado de 3.81 años. Ofrece un balance razonable entre el retorno esperado y el plazo de recuperación.

Nota: Elaboración Propia

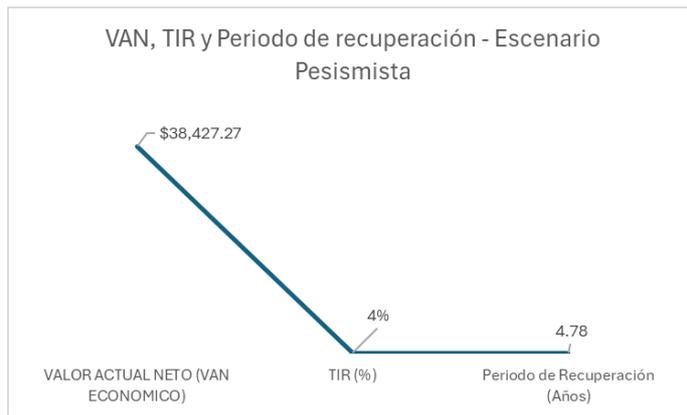
Figura 15: VAN, TIR y Periodo de recuperación – Escenario Optimista



Muestra una robusta creación de valor: VAN de \$101,217.74, una TIR del 43% que excede ampliamente el costo de capital, y un veloz Período de Recuperación de 2.71 años. Este escenario resalta una excepcional rentabilidad y eficiencia para el proyecto.

Nota: Elaboración Propia

Figura 16: VAN, TIR y Periodo de recuperación – Escenario Pesimista



Predice un desempeño desfavorable: VAN negativo de -\$38,427.27, una TIR mínima del 4% que lo hace inviable, y un extenso Período de Recuperación de 4.78 años. Este escenario subraya un alto riesgo y la probable no rentabilidad de la inversión.

Nota: Elaboración Propia

WACC

Tabla 18: WACC – Escenario Pesimista, Optimista y Realista

FORMULA	DEUDA EXTERNA	+	DEUDA PROPIA
WACC =	$K_d * (1-t) * D \div V$		$K_e * E \div V$
	11.8%	78.00%	0.11
			10%
			0.89
WACC =	9.9%		

Nota: Elaboración Propia

El cálculo final del WACC, ponderando ambos componentes, arroja un resultado del 9.9%. Este 9.9% representa el costo promedio que la empresa asume para financiar sus activos, considerando tanto su deuda como su capital propio.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- **Relevancia del sector textil ecuatoriano y su desafío digital:** El sector textil en Ecuador es un pilar económico importante, generador de empleo, pero enfrenta una disminución de exportaciones post-pandemia y una competencia desleal del "fast fashion". Existe una "brecha digital" significativa en las MIPYMES textiles ecuatorianas, que limita su acceso al comercio digital B2B y, por ende, su internacionalización.

- **Oportunidad en el mercado de la moda sostenible:** El mercado global, especialmente en Alemania, muestra una creciente demanda por textiles sostenibles, de calidad y con cadena de suministro transparente. Este nicho representa una gran oportunidad para los productores ecuatorianos de lana de alpaca y vicuña.
- **La plataforma digital como solución estratégica:** La propuesta de una plataforma web B2B busca conectar directamente a los productores ecuatorianos con compradores internacionales. Esta solución aborda la falta de conocimiento en marketing digital, los bajos volúmenes de producción para grandes pedidos y las barreras de exportación.
- **Implicaciones financieras positivas:** La evaluación financiera indica que, a pesar de la inversión inicial, el proyecto proyecta ingresos y utilidades y un punto de equilibrio que sugiere viabilidad operativa en los primeros años, lo que indica un plan de negocios con potencial de capitalizar la demanda global por productos sostenibles de lujo.
- **Funcionalidades y diferenciación de la plataforma:** La plataforma ofrecerá un catálogo detallado, certificaciones de sostenibilidad, sistemas de mensajería con traducción en tiempo real, pagos seguros y seguimiento logístico. Su diferenciación radica en la inteligencia de mercado, eficiencia logística y seguridad transaccional.

Recomendaciones

- **Enfocarse en la implementación tecnológica:** Es crucial avanzar rápidamente en el desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital B2B, asegurando una interfaz intuitiva y funcional que facilite la conexión directa entre productores ecuatorianos y compradores internacionales. Esto incluye la integración de herramientas como el sistema de mensajería con traducción en tiempo real, plataformas de pago seguras y seguimiento logístico.

- **Fortalecer las certificaciones y la trazabilidad:** Para capitalizar la creciente demanda de textiles sostenibles en mercados como Alemania, se recomienda enfáticamente asegurar y promover las certificaciones de calidad y sostenibilidad de los productos ofrecidos. La plataforma debe ser un medio para verificar y certificar estos atributos, aumentando la confianza y el valor para los compradores internacionales.
- **Capacitación y apoyo a los productores MIPYMES:** Dada la "brecha digital" y la falta de conocimiento en marketing digital entre las MIPYMES textiles ecuatorianas, se recomienda ofrecer programas de capacitación y soporte técnico para que los productores puedan optimizar el uso de la plataforma, gestionar sus catálogos, y entender mejor las dinámicas del comercio digital B2B internacional.
- **Alianzas estratégicas:** Fomentar alianzas con asociaciones de productores textiles, ministerios de comercio exterior, cámaras de comercio y ONGs de sostenibilidad para fortalecer la red de proveedores y compradores y asegurar el cumplimiento de las normativas y estándares internacionales.
- **Monitoreo constante del mercado:** Realizar un análisis continuo de las tendencias del mercado global de textiles sostenibles, el comportamiento de la demanda, los precios y las nuevas oportunidades comerciales. Esto permitirá adaptar la oferta de la plataforma y mantener su relevancia y competitividad.

Bibliografía

AITE. (Febrero de 2024). *Estadísticas - BOLETÍN FEBRERO 2024*. Obtenido de AITE:

<https://www.aite.com.ec/estadisticas.html>

AITE. (16 de JUNIO de 2025). *CONTRABANDO*. Obtenido de AITE:

<https://www.aite.com.ec/industria.html?>

Allianz. (03 de June de 2025). *Allianz Trade - Economic Research - Country Risk*. Obtenido

de Allianz: https://www.allianz-trade.com/en_global/economic-research/country-reports.html

Almendariz, J. S. (2007). *Textiles - Pelos de Animales*. Obtenido de SCRIBD:

<https://es.scribd.com/document/619558780/Textiles-pelos-de-animales>

Alpaca del Perú . (2022). *Impacto Social*. Obtenido de [https://alpacadelperu.com.pe/es-](https://alpacadelperu.com.pe/es-pe/sostenibilidad/)

[pe/sostenibilidad/](https://alpacadelperu.com.pe/es-pe/sostenibilidad/)

Astute Analytica. (Febrero de 2025). *B2B E-Commerce Market Industry Dynamics, Market, Size and Opportunity Forecast to 2033*. Obtenido de Astute Analytica:

<https://www.astuteanalytica.com/industry-report/b2b-e-commerce-market>

Banco Mundial. (02 de June de 2025). *Datos abiertos del Banco Mundial*. Obtenido de

World Bank Group: <https://data.worldbank.org/>

BINNS, J. (19 de Marzo de 2024). *SOSTENIBILIDAD ¿Tiene futuro el proyecto de ley anti-moda rápida de Francia?* Obtenido de VOGUE BUSINESS:

<https://www.voguebusiness.com/story/sustainability/does-frances-anti-fast-fashion-bill-have-legs>

Business Research Insights. (28 de Abril de 2025). *Sustainable fashion market*. Obtenido de

Business Research Insights: <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/sustainable-fashion-market-108608>

Business, H. (Enero de 2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Obtenido de <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

CCQ. (11 de Abril de 2025). *La conectividad impulsa la transformación digital y reduce brechas en Ecuador*. Obtenido de Cámara de Comercio de Quito: <https://ccq.ec/la-conectividad-impulsa-la-transformacion-digital-y-reduce-brechas-en-ecuador/>

Chicaiza Sánchez, L. A., Garzón Jarrin, R. A., & Andrade Aulestia, P. M. (2023). *Características de calidad de la fibra de alpacas (Vicugna pacos). Como indicador de su Comercialización*. Obtenido de SciELO: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2311-25812023000200105

CITES. (07 de Febrero de 2025). *Apréndices*. Obtenido de CITES: <https://cites.org/eng/app/appendices.php>

CMB. (Abril de 2024). *Tridge Business Model Canvas*. Obtenido de CBM: https://canvasbusinessmodel.com/products/tridge-business-model-canvas?_pos=5&_sid=c2597938a&_ss=r

Cooperación Alemana - Deutsche Zusammenarbeit. (2021). *Ficha técnica Cadena de Valor de la Alpaca-Programa Montañas*. Obtenido de Cooperación Alemana - Deutsche Zusammenarbeit: <https://www.bivica.org/file/view/id/6031>

Destatis. (28 de 05 de 2025). *Code: 42241-0003 Persons employed and turnover of local units in manufacturing: Germany, years, economic activities (WZ2008 2-4-digit hierarchy)*. Obtenido de Statistisches Bundesamt: <https://www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/42271/table/42271-0003#filter=JTdCJTlYaGlkZUVtcHR5Q29scyUyMiUzQXRydWUIMkMIMjJoaWRlRW1wdHlSb3dzJTlYJTNBZmFsc2UIMkMIMjJjYXB0aW9uJTlYJTNBJTVCJTdCJTlYdmFyaWFibGVJZCUyMiUzQSUyMjQyMjcxJTlYJTJDJTlYaWQIMj>

Destatis. (28 de 05 de 2025). *GENESIS-Online. Table: Persons employed and turnover of local units in manufacturing: Germany, years, economic activities (WZ2008 2-4-digit hierarchy) 2024*. Obtenido de Statistisches Bundesamt (Destatis): <https://www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/42271/table/42271-0003#filter=JTdCJTlyaGlkZUVtcHR5Q29scyUyMiUzQXRydWUIMkMIMjJoaWRlRW1wdHlSb3dzJTlyJTNBZmFsc2UIMkMIMjJyYXB0aW9uJTlyJTNBJSVCJTdCJTlydmFyaWFibGVJZCUyMiUzQSUyMjQyMjc5JTlyJTJDJTlyaWQIMj>

Ecuador En Vivo. (8 de Abril de 2025). *Industria textil ecuatoriana en riesgo ante la competencia de plataformas digitales*. Obtenido de Ecuador En Vivo: <https://ecuadorenvivo.com/blog/2025/04/08/industria-textil-ecuatoriana-en-riesgo-ante-la-competencia-de-plataformas-digitales/>

EFA. (2015). *Consejo de moda de Alemania*. Obtenido de EFA: <https://www.europeanfashionalliance.org/members/fashion-council-germany>

EL PAÍS. (08 de JUNE de 2023). *Pacto textil 2030: las líneas rojas de la Unión Europea para una moda más sostenible*. Obtenido de El PAÍS: <https://elpais.com/sociedad/moda-futuro-y-accion/2023-06-08/pacto-textil-2030-las-lineas-rojas-de-la-union-europea-para-una-moda-mas-sostenible.html>

Empresa Exterior. (23 de Febrero de 2021). *Tridge: Plataforma B2B de productos alimentarios*. Obtenido de Empresa Exterior: <https://empresaexterior.com/art/77457/tridge-plataforma-b2b-de-productos-alimentarios>

European Commission, Directorate-General For Environment. (30 de March de 2022). *Communication - EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles*. Obtenido de European Commission: https://environment.ec.europa.eu/publications/textiles-strategy_en

European Commission, Directorate-General For Environment. (30 de March de 2022).

Communication - UE Strategy for Sustainable and Circular Textiles. Obtenido de European Commission: https://environment.ec.europa.eu/publications/textiles-strategy_en

Exchange, T. (01 de Octubre de 2022). *Informe del mercado de fibras y materiales preferidos 2022*. Obtenido de <https://textileexchange.org/knowledge-center/reports/materials-market-report-2022/>

FAO. (12 de 07 de 2024). *Seminario Internacional en Producción Sostenible en Camélidos Sudamericanos: Asegurando la Biodiversidad*. Obtenido de <https://www.fao.org/camelids-2024/events/event-detail/iii-international-seminar-on-sustainable-production-of-south-american-camelids-securing-biodiversity/es>

Federal Government. (08 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.bundesregierung.de/breg-en/service/archive/new-cyber-security-strategy-1958688>

Freedom House . (002 de June de 2025). *Countries and Territories*. Obtenido de Freedom House: <https://freedomhouse.org/country/scores>

Global Trade Helpdesk. (02 de June de 2025). *Explorar oportunidades para* . Obtenido de Global Helpdesk: <https://globaltradeshelphelpdesk.org/es/export-510521-from-ec-to-de/assess-requirements/tariffs>

Global, G. (s.f.). *Exportaciones textiles de Argentina: tamaño del mercado y demanda según datos de comercio exterior*. Obtenido de https://www.volza.com/p/textile/export/export-from-argentina/?utm_source=chatgpt.com

Gob.ec. (18 de Junio de 2025). *Constitución de sociedades por acciones simplificadas*. Obtenido de Gob.ec: <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-sociedades->

Modaes. (20 de Mayo de 2025). *Francia apuesta por la moda sostenible con la primera Slow Fashion Week Marsella*. Obtenido de Modaes:

<https://www.modaes.com/tendencias/francia-apuesta-por-la-moda-sostenible-con-la-primer-slow-fashion-week-marsella>

MPCEIP. (02 de Junio de 2025). *Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. Obtenido de Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca:

https://www.produccion.gob.ec/gobierno-nacional-aplica-un-arancel-al-regimen-courier-4x4-para-frenar-el-uso-indebido-y-protoger-a-la-industria-nacional/?utm_source=chatgpt.com

NIQ. (20 de Abril de 2024). *Megatendencia de sostenibilidad: las expectativas de los consumidores alemanes respecto de la industria de la moda*. Obtenido de NIQ:

<https://nielseniq.com/global/en/news-center/2022/sustainability-megatrend-german-consumers-expectations-of-the-fashion-industry/>

OCED. (2019). *Eficiencia de recursos y economía circular*. Obtenido de OCED:

<https://www.oecd.org/en/topics/resource-efficiency-and-circular-economy.html>

OECD. (2024). *Boletines de Homicidios*. Obtenido de

<https://oeco.pdf.org/category/boletines-de-homicidios/>

Oliveras Castillo, C. (3 de June de 2024). *Radiografía de la moda en Europa: el 'less purchase' se impone en las principales economías*. Obtenido de Modaes:

<https://www.modaes.com/entorno/radiografia-de-la-moda-en-europa-el-less-purchase-se-impone-en-las-principales-economias>

Oscalito. (2025). *Moda Sostenible en Italia: evolución y desarrollo*. Obtenido de Oscalito:

https://oscalito.it/blogs/fashion/sustainable-fashion-in-italy-evolution-and-development?srsltid=AfmBOoqQUu4htQZmMY32JqEODtrJhkfAclo7Y5qdG9fiquYA_F9GWTO7

PESTLEanalysis Team. (9 de Septiembre de 2019). *SWOT Analysis of the eCommerce Industry*. Obtenido de PESTLE: <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-of-ecommerce-industry/>

PROCOLOMBIA. (2023). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de https://procolombia.co/sites/default/files/procolombia/trade/expo/profile-logic/documents/perfil_logistico_alemania_2023.pdf

Prom Perú. (2022). *Reporte de Alpaca*. Obtenido de Prom Perú: [https://recursos.exportemos.pe/ALPACA2022_rev1%20\(1\).pdf](https://recursos.exportemos.pe/ALPACA2022_rev1%20(1).pdf)

QUIPORT. (1 de Enero de 2024). *2023 significó la recuperación definitiva de la actividad aeronáutica en el aeropuerto de Quito*. Obtenido de QUIPORT: <https://www.aeropuertoquito.aero/tag/hitos-2023/>

Revista C-Level. (21 de Abril de 2025). *Colombia Textiles: El primer marketplace B2B del sector textil*. Obtenido de Revista C-Level: <https://revistaclevel.com/colombia-textiles-el-primer-marketplace-b2b-del-sector-textil>

Revista Gestión. (06 de Noviembre de 2024). *Hilos de resiliencia: el sector textil de Ecuador ante nuevos desafíos*. Obtenido de PRIMICIAS: <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/hilos-de-resiliencia-el-sector-textil-de-ecuador-ante-nuevos-desafios/>

Rubulcaba, L., Slavova, S., Kim, M., Merino, F., Temple, E. F., & Victor, J. (June de 2017). *Improving Firms' Innovation to Foster Productivity and Diversification: Competitive Reinforcement of Value Chains in Ecuador*. Obtenido de World Bank: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/715d9cae-56e3-55af-b2c0-f188c36b6e97>

Safaya, S. (04 de Octubre de 2024). *AITE y Tengiva se unen para digitalizar la cadena de suministro textil de Ecuador*. Obtenido de Just Style: <https://www.just-style.com/news/aite-tengiva-team-up-to-digitise-ecuadors-textile-supply-chain/>

SUPERCIAS. (04 de Junio de 2025). *Ranking Empresarial*. Obtenido de SuperIntendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>

swissin.ch. (20 de Enero de 2021). *Francia quiere que la producción nacional textil alcance el 25 % del mercado*. Obtenido de swissinfo.ch: <https://www.swissinfo.ch/spa/francia-quiere-que-la-producci%C3%B3n-nacional-textil-alcance-el-25-del-mercado/46303936>

THE WORLD BANK. (03 de June de 2025). *Logistics Performance Index (Index)*. Obtenido de THE WORLD BANK: <https://lpi.worldbank.org/international/global>

Trade Map . (04 de Junio de 2025). *List of supplying markets for the product imported by Germany in 2024*. Obtenido de Trade Map: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c%7c%7c5105%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (02 de Junio de 2025). *Trade Map Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de Trade Map: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c5105%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Tridge. (2025). *Business model*. Obtenido de <http://en.tridge.com/en/>

UEES. (25 de Marzo de 2024). *Se presentó el Primer informe de Competitividad para la Transformación Digital en Ecuador*. Obtenido de Universidad Espiritu Santo: <https://uees.edu.ec/se-presento-el-primer-informe-de-competitividad-para-la-transformacion-digital-en-ecuador/>

VAT Calc. (01 de Enero de 2025). *Requisito inicial de enero de 2025 para recibir facturas electrónicas estructuradas B2B*. Obtenido de

<https://www.vatcalc.com/germany/germany-b2b-e-invoicing-discussion-paper/>

ANEXOS

Anexo 1:

FRANCIA

■ Muy positivo
 ■ Positivo
 ■ Negativo
 ■ Muy negativo

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad	
Político – Legal	Libertad Política: Según el Freedom House Index (2025), Francia tiene derechos civiles con procesos democráticos dinámicos y buena protección de libertades civiles, aunque en los últimos años el gobierno ha expuesto varios estados de excepción, lo que vulnera los derechos a la privacidad, libertad de reunión y libertad de movimiento.		X	X	
	Riesgo de hacer negocios: Bajo riesgo para empresas, el crecimiento se ha visto desacelerado por bloqueos políticos y una alta carga de deuda pública, dicho esto pensamos que sería un ambiente comercial complicado para iniciar un negocio e intentar hacer negocios, además proveen una disminución de 3% en Insolvencia empresarial. (Allianz, 2025)			X	X
	Barreras arancelarias: Los productores de textiles que deseen exportar a Francia deben cumplir 2% de aranceles aduaneros, no cuenta con trade remedies y debe cumplir con 10 requerimientos regulatorios (Market Access Map, 2025), aunque Ecuador tiene una tarifa preferencial de 0%, lo que es beneficioso para la exportación de textiles sostenibles.				X
	Barreras no arancelarias: Toda empresa productora de materia textil que desee exportar hacia Francia al igual que Alemania, se debe cumplir una serie de certificaciones como de control sanitario, procesamiento de alimentos y piensos, de higiene, trazabilidad y de etiquetado, entre otras. (Market Access Map, 2025)			X	x
Económico	Libertad económica: Francia también tiene excelente calificación con un puntaje de 64.4, lo que significa que es moderadamente libre, con una economía resiliente, aunque la		X		

	normativa laboral es rígida y mercado laboral carece de capacidad para generar empleo lo que la posiciona en el puesto 63 del ranking de Herigate Index Of Economic Freedom (2025).				
	PIB Per cápita: En el 2025, Francia con un PIB per cápita (Banco Mundial, 2025) de 44,690.9 es también un excelente espacio para los negocios, si bien es menor que Alemania, así mismo podría llegar a tener un rol estratégico para una plataforma B2B de telas sostenibles.				X
	Importaciones: Para el 2024, Francia importó alrededor de 282 toneladas de la partida 5105, además registra una tasa de disminución de -3%, (Trade Map, 2025). Con algunos socios como China, Italia, Reino Unido, Sudáfrica, entre otros. Aunque sus importaciones han disminuido, las estrategias de la UE por modas sostenible, haría que eleve este porcentaje, lo cual es beneficioso pensando en introducirnos en este mercado.			X	X
	PIB: Francia presenta un PIB de 3.05 billones de dólares, igualmente atractivo, pero mucho menor que Alemania, esto debido a sus tensiones políticas que viene atravesando en los últimos años, igualmente se muestra alentador para encontrar un público interesado en moda sostenible.. (Banco Mundial, 2025)				X
	Inflación: Con una inflación del 2.0% anual, Francia mantiene un nivel moderado y controlado de aumento en precios. Para una plataforma B2B que conecta productores de telas sostenibles con marcas de moda. (Banco Mundial, 2025)				X
Social	Tendencia de moda sostenible: Francia apuesta por la moda sostenible (Modaes, 2025), una de las principales ciudades francesas como lo es Marsella, quiere convertirse en una de las capitales de la moda sostenible. Lo que impacta significativamente en la comunidad no solo francesa, sino europea, ya que Francia por tradición es una capital de moda. Además, es una de las pioneras en frenar la moda rápida, implementando proyectos que buscan disminuir y aumentar la moda sostenible.				X
	Demanda de Textiles Sostenible: Francia implementa un sistema de producción más sostenible desde el 2021. (swissin.ch, 2021). El incremento de concientización sobre el fuerte impacto medio ambiental de la moda				X

	francesa hace que los franceses elijan escoger por cuidar su espacio para vivir al momento de comprar textiles. Además, la Cámara Baja del Parlamento Francés presento un proyecto de ley que penaliza a los infractores climáticos con 10 euros por prenda, lo que representa una ventaja competitiva del producto textil sostenible ecuatoriano. (BINNS, 2024)				
	Tasa de desempleo: Con una tasa de desempleo del 7.4%, Francia muestra un mercado laboral más tensionado y competitivo en comparación con Alemania, dado que puede existir mayor presión en costos laborales, ya que las marcas pueden ser más cautelosas en su inversión (Banco Mundial, 2025).			X	
Tecnológico	Logística: Para el año 2023, el LPI (Logistics Performance Index) del World Bank (2025) colocó a Francia en la posición 13 de 150 países, y con un puntaje de 3.9 sobre 5. Su capacidad de logística internacional se ve afectada, la desaduanización de los productos es más extensa y la puntuación de logística internacional tiende a la baja, esto representa un desinterés de nuestra parte por entrar en el mercado.				X

[Anexo 2:](#)

ITALIA

■ Muy positivo
■ Positivo
■ Negativo
■ Muy negativo

Aspecto	Variable	Impacto	Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	Libertad Política: Según el Freedom House Index (2025), Italia se caracteriza por tener excelentes elecciones, pero con problemas de corrupción y crimen organizado lo representa una vulnerabilidad en los derechos civiles, aunque existe cierta preocupación discriminación a migrantes, comunidades minoritarias con desigualdades regionales, que vulnera la libertad civil.		X	

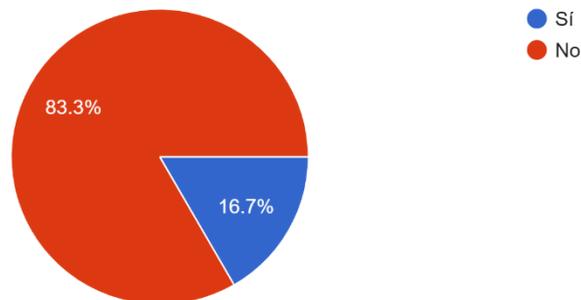
	pero económicamente es menor a los dos países anteriores.				
	Importaciones: Para el 2024, Italia importó alrededor de 23689 toneladas de la partida 5105, además registra una tasa de crecimiento de la cantidad importada en un 8%, (Trade Map, 2025). Cuenta con una gran cantidad de socios exportadores como China, Republica Checa, Alemania, Perú, entre otros. Su importaciones de textiles sigue en aumento y constante crecimiento debido a que tiene grandes industrias de moda de lujo y con enfoque en sostenibilidad y durabilidad.			X	X
	PIB: El PIB Italiano es de 2.3 billones de dólares con un decrecimiento actualmente debido a la tensiones igualmente políticas, de organizaciones mafiosas, lo que no indica que sea alentador el mercado actualmente. (Banco Mundial, 2025)			X	X
	Inflación: Con una inflación al consumidor del 1.0% anual, Italia presenta un entorno económico estable, lo cual es favorable para negocios B2B sostenibles, además presenta estabilidad en costos de producción y operación. (Banco Mundial, 2025)				X
Social	Tendencia de moda sostenible: La tendencia de moda sostenible en Italia está en auge, lo que posiciona a esta nación en líderes mundiales en este sector textil, cuenta con más de 100.000 empresas que dedican sus recursos a producir bienes textiles sostenibles para la industria de la moda. (Oscalito, 2025). Algo que confiere esta tendencia es que el desarrollo de moda sostenible no solo está en grandes industrias, sino desde las pymes, con especial enfoque en el mercado nacional italiano.				X
	Demanda de Textiles Sostenible: En un estudio realizado por Oscalito (2025) el 68% de los italianos prefiere la ropa sostenible, duradera y de economía circular. El 51% se inclina por ropa vintage y de segunda mano, además crece la concientización sobre la contaminación ya que la mayoría de los italianos cree que las industrias de la moda tomen medidas para reducir consumo de energía, agua y otros recursos, esto representa una ventaja en la exportación de textiles para moda sostenible, especialmente a uno de los países pioneros en moda.				X
	Tasa de desempleo: Italia refleja una tasa de desempleo del 6.8%, significa que es un			X	X

	mercado laboral moderadamente tensionado, con empresas cautas, pero abiertas a alianzas de valor y con una tradición textil muy arraigada. (Banco Mundial, 2025).			
Tecnológico	Logística: Para el año 2023, el LPI (Logistics Performance Index) del World Bank (2025) colocó a Italia en la posición 19 de 150 países, y con un puntaje de 3.7 sobre 5. Si bien es un buen puntaje, pero no excelente, mostrando márgenes de mejora en la parte logística para alcanzar la excelencia.		X	X

Anexo 3: Encuesta

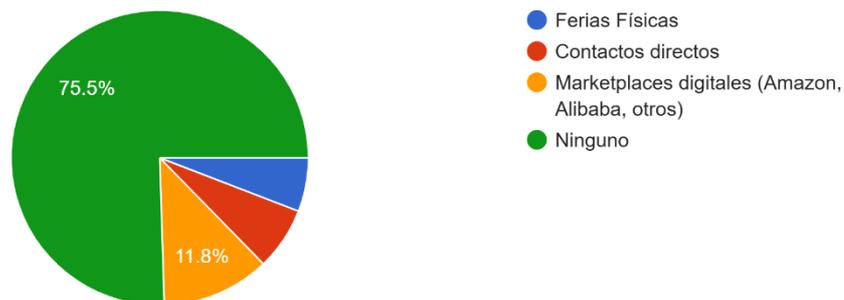
¿Su empresa actualmente exporta productos fuera del país?

102 respuestas



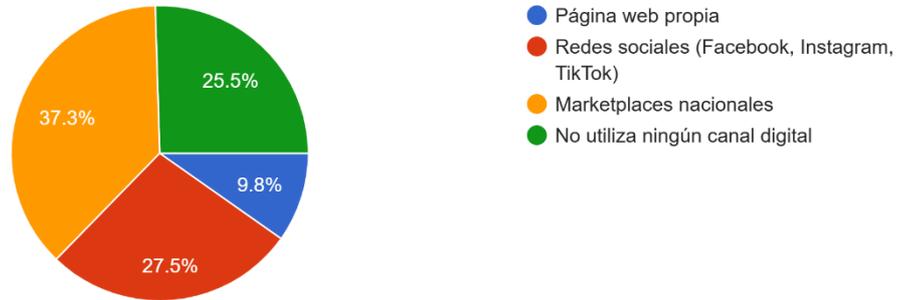
¿A través de qué canales ha realizado exportaciones o ventas internacionales?

102 respuestas



¿Utiliza actualmente alguna herramienta digital para mostrar, promocionar o vender sus productos?

102 respuestas



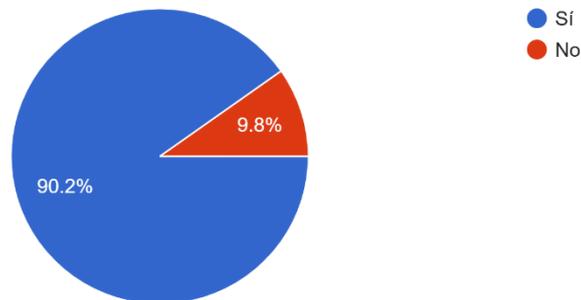
¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta para exportar?

102 respuestas



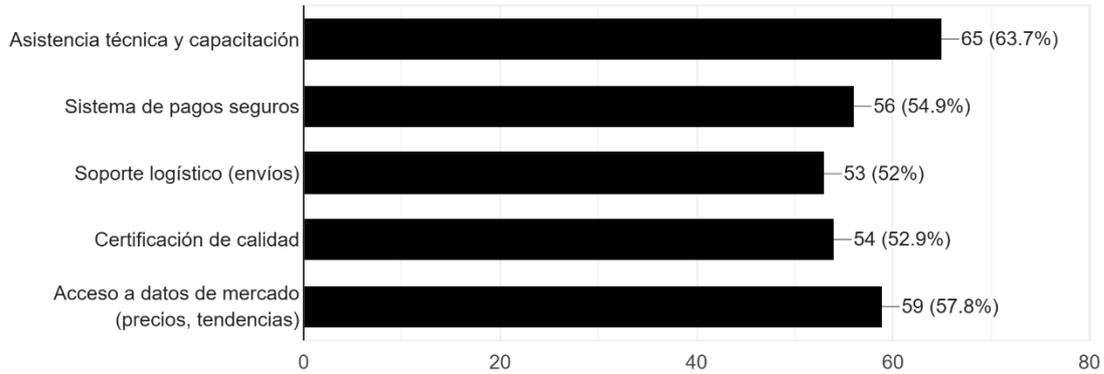
¿Estaría dispuesto(a) a usar una plataforma digital que le permita conectarse directamente con compradores internacionales?

102 respuestas



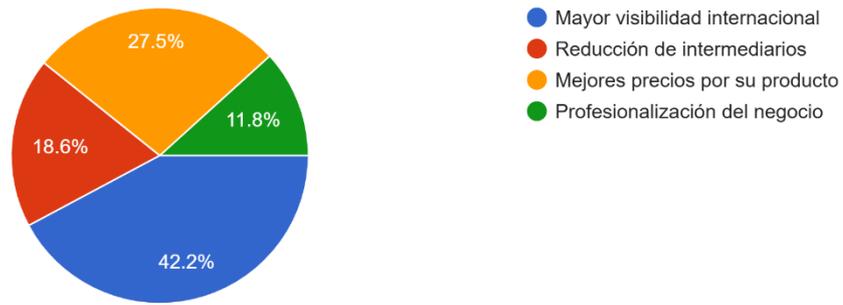
¿Qué características valoraría más en esa plataforma? (puede elegir varias)

102 respuestas



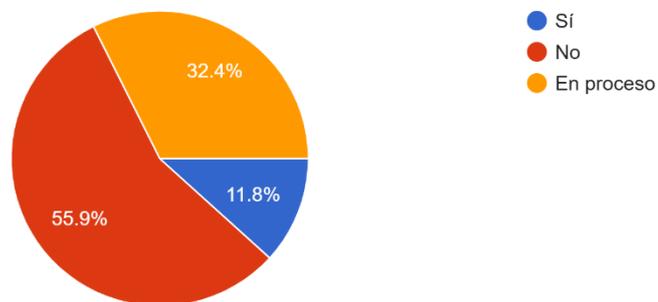
¿Cuál considera que es el principal beneficio de una plataforma de este tipo?

102 respuestas



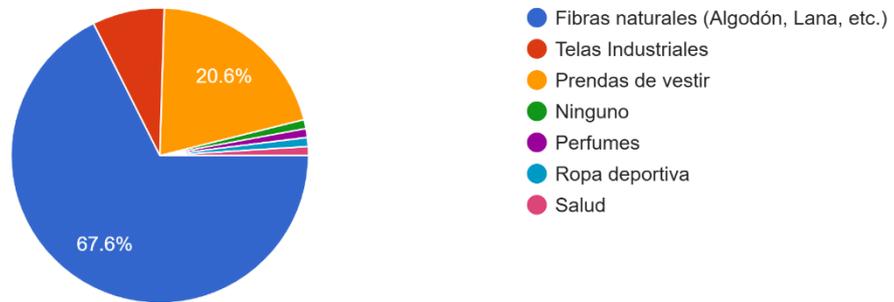
¿Tiene certificaciones de sostenibilidad, comercio justo o trazabilidad?

102 respuestas



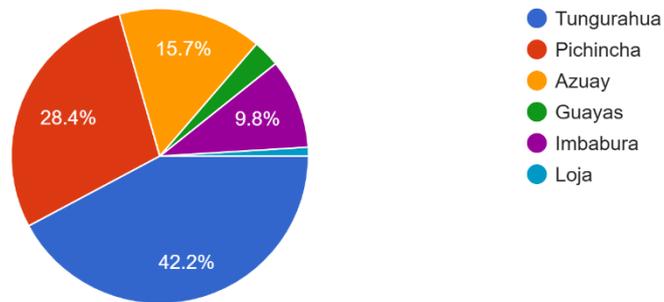
¿Qué tipo de productos textiles ofrece su empresa?

102 respuestas



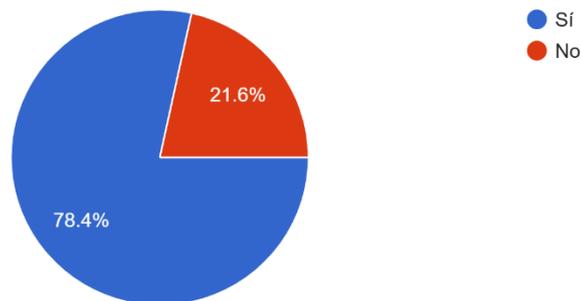
¿En qué provincia se localiza?

102 respuestas

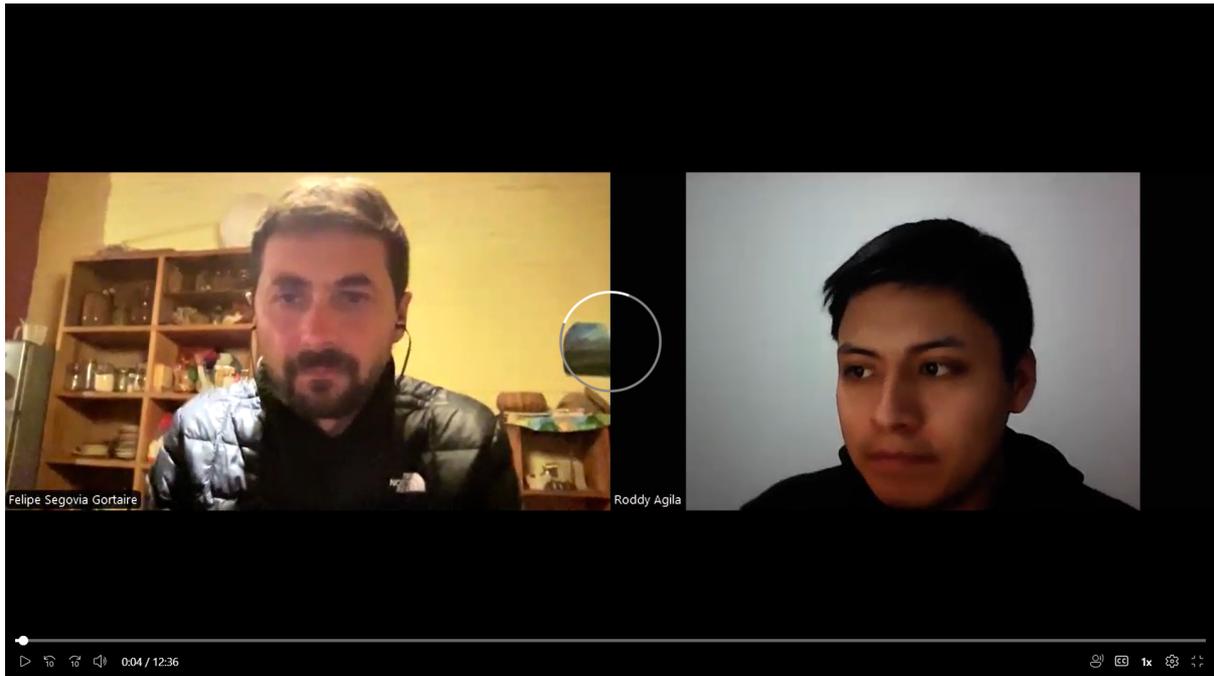


¿Ha presentado alguna dificultad para encontrar proveedores con certificaciones y estándares de calidad?

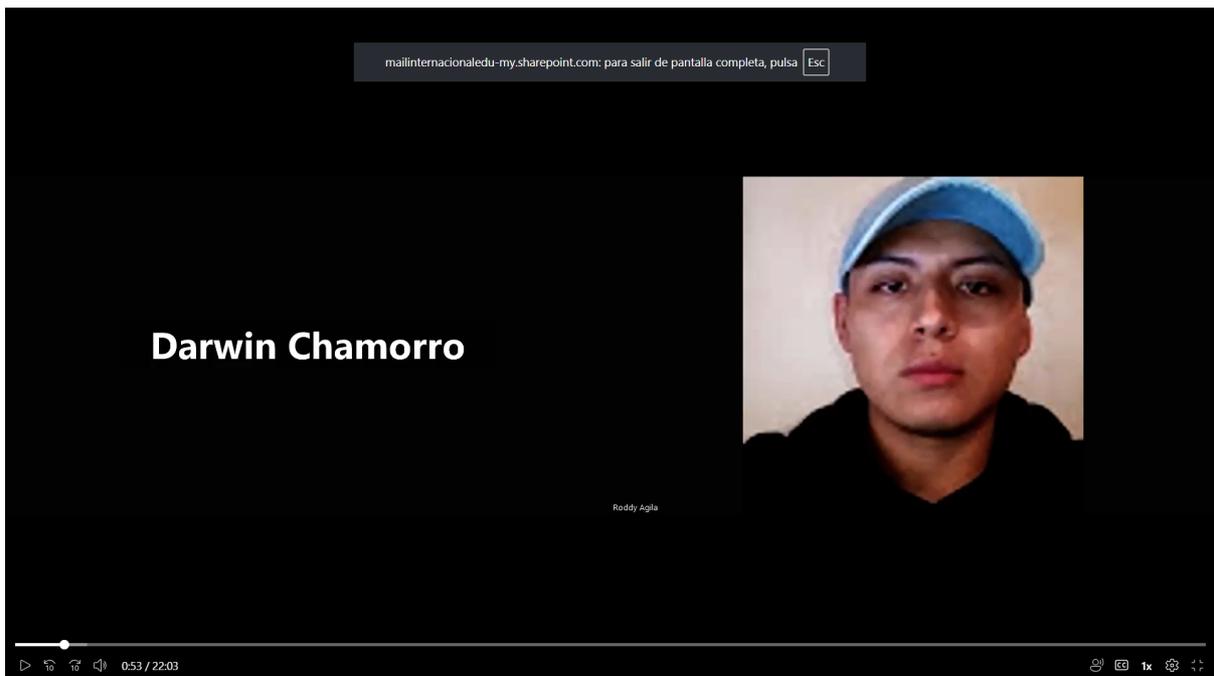
102 respuestas



Anexo 4: Entrevistas



Link de la entrevista: https://mailinternacionaledu-my.sharepoint.com/:v/g/person/roagilaya_uide_edu_ec/EW8VpZNQq41KqmknBzto4KIBB3sDS_Jn5K_QGmLYR-2TXw?nav=evJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAIoiJPbmVEcml2ZUZvckJ1c2luZXNzIiwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkifX0&e=uyfi27



Link de la entrevista: https://mailinternacionaledu-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/roagilaya_uide_edu_ec/EXiXm_kC6T5Lj0mKjT3731EB98-r82SANVeIVFsCSeHD-A?nav=evJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAiOiJPbmVEcml2ZUZvckJ1c2luZXNzIiwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkifX0&e=gXiFI
[d](#)



Link de la entrevista: https://mailinternacionaledu-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/roagilaya_uide_edu_ec/EcxMWH3Hq-BPIDRpQApp35QBAlM_MaCumc2go1o4860YBw?nav=evJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAiOiJPbmVEcml2ZUZvckJ1c2luZXNzIiwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkifX0&e=nbdZlZ

Entrevista de audio: https://mailinternacionaledu-my.sharepoint.com/:u:/g/personal/roagilaya_uide_edu_ec/EYj57etZZFhOqXS0S4QX93MB5ZFYlm1_N5nquBII7FaBsA?e=fNNnIG