

NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención de título de
Licenciada en Negocios Internacionales**

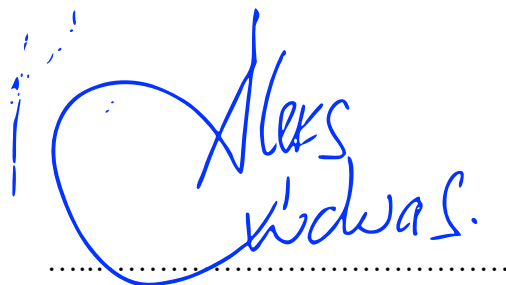
AUTORA: Emily Adamaris Chimbo Calle

TUTOR: MGS. MBA. Alex Oswaldo Cárdenas

**Diseño de un plan de exportación para ARAWI, marca de
ropa sostenible, hacia el mercado italiano.**

Aprobación Tutor

Yo, MGS. MBA. Alex Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco a la autora del presente trabajo siendo la responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



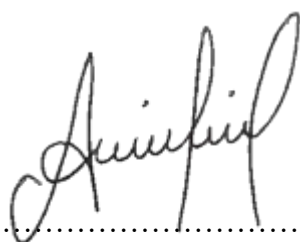
MGS, MBA. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez

Tutor del Proyecto

Certificación de Autoría

Yo, Emily Adamaris Chimbo Calle declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis 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.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Emily', is written above a horizontal dotted line.

Emily Adamaris Chimbo Calle

Autora del Proyecto

Dedicatoria

A mí, por no rendirme y por sacarme adelante incluso en los momentos más difíciles. Por eso honro mi dedicación con amor y orgullo.

A mi padre, Carlos Chimbo, quien me enseñó a mirar la vida desde un lugar amable y divertido; apreciando y agradeciendo incondicionalmente.

A mi madre, Jimena Calle, quien me ha acompañado con amor y paciencia en cada momento de mi vida.

A mi hermanito Samir, mi luz en cada día. Gracias porque con tu sonrisa me regalaste motivos para continuar.

A mis amigas y amigos, gracias por estar, por escucharme, y por brindarme consuelo y risas cuando lo necesité.

A todos ustedes por abrazar mis procesos, por reír y llorar conmigo y por recordarme continuamente que soy alguien amada, y muy capaz...

¡Gracias totales!

Agradecimiento

Agradezco profundamente a cada docente que ha formado parte de mi proceso educativo, gracias por compartirme sus conocimientos y por motivarme a siempre dar lo mejor de mi en cada actividad. Con especial atención agradezco a mi tutor MGS. MBA. Alex Cárdenas, quien me ha guiado con profesionalismo y dedicación en este proyecto.

Agradezco también de manera especial a Diana Guerrero, analista de Bienestar Universitario, por ser un apoyo fundamental y humano en mi vida universitaria.

A quienes me tendieron la mano sin pedir nada a cambio y a quienes creyeron en mi capacidad de realizar cosas grandes, gratitud infinita.

Índice de Contenidos

Aprobación Tutor.....	ii
Certificación de Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos.....	vi
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras.....	xi
Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
Justificación.....	15
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivo Específicos.....	16
Capítulo 1: Empatizar.....	17
1.1 Análisis Externo (PESTEL).....	19
1.1.1 Dimensión Política.....	20
1.1.2 Dimensión Económica.....	21
1.1.3 Dimensión Social.....	22
1.1.4 Dimensión Tecnológica.....	22
1.1.5 Dimensión Ecológica.....	23
1.1.6 Dimensión Legal.....	24
1.2 Análisis Interno (FODA).....	25
1.3 Principales hallazgos.....	27
1.4 Mercado.....	28

1.4.1 Interpretación y Análisis	30
1.4.2 Análisis de las Entrevistas Planteadas	40
Capítulo 2: Definición.....	42
2.1 Mapa de Afinidad	42
2.2 Planteamiento del Problema	44
2.3 Árbol de Problemas.....	45
2.4 Buyer Persona	46
2.5 Mapa de Empatía	48
2.6 Mapa del Recorrido del Cliente	49
2.7 Punto de Vista.....	51
Capítulo 3: Ideación.....	52
3.1 Brainstorming	52
3.2 Mapa Mental	54
3.3 How Might We?.....	55
3.4 Matriz de Priorización.....	56
3.5 Propuesta de Idea de Negocio a Implementar.....	59
3.5.1 Nombre de la propuesta: ARAWI.....	59
3.5.2 Descripción del concepto:.....	59
3.5.3 Producto o servicio principal	60
3.5.4 ¿Cómo soluciona el problema o necesidad investigada?	60
3.5.5 ¿A quién se dirige?.....	60
3.5.6 Viabilidad.....	61
3.5.7 Factibilidad	61
3.5.8 Deseabilidad.....	61
Capítulo 4: Plan de Exportación	63
4.1 Descripción del Producto.....	63
4.2 Análisis del Mercado Internacional	64

4.3 País de Destino (Italia).....	66
4.4 Análisis del Perfil del Cliente Objetivo	67
4.5 Requisitos de Acceso al Mercado	68
4.6 Estrategia de Entrada al Mercado	71
4.7 Precio de Exportación.....	72
4.8 Logística Internacional.....	76
4.9 Plan de Marketing Internacional.....	77
4.10 Análisis Financiero	79
4.10.1 Inversión inicial del proyecto.....	79
4.10.2 Depreciaciones.....	82
4.10.3 Costos.....	83
4.10.4 Estructura de costos de exportación.....	85
4.10.5 Proyección de ingresos y estado de resultados	87
4.10.6 Punto de equilibrio	89
4.10.7 Flujo de caja del proyecto	90
4.10.8 Indicadores financieros	91
4.10.9 Análisis de riesgos financieros.....	95
Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional.....	97
5.1 Localización.....	97
5.2 Operaciones.....	98
5.3 Mapa de procesos.....	99
5.4 Flujograma de operaciones	100
5.5 Diseño organizacional.....	101
Capítulo 6: Marketing internacional	102
6.1 Estrategia de Producto	102
6.2 Estrategia de Precio.....	103
6.3 Estrategia de Plaza	104

6.4 Estrategia de Promoción	104
Conclusiones	106
Recomendaciones	107
Bibliografía	108
Anexos	112

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>FODA de ARAWI</i>	26
Tabla 2: <i>Principales hallazgos de las entrevistas</i>	41
Tabla 3: <i>Mapa de afinidad</i>	43
Tabla 4: <i>POV</i>	51
Tabla 5: <i>Clasificación de ideas según impacto y esfuerzo</i>	57
Tabla 6: <i>Precio de exportación de los productos de ARAWI</i>	75
Tabla 7: <i>Inversión inicial del proyecto ARAWI</i>	80
Tabla 8: <i>Depreciación anual de los activos fijos de ARAWI</i>	82
Tabla 9: <i>Costos fijos mensuales de ARAWI</i>	83
Tabla 10: <i>Costos variables mensuales de ARAWI</i>	84
Tabla 11: <i>Costo unitario de producción por tipo de prenda</i>	84
Tabla 12: <i>Costo EXW por tipo de prenda</i>	85
Tabla 13: <i>Costo DAP por tipo de prenda</i>	86
Tabla 14: <i>Precio del producto y ganancia por tipo de prenda</i>	86
Tabla 15: <i>Precio total pagado por la cliente final</i>	87
Tabla 16: <i>Proyección de ingresos mensuales</i>	87
Tabla 17: <i>Estado de resultados mensual</i>	88
Tabla 18: <i>Estado de resultados anual</i>	88
Tabla 19: <i>Valores base para el cálculo del punto de equilibrio</i>	89
Tabla 20: <i>Cálculo del punto de equilibrio</i>	89
Tabla 21: <i>Flujo operativo</i>	90
Tabla 22: <i>Resumen de resultados</i>	94

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Distribución de la edad de las personas encuestadas</i>	30
Figura 2: <i>Género de las personas encuestadas</i>	31
Figura 3: <i>Compra de ropa en marcas que utilizan materiales sostenibles.</i>	31
Figura 4: <i>Conocimiento del impacto negativo de la industria del fast fashion</i>	32
Figura 5: <i>Frecuencia de compra de ropa sostenible por parte de las personas encuestadas</i>	33
Figura 6: <i>Importancia atribuida a las prácticas éticas al momento de comprar ropa</i>	33
Figura 7: <i>Preferencia por prendas atemporales frente a ropa de temporada</i>	34
Figura 8: <i>Disposición a pagar un precio mayor por ropa sostenible de alta calidad</i>	35
Figura 9: <i>Criterios considerados al elegir una marca sostenible</i>	35
Figura 10: <i>Probabilidad de compra de prendas de ARAWI después de conocer la marca</i> ...	36
Figura 11: <i>Conocimiento de marcas sostenibles dentro del mercado italiano</i>	37
Figura 12: <i>Principales marcas sostenibles reconocidas por las personas encuestadas</i>	38
Figura 13: <i>Atractivo de la producción limitada y de alta calidad en las prendas</i>	38
Figura 14: <i>Importancia del impacto social y ambiental en marcas internacionales</i>	39
Figura 15: <i>Árbol de problemas</i>	46
Figura 16: <i>Buyer persona</i>	47
Figura 17: <i>Mapa de empatía</i>	48
Figura 18: <i>Mapa del recorrido del cliente</i>	50
Figura 19: <i>Brainstorm</i>	53
Figura 20: <i>Mapa mental del brainstorm</i>	54
Figura 21: <i>Matriz de priorización</i>	58
Figura 22: <i>Línea gráfica de la marca ARAWI</i>	79
Figura 23: <i>Mapa de procesos de ARAWI</i>	99
Figura 24: <i>Flujograma de operaciones</i>	100

Resumen

La presente investigación desarrolla un modelo de exportación para ARAWI, una marca de ropa sostenible originaria de Ecuador, orientada a su internacionalización hacia el mercado italiano durante el período 2025–2026. El proyecto se basa en un enfoque de producción responsable, el uso de materiales naturales y la colaboración con artesanas locales mediante procesos de costura y bordado tercerizados, bajo un esquema de venta directa al consumidor final a través de comercio electrónico.

El propósito del trabajo es realizar una evaluación de viabilidad comercial, logística y financiera del proceso de internacionalización desde las condiciones del entorno y el perfil del consumidor objetivo, la estructura de costos y la determinación de precios. Para lograr esto, se usa un enfoque aplicado propio de los Negocios Internacionales, donde se hacen integraciones de herramientas de análisis estratégico - comerciales, de estudios del mercado y de proyecciones financieras.

Los resultados obtenidos muestran que el plan de negocio es posible y coherente con las tendencias de consumo responsable presentes en el mercado europeo, particularmente en Italia. Además, el análisis financiero demuestra la sostenibilidad de la estructura de costos y la adecuada capacidad de generar valor. El estudio concluye que el modelo de exportación desarrollado puede servir como referencia para otros emprendimientos de moda sostenible que buscan insertarse en mercados internacionales sin recurrir a esquemas de producción masiva.

Palabras clave: *Moda sostenible, exportación, comercio electrónico, internacionalización, mercado italiano.*

Abstract

This research develops an export model for ARAWI, a sustainable fashion brand from Ecuador, aimed at its internationalization into the Italian market during the 2025–2026 period. The project is based on a responsible production approach, the use of natural materials, and collaboration with local artisans through outsourced sewing and embroidery processes, under a direct-to-consumer e-commerce model.

The purpose of this work is to conduct an evaluation of the commercial, logistical, and financial feasibility of the internationalization process, considering environmental conditions, the target consumer profile, cost structure, and pricing determination. To achieve this, an applied approach typical of International Business is used, integrating strategic and commercial analysis tools, market studies, and financial projections.

The results obtained show that the business plan is feasible and consistent with responsible consumption trends present in the European market, particularly in Italy. Furthermore, the financial analysis demonstrates the sustainability of the cost structure and an adequate capacity to generate value. The study concludes that the export model developed may serve as a reference for other sustainable fashion ventures seeking international market entry without relying on mass production schemes.

Keywords: Sustainable fashion, export model, e-commerce, internationalization, Italian market.

Introducción

La industria de la moda ha avanzado bajo modelos de producción y consumo que han generado impactos ambientales y sociales realmente preocupantes, especialmente a través del fast fashion. La producción acelerada, el uso intensivo de recursos y la precarización de ciertos procesos productivos han puesto en debate la forma en que se diseña, fabrica y consume la ropa.

En los últimos años, parte del mercado europeo ha comenzado a cuestionar esta situación. Algunos consumidores prestan mayor atención al origen de las prendas, a las condiciones de producción y a la durabilidad del producto, lo que ha abierto espacio para propuestas que priorizan prácticas responsables y una relación más consciente con el consumo.

Italia destaca dentro del sector de la moda por su tradición textil y por su influencia en el diseño y la calidad de las prendas. Al mismo tiempo, es un mercado muy exigente, tanto a nivel comercial como normativo, lo que hace que la internacionalización de nuevas marcas necesite un análisis cuidadoso y una estructura definida.

ARAWI surge en Ecuador como una marca de ropa sostenible basada en el uso de materiales naturales, la producción en pequeñas cantidades y la colaboración con artesanas locales mediante procesos de costura y bordado tercerizados. La marca propone prendas atemporales que integran diseño, identidad cultural y un enfoque ético en su proceso de producción.

El proyecto plantea el diseño de un modelo de exportación para ARAWI dirigido al mercado italiano. Se analizan las condiciones del entorno, el perfil del consumidor y la estructura operativa y financiera con el fin de valorar la viabilidad del proyecto y definir su proyección en Europa.

Justificación

La investigación analiza la posibilidad de internacionalizar un emprendimiento real de moda sostenible, aplicando herramientas de los Negocios Internacionales a un caso específico. Abordar un proyecto en etapa inicial permite observar cómo la teoría se traduce en decisiones concretas y cómo se organizan los procesos de exportación en empresas de pequeña escala.

Desde el enfoque económico y empresarial, la investigación resulta pertinente al evaluar la viabilidad de un modelo de negocio basado en la producción responsable y la venta directa al consumidor final mediante comercio electrónico. El análisis del mercado italiano, la estructura de costos y la determinación de precios permite identificar condiciones reales para la inserción internacional de marcas emergentes que no operan bajo esquemas de producción masiva.

Este trabajo también se vincula con los principios del Objetivo de Desarrollo Sostenible 12, Producción y Consumo Responsables, al proponer un modelo que prioriza el uso consciente de recursos, la producción en pequeñas cantidades y la transparencia en la cadena de valor. Esta relación se plantea como parte de una forma de gestión empresarial alineada con las nuevas dinámicas del consumo responsable, más que como un objetivo institucional.

La investigación se justifica, además, por el carácter replicable del modelo propuesto. La estructura desarrollada para ARAWI puede ser adaptada por otros emprendimientos que trabajan con producción artesanal, identidad local y mercados internacionales que valoran la sostenibilidad, ampliando el aporte práctico del estudio más allá del caso específico analizado.

El trabajo cobra relevancia al vincular el comercio internacional con la generación de valor local. La colaboración con artesanas ecuatorianas y el enfoque en prácticas productivas responsables permiten analizar formas de internacionalización que integran viabilidad económica e impacto social, aportando una visión equilibrada entre negocio, territorio y sostenibilidad.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de exportación para Arawi, marca de ropa sostenible, que permita su ingreso estratégico y viable al mercado italiano mediante el análisis del entorno, la definición del segmento objetivo y la estructuración de procesos logísticos, comerciales y regulatorios.

Objetivo Específicos

1. Analizar el entorno comercial, legal, logístico y sociocultural del mercado italiano, a fin de identificar oportunidades, barreras y requisitos específicos que condicionan la exportación de ropa sostenible desde Ecuador.
2. Determinar el perfil del consumidor italiano interesado en moda sostenible, mediante investigación de mercado y análisis de tendencias, para definir el segmento objetivo y orientar la propuesta de valor de Arawi.
3. Diseñar el modelo de exportación para Arawi, estableciendo el proceso logístico, los canales de comercialización, la estrategia de entrada al mercado y los requisitos técnicos y documentales necesarios para su implementación.

Capítulo 1: Empatizar

La fase de empatía tiene como objetivo comprender las percepciones, motivaciones y expectativas del consumidor potencial de ARAWI, con el fin de sustentar el diseño del modelo de exportación desde una perspectiva centrada en el usuario. Por medio del estudio de datos primarios, esta fase facilita el descubrimiento de patrones de conducta y criterios de compra relevantes para el mercado objetivo.

En el marco del Design Thinking, empatizar es escuchar correctamente, observar sin prejuicios y conectar con los usuarios para comprender los valores que definen su consumo de moda y cómo experimentan sus frustraciones frente al fast fashion. Este enfoque permite evitar soluciones superficiales y dirige la búsqueda hacia respuestas que realmente mejoren su vida cotidiana.

Por otro lado, la empatía adquiere relevancia debido al consumo de moda, es decir, la moda está llena de emociones, identidad y sentido de pertenencia y quien esté en este grupo se siente pertenecido. La gente no solo compra prendas, sino que por medio de ella adquiere bienestar, autoestima, seguridad y propósito. Según Balasubramanian y Sheykhmaleki (2024), la empatía permite acceder a “insights emocionales” que no emergen mediante metodologías únicamente cuantitativas, pues las decisiones de consumo suelen construirse desde deseos simbólicos más que desde la racionalidad pura. Para ARAWI, esto significa comprender qué impulsa a una mujer italiana a elegir una prenda sostenible, qué espera sentir al usarla y cómo percibe la autenticidad de una marca emergente.

La urgencia de esta comprensión se amplifica en un contexto global donde el fast fashion continúa generando impactos críticos. De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP, 2023), la industria textil produce alrededor del 10 % de las emisiones globales de CO₂ y es responsable de 20 % de las aguas residuales industriales. Empatizar con el problema significa mirar más allá del acto de compra y reconocer que las

decisiones del consumidor están influenciadas por una preocupación creciente frente a estos daños ambientales. La investigación cualitativa permite identificar cómo estas inquietudes se traducen en comportamientos reales y expectativas hacia marcas responsables.

En el caso ecuatoriano, donde nace ARAWI, la industria textil también enfrenta desafíos particulares. El análisis sobre circularidad textil desarrollado por Investoria (2024) revela que en Ecuador la mayor parte de residuos textiles terminan en vertederos informales y que aún existe un bajo nivel de aprovechamiento de materiales, lo que demuestra la necesidad urgente de modelos más sostenibles. Para una marca como ARAWI, esta realidad se convierte en un llamado a diseñar productos que prolonguen su vida útil, reduzcan residuos y promuevan una relación más consciente con la ropa. Empatizar, en este sentido, implica también reconocer la responsabilidad del productor en el sistema.

De la misma manera, el interés de los consumidores por entender el origen de sus prendas ha crecido de manera significativa. La Fundación Ellen MacArthur (2021) señala que el 70 % de los compradores europeos exige mayor transparencia sobre materiales, condiciones laborales y procesos de producción. Esta tendencia demuestra que la empatía no solo se dirige hacia el usuario final, sino también hacia quienes elaboran cada pieza. En el caso de ARAWI, entender el lazo afectivo entre consumidor y artesana hace posible levantar un diálogo que se apoye en el respeto, la justicia y la tradición.

Desarrollar empatía supone aceptar dilemas intrínsecos del consumidor, por ejemplo, si desea consumir responsablemente, pero vive en una cultura acelerada y saturada de opciones es importante encontrar un equilibrio. Este conflicto, mostrado por estudios sobre consumo sostenible en Europa (European Commission, 2022), evidencia que la gente precisa marcas que faciliten sus elecciones. ARAWI, al proponer prendas atemporales y de alta durabilidad, responde a este desafío y reduce la presión de comprar constantemente, lo que facilita elecciones más conscientes.

Desde la perspectiva del diseño, la empatía orienta hacia lo que Kam y Yoo (2022) denominan “durabilidad emocional”, una estrategia que busca que los usuarios establezcan vínculos afectivos con sus prendas, lo que prolonga su uso y disminuye el desperdicio. Comprender las historias, sensaciones y aspiraciones del consumidor permite diseñar ropa que no se abandona después de una temporada, sino que acompaña momentos significativos. Para ARAWI, esto significa crear piezas que no solo sean sostenibles en su materialidad, sino también en su valor simbólico.

1.1 Análisis Externo (PESTEL)

Luego de recabar información, se profundiza la investigación mediante el análisis PESTEL, una herramienta estratégica fundamental para examinar el entorno macro en el que una empresa planea operar, deja ver seis dimensiones externas (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y evalúa su favorecimiento o dificultad a un proyecto de internacionalización.

Este tipo de análisis tiene especial relevancia dentro de los factores exógenos, se usa para interpretar tendencias externas y orientar decisiones con sus contextos reales y dinámicos, tal como señalan Johnson, Scholes y Whittington (2017) al describir el PESTEL como un marco que ayuda a explorar los factores que influyen en las organizaciones desde el entorno general.

El acto de ponerlo en práctica permite prevenir, detectar oportunidades, así como compartir la propuesta de valor de una marca dado el contexto del mercado de destino. Para ARAWI, comprender el escenario político de Italia supuso un hecho posición inicial fuerte con una propuesta consciente, preparada para dar cumplimiento a la normativa europea, a la normativa local y aprovechar las medidas reglamentarias que las instituciones promueven en favor de la sostenibilidad.

1.1.1 Dimensión Política

Siguiendo en la línea del análisis externo, el plano político permite saber cómo determinado marco normativo de carácter europeo condiciona la llegada de ARAWI a Italia. En el seno de la Unión Europea se ha ido consolidando la Estrategia para unos Textiles Sostenibles y Circulares que establece que para el año 2030 las prendas deben ser perdurables, reciclables y producibles según criterios de calidad de bajo impacto con el medio ambiente (Comisión Europea, 2022) lo cual propone un lineamiento político que intenta reestructurar estructuralmente un sector afectado por el fast fashion y que intenta reducir las consecuencias de la misma en el medio ambiente.

Realizar la revisión de la Directiva Marco de Residuos supone incorporar el sector textil en el marco de la responsabilidad ampliada y relacionada del productor, el mismo que obliga a las marcas a hacerse cargo de la gestión de los residuos que han generado sus industrias con sus productos al final de la vida útil de los mismos (Consejo de la Unión Europea, 2024). <Esta situación supone que empresas que comercien con prendas en Europa deben participar en sistemas de recolección, clasificación y reciclaje, en otras palabras, deben fortalecer la economía circular.

Además, Italia ha comenzado a adaptar su legislación interna a estas disposiciones europeas mediante normas que regulan la gestión de residuos textiles y el control de la trazabilidad en productos importados.

Además, el país exige el cumplimiento del Reglamento REACH para el uso de sustancias químicas en los textiles y del Etiquetado Textil Europeo, este reglamento obliga a las industrias a informar de manera transparente la composición de las fibras (Ministero dell' Ambiente, 2023). Este entorno normativo favorece a marcas como ARAWI, cuya propuesta incorpora materiales naturales, procesos éticos y control desde el origen de la cadena productiva.

1.1.2 Dimensión Económica

Avanzando con el análisis externo, la dimensión económica permite observar cómo el crecimiento de la moda sostenible está transformando los patrones de consumo a nivel global. Particularmente, la industria mundial de la moda mueve más de 1,7 billones de dólares al año, representando uno de los sectores económicos más relevantes del comercio internacional (UNCTAD, 2023).

Según esto, el segmento de la moda sostenible crece a un ritmo superior al de la moda convencional, impulsado por consumidores que priorizan materiales responsables, transparencia y durabilidad (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2023). Este escenario económico global favorece la entrada de marcas con propuestas éticas y diferenciadas.

En Europa, la moda continúa siendo un motor clave en la generación del empleo, producción y exportaciones. En este sentido, la Comisión Europea señala que el sector textil emplea a más de 1,3 millones de personas y genera un valor superior a los 160 mil millones de euros anuales, con un crecimiento sostenido del segmento sostenible (Comisión Europea, 2023).

La transición hacia modelos circulares no solo responde a criterios ambientales, sino que también busca fortalecer la competitividad de las marcas frente a un consumidor más exigente.

En Italia, en el sector textil y de la confección se mantiene un rol estratégico dentro de la economía nacional, esto debido a que, en 2023, las ventas del sector crecieron aproximadamente un 4,5 %, impulsadas por el consumo interno y el turismo, que incrementa la demanda de prendas con valor agregado y diseño diferenciado (ISTAT, 2024). Para la marca ARAWI, esto demuestra que existe capacidad de consumo para prendas atemporales, sostenibles y con identidad cultural.

1.1.3 Dimensión Social

El análisis de la dimensión social es importante en este análisis externo, porque permite comprender la relación frente a los valores – comportamiento y las preferencias de moda. Es más, existe un alejamiento progresivo del fast fashion y un mayor cuestionamiento social y ambiental. De acuerdo con el Eurobarómetro de la Comisión Europea (2023), el 77 % de los consumidores consideran la idónea responsabilidad social de las fábricas por los efectos de sus productos en la sociedad y el ambiente (Comisión Europea, 2023). Esta apreciación muestra un consumo responsable, principalmente difundidos por jóvenes y adultos que priorizan la ética, la trazabilidad y la durabilidad.

La responsabilidad social de los consumidores ha permitido el incremento por prendas elaboradas con materiales naturales y procesos artesanales. El Osservatorio Nazionale Moda Sostenibile reporta que más del 60 % de los consumidores en Italia ha incrementado sus compras sostenibles en los últimos años, con mayor presencia en profesionales jóvenes y adultos urbanos (ONMS, 2023). Además, existe una alta valoración por la artesanía, el origen del producto y marcas que demuestren coherencia con sus procesos.

1.1.4 Dimensión Tecnológica

Continuando con el análisis externo, la dimensión tecnológica revela cómo la innovación está transformando profundamente al sector textil y, por ende, al entorno al que Arawi busca integrarse. A nivel global, el avance de tecnologías como la digitalización de inventarios, la trazabilidad mediante sistemas RFID y el diseño asistido por software ha permitido optimizar procesos, reducir desperdicios y mejorar la transparencia en la cadena de suministro (McKinsey & Company, 2023). Este entorno favorece a marcas pequeñas que apuestan por series limitadas y materiales responsables, pues la tecnología facilita una producción más precisa y alineada con sus valores.

En Europa la moda rápida adopción de plataformas de comercio electrónico y herramientas de análisis de datos ha impulsado el crecimiento de marcas independientes que comparten características con Arawi. Además, tecnologías como el escaneo corporal para mejorar tallajes o el uso de catálogos digitales disminuyen costos y reducen el impacto ambiental asociado a muestras físicas. Esta tendencia favorece la entrada de propuestas atemporales, ya que la consumidora europea valora experiencias digitales fluidas, información clara sobre materiales y procesos, y colecciones coherentes que no dependan de la moda rápida.

Arawi encuentra la oportunidad de integrar herramientas tecnológicas accesibles que fortalezcan su narrativa sostenible, permitan mostrar la trazabilidad de sus prendas y aseguren una gestión eficiente de inventarios. La tecnología, usada estratégicamente, puede amplificar su identidad como marca exclusiva, responsable y enfocada en piezas de uso cotidiano.

1.1.5 Dimensión Ecológica

Continuando con el análisis del entorno externo, la dimensión ambiental adquiere especial relevancia debido a las exigencias ecológicas que moldean al sector textil europeo. La industria de la moda es responsable de aproximadamente el 10 % de las emisiones globales de carbono y consume grandes volúmenes de agua en sus procesos productivos, especialmente en el teñido y acabado de las prendas (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2023). Este impacto ha convertido al sector en uno de los más cuestionados a nivel ambiental.

En Europa, se estima que cada ciudadano desecha en promedio 11 kilogramos de textiles al año, lo que ha llevado a que la Unión Europea genere alrededor de 12,6 millones de toneladas de residuos textiles anualmente (European Environment Agency, 2023).

Esta situación ha impulsado a todas aquellas políticas públicas orientadas a reducir la sobreproducción, promover el reciclaje y exigir mayor responsabilidad a las marcas. Es decir, ha motivado a tener una correcta creación de moda.

Como respuesta a este escenario, las empresas se han visto obligadas a adoptar materiales sostenibles, procesos de bajo impacto y estrategias de economía circular que permitan prolongar el ciclo de vida de las prendas. De forma paralela, el consumidor europeo ha incrementado su nivel de conciencia ambiental, favoreciendo marcas que demuestran coherencia entre su discurso y su práctica productiva (Comisión Europea, 2022).

1.1.6 Dimensión Legal

El análisis externo concluye con la dimensión legal, que permite conocer el marco normativo que da cuenta del ingreso de los productos textiles al mercado europeo, el cual ha sido fortalecido por la Unión Europea con el objetivo de garantizar la comercialización de prendas de acuerdo a estándares respecto a la seguridad, a la trazabilidad y a la sostenibilidad. Una de las normas más destacadas es el Reglamento REACH, que controla rigurosamente el uso de las sustancias químicas durante la producción textil, al tiempo que protege al consumidor y al medio ambiente (Comisión Europea, 2022).

De forma complementaria, el Reglamento de Etiquetado Textil de la Unión Europea exige que toda prenda de vestir ofrezca explícitamente la composición de las fibras, la información de origen y de las características más relevantes, aportando de esta manera transparencia a la información entregada al consumidor (Parlamento Europeo, 2011). Estas normativas buscan limitar las prácticas engañosas y fortalecer el grado de confianza en el mercado, favoreciendo las marcas que trabajan con materiales naturales y con procesos verificables, tal como ARAWI.

En otra instancia, lo comercial, es decir, el ingreso de textiles al mercado europeo, también está condicionado por los acuerdos multilaterales impulsados por la Organización Mundial del Comercio, los cuales regulan los aranceles, las barreras técnicas y las condiciones de competencia de otros ámbitos del comercio internacional (OMC, 2023).

El análisis PESTEL evidencia las exigencias y oportunidades que el entorno europeo e italiano representa para el desarrollo del proyecto. En definitiva, estos factores respaldan la viabilidad del modelo de exportación propuesto para ARAWI y justifican el enfoque sostenible y directo al consumidor adoptado por la marca.

1.2 Análisis Interno (FODA)

Además del análisis externo realizado con la herramienta PESTEL, es igualmente valioso considerar un diagnóstico interno mediante un análisis FODA, que permite identificar las fortalezas y debilidades propias de la marca. El FODA es fundamental en la planificación estratégica porque ayuda a las empresas a comprender no solo sus recursos y capacidades internas, sino también cómo estos se relacionan con las oportunidades y amenazas del entorno (Glaister & Falshaw citados por Helms et al., 2011). Para ARAWI, este balance interno es la oportunidad para diferenciar su propuesta de moda sostenible.

Tabla 1.*FODA de ARAWI*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de materiales sostenibles y procesos responsables. • Producción limitada y prendas atemporales. Identidad coherente, artesanal y cultural. • Comercio justo y empaques ecológicos. • Propuesta diferenciada frente al fast fashion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad productiva pequeña por ser una marca joven. • Bajo nivel de reconocimiento de marca en el mercado italiano, lo que implica mayores esfuerzos iniciales en comunicación y posicionamiento para la captación de clientas. • Mayor costo por el uso de insumos sostenibles. • Poca flexibilidad en sus precios. • Dependencia de proveedores especializados y desafíos logísticos por distancia.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del interés en moda sostenible en Italia. • Regulaciones europeas que favorecen productos responsables. • Consumidores que buscan durabilidad, propósito y autenticidad cultural. • Espacio para marcas artesanales y con narrativa ética. • Aumento del consumo consciente en Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia consolidada en moda sostenible europea. • Costos logísticos, arancelarios y tiempos de importación. • Riesgos económicos o cambios regulatorios. • Preferencia de algunos consumidores por opciones económicas. • Necesidad de adaptación cultural y construcción de confianza en un mercado nuevo.

Nota. Las fortalezas y debilidades reflejan las capacidades internas de la marca, relacionadas con su enfoque sostenible, producción artesanal y escala operativa, mientras que las oportunidades y amenazas responden a las condiciones del entorno europeo y a los desafíos regulatorios, logísticos y competitivos del sector moda.

El análisis FODA evidencia que ARAWI cuenta con fortalezas alineadas al enfoque sostenible y artesanal, así como oportunidades claras en el mercado italiano. Al mismo tiempo, identifica debilidades y amenazas que requieren una planificación estratégica cuidadosa, lo que refuerza la necesidad de estructurar un modelo de exportación coherente y viable.

Desde el entorno externo, el crecimiento del consumo consciente en Italia y en Europa abre un escenario favorable para marcas con propósito, reforzado por regulaciones que impulsan productos sostenibles y por consumidores que buscan durabilidad y significado en sus compras. Aun así, ARAWI deberá enfrentarse a un mercado competitivo, con marcas ya posicionadas, además de asumir los desafíos logísticos, económicos y culturales propios de una internacionalización, lo que exigirá una estrategia cuidadosa para construir confianza y posicionamiento.

1.3 Principales hallazgos

La moda rápida continúa ejerciendo una presión ambiental y social significativa. En Europa, el ciudadano promedio compró unos 19 kg de ropa en 2022, cifra que ha aumentado desde los 17 kg en 2019, según la Agencia Europea del Medio Ambiente. Este nivel de consumo elevado se traduce en un uso intensivo de recursos como agua y materia prima, así como en un incremento considerable de residuos textiles (European Environment Agency, 2023). Además, para producir una sola camiseta de algodón, se requieren aproximadamente 2.700 litros de agua, lo que evidencia cuán intensiva en recursos es la producción masiva.

Otro hallazgo preocupante es el bajo reciclaje: gran parte de los desechos textiles generados no se recolectan ni reutilizan eficientemente. Actualmente, se recicla de forma muy limitada, lo que provoca que enormes volúmenes de ropa terminen en vertederos o se incineren (European Parliament, 2024). Este patrón refleja un modelo lineal “usar y tirar” muy arraigado, que contradice los principios de circularidad y sostenibilidad.

Frente a ello, la moda ética o sostenible ha mostrado un crecimiento relevante. En 2024, el mercado global de moda sostenible se valoró en USD 7.915,2 millones, impulsado por consumidores cada vez más conscientes del impacto ambiental y social de sus decisiones de compra (Cognitive Market Research, 2025). Este cambio no solo es económico, sino también cultural: muchas personas están dispuestas a pagar más por prendas que duren, que estén bien hechas y sean responsables con el planeta.

Sin embargo, transformar este cambio en una práctica masiva no es simple. La producción textil global se ha duplicado desde 2000, pero las tasas de reciclaje permanecen muy bajas. Para muchos expertos, el desafío no solo radica en producir de forma más sostenible, sino en repensar la frecuencia de compra y fomentar una “suficiencia textil”: una alternativa en la que cada persona adquiera menos prendas nuevas al año pero que realmente valore su durabilidad.

1.4 Mercado

Al analizar el mercado al que ARAWI aspira ingresar, resulta esencial comprender no solo las tendencias externas sino también la dimensión real de la demanda en Italia. De acuerdo con Ipsos (2024), alrededor del 74 % de los italianos manifiesta interés por la moda sostenible, lo que evidencia un segmento amplio y culturalmente predispuesto al consumo ético. De forma complementaria, el Retail Institute Italy (2023) estima que el mercado italiano de moda “green” alcanzó un valor aproximado de 8,25 mil millones de euros en 2023, impulsado por una mayor conciencia ambiental en consumidores y empresas.

A partir de estos datos, se procedió a delimitar el universo de estudio considerando como población objetivo a consumidores italianos adultos interesados en productos de moda sostenible, estimándose una población de 34.270 personas dentro del segmento potencial analizado, conforme a proyecciones de consumo especializado del sector moda sostenible en

ciudades urbanas con mayor dinamismo comercial (ONMS, 2023). Con base en esta población, se aplicó un muestreo probabilístico, al permitir que todos los individuos del universo tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, garantizando así una mayor representatividad de los resultados.

Para determinar el número de encuestas necesarias, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. La fórmula aplicada fue:

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / (e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q)$$

Donde:

- $N = 34.270$ (población estimada de consumidores interesados en moda sostenible en Italia)
- $Z = 1.96$ (valor correspondiente al 95 % de confianza)
- $p = 0.5$
- $q = 0.5$
- $e = 0.05$

$$n = (34.270 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5) / (0.05^2 \times (34.270 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)$$

$$n = 32.931.508 / 86.6329$$

$$n = 379.9 = 380 \text{ encuestas}$$

De esta manera, se estableció un tamaño de muestra de 380 participantes, garantizando un nivel adecuado de representatividad del segmento objetivo.

Para la recolección de información se aplicaron dos técnicas: la encuesta y la entrevista. La encuesta se desarrolló de manera virtual a través de un formulario en línea, difundido mediante redes sociales y contactos directos, mientras que las entrevistas se realizaron por

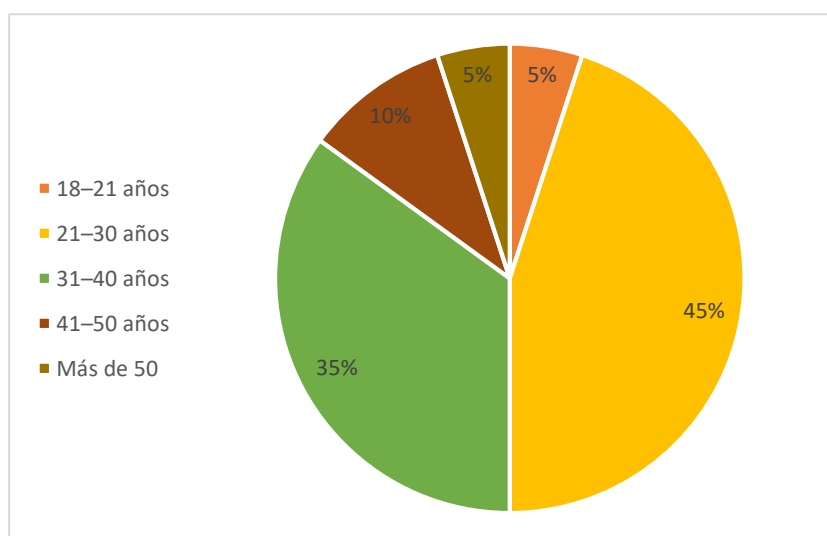
medio de videollamadas y llamadas telefónicas. Los instrumentos utilizados para ambas técnicas se encuentran registrados en el Anexo 1 (encuesta) y Anexo 2 (entrevistas).

1.4.1 Interpretación y Análisis

Para comprender con mayor claridad el comportamiento y las preferencias del público objetivo, se analizan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada. Cada una de las preguntas permite identificar la percepción del público objetivo, la disposición de compra y la aceptación potencial de la marca ARAWI en el mercado italiano. A continuación, se presentan las principales preguntas evaluadas y su interpretación correspondiente.

Figura 1.

Distribución de la edad de las personas encuestadas

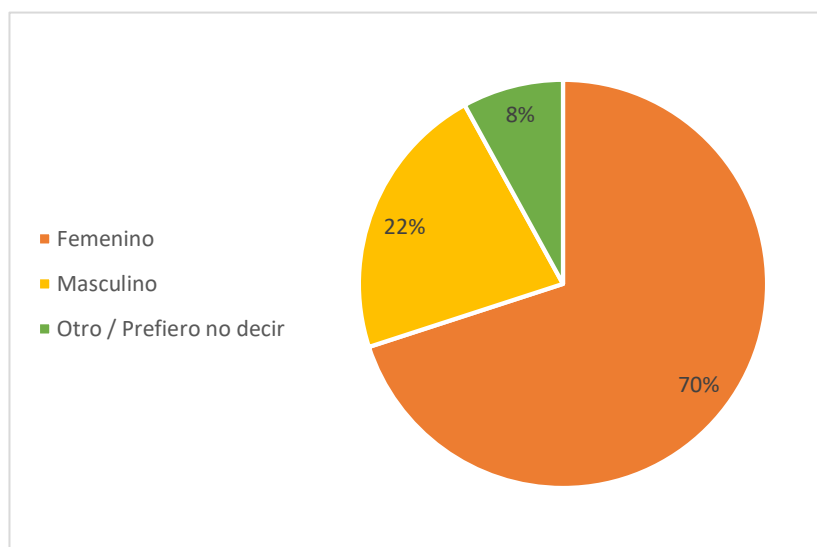


Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

La distribución por edad muestra que la mayoría de las personas encuestadas se concentra entre los 21 y 40 años, lo que representa un 80 % del total. Este sugiere una participación elevada de adultos jóvenes, quienes muestran más interés en alternativas sostenibles y de calidad frente al fast fashion. Los rangos más pequeños, como 18-21 años y más de 50, indica una menor participación de adolescentes y personas mayores en este tipo de consumo.

Figura 2.

Género de las personas encuestadas

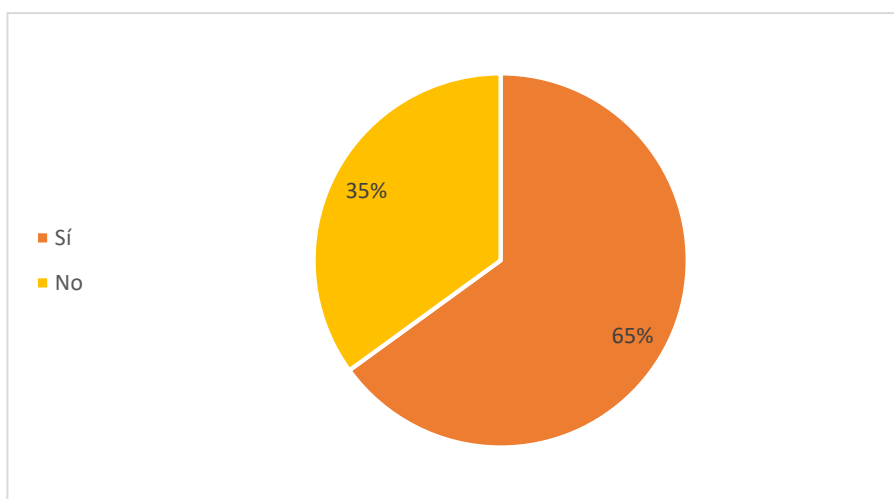


Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

El 70 % de las respuestas fue proporcionado por mujeres, lo que muestra su participación activa cuando se trata de moda sostenible y consumo responsable. Aunque en menor proporción, el 22 % de los participantes fueron hombres, lo que indica que el interés no es exclusivo, pero sí más marcado en el público femenino. El 8 % restante corresponde a la diversidad de la muestra.

Figura 3.

Compra de ropa en marcas que utilizan materiales sostenibles

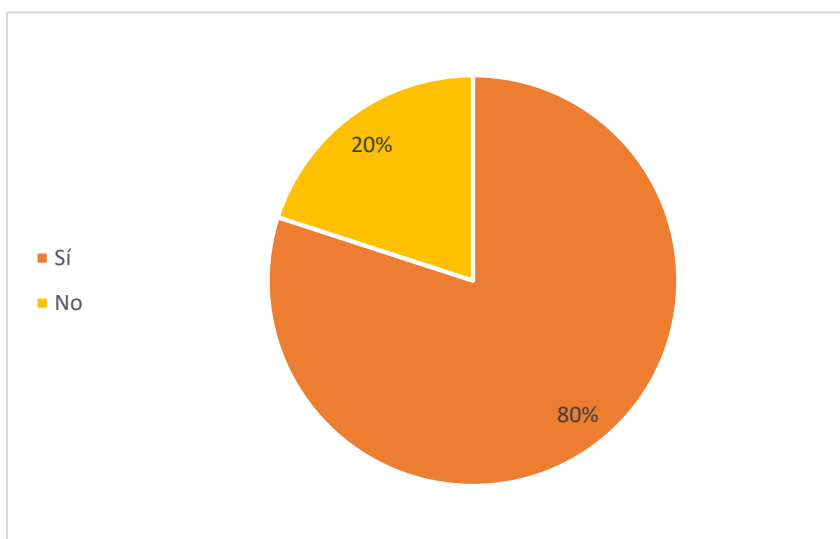


Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

Los resultados muestran que el 65 % de las personas encuestadas afirma comprar ropa de marcas que utilizan materiales sostenibles, lo que evidencia una apertura considerable hacia productos responsables con el ambiente. El 35 % restante indica que aún existe un grupo que no incorpora criterios de sostenibilidad en su consumo, ya sea por desconocimiento, falta de oferta accesible o preferencia por precios más bajos. Este contraste refleja un mercado en transición, donde la demanda por alternativas éticas está creciendo, pero todavía convive con prácticas tradicionales vinculadas al fast fashion.

Figura 4.

Conocimiento del impacto negativo de la industria del fast fashion.



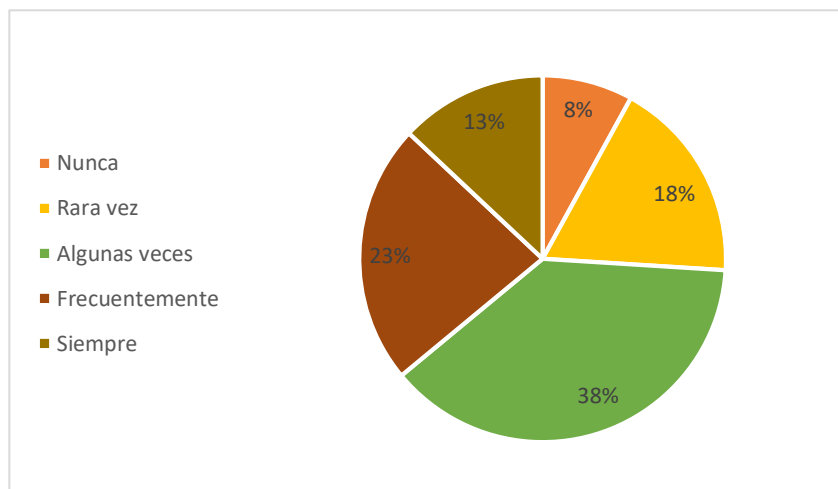
Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

Los resultados muestran que el 80 % de las personas encuestadas conocen el impacto negativo del fast fashion, lo que indica un alto nivel de información dentro de los consumidores italianos, todo ello es un indicador clave de las campañas ambientales y regulaciones europeas que mantiene dentro de la moda.

En contraste, la figura exhibe que el 20 % restante constituye un segmento menos sensibilizado y consciente de los efectos sociales y ambientales dentro de la industria textil. En definitiva, los datos evidencian un entorno favorable para las marcas sostenibles, lo cual le da relevancia al presente trabajo.

Figura 5.

Frecuencia de compra de ropa sostenible por parte de las personas encuestadas

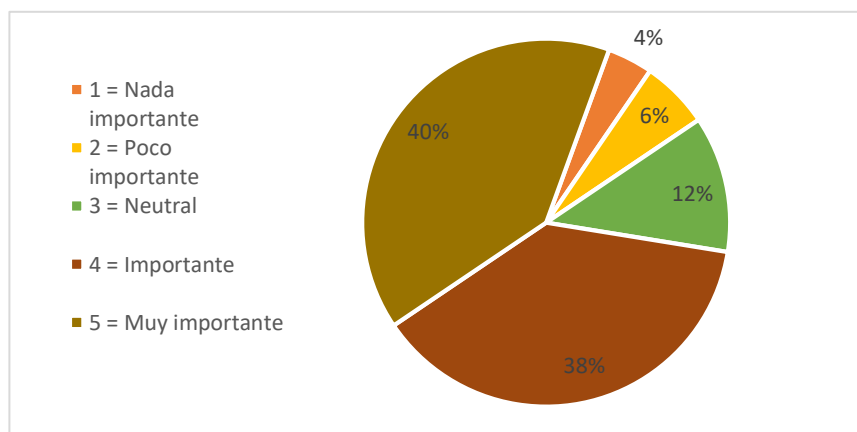


Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

En cuanto a la frecuencia de compra, el 38 % de las personas encuestadas indicó que adquiere ropa sostenible “algunas veces”. Esto sugiere que existe interés por este tipo de productos, aunque todavía no forma parte constante del hábito de consumo. Un 23 % compra con mayor regularidad y un 13 % afirmó hacerlo siempre, lo que muestra que hay un grupo que ya incorpora la sostenibilidad como criterio importante en sus decisiones. Por otro lado, el 26 % restante aún no prioriza este aspecto al momento de comprar.

Figura 6.

Importancia atribuida a las prácticas éticas al momento de comprar ropa.



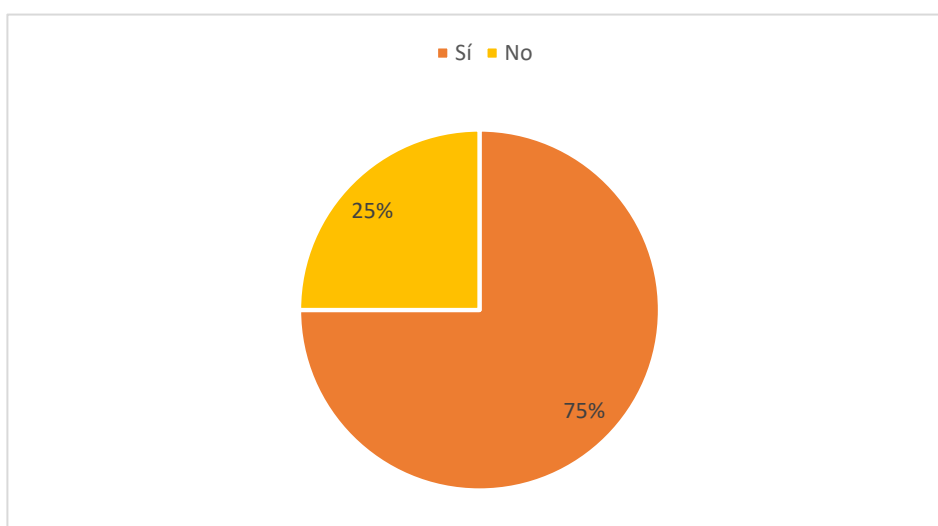
Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

El 78 % de las personas encuestadas señaló que las prácticas éticas son importantes o muy importantes al momento de comprar ropa. Esto muestra que aspectos como las condiciones laborales, el uso de materiales responsables y la transparencia en la producción tienen peso en la decisión de compra.

En otra instancia, el 12 % restante se mantuvo en una posición neutral, lo que indica que no todos consideran estos criterios de la misma manera. Las valoraciones más bajas fueron pocas, lo que permite ver que, para la mayoría, la ética ya forma parte del proceso al elegir una prenda.

Figura 7.

Preferencia por prendas atemporales frente a ropa de temporada.



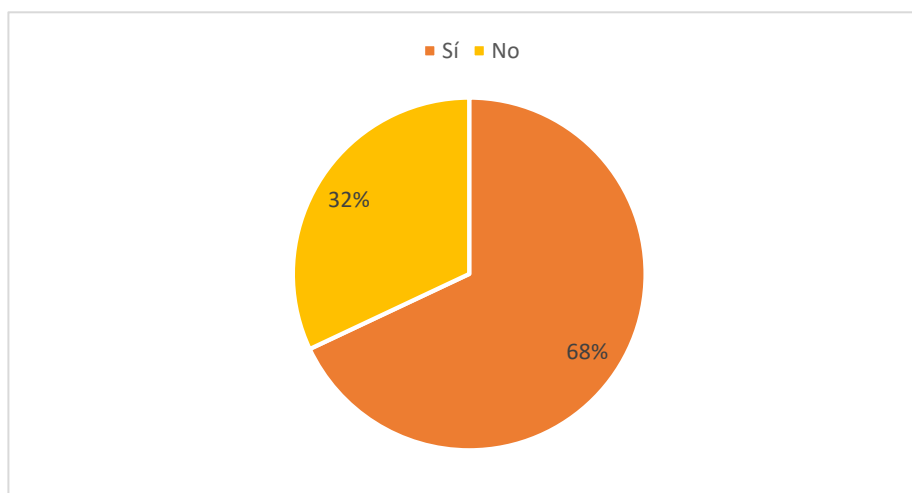
Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

La mayoría de las personas encuestadas prefiere prendas atemporales, lo cual representa el 75 % del total. Esta tendencia refleja un interés marcado por piezas duraderas y versátiles, alejadas de la lógica rápida del fast fashion.

En contraposición, el 25 % restante prefiere ropa de temporada, lo que muestra que aún existe un grupo atraído por las tendencias y moda vigente. No obstante, su preferencia se muestra en menor proporción frente a quienes priorizan prendas de vestir que sean más funcionales y duraderas.

Figura 8.

Disposición a pagar un precio mayor por ropa sostenible de alta calidad.

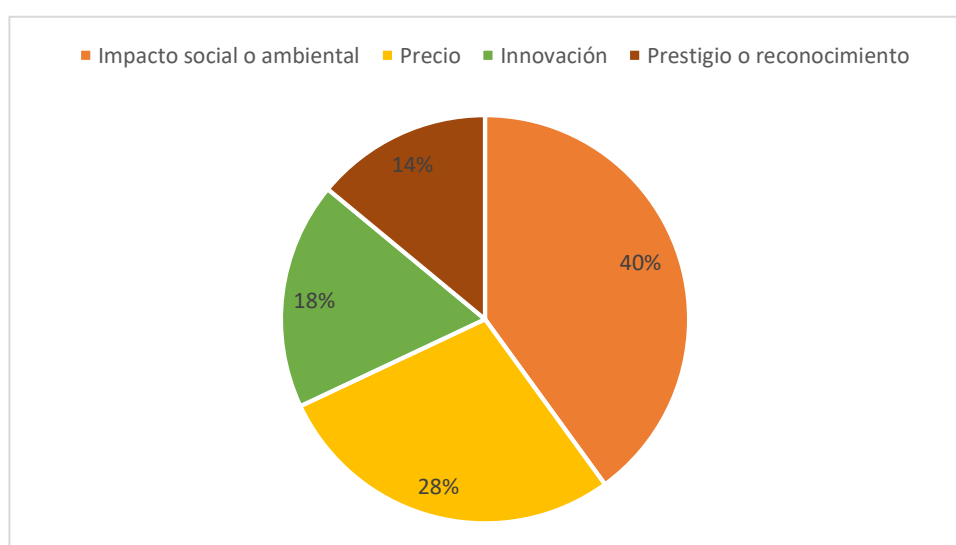


Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

El 68 % de las personas encuestadas indicó que estaría dispuesto a pagar un precio mayor por ropa sostenible de alta calidad. Esto muestra que una parte importante del mercado reconoce el valor de prendas responsables y duraderas. Por otro lado, el 32 % señaló que no asumiría un costo adicional, lo que permite ver que el precio sigue siendo un factor decisivo para algunos consumidores.

Figura 9.

Criterios considerados al elegir una marca sostenible

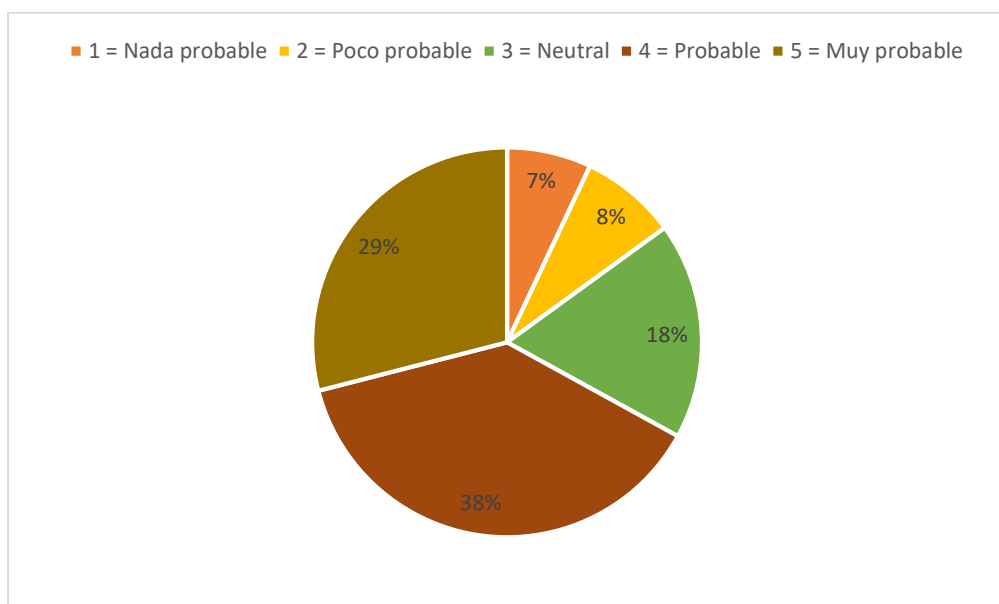


Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

Dentro de los criterios que las personas consideran al elegir una marca sostenible, destaca con claridad el deseo de apoyar propuestas con impacto social y ambiental, una idea que seduce al 40 % de quienes respondieron. No se trata solo de comprar ropa, sino de sentir que la decisión tiene un significado mayor. El precio aparece como el segundo factor, con un 28 %, recordando que, aunque existe apertura hacia el consumo responsable, la economía personal sigue influyendo. Más atrás quedan la innovación y el prestigio que, si bien interesan, no compiten con la necesidad de que una marca actúe de forma coherente con valores éticos.

Figura 10.

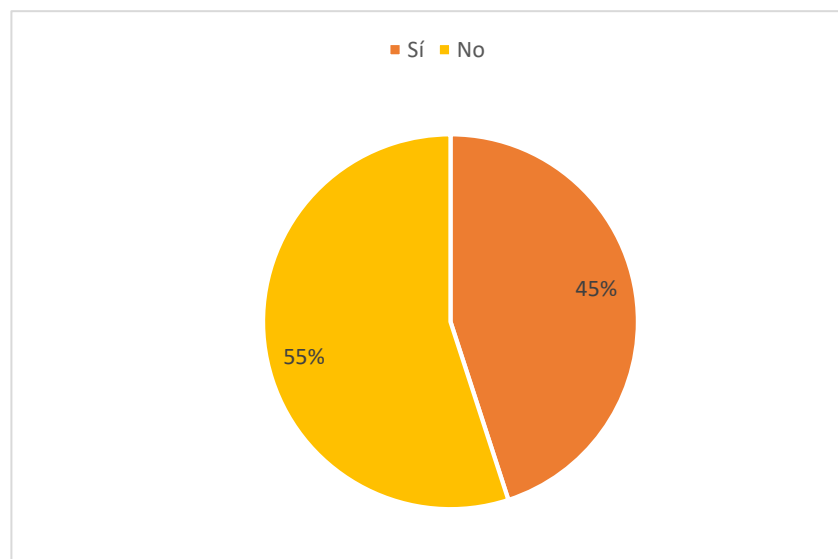
Probabilidad de compra de prendas de ARAWI después de conocer la marca.



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

Después de leer la descripción de ARAWI, muchas de las personas encuestadas mostraron una intención de compra positiva. El 38 % señaló que probablemente compraría la marca y el 29 % indicó que se sentiría muy cómodo haciéndolo. Esto indica que la propuesta genera interés, sobre todo por su enfoque en sostenibilidad y producción responsable.

También hubo personas que mantuvieron una postura neutral o menos favorable. En estos casos, es posible que necesiten más información o mayor contacto con la marca antes de tomar una decisión.

Figura 11.*Conocimiento de marcas sostenibles dentro del mercado italiano*

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

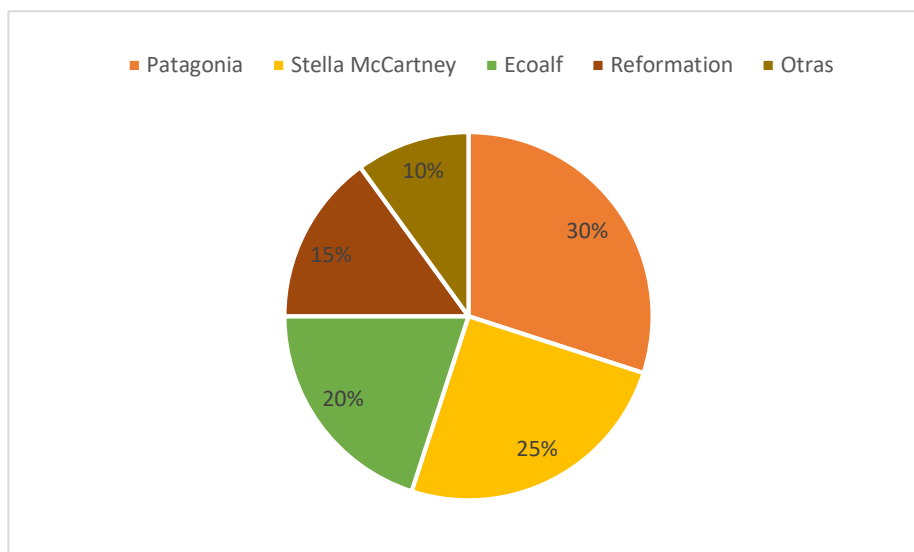
Las respuestas muestran que el 45 % de las personas encuestadas reconoce al menos una marca sostenible en Italia, mientras que un 55 % menciona no conocer ninguna. Esta división sugiere que el mercado está en crecimiento, asimismo, muestra hasta qué punto las propuestas se muestran visibles para esta parte del público, no obstante, aún lejos de ser un entorno saturado.

Para una marca nueva como ARAWI, esta combinación constituye un punto que llega a jugar a favor, puesto que existe interés por parte de los consumidores hacia esta propuesta de consumo responsable, no obstante, todavía hay espacio para construir una identidad clara y cercana. En este sentido, la marca puede lograr diferenciarse a través de su origen y su propuesta ética.

En esta pregunta también se identificaron las principales marcas sostenibles que las personas reconocen dentro del mercado italiano, lo que permitió analizar el nivel de familiaridad que existe con propuestas responsables ya posicionadas. Este análisis contribuye como referencia clave para comprender el contexto definitivo.

Figura 12.

Principales marcas sostenibles reconocidas por las personas encuestadas

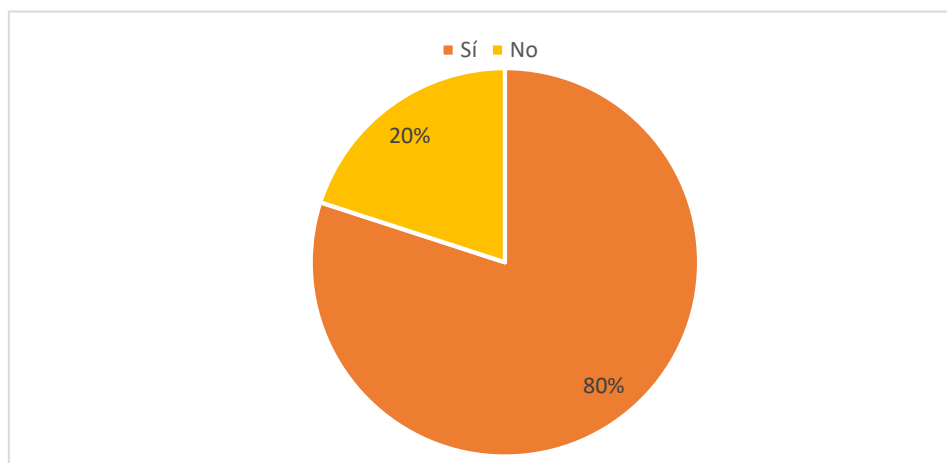


Nota. Porcentajes calculados a partir de las respuestas afirmativas en la pregunta sobre conocimiento de marcas sostenibles.

Entre quienes reconocen marcas sostenibles, los nombres que más se repiten son Patagonia, Stella McCartney y Ecoalf. Estas marcas ya han logrado instalarse en la mente del consumidor como referentes de calidad y responsabilidad ambiental, lo que explica su presencia constante en las respuestas. También aparece Reformation y un pequeño grupo de menciones variadas, que muestra que el mercado no está saturado ni completamente definido

Figura 13.

Atractivo de la producción limitada y de alta calidad en las prendas.

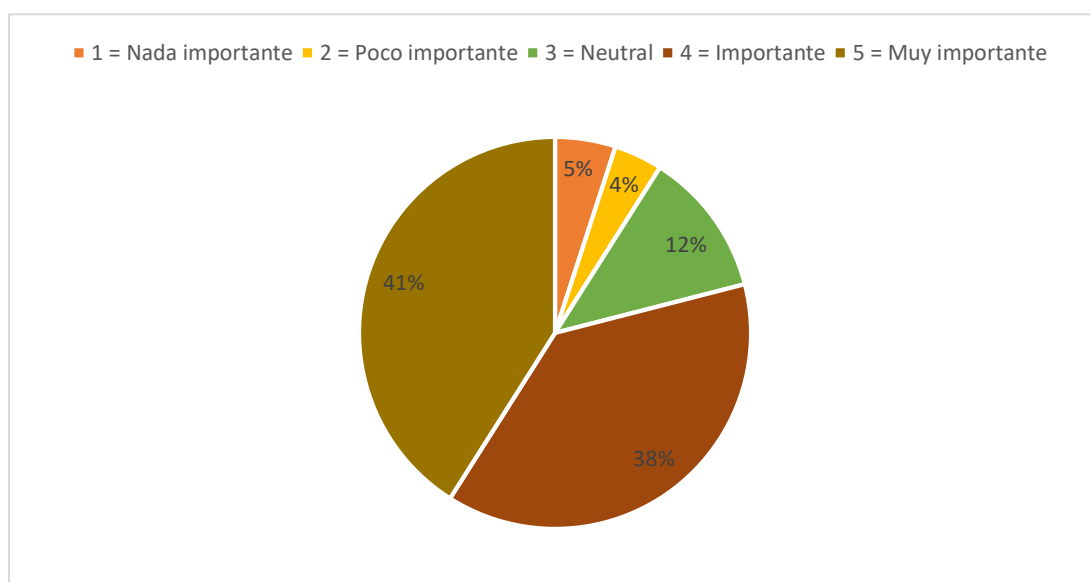


Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

La gran mayoría de encuestados considera atractiva la idea de una marca que trabaje con producción limitada y piezas de alta calidad, alcanzando un 80 %. Esta preferencia muestra un interés claro por prendas con mayor durabilidad, exclusividad y coherencia con un estilo de vida más consciente. El 20 % que no encuentra atractivo este enfoque podría responder a hábitos de compra más tradicionales o a una preferencia por precios accesibles. Aun así, la tendencia general sugiere que el mercado italiano valora la singularidad y el cuidado detrás de cada prenda, algo que encaja con la propuesta de ARAWI.

Figura 14.

Importancia del impacto social y ambiental en marcas internacionales.



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada en el estudio.

La mayoría de encuestados considera importante o muy importante que una marca internacional actúe de forma responsable, sumando un 79 % entre las valoraciones más altas. Esta respuesta muestra que la sostenibilidad no se percibe como un extra, sino como un requisito que acompaña la decisión de compra. El 12 % se mantiene en una posición neutral, posiblemente porque aún no relaciona los impactos sociales y ambientales con su experiencia como consumidor. Las valoraciones más bajas representan un porcentaje reducido. En general, estas percepciones indican que una marca como ARAWI, que nace desde la responsabilidad ética y ambiental, llega a un entorno receptivo a este tipo de propuestas.

1.4.2 Análisis de las Entrevistas Planteadas

Con el fin de complementar la información obtenida en la encuesta y profundizar en la percepción cualitativa del mercado, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres perfiles clave: una potencial consumidora, una experta del sector moda sostenible y una líder local vinculada a iniciativas culturales y comunitarias. Estas entrevistas permitieron comprender de manera más cercana las motivaciones, expectativas y criterios que influyen en la adopción de marcas éticas en Italia, aportando matices que enriquecen el análisis cuantitativo previo. Sus aportes se muestran a continuación y sus transcripciones completas están en los anexos.

Perfiles de los Entrevistados

• Entrevistada 1: Consumidora ecuatoriana interesada en moda sostenible

Mujer de 27 años, residente en Quito. Profesora de idiomas. Compra ropa ocasionalmente en marcas locales responsables, valora la durabilidad y busca opciones que no afecten negativamente al ambiente. Prefiere prendas atemporales.

• Entrevistada 2: Diseñadora y dueña de una marca sostenible en Ecuador

Mujer de 34 años, fundadora de una marca de ropa artesanal con materiales naturales. Con experiencia en producción ética, comercialización local y manejo de pequeñas colecciones bajo el concepto slow fashion. Conoce los desafíos de posicionar propuestas sostenibles en mercados competitivos.

• Entrevistada 3: Líder comunitaria ecuatoriana y activista por el desarrollo de mujeres artesanas

Mujer de 40 años, promotora de proyectos sociales para el empoderamiento femenino y el fortalecimiento del trabajo artesanal en comunidades andinas. Participa en iniciativas sobre economía solidaria y comercio justo.

La información recabada por medio de las entrevistas, se encuentra distribuida en la siguiente tabla:

Tabla 2

Principales hallazgos de las entrevistas

ASPECTO	CONSUMIDORA (Ecuador)	EXPERTA EN MODA SOSTENIBLE	LÍDER / ACTIVISTA (40 años)
Motivación principal	Busca prendas duraderas, cómodas y que reflejen su estilo sin depender de tendencias pasajeras.	Prioriza trazabilidad, sostenibilidad real y materiales naturales como base de un consumo responsable.	Valora el impacto social, la preservación cultural y el desarrollo económico de mujeres artesanas.
Disposición a pagar	Media–alta si la prenda es de buena calidad y ofrece una experiencia diferenciada.	Alta, siempre que exista coherencia entre sostenibilidad, calidad y transparencia.	Alta cuando el producto genera beneficios sociales y comunitarios verificables.
Frecuencia proyectada de compra	2–4 compras al año, prefiriendo prendas atemporales y funcionales.	1–2 compras por temporada, privilegiando piezas de larga vida útil.	1–2 compras por temporada, enfocándose en prendas significativas y duraderas.
Valor principal buscado	Calidad, comodidad y una estética que combine simplicidad con elegancia.	Certificaciones, materiales naturales, procesos responsables y storytelling coherente.	Trabajo justo, identidad cultural y compromiso ambiental que pueda comprobarse.
Percepción de la moda sostenible	Cree que es una alternativa necesaria frente al fast fashion y valora marcas transparentes.	Considera que es un sector en crecimiento donde la trazabilidad es clave para credibilidad.	La entiende como una herramienta de transformación social y ambiental.
Expectativas hacia ARAWI	Diseños atemporales, buena relación calidad-precio y experiencia de compra clara.	Transparencia absoluta en procesos, materiales naturales y narrativa artesanal consistente.	Impacto comunitario real, visibilización del trabajo femenino y sostenibilidad verificable.

Nota. Tabla elaborada a partir de entrevistas a una consumidora ecuatoriana interesada en moda ética, una experta en moda sostenible y una líder activista centrada en empoderamiento femenino y sostenibilidad.

Capítulo 2: Definición

La etapa de Definición en el Design Thinking permite transformar la información recopilada durante la fase de Empatía en un entendimiento claro y preciso del problema o necesidad del usuario. En este punto, se priorizan insights y hallazgos clave que guiarán el desarrollo de soluciones centradas en las personas. De esta manera, se edifica un marco de acción que permita guiar y establecer soluciones pertinentes, viables y específicamente centradas en las personas.

Para Brown y Wyatt (2010) este paso es necesario para encuadrar el reto de forma que podamos empezar a estimular ideas que sean relevantes y significativas para los usuarios, asimismo, una correcta definición del problema ayuda a que ARAWI pueda configurar su oferta de estrategias y productos de moda adecuada a las expectativas y valores de los consumidores.

2.1 Mapa de Afinidad

Luego de la recopilación de la información de consumidores potenciales, entrevistas y encuestas, se ha hecho indispensable la estructuración de la información. Frente a ello, el mapa de afinidad tiene importancia idónea, ya que organiza ideas, percepciones y necesidades y da a conocer los patrones que las personas no captarían. En definitiva, esta herramienta contribuye a que los usuarios tengan una comprensión integral y profunda, para que puedan tomar decisiones adecuadas.

El mapa de afinidad transforma datos sueltos en insights estratégicos, mismos que son necesarios para definir soluciones centradas en el usuario (Dam & Siang, 2023). Para ARAWI, hacer un mapa de afinidad asegura que las preferencias de las consumidoras de moda sostenible se entiendan, favoreciendo las decisiones que se tomen en cuanto a diseño, comunicación y posicionamiento de la marca en el mercado italiano.

Tabla 3.*Mapa de afinidad*

Sostenibilidad y ética	Calidad y durabilidad	Identidad y estilo	Experiencia de compra
Preferencia por materiales de bajo impacto ambiental.	Búsqueda de prendas resistentes y hechas para durar.	Necesidad de reflejar personalidad y valores propios.	Comodidad con compras online claras y rápidas.
Interés en producción responsable y comercio justo.	Disposición a pagar más cuando la calidad lo respalda.	Aprecio por diseños funcionales, simples y elegantes.	Confianza cuando la marca comunica su historia y propósito.
Rechazo al fast fashion y sus prácticas.	Preferencia por prendas atemporales y versátiles.	Conexión con propuestas auténticas y artesanales.	Influencia de recomendaciones de personas confiables.
Valoración de transparencia en procesos y materiales.	Interés por textiles naturales y cómodos para el día a día.	Interés por marcas con identidad cultural e integridad estética.	Valoración de información clara sobre origen y materiales.

Nota. La tabla muestra las principales motivaciones, valores y expectativas del consumidor objetivo de ARAWI, a su vez, los relaciona entre la sostenibilidad, la calidad del producto, la identidad de marca y la experiencia de compra; ello permite comprender globalmente su comportamiento y criterios de decisión.

El mapa de afinidad muestra que los consumidores potenciales ARAWI tienen como prioridad la sostenibilidad y la ética a la hora de tomar decisiones de compra, la calidad y la durabilidad de las prendas a continuación, la identidad y el estilo de las prendas contribuyen a generar empatía.

Su análisis indica que ARAWI ha de destacar la transparencia de su producción, ofrecer prendas de alta calidad y atemporales, comunicar claramente sus valores sostenibles y establecer equipos de venta que sean confiables para consolidar la relación con sus clientes y su compromiso medioambiental y social.

2.2 Planteamiento del Problema

En primera instancia, Italia manifiesta un incremento continuo de marcas de moda verdaderamente sostenibles que brindan productos atemporales y de buena calidad, contraria a la rotación desorbitante del fast fashion.

La moda es un tema recurrente en la discusión pública, y a través de los consumidores que tienen cada vez un mayor interés por la compra ética, el país solamente recoge 2,7 kg de textiles por habitante al año, estimando un 23 kg de consumo por persona, lo que hace que exista una importante desproporción entre la producción, la utilización y el reciclaje (Redazione, 2025).

Este hecho no solo priva a aquellas consumidoras más exigentes de poder elegir, sino que también se manifiesta como resultado de la moda rápida, donde el volumen siempre toma el protagonismo en detrimento de la durabilidad, la responsabilidad y, por lo tanto, principios éticos.

Además, el modelo de fast fashion impacta negativamente al medio ambiente y a las usuarias externas, generando grandes cantidades de residuos, emisiones de gases de efecto invernadero y consumo intensivo de recursos.

Por ejemplo, según un estudio del Politécnico de Turín, el sector de la moda en el ámbito italiano produce entre 3.4 millones de toneladas de CO₂ al año, agua utilizada a miles de millones de litros y químicos aplicados entre millones de toneladas (Politecnico di Torino, 2024); y la cadena de fast fashion penaliza a aquellos que quieren consumir de una manera más responsable.

El problema es que la oferta de marcas éticas es escasa y la competencia hace muy difícil poder luchar contra el problema de la producción vertical, en términos de costes, directa frente a grandes empresas que pueden externalizar los costes ecológicos y sociales.

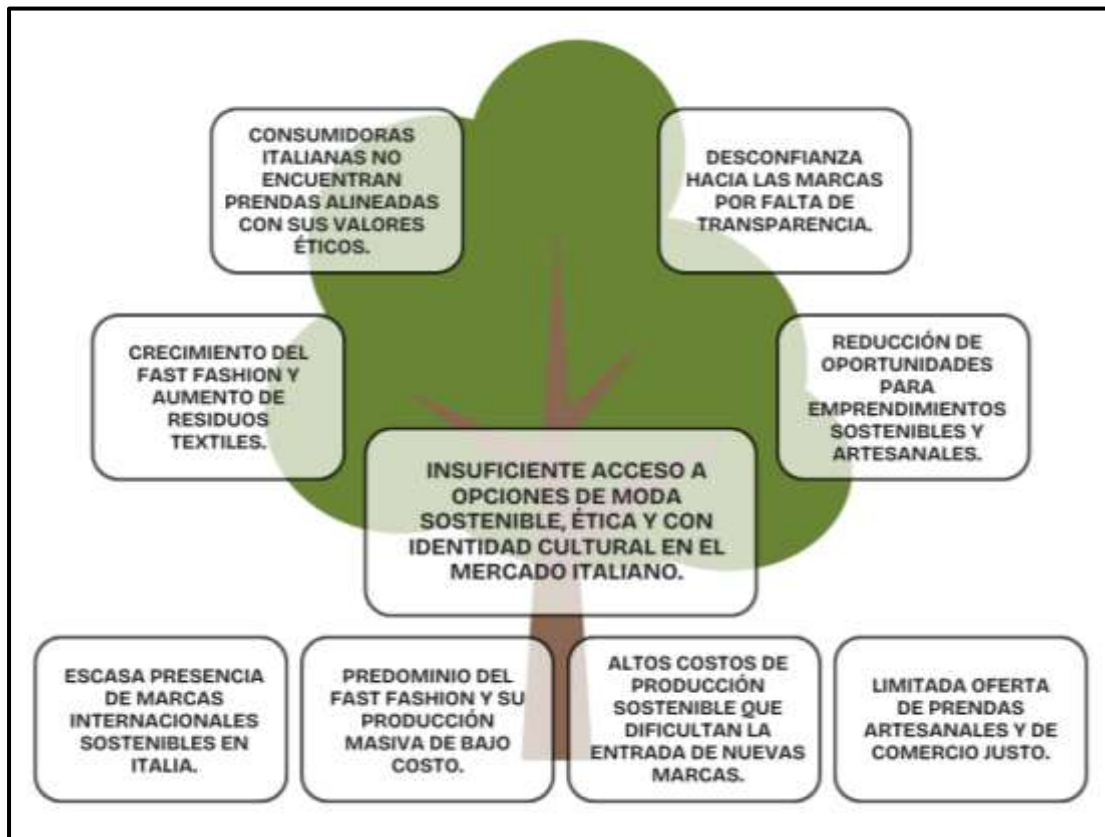
2.3 Árbol de Problemas

Antes de la creación de estrategias de internacionalización y alternativas eficaces para el acceso, es preciso establecer adecuadamente sus causas y los efectos que experimenta el problema de mercado objetivo. Este análisis permite comprender el problema de manera integral y tomar las decisiones de forma adecuada.

En esta misma perspectiva, el árbol de problemas sirve precisamente para describir gráficamente dicha situación, descomponiéndola en las causas y las consecuencias, y ayudar a analizar estructuradamente el problema.

Tal cual afirma la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017), se organiza la información de tal forma que sea posible identificar y reconocer relaciones causa–efecto en un determinado contexto de acción, y así orientar la toma de decisiones.

En el desarrollo de este trabajo, esta representación nos ayuda a reconocer las barreras que limitan el acceso de consumos responsables en Italia, pero también los efectos que provoca el modelo de fast fashion y la ausencia de alternativas sostenibles, constituyendo el primer paso para proseguir de una manera más precisa en la toma de decisiones con ARAWI.

Figura 15.*Árbol de problemas*

Nota. El árbol de problemas muestra, en su parte inferior, las causas del problema en cuestión, mientras que en la parte superior presenta las consecuencias de dicho problema, las cuales se encuentran situadas en el centro de la composición del árbol de problemas.

2.4 Buyer Persona

Para poder comprender adecuadamente a quién está dirigido ARAWI es fundamental definir el perfil del cliente potencial. El Buyer Persona permite imaginar de forma concreta el perfil de las características, necesidades y conducta del consumidor ideal, además de permitir llevar a cabo todo un proceso de definición que permita entrar en la lógica de las decisiones a tomar en el diseño del producto, actuaciones en cuanto a comunicación, así como la elección de los canales de distribución.

Al respecto, Kotler y Keller (2016) establecen que la elaboración del perfil del cliente permite designar las estrategias hacia segmentos del mercado, lo que asegura mayor idoneidad e impacto de cada una de ellas.

Esta herramienta ayuda a focalizar los esfuerzos de la marca sobre las personas que realmente son capaces de conectar con la propuesta de valor sostenible que ofrece, garantizando que cada paso está en la línea de los gustos y expectativas de cómo el cliente ideal se comunica.

Figura 16.

Buyer persona.



Nota. El perfil de consumidor definido permite representar al público objetivo de ARAWI, integrando características sociodemográficas, hábitos de consumo y motivaciones de compra, lo que facilita la alineación de la propuesta de valor, la estrategia comercial y la comunicación de la marca en el mercado italiano.

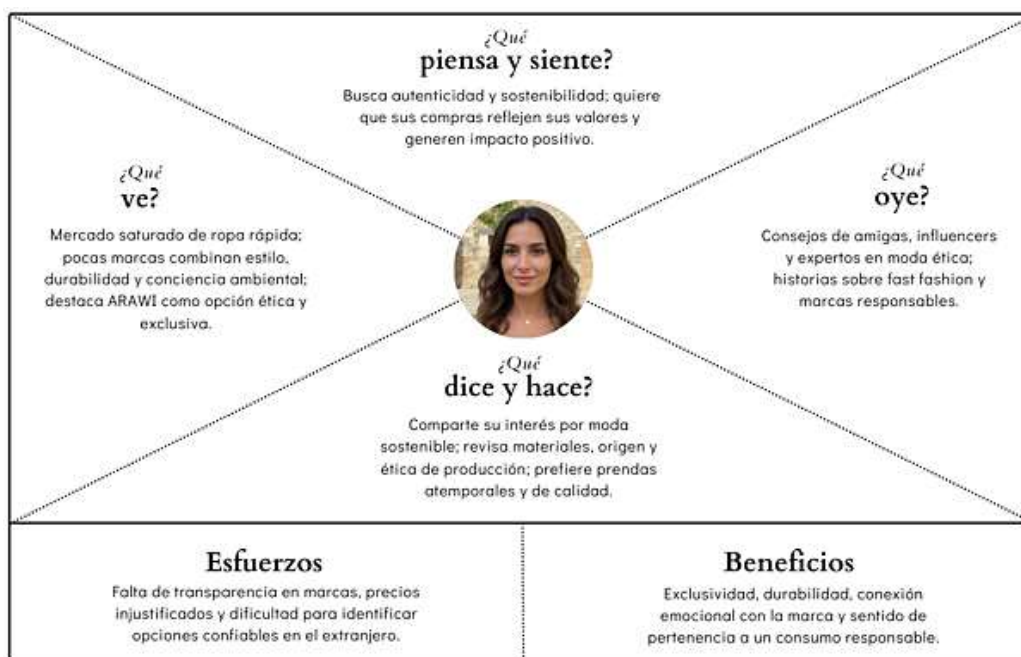
2.5 Mapa de Empatía

El Mapa de Empatía profundiza en la perspectiva emocional y cognitiva del consumidor. Esta herramienta utiliza un enfoque de diseño centrado en las personas (*human-centered design*), el mismo que busca interpretar qué piensa, siente, ve, escucha y experimenta el usuario dentro de su contexto real.

Al respecto, IDEO (2015) explica que la comprensión de estas dimensiones permitirá a las organizaciones identificar motivaciones profundas y necesidades no expresadas por parte de sus clientes. ARAWI lo utiliza para diseñar experiencias, productos y comunicaciones que se relacionen con los valores de quienes buscan moda sostenible y fortalece la conexión emocional y la coherencia de marca.

Figura 17.

Mapa de empatía



Nota. El mapa de empatía permite comprender de manera integral la percepción, pensamientos, emociones y comportamientos del consumidor objetivo de ARAWI, facilitando la identificación de sus necesidades, motivaciones y expectativas frente a una propuesta de moda sostenible y ética.

El mapa de empatía muestra a un consumidor que busca relación valores - decisiones de compra, y que prioriza la sostenibilidad, la autenticidad y la transparencia. Este perfil se informa antes de adquirir una prenda, valora la historia detrás del producto y desconfía de propuestas que comunican sostenibilidad sin respaldo real. Aquí ARAWI constituye una alternativa alineada con sus expectativas, ya que ofrece prendas duraderas, con identidad y una conexión emocional basada en el consumo responsable.

2.6 Mapa del Recorrido del Cliente

Indudablemente, es indispensable entender las etapas de la experiencia del cliente para que ARAWI pueda plantear un vínculo importante con sus consumidores. El *Customer Journey Map* ha ido ganando relevancia en el diseño centrado en personas, ya que nos permite plasmar el recorrido del usuario desde el primer contacto con la marca hasta la decisión de compra y su fidelización.

De acuerdo con Kalbach (2016), el mapear este viaje permite identificar emociones, motivaciones, fricciones y oportunidades de mejora que inciden en el vínculo que la marca ha establecido con su audiencia. Para ARAWI, esta técnica permite perfilar relaciones coherentes con la moda ética, apuntalando su oferta ética en cada punto de contacto y logrando experiencias que acompañan al consumidor con claridad, humanidad y reconocimiento.

Figura 18.

Mapa del recorrido del cliente

	DESCUBRIMIENTO	CONSIDERACION	DECISIÓN	FIDELIZACIÓN
OBJETIVO	Generar conciencia sobre ARAWI y su propuesta de moda sostenible.	Que Isabella evalúe positivamente la propuesta de valor de ARAWI frente a otras marcas.	Lograr que Isabella compre una prenda de ARAWI.	Transformar a Isabella en promotora y cliente recurrente.
TOUCH POINTS	Redes sociales, blogs de moda ética, recomendaciones de amigas, artículos sobre moda responsable.	Sitio web, redes sociales, reseñas y comparaciones con otras marcas sostenibles.	Tienda online, carrito de compra, atención al cliente, correo electrónico de seguimiento.	Newsletter, redes sociales, programas de fidelidad, encuestas de satisfacción.
ESTRATEGIAS	Contenido atractivo sobre sostenibilidad, storytelling de la marca, colaboraciones con microinfluencers.	Información transparente sobre materiales, producción ética, historias de artesanas, beneficios de prendas atemporales.	Proceso de compra fácil y seguro, promociones para primeras compras, comunicación de valor agregado (exclusividad y sostenibilidad).	Contenido exclusivo, historias de impacto social y ambiental, recompensas por recomendación.
BARRERA/ SOLUCIÓN	Falta de conocimiento de la marca; solución: campañas de difusión segmentadas y visibles en canales relevantes.	Confusión con otras marcas; solución: destacar diferenciadores y generar contenido educativo y claro.	Dudas sobre precio o calidad; solución: garantías de devolución, testimonios de clientes y certificaciones sostenibles.	Falta de engagement post-compra; solución: comunicación continua y personalizada que refuerce la conexión emocional con la marca.

Nota. Recorrido del consumidor de ARAWI a lo largo de las etapas de descubrimiento, consideración, decisión y fidelización en los indicadores de objetivos, puntos de contacto, estrategias y posibles barreras del proceso de compra.

La tabla anterior evidencia que la decisión de compra en ARAWI está influenciada por la información transparente y el contenido con propósito. A lo largo del proceso, la confianza y la experiencia de compra resultan claves para avanzar hacia la fidelización, de aquí la importancia de una comunicación coherente y relación con los clientes.

2.7 Punto de Vista

Para definir claramente la estrategia de ARAWI, es necesario establecer el punto de vista (POV) del consumidor, el cual resume quién es el usuario, qué necesita y por qué lo necesita. Este enfoque permite que las decisiones de diseño y comercialización se orienten hacia personas que valoran la sostenibilidad, la calidad y la atemporalidad en sus prendas, conectando los hallazgos de la fase de empatía con soluciones concretas para el mercado italiano. El punto de vista de este proyecto es el siguiente.

Tabla 4.

POV

Usuario	Necesidad		Insight
Mujer de 25 a 40 años, apasionada por la moda sostenible y consciente del impacto ambiental de sus decisiones de compra	Necesita acceder a prendas atemporales, de alta calidad y producidas de manera ética	Porque	Desea consumir de manera responsable, apoyando marcas que reflejen sus valores sociales y ambientales, al mismo tiempo que busca sentirse conectada con propuestas que combinan estilo, durabilidad y compromiso con el planeta

Nota. La tabla POV sintetiza el perfil del usuario, su necesidad y el insight que orienta la propuesta de valor de ARAWI.

Este POV constituye la orientación de ARAWI para edificar una propuesta de valor con coherencia entre diseño, sostenibilidad y ética productiva, a su vez, permite priorizar prendas atemporales con compromiso real con el entorno y con las personas que las crean.

Capítulo 3: Ideación

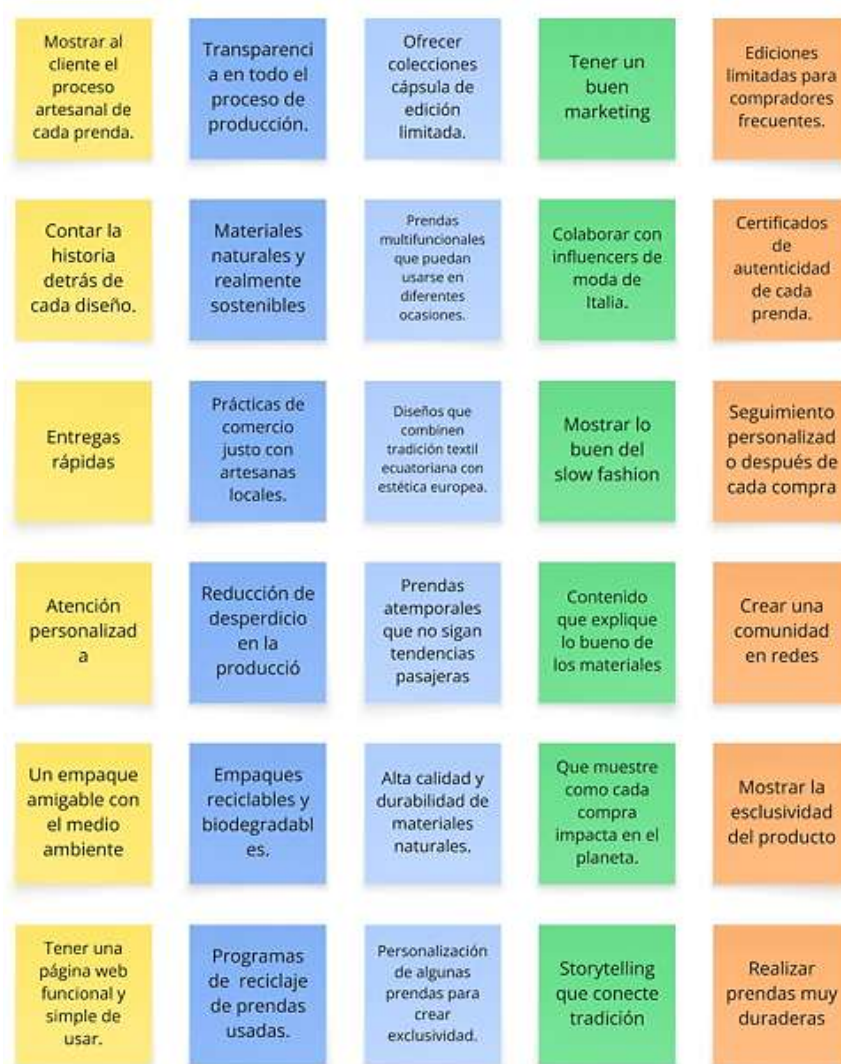
La etapa de ideación responde a la posibilidad de convertir los descubrimientos obtenidos por la empatía y la definición en estrategias creativas y posibles soluciones. Se trata de una fase imprescindible en cuanto a que ayuda a dar forma a nuevas ideas que respondan, por un lado, a las necesidades de los usuarios manifiestas en el insight elaborado, y, por otro lado, que vayan en la dirección de los valores sostenibles de la marca. Como afirman Liedtka, Ogilvie & Brozenske (2014), esta fase de la ideación es clave para explorar múltiples alternativas antes de seleccionar las soluciones que puedan ser las más viables, así como también permite fomentar la creatividad y la argumentación de soluciones que no se evidenciarían mediante un análisis convencional.

De hecho, en esta fase se trata de experimentar con distintos tipos de propuestas de diseño, comunicación y producto, integrando lo aprendido desde el punto de vista del usuario, del mercado italiano y de las fortalezas internas de la marca. Así, ARAWI logra crear soluciones innovadoras no solo que respondan a las expectativas del usuario desde un punto de vista funcional, sino también que refuercen la conexión emocional y sostenible con su público objetivo.

3.1 Brainstorming

El brainstorming se utiliza para generar una variedad de ideas sin restricciones, estas deben basarse en los hallazgos obtenidos sobre el consumidor y el propósito sostenible de ARAWI. Esta técnica facilita la exploración de diferentes alternativas de producto, comunicación y estrategia en el mercado italiano. Así, las ideas surgidas en la fase de empatía y definición constituyen las propuestas concretas para el desarrollo de la marca.

A continuación, se muestra la recopilación de 30 ideas que responden a la pregunta ¿Cómo puede la marca Arawi, destacar en el mercado italiano por encima del Fast Fashion?

Figura 19.*Brainstorm*

Nota. La figura muestra las treinta ideas iniciales propuestas para explorar formas de diferenciar a ARAWI del fast fashion en el mercado italiano.

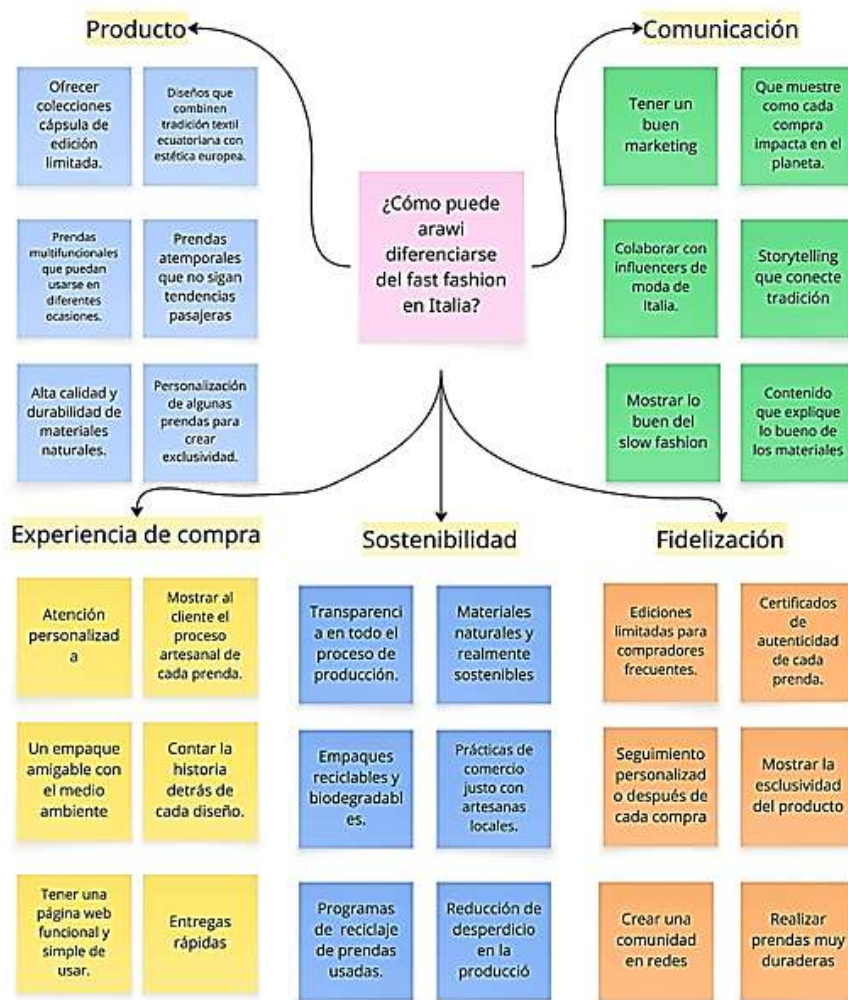
El ejercicio de brainstorming permitió reunir ideas que abarcan desde el diseño del producto hasta la manera de comunicar la propuesta de valor y acompañar al cliente después de la compra. Aparecen conceptos como producción limitada, alta calidad de materiales, transparencia en procesos, comercio justo y experiencias de compra personalizadas. También se plantean acciones orientadas a la creación de comunidad y al uso de contenidos educativos sobre sostenibilidad. Estas ideas sirven como base para la siguiente etapa, donde se organizarán y priorizarán propuestas coherentes con la identidad de ARAWI.

3.2 Mapa Mental

Para organizar las ideas generadas en el brainstorming, se elaboró un mapa mental que agrupa las propuestas en categorías que reflejan los ejes estratégicos de ARAWI. Este ejercicio permite visualizar cómo se relacionan las ideas entre sí y facilita la identificación de patrones, prioridades y oportunidades de innovación dentro del mercado italiano.

Figura 20.

Mapa mental del brainstorm.



Nota. El mapa mental organiza las treinta ideas iniciales en cinco categorías: producto, comunicación, experiencia de compra, sostenibilidad y fidelización, con el fin de facilitar su análisis y posterior priorización.

El mapa mental muestra cómo las ideas de ARAWI se agrupan en relación a cinco ejes clave que han de servir para el posicionamiento: productos diversos, comunicación de veracidad, sostenibilidad de la sostenibilidad y experiencias de compra cuidadas y acciones para fidelizar la comunidad.

La categoría de productos da lugar a objetos de prendas que se vean como atemporales, materias que se muestren como duraderas y las colecciones de ediciones concretas; por lo que la comunicación se centra en relatos que se unan tradición, impacto y el encargo para servir. De la misma manera, hay propuestas que tienen que ver con prácticas éticas, empaquetados de responsabilidad y acompañamientos de postcompra, que revelan un interés por construir relaciones duraderas con el consumidor italiano. Lo que da pie a avanzar ahora a la selección más adecuada para la siguiente fase.

3.3 How Might We?

Con el fin de adaptar los resultados obtenidos en la fase de definición a las oportunidades de innovación se utilizó la técnica: *How Might We?* que es una herramienta que nos permite convertir problemas/ necesidades identificadas en preguntas utilizadas creativamente para tratar de llegar a soluciones.

Por tanto, la técnica HMW nos permite replantear situaciones problemáticas bajo una óptica más abierta, permitiendo la aparición de respuestas, alternativas que pueden dar respuesta a las motivaciones del consumidor italiano, como el interés por la sostenibilidad, la calidad o la autenticidad cultural de las marcas emergentes.

A partir de la visión elaborada y a partir de los patrones detectados también en el mapa de afinidad, emergieron las siguientes preguntas HMW para dar inicio al desarrollo de ideas:

- ¿De qué manera crear prendas sostenibles que conecten emocionalmente con consumidoras italianas que buscan calidad y autenticidad?

- ¿Hasta qué punto comunicar la identidad artesanal ecuatoriana de un modo que resulte cercano y relevante para el mercado italiano?
- ¿En qué medida ofrecer una experiencia de compra que transmita confianza, transparencia y valor real en comparación con el fast fashion?
- ¿Cómo fomentar relaciones duraderas con consumidoras que valoran la exclusividad, la ética y el diseño atemporal?

3.4 Matriz de Priorización

La matriz de priorización realiza una evaluación de cada idea generada de manera estratégica según el nivel de esfuerzo que requiere llevarlas a cabo y el impacto potencial de las mismas. Este ejercicio permite diferenciar qué propuestas pueden aportar un valor añadido a la expansión de ARAWI en Italia, sin suponer un gran esfuerzo en recursos; y qué propuestas requieren de un gran esfuerzo para llevarlas a cabo, a pesar de tener el potencial de generar una transformación de la relación con el consumidor.

El orden de cada una de las ideas en la matriz permite tener una visión de cara a una opción de selección de las ideas propuestas más clara y avanzar hacia una propuesta final que esté conectada con el espíritu sostenible y artesanal de la marca.

La matriz determina las ideas con mayor potencial para ARAWI en el cuadrante que se asocia a un alto impacto y bajo esfuerzo, donde hay acciones como potenciar la transparencia en los procesos, comunicar la historia artesanal de cada prenda en el programa de producción o hacer visible el valor de los materiales sostenibles; acciones que se pueden poner en práctica en poco tiempo y que marcan una clara diferenciación respecto al fast fashion. Otras propuestas, como desarrollar programas de reciclaje, desarrollar comunidades digitales muy fuertes, y generar colecciones cápsula requieren de un gran esfuerzo, aunque se asocian a un

impacto claro a largo plazo. Esta matriz orienta la opción de la selección final priorizando las propuestas que equilibran el grado de viabilidad.

A continuación, en la tabla número se muestra la clasificación según impacto y esfuerzo.

Tabla 5.

Clasificación de ideas según impacto y esfuerzo.

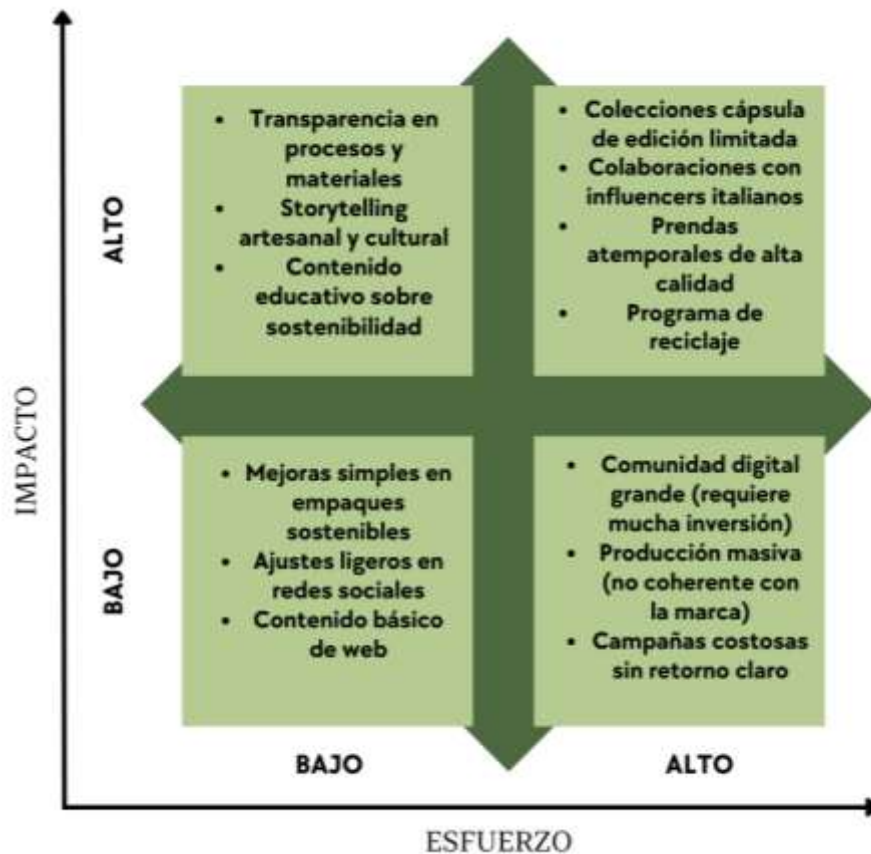
Nº	Idea seleccionada	Impacto	Esfuerzo	Cuadrante
1	Transparencia en procesos y materiales	Alto	Bajo	1 – Oportunidades
2	Storytelling artesanal y cultural	Alto	Bajo	1 – Oportunidades
3	Contenido educativo sobre sostenibilidad	Alto	Bajo	1 – Oportunidades
4	Prendas atemporales de alta calidad	Alto	Alto	2 – Ganancia rápida
5	Colaboraciones con influencers italianos	Alto	Alto	2 – Ganancia rápida
6	Programas de reciclaje o recompra	Bajo	Alto	4 – Descartar
7	Producción limitada cápsula	Alto	Alto	2 – Ganancia rápida
8	Experiencias personalizadas postcompra	Medio	Medio	3 – Menor ganancia
9	Comunidad digital en redes	Medio	Alto	4 – Descartar
10	Mejora ligera en empaques sostenibles	Bajo	Bajo	3 – Menor ganancia

Nota. Se utilizó un enfoque cualitativo y se consideró las capacidades de ARAWI, las tendencias del mercado italiano y el enfoque sostenible de la marca.

A partir de esta clasificación inicial, se procedió a representar visualmente las ideas en una matriz de priorización que facilita identificar, de manera más intuitiva, cuáles alternativas presentan el mejor equilibrio entre impacto y esfuerzo para la marca.

Figura 21.

Matriz de priorización



Nota. El cuadrante 1 corresponde a soluciones de alto impacto y bajo esfuerzo (las más recomendadas); el cuadrante 2 incluye propuestas de alto impacto y alto esfuerzo; el cuadrante 3 recoge iniciativas de bajo impacto y bajo esfuerzo; y el cuadrante 4 contiene ideas de alto esfuerzo con bajo retorno esperado.

La matriz muestra que las ideas más convenientes para ARAWI se ubican en el cuadrante de alto impacto y bajo esfuerzo, donde destacan acciones como reforzar la transparencia, comunicar el trabajo artesanal detrás de cada prenda y educar al consumidor sobre la sostenibilidad. Estas propuestas fortalecen la identidad de la marca y pueden implementarse sin requerir una infraestructura compleja.

En el cuadrante de alto impacto y alto esfuerzo aparecen iniciativas más ambiciosas, como las colecciones cápsula o las colaboraciones con creadores de contenido italianos, útiles para el posicionamiento a largo plazo, pero más demandantes. También se identificaron acciones de menor retorno o mayor dificultad, las cuales se consideran secundarias en el proceso de internacionalización. Esta clasificación facilita seleccionar la idea más viable para avanzar hacia el concepto final del negocio.

3.5 Propuesta de Idea de Negocio a Implementar

3.5.1 Nombre de la propuesta: ARAWI

La propuesta seleccionada surge de la combinación de ideas ubicadas en el cuadrante de mayor viabilidad dentro de la matriz de priorización: transparencia, storytelling artesanal y contenido educativo sobre sostenibilidad. Esta integración da forma a una estrategia que busca diferenciar a ARAWI en el mercado italiano a través de una narrativa honesta, cercana y profundamente coherente con los valores que definen a la marca. La idea es dar a conocer su procedencia real, reconocer el oficio de las artesanas ecuatorianas y moralizar sobre el impacto positivo que produce elegir productos responsables de calidad y perdurables.

3.5.2 Descripción del concepto:

Se trata de una experiencia de marca que trata de permitir al consumidor italiano conocer cada uno de los procesos de relato de las prendas: desde la elección de los materiales naturales hasta la confección artesanal realizada por manos ecuatorianas. A través de fotografías, cortometrajes, códigos QR que acompañan una etiqueta o contenido digital educativo, se trata de narrar la historia que existe tras cada diseño, poniendo en evidencia su autenticidad y el valor cultural que mantiene viva la marca. Este modo de proceder otorga transparencia, confianza y un lazo emocional que se encuentra en la misma línea que el interés creciente en la sostenibilidad de la moda en Italia.

3.5.3 Producto o servicio principal

El producto que se describe es una línea de prendas clásicas en la que se utilizan materiales sostenibles como lino natural, algodón orgánico y fibras de bajo impacto ecológico. Cada prenda es diseñada bajo criterios de resistencia y muy prolongados, priorizando terminaciones de alta calidad que permitan a la consumidora italiana incorporar estas prendas en los diferentes momentos de su vida cotidiana.

Su producción es limitada, evita el exceso de inventario y respeta el ritmo artesanal de las creadoras ecuatorianas, además, proporcionan una remuneración, ética y con prácticas responsable justa por su trabajo. Además, las prendas poseen sus etiquetas plantables, lo que no solo reduce residuos, sino que también simboliza el ciclo sostenible que la marca promueve. Estas etiquetas contienen un código QR que muestra la historia detrás del diseño, los materiales utilizados, el impacto ambiental estimado y el testimonio de las artesanas involucradas. De esta manera, el producto combina estética, sostenibilidad y transparencia, ofreciendo una experiencia completa que trasciende la simple compra de ropa para convertirse en una conexión consciente entre la marca, la artesana y la consumidora.

3.5.4 ¿Cómo soluciona el problema o necesidad investigada?

Esta propuesta responde directamente a la problemática identificada en el mercado italiano, donde existe una saturación de fast fashion y una escasez de opciones verdaderamente transparentes en su proceso productivo. Al ofrecer claridad total y una historia auténtica detrás de cada diseño, ARAWI atiende la necesidad de consumidores que buscan ropa ética, confiable y con propósito. La iniciativa aporta seguridad durante la compra, fortalece la diferenciación de la marca y evidencia el valor real de adquirir prendas producidas de forma responsable.

3.5.5 ¿A quién se dirige?

La propuesta está pensada para mujeres jóvenes adultas entre 25 y 40 años, interesadas en la sostenibilidad, la calidad y el diseño atemporal. Este segmento valora la trazabilidad, la

transparencia y el impacto social de sus decisiones de consumo, y encuentra en ARAWI una alternativa que refleja sus valores personales: responsabilidad ambiental, respeto cultural y búsqueda de piezas con significado.

3.5.6 Viabilidad

La propuesta de ARAWI demuestra ser viable porque se construye sobre un modelo de producción que puede ejecutarse con los recursos actualmente disponibles en Ecuador. La marca cuenta con acceso a talleres artesanales, materiales sostenibles como lino y algodón orgánico, y procesos manuales que no requieren infraestructura industrial compleja. Esto permite desarrollar colecciones pequeñas con un control cercano de la calidad y un ritmo coherente con la filosofía de producción consciente. Además, el modelo es escalable por etapas, lo que facilita su implementación real sin sobrecargar las capacidades de la marca.

3.5.7 Factibilidad

Además de ser viable en términos operativos, la propuesta también resulta factible desde lo técnico y económico. En lo técnico, existe experiencia local en confección ética y en el manejo de materiales naturales, lo que si garantiza que las prendas puedan producirse con estándares consistentes. Económicamente, el trabajar con colecciones limitadas reduce los costos iniciales, también evita acumulación de inventario y se orienta más a un segmento dispuesto a pagar por calidad y sostenibilidad. Esto permite el progreso del proyecto, pero con moderación en sus inversiones y el equilibrio entre recursos disponibles y su retorno.

3.5.8 Deseabilidad

Finalmente, la propuesta se presenta como una opción claramente deseable en tanto responde a necesidades reales manifestadas en la investigación; las personas consultadas en el marco de la investigación hacen hincapié en el consumo de prendas duraderas, atemporales, con un fuerte compromiso ético, además de perder como valor primordial la transparencia y la

autenticidad de las marcas que adquieren. Este interés, tanto el de la encuesta como el de las entrevistas, supone la oportunidad clara y concreta de entrar en una marca que ofrece una opción interesante entre sostenibilidad, diseño y con la claridad suficiente para explicar el proceso de fabricación. ARAWI cumple a la perfección con estas expectativas, aportando una alternativa adecuada para quienes desean distanciarse de este problema y practicar otro tipo de consumo.

Capítulo 4: Plan de Exportación

La elaboración del prototipo de ARAWI nace de la obligación de volver a transformar los hallazgos significantes extraídos de las fases iniciales en decisiones concretas que puedan ser aplicadas al proyecto. Este capítulo recoge el proceso de construcción mediante el cual las reflexiones en torno a la figura del consumidor, al mercado italiano y a la identidad de marca se traducen en propuestas efectivas en torno al producto, la estrategia y la operación. La fase de ideación juega aquí un papel central, ya que permite explorar alternativas creativas y estratégicas hasta decidir aquellas que contienen más sentido en relación con los objetivos del proyecto. Tal y como indican Liedtka, Ogilvie y Brozenske (2014), este proceso también ayuda a la generación de soluciones más robustas al fijar la mirada más allá del análisis convencional.

Durante el capítulo, los diferentes elementos del plan de exportación dan respuesta a ese ejercicio de conectar lo que el mercado espera con lo que busca representar ARAWI. Las decisiones en torno al diseño, la comunicación, el modelo de negocio y la operación no discurren de manera independiente sino como parte de una construcción gradual basada en el conocimiento del consumidor, la lógica del slow fashion y el compromiso con la sostenibilidad. De esta forma, el prototipo no únicamente logra mostrar viabilidad técnica y financiera, sino también, coherencia entre los valores que sustentan la marca.

4.1 Descripción del Producto

ARAWI constituye una marca ecuatoriana de moda, cuyas prendas son sostenibles, elaboradas en su mayoría de lino natural y orientadas a un consumo de mayor durabilidad. Su propósito responde a las necesidades del valor de calidad, transparencia y coherencia ética en la cadena de producción y se aleja de la lógica de sobreproducción del fast fashion (European Environment Agency, 2023). La producción se organiza bajo un esquema de tercerización de confección y bordado, mediante colaboración con costureras y bordadoras locales. ARAWI

define el diseño, los estándares de calidad, las fichas técnicas y los criterios de trazabilidad, mientras que la ejecución de costura y acabados manuales se realiza a través de talleres y manos artesanas aliadas. Este modelo permite sostener la producción limitada y, al mismo tiempo, fortalecer capacidades locales y condiciones de trabajo dignas en la cadena de valor (OIT, 2021).

El valor diferencial del producto se sostiene en la combinación de materialidad natural, control de calidad y componente artesanal verificable. La marca opera con colecciones pequeñas, lo que facilita seguimiento por lote, consistencia de terminados y control sobre la sobreproducción, en línea con enfoques europeos que priorizan durabilidad y consumo responsable en textiles

4.2 Análisis del Mercado Internacional

El mercado italiano de la moda se caracteriza por una fuerte tradición estética y una creciente sensibilidad hacia el impacto social y ambiental de la industria textil. En los últimos años, el consumo de moda sostenible ha ganado relevancia como respuesta a los efectos negativos del fast fashion, tanto en términos ambientales como laborales. Este cambio se refleja en una mayor demanda de prendas duraderas, producidas de forma ética y con materiales de bajo impacto, especialmente en segmentos urbanos y con mayor nivel educativo.

Diversos estudios muestran que Italia se encuentra entre los países europeos con mayor interés por la moda sostenible. Siguiendo a Ipsos (2024), más justo el 74 % de los consumidores italianos afirma que elegiría prendas sostenibles siempre que contara con un nivel de conocimiento adecuado sobre la materia, su procedencia y su proceso de producción. Este mismo hecho viene dado por un mayor nivel de conciencia medioambiental y por la existencia de políticas de Europa que acaban favoreciendo el consumo cívico y la transparencia de las cadenas de suministro.

Desde la perspectiva económica, tenemos un mercado de moda sostenible en Italia de crecimiento sostenido. El Retail Institute Italy (2023) informa que el mercado italiano de moda "green" va ya por los 8.250 millones de euros, suscitado por una preferencia por productos de calidad, producción de artículos limitados y valor añadido, algo que reporta beneficios a marcas de nueva aparición que no luchan por el volumen sino por la distinción, por la congruencia ética y por la propuesta de valor.

El consumidor italiano de moda sostenible es, además, un consumidor que considera la durabilidad, la estética atemporal, la autenticidad del producto y todo lo que envuelve toda esta propuesta. Así, y como ya recoge un estudio de la Comisión Europea (2023), los compradores europeos tienen cada vez más en cuenta el hecho de que hay prácticas de greenwashing, lo cual potencia el hecho de que se configuren marcas que ofrecen trazabilidad, comercio justo y congruencia entre los valores y las prácticas. Esto penaliza propuestas superficiales y afianza la posibilidad de que existan marcas con una narración honesta que se puede contrastar.

Respecto a la competencia, el mercado italiano cuenta con marcas sostenibles consolidadas, principalmente de origen europeo, que han logrado posicionarse como referentes de calidad y responsabilidad. Sin embargo, la presencia de estas marcas no implica saturación del mercado, ya que existe una demanda insatisfecha por propuestas con identidad cultural diferenciada y origen no europeo. La Agencia de la Unión Europea para el Medio Ambiente (2023) destaca que los consumidores buscan cada vez más diversidad de propuestas dentro de la moda ética, lo que favorece la entrada de marcas con historias auténticas y enfoque artesanal.

En este escenario, ARAWI encuentra una oportunidad concreta al ofrecer prendas atemporales, producción limitada y un fuerte componente social vinculado al trabajo artesanal de mujeres indígenas ecuatorianas. La combinación entre sostenibilidad ambiental, comercio justo y valor cultural permite responder a las expectativas de un mercado italiano que busca alternativas responsables, con significado y coherencia, más allá de la moda convencional.

4.3 País de Destino (Italia)

Italia se selecciona como país de destino para la internacionalización de ARAWI debido a la combinación de factores culturales, económicos y regulatorios que favorecen el ingreso de marcas de moda sostenible. El país posee una tradición histórica vinculada al diseño, la confección y la valoración estética de las prendas, lo que genera un entorno receptivo para propuestas que priorizan calidad, identidad y coherencia en sus procesos productivos.

Desde la perspectiva del consumidor, Italia presenta un mercado con alto interés por la moda responsable. Es más, gran parte de la población italiana está dispuesta a consumir prendas sostenibles, siempre que garanticen transparencia, durabilidad y autenticidad (Ipsos, 2024). Esta tendencia se concentra especialmente en zonas urbanas y en segmentos con mayor nivel educativo y poder adquisitivo, lo que coincide con el público objetivo definido para ARAWI.

En el campo de la economía, el mercado italiano de moda sostenible ha experimentado en los últimos años un desarrollo consistente. En su informe de 2023, el Retail Institute Italy reporta que el tamaño del segmento de “green fashion” alcanza la cifra de más de 8.000 millones de euros, por el hecho de que los consumidores tienden a preferir productos que sean más responsables, de calidad, y que se produzcan en lotes limitados. Esta situación también se presenta como una oportunidad para que nuevas marcas puedan competir mediante diferenciación y valor añadido, sin la necesidad de estar ancladas a llamativas y masivas producciones.

Por otro lado, el marco normativo comunitario también puede considerarse un elemento clave a la hora de elegir Italia como mercado de destino. No en vano, la Unión Europea fija exigencias muy estrictas para con el sector textil desde un enfoque de sostenibilidad, trazabilidad y uso de materiales, lo que en cierto modo puede favorecer una revisión del entorno donde se encuentran las marcas que aplican prácticas responsables incluso desde la fase de obtención (Comisión Europea, 2022). ARAWI, al trabajar con fibras naturales, comercio justo

y producción ética, se alinea de manera directa con estas exigencias, reduciendo barreras de adaptación regulatoria.

Esto se muestra como una oportunidad para ARAWI para encontrar una oportunidad concreta al ofrecer prendas atemporales, producción limitada y un fuerte componente social vinculado al trabajo artesanal de mujeres indígenas ecuatorianas mediante un modelo de venta directa al consumidor final a través de comercio electrónico. La combinación entre sostenibilidad ambiental, comercio justo y valor cultural permite conectar con un público italiano que busca propuestas auténticas y coherentes, sin necesidad de intermediarios comerciales. Este enfoque favorece una relación más transparente entre marca y consumidor, fortalece la experiencia de compra y permite construir confianza a partir de la trazabilidad y la comunicación directa.

4.4 Análisis del Perfil del Cliente Objetivo

El cliente objetivo de ARAWI en el mercado italiano corresponde a mujeres adultas jóvenes, entre 25 y 40 años, interesadas en la moda sostenible y conscientes del impacto social y ambiental de sus decisiones de consumo. Este perfil, definido previamente como Buyer Persona, busca prendas que combinen estética, funcionalidad y coherencia ética, alejándose de la lógica de consumo acelerado del fast fashion y priorizando propuestas alineadas con el slow fashion.

En términos socioeconómicos, se trata de consumidoras de nivel medio–alto; consumidoras que se concentran predominantemente en entornos urbanos y que cuentan con un poder adquisitivo medio–alto que permite llevar a cabo los procesos de priorizar calidad y durabilidad sobre precio inmediato. La Comisión Europea (2023) argumenta que este tipo de consumidora muestra mayor predisposición a pagar por productos sostenibles cuando la obtención de esos productos se asocia a una mayor credibilidad a raíz de la transparencia de

los procesos productivos y a una mayor coherencia por parte de la marca entre las prácticas que dice llevar a cabo y sus valores.

En términos de su estilo de vida, la consumidora objetivo prefiere prendas poco o nada sujetas a tendencias, prendas versátiles y de larga duración que tienen cabida en una diversidad de escenarios de su vida cotidiana. Este tipo de comportamiento se relaciona con la tendencia en auge de realizar un consumo más reflexivo, donde se invierten una menor cantidad de prendas al año, pero prendas cuya duración es mayor; un comportamiento que se da en respuesta a la externalidad negativa que los impactos medioambientales de la industria textil han generado (European Environment Agency, 2023).

Los motivos de compra de este perfil están fuertemente asociados a valores personales como la trazabilidad del producto, el uso de materiales naturales y las condiciones laborales justas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) indica que los consumidores conscientes tienden a favorecer marcas que demuestran compromiso verificable con el comercio justo y el respeto al trabajo artesanal, especialmente en sectores intensivos en mano de obra como el textil.

4.5 Requisitos de Acceso al Mercado

El acceso de las prendas de vestir de la marca ARAWI al mercado italiano se rige por la normativa aduanera y técnica de la Unión Europea aplicable a productos textiles de confección. Las prendas que elabora la marca antes mencionada son confeccionadas principalmente en lino y algodón, se clasifican dentro del **Capítulo 62 del Sistema Armonizado**, correspondiente a “Prendas y complementos de vestir, excepto de punto”. De manera referencial, las prendas femeninas de confección textil se ubican en la **partida arancelaria 6204**, que comprende trajes sastre, conjuntos, chaquetas, vestidos, faldas y prendas similares para mujer.

En el ámbito arancelario, las importaciones de prendas clasificadas en la partida 6204 hacia la Unión Europea están sujetas al Arancel Aduanero Común. No obstante, Ecuador mantiene un **Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea**, vigente desde 2017, el cual concede preferencias arancelarias a los productos textiles originarios del país, siempre que se cumplan las reglas de origen establecidas en el acuerdo.

Para acceder a dicho beneficio, las prendas de ARAWI deben calificar como originarias del Ecuador, lo que implica que el proceso de confección se realice íntegramente en el país y que los materiales cumplan con los criterios de transformación exigidos (Comisión Europea, 2023).

La acreditación del origen se realiza mediante una **declaración de origen** emitida por el exportador ecuatoriano, conforme al sistema REX de la Unión Europea, o mediante la declaración correspondiente en factura para envíos de bajo valor. Este documento permite al importador italiano solicitar la aplicación del arancel preferencial al momento del despacho aduanero, reduciendo los costos de acceso al mercado y fortaleciendo la competitividad del producto.

En relación con los requisitos no arancelarios, las prendas de ARAWI deben cumplir con el **Reglamento (CE) n.º 1907/2006 (REACH)**, que regula el uso de sustancias químicas en artículos textiles comercializados en la Unión Europea. Esto implica asegurar que los tejidos, tintes, bordados y acabados no contengan sustancias restringidas, especialmente aquellas en contacto directo con la piel, como colorantes azoicos, metales pesados o ftalatos (European Chemicals Agency, 2023).

Las prendas también deben cumplir con el **Reglamento (UE) n.º 1007/2011 sobre etiquetado textil**, el cual exige que cada producto indique de manera clara y visible la composición porcentual de las fibras textiles, utilizando las denominaciones oficiales reconocidas por la Unión Europea.

La etiqueta debe presentarse en idioma italiano y permanecer adherida a la prenda durante su comercialización. En caso de incorporar componentes de origen animal, se debe incluir la mención obligatoria correspondiente, conforme a lo establecido en la normativa vigente (Parlamento Europeo, 2011).

Desde el punto de vista de seguridad del producto, las prendas de ARAWI deben cumplir con el **Reglamento (UE) 2023/988 sobre seguridad general de los productos**, que establece que todos los artículos comercializados en el mercado europeo deben ser seguros para el consumidor final.

Esto desarrolla una obligación indispensable de la marca y a su importador, la misma que consiste en garantizar la trazabilidad del producto, identificar al operador económico responsable dentro de la Unión Europea y asegurar mecanismos de control ante eventuales riesgos.

En cuanto a la documentación requerida para la exportación desde los países: Ecuador hacia el país de Italia, la operación debe sustentarse con la **factura comercial**, la misma que detalle el valor de la mercancía, asimismo, las condiciones de venta y, por último, los datos del exportador e importador; la **lista de empaque**, que describa el contenido y presentación de las prendas; el **documento de transporte internacional**, según el modo utilizado; y la **declaración de origen**, necesaria para acceder a las preferencias arancelarias del acuerdo comercial.

Los documentos señalados anteriormente permiten una gestión adecuada y correcta dentro de la instancia aduanera, asimismo, aseguran la trazabilidad de la operación dentro del mercado europeo.

La empresa ARAWI cumple con los requisitos técnicos, arancelarios y documentales para que sus productos ingresen legalmente al mercado italiano y se alinea con las exigencias regulatorias de la Unión Europea.

4.6 Estrategia de Entrada al Mercado

La entrada de ARAWI al mercado italiano se define a través de un modelo de venta directa al consumidor final mediante el comercio electrónico, que permite que la marca mantenga su propia identidad digital mediante su modelo de producción limitada, consciente. Ello permite que las prendas sean vendidas desde la marca y con su consumidor directo italiano, así como también permite mantener una mayor conexión en la comunicación, la trazabilidad y la experiencia de compra.

La estrategia es crear una plataforma digital propia, que será el canal principal para la venta y la comunicación de la marca. A través de este espacio, ARAWI mostrará sus colecciones con los diferentes materiales que se utilizan, con el proceso artesanal y el impacto social que implica cada prenda, generando así una experiencia de compra clara alineada con la sostenibilidad y el slow fashion. Como complemento, surge también una presencia activa en redes sociales, que busque visibilidad, construir comunidad y, en definitiva, acercar a las consumidoras italianas a la propuesta de la marca de manera próxima y coherente.

Para implementar este sistema de exportación directa ARAWI deberá cumplir con todas las exigencias técnicas y normativas que disponga la propia Unión Europea: etiquetado textil correcto, composición de fibras, cumplimiento de REACH y restricciones de seguridad del producto, entre otras. Esto supone que será necesario etiquetar las prendas y que ARAWI deberá antes detectar que los requisitos -al menos aquellos aplicables desde el inicio- se cumplan para poder tener el producto listo para ser enviado tras la recepción del pedido.

Este planteamiento permite una entrada graduada a la medida que reduce los costes fijos, evita las dependencias comerciales y permite ir evaluando la aceptación del producto en el mercado italiano en un periodo más progresivo. La combinación de comercio electrónico, comunicación digital y cumplimiento normativo permite establecer un modelo de entrada en

el mercado que priorizará la proximidad con el mismo consumidor final, la consistencia ética y la viabilidad del proyecto para el periodo 2025–2026.

4.7 Precio de Exportación

Se define bajo un modelo de venta directa al consumidor final (B2C) mediante comercio electrónico; aquí se establece una distancia clara entre el precio del producto y el precio de los servicios logísticos vinculados al envío internacional.

Este planteamiento permite una estructura con precios alineada con la realidad de los costes, favorece la sostenibilidad de la marca y refuerza sus valores como premium. El precio del producto corresponde al valor comercial de cada prenda e incorpora el costo de producción artesanal, el uso de materiales naturales, el trabajo manual realizado por artesanas ecuatorianas y el margen comercial de ARAWI. Dicho margen permite cubrir los costos fijos del proyecto y generar una rentabilidad acorde con el enfoque de moda sostenible y de comercio justo.

Dentro de la operación de ARAWI se consideran además los costos de empaque sostenible de exportación y la logística interna desde Loja hasta el punto de despacho, necesarios para garantizar una adecuada preparación del pedido previo al envío internacional. Estos costos forman parte de la estructura operativa del proyecto y se presentan de manera diferenciada con el fin de facilitar la comprensión integral del proceso de exportación y su incidencia en costos totales.

El transporte internacional se gestiona como un cargo adicional asumido por la clientela final al momento de la compra. Para el presente proyecto se contempla el uso de servicios de courier internacional, con una tarifa referencial de USD 50 por paquete de hasta 1 kg, valor coherente con las condiciones de envío puerta a puerta desde Ecuador hacia Italia. Esta separación entre el precio del producto y el costo logístico permite preservar la percepción de valor de la prenda y mantener una estructura de precios transparente, clara y defendible comercialmente.

Tabla 6.*Precio de exportación de los productos de ARAWI*

Concepto	Vestido	Pantalón	Falda	Blusa	Camisa
Precio del producto (fabricación + margen ARAWI)	210	185	175	165	180
Empaque sostenible de exportación	8	8	8	8	8
Logística interna Loja – punto de despacho	5	5	5	5	5
Subtotal operación ARAWI	223	198	188	178	193
Envío internacional (courier < 1 kg)	50	50	50	50	50
Precio final pagado por la clienta	273	248	238	228	243

Nota. El precio final pagado por la clienta incluye el valor del producto y los costos logísticos asociados al envío internacional. El costo de envío es asumido íntegramente por la clienta y no constituye un margen de ganancia para ARAWI.

4.8 Logística Internacional

La logística internacional de ARAWI se desarrolla bajo un modelo de entrega directa al consumidor final mediante comercio electrónico, utilizando el Incoterm DAP (Delivered At Place). Bajo este esquema, la marca asume la responsabilidad del transporte desde Ecuador hasta el domicilio de la clienta en Italia, mientras que los impuestos y cargos de importación son asumidos por el comprador en destino.

La ruta logística se inicia en la ciudad de Loja, donde se realiza la preparación y embalaje del pedido, continúa con el traslado terrestre hacia Quito como punto de consolidación y despacho internacional, y finaliza con el envío aéreo hasta la dirección del cliente en Italia.

El transporte internacional se realiza mediante el courier DHL, seleccionado por su cobertura global, confiabilidad operativa y capacidad para gestionar envíos unitarios puerta a puerta en el marco del comercio electrónico.

El tipo de transporte utilizado es aéreo, adecuado para productos de valor medio–alto y peso reducido, como las prendas ARAWI, que no superan 1 kg por unidad. La duración media del servicio de envío de paquetes se sitúa entre 5 y 10 días hábiles, dependiendo del lugar de destino a nivel nacional del paquete y de la burocracia administrativa en el paso de las aduanas; por otra parte, el precio del servicio logístico internacional está fijado en USD 50 por cada paquete, precio que se ofrece de forma separada al cliente mediante la plataforma on-line.

En lo que respecta al embalaje, ARAWI utiliza empaques individuales resistentes y ligeros, los cuales también están elaboradas de materiales reciclables y biodegradables y que están ideadas para la protección de la prenda durante el transporte aéreo y para reducir el impacto al medioambiente; cada paquete entrega la documentación comercial necesaria para el proceso del despacho aduanero y la cumple con las condiciones de manipulación exigidas por el operador logístico.

4.9 Plan de Marketing Internacional

El plan de marketing internacional de ARAWI busca consolidar la marca en el mercado italiano como una propuesta de moda premium sostenible, basada en diseño atemporal, producción limitada y coherencia ética.

En primera instancia, la diferenciación no se construye desde discursos abstractos, sino desde elementos concretos que el consumidor percibe en el producto, en la presentación y en la experiencia de compra. Es decir, el mensaje que la marca comunica es claro: cada prenda representa una elección consciente, duradera y con impacto social real.

De la misma manera, la estrategia de marketing internacional de ARAWI tiene como objetivo establecer la marca en el mercado italiano como una alternativa de moda premium sostenible, en la que coexisten un diseño atemporal, una producción limitada y una coherencia ética.

La diferenciación no se construye a partir de discursos abstractos, sino a partir de elementos concretos que el consumidor percibe en el producto, en su presentación o en la experiencia de compra. El mensaje que comunica la marca es claro: cada prenda representa una elección consciente, duradera y con un impacto social real.

De igual forma, la propuesta de valor se concreta a partir de detalles como en el hecho de que cada prenda lleva incorporada una etiqueta plantable, esta característica constituye un elemento funcional que refuerza el enfoque sostenible y permite alargar la experiencia del producto más allá del uso textil. Esta decisión es parte de la identidad de marca y hace que ARAWI se diferencie respecto de propuestas que utilizan la sostenibilidad solamente como un argumento comunicacional.

En otra instancia, el embalaje premium ejerce una función estratégica dentro del posicionamiento. Las prendas son entregadas haciendo uso de presentaciones cuidadas, ejecutadas con materiales sostenibles y en coherencia con la estética definida.

Asimismo, la experiencia de entrega se construye por una serie de pasos que tiene como objetivo transmitir orden, calidad y respeto por el producto. Cada pedido incluye también un certificado de autenticidad, que reconoce el carácter artesanal de la prenda y su origen; todo ello refuerza una propuesta de valor de la marca en estudio y obtiene la confianza del público consumidor.

La identidad visual de esta marca es una ventaja, puesto que por medio de su logotipo caligráfico se proyecta elegancia artesanal y feminidad. En otra instancia, la paleta cromática basada con sus tonos: verde, oliva, beige cálido, marrón y negro transmite sensaciones de naturalidad, sobriedad y conexión con la tierra, lo cual refuerza su origen o creación con un enfoque sostenible y vínculo con lo orgánico.

Estos elementos se aplican de manera uniforme en los empaques, las etiquetas, la plataforma digital y los materiales de comunicación, de esta manera, se asegura que exista una coherencia visual en todos los puntos de contacto con el consumidor. De esta manera, esta experiencia permitirá un correcto fortalecimiento del posicionamiento de la marca y su reconocimiento.

Por otro lado, las redes sociales funcionan como el principal canal de posicionamiento y construcción de confianza de la presente marca. Es decir, a través de Instagram y TikTok, ARAWI muestra procesos reales de confección de sus piezas, los detalles y las características de los materiales, presenta distintas formas de uso de las prendas y difunde o proyecta contenidos vinculados al consumo responsable. De esta manera se asegura un correcto funcionamiento mediático.

En otras palabras, la comunicación se mantiene cercana y transparente, evitando una estética artificial o excesivamente publicitaria, lo que fortalece la credibilidad de la marca ante el público italiano.

A continuación, se muestra la línea gráfica de la Marca Arawi:

Figura 22.

Línea gráfica de la marca ARAWI



Nota. Se muestra el logo principal, el logo secundario, las tipografías y la paleta de colores creados de manera coherente con la identidad de Arawi.

4.10 Análisis Financiero

El análisis financiero evalúa la viabilidad económica del proyecto ARAWI bajo un esquema de producción limitada y venta directa al consumidor final en Italia mediante comercio electrónico (B2C). Se estima la sostenibilidad del proyecto, proyecta ingresos y costos, y valora la rentabilidad de la empresa en un escenario o contexto realista de operatividad. La proyección se desarrolla con un enfoque conservador, se mantiene una producción constante de 20 prendas mensuales, con precios y estructura de costos estables.

4.10.1 Inversión inicial del proyecto

La inversión inicial reúne los desembolsos necesarios para habilitar la operación productiva, comercial y administrativa del proyecto. Incluye activos básicos de gestión, capital de trabajo para el primer ciclo operativo y gastos previos asociados a la formalización de la marca, el canal digital y la preparación logística del esquema B2C.

Tabla 7.*Inversión inicial del proyecto ARAWI (USD)*

Categoría	Concepto	Descripción	Monto (USD)
Inversiones fijas	Computador portátil	Gestión administrativa, financiera, marketing y e-commerce	800,00
Inversiones fijas	Teléfono móvil de trabajo	Comunicación operativa y atención a clientas	300,00
Inversiones fijas	Impresora básica	Impresión de documentos y guías	150,00
	Subtotal inversiones fijas		1.250,00
Inversiones circulantes	Producción inicial	20 prendas × 50,00 (confección y bordado artesanal)	1.000,00
Inversiones circulantes	Empaque inicial	Cajas sostenibles y etiquetas para 20 prendas	160,00
Inversiones circulantes	Fondo operativo inicial	Publicidad, conectividad y gastos del primer mes	350,00
Inversiones circulantes	Fondo de contingencia productiva	Reserva para reparación de maquinaria e imprevistos	200,00
Inversiones circulantes	Capital de trabajo	Cobertura de un mes de costos fijos y variables	2.060,00
	Subtotal inversiones circulantes		3.770,00
Inversiones diferidas	Registro de marca nacional	Trámite ante SENADI	208,00
Inversiones diferidas	Capacitación inicial de costureras	Inducción en estándares de calidad y acabados	400,00
Inversiones diferidas	Diseño de empaque	Diseño gráfico básico del empaque sostenible	80,00
Inversiones diferidas	Desarrollo y diseño web	Configuración inicial de la tienda e-commerce	400,00
Inversiones diferidas	Sistema de inventarios	Zoho Inventory (plan básico anual)	120,00
Inversiones diferidas	Asesoría y estudio logístico	Preparación del esquema B2C vía Courier	200,00
	Subtotal inversiones diferidas		1.408,00
	TOTAL INVERSIÓN INICIAL		6.428,00

Nota. La inversión inicial integra los desembolsos necesarios para iniciar operaciones y asegurar continuidad durante el primer ciclo productivo.

La inversión total de USD 6.428,00 muestra que el proyecto inicia con una estructura moderada y realista. No se trata de un emprendimiento que requiera maquinaria costosa ni grandes instalaciones, sino de un modelo que prioriza producción, capital de trabajo y funcionamiento continuo desde el primer mes. Esto reduce la presión financiera inicial y permite que el negocio comience a operar sin un nivel elevado de endeudamiento o riesgo.

4.10.2 Depreciaciones

La depreciación se aplica únicamente a los activos físicos adquiridos en la inversión inicial. Para efectos del análisis, se utiliza el método lineal, por su claridad y facilidad de seguimiento en proyectos de pequeña escala.

Tabla 8.

Depreciación anual de los activos fijos (USD)

Activo	Valor inicial (USD)	Vida útil (años)	Depreciación anual (USD)	Depreciación mensual (USD)
Computador portátil	800,00	5	160,00	13,33
Teléfono móvil de trabajo	300,00	3	100,00	8,33
Impresora básica	150,00	5	30,00	2,50
Total	1.250,00		290,00	24,17

Nota. Se aplica el método lineal: Depreciación anual = Valor del activo ÷ Vida útil. La depreciación es contable y no implica salida de efectivo, por lo que no se descuenta del flujo de caja.

La depreciación anual de USD 290,00 tiene un impacto pequeño dentro del conjunto del proyecto. Esto confirma que ARAWI no depende de activos pesados para funcionar. Aunque la depreciación reduce la utilidad contable, no afecta el dinero disponible, lo que ayuda a diferenciar claramente entre resultado financiero y flujo real de efectivo.

4.10.3 Costos

Los costos del proyecto se clasifican en fijos y variables para identificar su comportamiento frente al volumen de producción. Los costos fijos sostienen la gestión y la operación mensual; los costos variables dependen directamente de las unidades producidas. El análisis considera una producción estable de 20 prendas mensuales.

Tabla 9.

Costos fijos mensuales (USD)

Concepto	Descripción	Costo mensual (USD)
Salario de la propietaria	Remuneración administrativa y de gestión del negocio	460,00
Publicidad digital nacional	Campañas en redes sociales y posicionamiento	120,00
Marketing digital en Italia	Campaña dirigida al mercado italiano	150,00
Internet y comunicación	Conectividad y atención a clientas	30,00
Transporte local	Traslados operativos internos	40,00
Otros gastos operativos	Gastos menores e imprevistos administrativos	50,00
Capacitación continua de costureras	Especializaciones puntuales en acabados y calidad	50,00
	TOTAL COSTOS FIJOS	900,00

Nota. Los costos fijos se mantienen constantes independientemente del volumen mensual producido.

Los costos fijos mensuales de USD 900,00 representan el nivel mínimo que el proyecto debe cubrir para mantenerse activo. Si se compara con los ingresos proyectados, este valor no resulta desproporcionado. De hecho, deja espacio suficiente para que el negocio opere con estabilidad incluso si en algún mes las ventas disminuyen ligeramente.

Tabla 10.

Costos variables mensuales (USD)

Tipo de prenda	Cantidad mensual	Costo unitario (USD)	Costo mensual (USD)
Vestidos	4	108,00	432,00
Pantalones	4	93,00	372,00
Faldas	4	84,00	336,00
Blusas	4	76,00	304,00
Camisas	4	85,00	340,00
	20		1.784,00

Nota. Los costos variables se calculan sobre una producción fija de 20 prendas mensuales.

Los costos variables mensuales de USD 1.784,00 reflejan que la mayor parte del gasto está concentrada en la producción artesanal. Esto es coherente con la propuesta de valor de la marca. No se trata de costos administrativos elevados, sino del trabajo y los materiales que hacen posible cada prenda. La relación entre este costo y el ingreso mensual permite observar que el margen es saludable.

Tabla 11.

Costo unitario por tipo de prenda (USD)

Tipo de prenda	Material (lino e insumos)	Confección artesanal	Bordado artesanal	Empaque sostenible	Costo unitario total
Vestido	35,00	40,00	25,00	8,00	108,00
Pantalón	30,00	35,00	20,00	8,00	93,00
Falda	28,00	30,00	18,00	8,00	84,00
Blusa	25,00	28,00	15,00	8,00	76,00
Camisa	27,00	32,00	18,00	8,00	85,00

Nota. Los valores varían según consumo de material, complejidad del patronaje y nivel de bordado requerido.

El vestido es la prenda con mayor costo unitario, lo que se entiende por el consumo de material y el nivel de bordado que requiere. La blusa presenta el costo más bajo dentro del grupo. Esta diferencia interna muestra que el modelo tiene coherencia técnica y que los precios no están fijados de manera arbitraria.

4.10.4 Estructura de costos de exportación

La exportación se realiza bajo un esquema B2C. La clienta paga el valor del producto y, por separado, los cargos logísticos. ARAWI recauda esos cargos para contratar el courier, sin generar margen por envío. Por ello, la rentabilidad se calcula sobre el precio del producto frente al costo EXW.

Asignación proporcional de costos fijos por prenda = $900,00 \div 20 = 45,00$ USD.

Tabla 12.

Costo EXW por tipo de prenda (USD)

Tipo de prenda	Costo de producción unitario	Asignación costos fijos	Costo total EXW
Vestido	108,00	45,00	153,00
Pantalón	93,00	45,00	138,00
Falda	84,00	45,00	129,00
Blusa	76,00	45,00	121,00
Camisa	85,00	45,00	130,00

Nota. El EXW incluye fabricación y asignación proporcional de costos fijos.

Cuando se observa que el vestido tiene un costo EXW de USD 153,00 y un precio de USD 210,00, se entiende con claridad dónde está la ganancia real del proyecto. El margen por unidad no es exagerado, pero sí suficiente para sostener la operación. Esto demuestra que el precio responde a costos reales y no solo a posicionamiento.

Tabla 13.*Costo DAP referencial por tipo de prenda (USD)*

Tipo de prenda	Costo EXW	Transporte local Ecuador	Envío internacional (courier)	Costo DAP referencial
Vestido	153,00	5,00	50,00	208,00
Pantalón	138,00	5,00	50,00	193,00
Falda	129,00	5,00	50,00	184,00
Blusa	121,00	5,00	50,00	176,00
Camisa	130,00	5,00	50,00	185,00

Nota. El DAP se presenta solo para visualizar el costo puesto en destino. Los cargos logísticos son pagados por la clienta y se transfieren al courier.

El costo DAP permite visualizar cuánto representa llevar el producto hasta Italia, pero también deja claro que ese valor no constituye ganancia para la marca. El envío se cobra para cubrir el servicio logístico. Esta separación ayuda a mantener transparencia y evita inflar artificialmente los ingresos.

Tabla 14.*Precio del producto y ganancia por tipo de prenda (USD)*

Tipo de prenda	Precio del producto	Costo total EXW	Ganancia por prenda
Vestido	210,00	153,00	57,00
Pantalón	185,00	138,00	47,00
Falda	175,00	129,00	46,00
Blusa	165,00	121,00	44,00
Camisa	180,00	130,00	50,00

Nota. Ganancia por prenda = Precio del producto – Costo total EXW.

Las ganancias por prenda, que oscilan entre USD 44,00 y USD 57,00, muestran que el modelo puede sostenerse con una producción limitada. No se necesita vender grandes volúmenes para cubrir costos. Este margen tiene un esquema directo, sin intermediarios.

Tabla 15.

Total pagado por la clienta final (USD y EUR)

Tipo de prenda	Precio producto (USD)	Transporte local (USD)	Envío int. (USD)	Total pagado (USD)	Total pagado (EUR)
Vestido	210,00	5,00	50,00	265,00	224,58
Pantalón	185,00	5,00	50,00	240,00	203,39
Falda	175,00	5,00	50,00	230,00	194,92
Blusa	165,00	5,00	50,00	220,00	186,44
Camisa	180,00	5,00	50,00	235,00	199,15

Nota. Tipo de cambio referencial: 1 EUR = 1,18 USD.

4.10.5 Proyección de ingresos y estado de resultados

Los ingresos se calculan únicamente sobre el precio del producto (sin logística), ya que los cargos de envío se recaudan para ser transferidos al operador logístico. Se considera una venta mensual constante de 20 prendas.

Tabla 16.

Proyección de ingresos mensuales (USD)

Tipo de prenda	Cantidad mensual	Precio del producto (USD)	Ingreso mensual (USD)
Vestido	4	210,00	840,00
Pantalón	4	185,00	740,00
Falda	4	175,00	700,00
Blusa	4	165,00	660,00
Camisa	4	180,00	720,00
	20		3.660,00

Nota. Los ingresos excluyen logística para evitar inflar ventas netas del proyecto.

Los ingresos mensuales de USD 3.660,00 evidencian que, incluso con solo 20 prendas al mes, el proyecto alcanza una facturación relevante. Esto confirma que el enfoque premium compensa el bajo volumen con mayor valor por unidad vendida.

Tabla 17.

Estado de resultados mensual (USD)

Concepto	Valor mensual (USD)
Ingresos por ventas	3.660,00
(-) Costos variables	1.784,00
Margen de contribución	1.876,00
(-) Costos fijos	900,00
Utilidad operativa mensual	976,00
(-) Depreciación	24,17
Utilidad neta contable mensual	951,83

Nota. La depreciación se presenta con fines contables; no afecta el efectivo disponible.

La utilidad operativa mensual de USD 976,00 demuestra que el negocio cubre todos sus costos dentro del mismo mes de operación. No depende de financiamiento externo para sostenerse. Esto es una señal clara de equilibrio entre precio, costos y estructura operativa.

Tabla 18

Estado de resultados anual (USD)

Concepto	Valor anual (USD)
Ingresos por ventas	43.920,00
(-) Costos variables	21.408,00
Margen de contribución anual	22.512,00
(-) Costos fijos	10.800,00
Utilidad operativa anual	11.712,00
(-) Depreciación	290,00
Utilidad neta contable anual	11.422,00

Nota. Resumen anual bajo ventas y costos constantes.

La utilidad anual de USD 11.712,00 muestra que el proyecto no solo cubre la inversión inicial, sino que la supera dentro del primer año. Esto fortalece la confianza en el modelo, siempre que se mantenga el nivel de producción proyectado.

4.10.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio identifica el número mínimo de prendas que deben venderse mensualmente para cubrir costos, sin generar pérdida ni utilidad. El cálculo se realiza con promedios mensuales.

Tabla 19.

Valores base para el punto de equilibrio (USD)

Concepto	Fórmula de cálculo	Valor (USD)
Precio promedio del producto	$\frac{\text{Ingresos mensuales}}{\text{Unidades vendidas}}$	183,00
Costo variable unitario promedio	$\frac{\text{Costos variables mensuales}}{\text{Unidades producidas}}$	89,20
Margen de contribución unitario	$\text{Precio promedio} - \text{Costo variable unitario}$	93,80
Costos fijos mensuales	Dato base	900,00

Nota. Valores calculados con producción y venta de 20 prendas mensuales.

Tabla 20.

Cálculo del punto de equilibrio

Concepto	Fórmula	Resultado
Punto de equilibrio (unidades)	$\text{Costos fijos} \div \text{Margen unitario}$	9,59
Punto de equilibrio real (unidades)	Redondeo al entero superior	10

Nota. Se redondea al entero superior porque no es posible vender fracciones de una prenda.

Que el punto de equilibrio se ubique en 10 prendas mensuales significa que el proyecto necesita vender la mitad de lo que produce para cubrir costos. Esta condición aporta tranquilidad operativa al emprendimiento, porque deja margen ante posibles variaciones en la demanda.

4.10.7 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja muestra la generación de efectivo real del proyecto. Para este cálculo se utiliza la utilidad operativa mensual (sin depreciación), ya que la depreciación no representa salida de efectivo.

Flujo operativo mensual = Ingresos mensuales – Costos variables – Costos fijos

Flujo operativo mensual = 3.660,00 – 1.784,00 – 900,00 = 976,00 USD.

Flujo anual = 976,00 × 12 = 11.712,00 USD.

Tabla 21.

Flujo de caja proyectado a cinco años (USD)

Año	Flujo neto (USD)
0	-6.428,00
1	11.712,00
2	11.712,00
3	11.712,00
4	11.712,00
5	11.712,00

Nota. La inversión se registra al inicio. Los flujos se mantienen constantes, sin crecimiento, para sostener un escenario conservador.

El flujo anual positivo confirma que el proyecto genera dinero real desde el inicio. Al no depender de crecimiento acelerado, el escenario planteado resulta prudente y defendible frente a una evaluación académica.

4.10.8 Indicadores financieros

Una vez proyectado el flujo de caja anual para un horizonte de cinco años, es necesario evaluar si el proyecto resulta financieramente conveniente. Para ello se aplican indicadores financieros que permiten medir la capacidad de creación de valor, el rendimiento sobre la inversión y el tiempo de recuperación del capital inicial. El análisis se realiza con los siguientes datos:

- Inversión inicial (I_0): USD 6.428,00
- Flujo de caja anual constante (FC_t): USD 11.712,00
- Tasa de descuento (r): 10 % anual
- Horizonte de evaluación (n): 5 años

El flujo anual corresponde al efectivo generado por la operación luego de cubrir costos variables y costos fijos. La depreciación no se considera en el flujo, ya que no implica salida real de efectivo.

Valor Actual Neto (VAN)

Para determinar si el proyecto genera valor en el tiempo, se calcula el Valor Actual Neto. Este indicador permite comparar la inversión inicial con los flujos futuros descontados a una tasa que representa el costo del dinero en el tiempo. De esta manera se puede evidenciar si el proyecto crea valor económico para sus inversionistas.

La fórmula utilizada es:

$$VAN = \sum (FC_t / (1 + r)^t) - I_0$$

Donde:

FC_t = flujo de caja del año t

r = tasa de descuento anual

t = número de año

I_0 = inversión inicial

Cada flujo anual se divide por $(1 + r)^t$ para llevarlo a valor presente.

Cálculo del valor presente de los flujos

Año	Flujo anual (USD)	(1 + r)^t	Valor presente (USD)
1	11.712,00	1,10	10.647,27
2	11.712,00	1,21	9.679,34
3	11.712,00	1,331	8.799,40
4	11.712,00	1,4641	7.999,45
5	11.712,00	1,61051	7.272,23
			44.397,69

$$\text{VAN} = 44.397,69 - 6.428,00$$

$$\text{VAN} = \mathbf{37.969,69 \text{ USD}}$$

El resultado positivo indica que, descontando los flujos al 10 % anual, el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que genera un excedente adicional. Esto significa que la propuesta financiera supera el rendimiento mínimo esperado bajo las condiciones planteadas.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para estimar el rendimiento real del proyecto se calcula la Tasa Interna de Retorno (TIR). Este indicador representa la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero; es decir, la tasa a la cual el valor presente de los flujos de caja es exactamente igual a la inversión inicial.

La fórmula es:

$$0 = \sum (FC_t / (1 + i)^t) - I_0$$

Donde:

FC_t corresponde al flujo de caja del año t ,

i representa la tasa interna de retorno,

t indica el período de evaluación,

e I_0 es la inversión inicial.

Dado que esta ecuación no puede resolverse mediante despeje directo, la TIR se obtiene aplicando un procedimiento iterativo o utilizando una herramienta financiera que permite encontrar la tasa que hace que el VAN sea igual a cero.

Aplicando este procedimiento al flujo proyectado del proyecto, se obtiene:

$$\text{TIR} = 181,17 \% \text{ anual}$$

Este resultado indica que, bajo las condiciones establecidas, el rendimiento estimado del proyecto es significativamente superior a la tasa de descuento del 10 %. La magnitud del valor se explica por la relación entre una inversión inicial moderada y flujos anuales constantes de efectivo.

Retorno sobre la inversión (ROI)

Para medir la ganancia acumulada en relación con el capital invertido, se calcula el Retorno sobre la Inversión. Este indicador permite conocer qué proporción de beneficio se obtiene respecto al monto inicialmente invertido.

La fórmula aplicada es:

$$\text{ROI} = (\text{Ganancia neta acumulada} / I_0) \times 100$$

La ganancia acumulada en cinco años se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Ganancia acumulada} = (\text{FC anual} \times 5) - I_0$$

$$\text{Ganancia acumulada} = (11.712,00 \times 5) - 6.428,00$$

$$\text{Ganancia acumulada} = 52.132,00$$

$$\text{ROI} = (52.132,00 / 6.428,00) \times 100$$

$$\text{ROI} = \mathbf{811,00 \%}$$

Este valor indica que en el horizonte de cinco años el proyecto generaría una ganancia acumulada equivalente a más de ocho veces la inversión inicial.

Período de recuperación (Payback)

Para estimar el tiempo necesario para recuperar el capital invertido, se calcula el período de recuperación o payback. Este indicador permite determinar en qué momento los flujos generados compensan totalmente la inversión inicial.

La fórmula utilizada es:

$$\text{Payback} = I_0 / \text{FC anual}$$

$$\text{Payback} = 6.428,00 / 11.712,00$$

$$\text{Payback} = 0,55 \text{ años}$$

Expresado en meses:

$$0,55 \times 12 = 6,60 \text{ meses}$$

Esto significa que la inversión inicial se recupera aproximadamente en seis meses y medio de operación.

Tabla 22.

Resumen de resultados

Indicador	Resultado
VAN (10 % anual)	37.969,69 USD
TIR	181,17 %
ROI acumulado (5 años)	811,00 %
Payback	0,55 años (6,60 meses)

Los resultados muestran que, bajo las condiciones proyectadas, el proyecto presenta recuperación rápida del capital inicial y generación de valor durante el período analizado. La

sostenibilidad de estos resultados depende del cumplimiento de las ventas estimadas y de la estabilidad de los costos.

4.10.9 Análisis de riesgos financieros

El análisis de riesgos financieros permite identificar los principales factores de incertidumbre que podrían afectar el desempeño económico del proyecto ARAWI durante su etapa inicial de operación e internacionalización. Reconocer estos riesgos y establecer medidas de mitigación resulta fundamental para fortalecer la sostenibilidad del modelo de negocio y reducir la probabilidad de impactos financieros negativos.

Dado que ARAWI opera bajo un esquema de producción artesanal tercerizada y comercialización directa al consumidor final mediante comercio electrónico, los riesgos financieros se concentran principalmente en el ámbito productivo, logístico, regulatorio y comercial.

Posibles riesgos de tipo financiero, el primero de éstos corresponde a la posible afectación de la capacidad productiva, en tanto se pueda ver comprometida la máquina con la que contarán las artesanas trabajadoras y que es parte del proceso de elaboración, dado lo cual eso podría llevar a atrasos en los tiempos de entrega, así como también significar costos asociados con reparaciones de las máquinas o alquiler por la maquinaria que tengan que cometer las costureras. Es así que, para mitigar este riesgo, el proyecto considera dentro de la inversión inicial un fondo de contingencia productiva; la otra estrategia tiene que ver con el hecho de que contempla el hacer talleres y costureras para que frente a eventualidades consiga mantener continuidad en un programa productivo.

Otro riesgo que se considera relevante tiene que ver con las consecuencias que tienen las tarifas de courier, o para tomarlo con otro nombre otros costos logísticos internacionales, para el envío de productos al mercado italiano. Un aumento de las tarifas de courier podría desencadenar un cambio en la apreciación del precio final de forma tal que lleve a sobrecostos

de productos. Aunado a ello, los servicios a la clientela que forman parte del modelo de negocio externo, dado lo cual es la clientela final quien se hace cargo de pagar esos costos de envío reduciendo los riesgos solamente sobre la necesidad de modificar la manera de percibir el precio final. En adición a ello una revisión temporal de los proveedores logísticos puede posibilitar cambios la estrategia de los precios haciendo de este modo rentable el precio del producto y generando competitividad previa a la llegada de los productos a la clientela.

El proyecto también presenta riesgos relacionados con cambios en la normativa de la unión europea, en particular en cuanto al etiquetado, sostenibilidad y comercio electrónico, donde la aparición de nueva normativa podría implicar la necesidad de realizar un esfuerzo adicional de adaptación; ante esto ARAWI sigue una estrategia de seguimiento constante de la normativa aplicable así como flexibilidad en el diseño de etiquetas y procesos productivos para adecuarse a las posibles exigencias normativas manteniendo sin embargo su estructura financiera.

También existe riesgo de alternaciones en la demanda, consecuencia del potencial de los proyectos en fase inicial y del comportamiento natural del comportamiento de los mercados internacionales; una disminución del volumen de venta proyectado podría hacer que los ingresos y el flujo de caja se vieran afectados negativamente. Para mitigar los efectos de este riesgo en el proyecto se justifica un esquema de producción a la carta, puntualizado con acciones comunicativas en redes específicas, que permiten adecuar el nivel de producción y disminuir el riesgo de generar sobrecostos.

Finalmente, se incorpora el riesgo cambiario en cuanto a la hilación de la relación entre el euro y el dólar, que podría impactar la percepción de precio de los consumidores europeos; para tamaña eventualidad se plantea precios de referencia en euros para el correspondiente mercado italiano, el cual se revisaría periódicamente, de manera que se asegure coherencia entre los costos asumidos y el valor percibido por el cliente final.

Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional

5.1 Localización

La Operación de Arawi tiene como punto de partida la ciudad de Loja, en Ecuador, desde donde se lleva a cabo la coordinación de la productividad, la administración y la logística del proyecto. Esta ubicación permite mantener cerca de las costureras y bordadoras artesanales que participan en la confección de las prendas, facilitando a la vez el seguimiento de los procesos y el control de la calidad. La cercanía de los talleres hasta la ciudad de Loja garantiza además una comunicación fluida y una gestión más flexible de los tiempos de producción.

El modelo productivo de Arawi es de tercerización de la costura y de bordado, de ahí que carezca de necesidad de una planta industrial propia. En lugar de ello, la marca opera desde un espacio reducido destinado a la revisión de acabados, almacenamiento temporal, empaque y preparación de pedidos. Esta estructura ligera disminuye costos fijos y resulta coherente con la escala inicial del emprendimiento, que prioriza producción limitada antes que volumen masivo.

Desde el punto de vista comercial, la localización productiva en Ecuador no limita el alcance del mercado. La comercialización se realiza mediante comercio electrónico, lo que permite atender a consumidoras en distintas ciudades de Italia sin necesidad de tiendas físicas o intermediarios. A través de la plataforma digital, los pedidos se gestionan de forma directa y se envían al cliente final mediante courier internacional. La conexión entre Loja y el mercado italiano se articula a través del traslado terrestre hacia Quito, donde se concentran los principales operadores logísticos de exportación. Este esquema integra de manera sencilla la preparación del producto con el despacho internacional, manteniendo tiempos de entrega adecuados. De esta forma, la localización combina producción local con alcance comercial nacional en Italia, consolidando un modelo operativo eficiente y escalable.

5.2 Operaciones

En cuanto al funcionamiento de ARAWI el mismo se articula a partir de una dinámica reducida de producción planificada, a partir de la cual se espera una respuesta que no genere excedentes. Concurrentemente se definen una cantidad determinada de prendas mes a mes acordes a la capacidad de trabajo de las costureras y bordadoras aliadas.

Esta programación anticipada permite resolver tiempos, materiales y entregas con mayor precisión, garantizando la coherencia con la forma de consumo responsable, que se encuentra implícita en la marca.

La confección y bordado no se realizan en una planta propia sino mediante la tercerización a talleres y artesanías locales. ARAWI establece lineamientos técnicos, fichas de diseño y estándares de calidad mientras que la producción manual se encuentra en manos de las costureras y bordadoras. Este esquema permite fortalecer la flexibilidad operativa y promover el trabajo digno junto con el reconocimiento y valorización del saber hacer artesano en la comunidad.

Una vez terminada la etapa de costura cada prenda pasa a ser revisada de forma individual. En esta instancia se chequean medidas, terminaciones y resistencia de las costuras garantizando la igualdad de las prendas antes de llegar al consumidor.

La revisión de las prendas evita devoluciones y refuerza la imagen de calidad, la que resulta ser un aspecto fundamental del posicionamiento premium en el mercado italiano. Las unidades seleccionadas son despachadas mediante un empaque individual (cajas rígidas y etiquetas plantables).

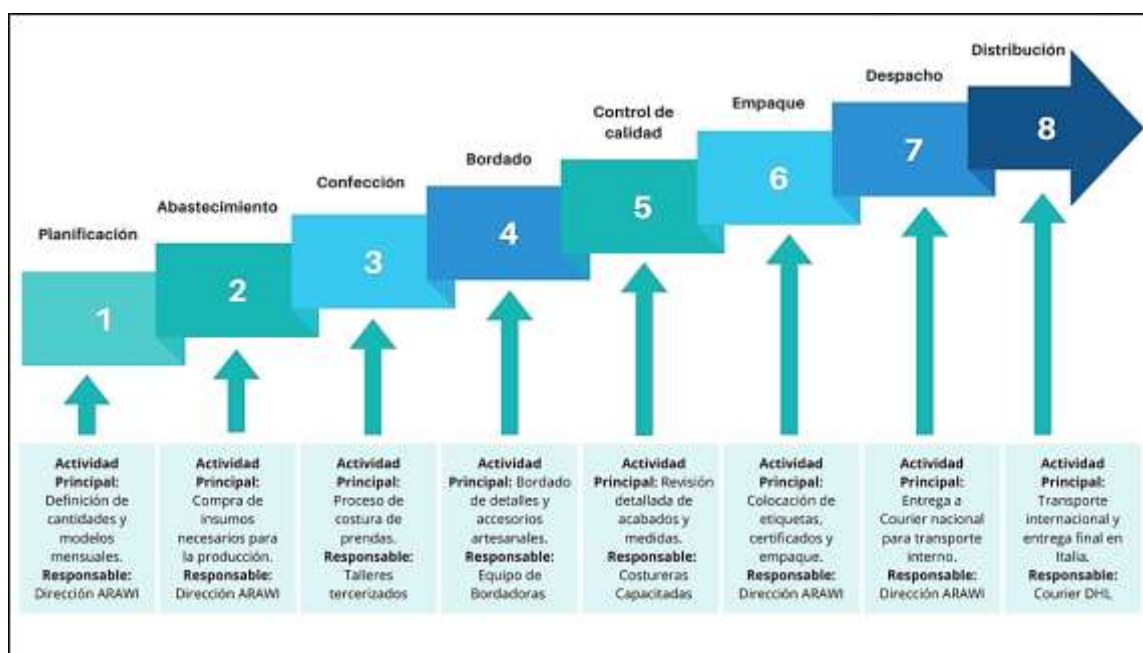
Finalmente, este proceso culmina con los pedidos se trasladan al operador logístico para su envío internacional. De este modo, el proceso conecta de manera continua la producción artesanal en Loja con la entrega directa al cliente final en Italia, sin intermediarios ni etapas innecesarias.

5.3 Mapa de procesos

El desarrollo operativo de ARAWI es una secuencia de actividades que conectan la planificación, la producción artesanal y la entrega directa al consumidor final. Cada etapa cumple una función específica dentro de la cadena de valor, lo que permite mantener control sobre tiempos, calidad y trazabilidad del producto. El proceso inicia con la planificación mensual de la producción, donde se definen cantidades, modelos y materiales según la demanda estimada. A partir de ello, se coordinan los insumos y se distribuyen las órdenes de trabajo a las costureras y bordadoras aliadas. Posteriormente, se confecciona y se borda, luego se revisa individualmente de cada prenda. Una vez aprobadas, las piezas se empacan, se etiquetan y se preparan para su despacho internacional. Finalmente, los pedidos se trasladan al operador logístico. A continuación, el mapa de ARAWI.

Figura 23.

Mapa de procesos de ARAWI



Nota. El mapa de procesos describe la secuencia operativa real de ARAWI, desde la planificación de la producción hasta la entrega final al cliente en Italia. Las actividades y responsables se definieron con base en el modelo de tercerización artesanal, el control de calidad interno y el esquema de venta directa mediante comercio electrónico.

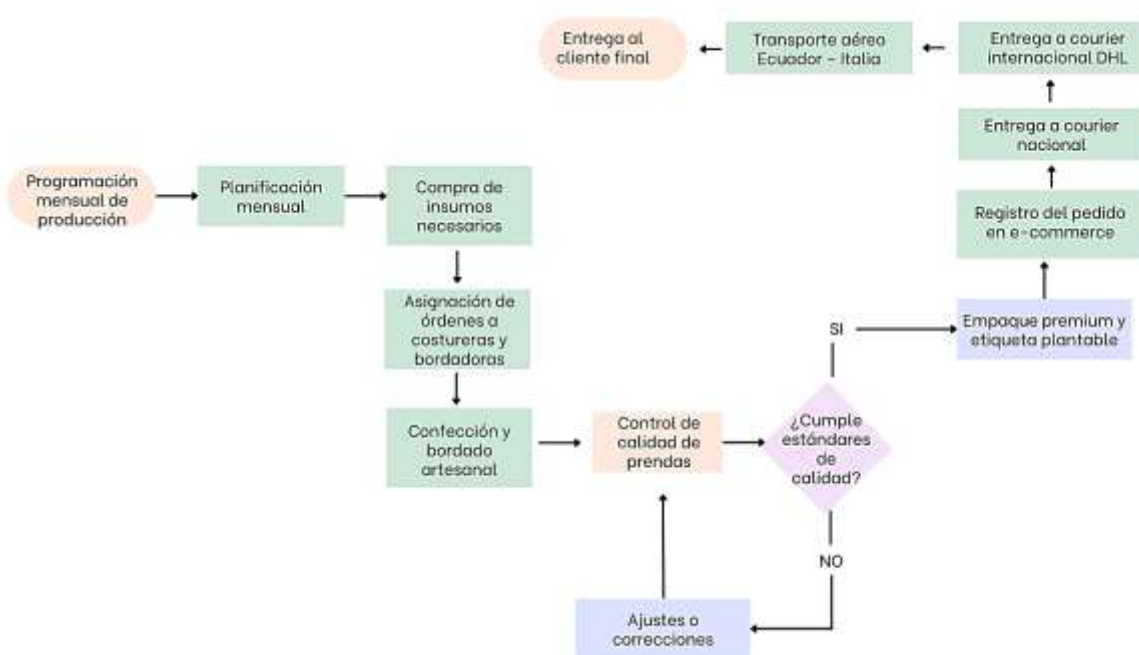
5.4 Flujograma de operaciones

El flujograma permite representar de forma secuencial cómo se desarrolla la operación diaria de ARAWI, desde la planificación de la producción hasta la entrega de la prenda al cliente final. La diferencia con el mapa de procesos, que identifica etapas y responsables, es que el flujograma muestra el recorrido continuo del producto a lo largo de la cadena operativa.

Esta herramienta resulta ser útil para visualizar los puntos de control, para prever (anticipar) retrasos o asegurarse de que entre producción, empaque y despacho exista una coherencia. En ARAWI el flujo es lineal y simplificado, cuando el modelo de negocio se realiza sin intermediarios y la gestión se concentra en muy pocas etapas, claramente definidas. A continuación, mostramos la secuencia operativa que estructura el funcionamiento del proyecto.

Figura 24.

Flujograma de operaciones



Nota. Secuencia operativa de ARAWI desde la planificación mensual de la producción hasta la entrega directa de la prenda al cliente final en Italia, se muestran etapas de confección artesanal, control de calidad, empaque y despacho internacional.

5.5 Diseño organizacional

El funcionamiento interno del proyecto se estructura a partir de un recurso humano reducido, acompañado, no obstante, de red de colaboraciones externas que les permite operar sin crear una estructura empresarial de cierta complejidad. Como ARAWI funciona como un emprendimiento de producción limitada, la gestión que ejecuta es directa y cercana, ya que las decisiones estratégicas y administrativas, así como las comerciales, son coordinadas desde una única dirección, lo que les permite prescindir de niveles jerárquicos en su organigrama.

La planificación de la producción, la compra de insumos, la gestión vinculada a la plataforma de comercio electrónico, la relación con cliente y con proveedores, etc., son algunas de las prácticas operativas que queda en manos de la fundadora. Esta concentración de funciones facilita el control del proceso productivo completo, desde el diseño hasta el proceso final de la entrega con las consumidoras, asegurando así la coherencia entre la propuesta de valor sostenible y la experiencia que es recibida por la consumidora.

Las labores de confección y bordado se desarrollan mediante tercerización con costureras y bordadoras locales previamente capacitadas en estándares de alta costura y acabados artesanales. Trabajar bajo este esquema permite ajustar los volúmenes según la demanda mensual, reducir costos fijos y, al mismo tiempo, generar oportunidades económicas en la comunidad. Más que una planta propia, se consolida una red de trabajo colaborativo que fortalece el carácter social del proyecto.

El traslado internacional y la distribución en Italia también se delegan a un operador logístico especializado, responsable del transporte aéreo y la entrega puerta a puerta. De esta forma, la gestión interna se concentra en actividades estratégicas como diseño, calidad y marca, mientras que los servicios técnicos se externalizan. Esta combinación da lugar a una organización pequeña, eficiente y coherente con un modelo de exportación directa mediante comercio electrónico.

Capítulo 6: Marketing internacional

ARAWI no solo busca vender prendas, sino sostener una propuesta coherente entre lo que produce y la forma en que se presenta al mercado. Cada decisión vinculada al producto, al precio, a la distribución y a la comunicación debe mantener esa coherencia, especialmente al ingresar a un entorno internacional como el italiano. Por ello, las estrategias de marketing se construyen desde la identidad sostenible y artesanal de la marca, procurando que la manera en que se ofrece cada prenda refleje el mismo cuidado con el que fue concebida.

6.1 Estrategia de Producto

La propuesta de ARAWI se construye alrededor de prendas de vestir sostenibles elaboradas en lino natural y confeccionadas mediante procesos artesanales tercerizados con costureras y bordadoras locales. Cada pieza es producida en cantidades limitadas, priorizando calidad, durabilidad y acabados manuales por encima del volumen. Este enfoque permite ofrecer un producto atemporal, pensado para un uso prolongado y no sujeto a la lógica de consumo acelerado del fast fashion.

El valor del producto no se limita a su función textil, sino que incorpora atributos intangibles que incrementan su percepción premium: trazabilidad del origen, comercio justo, identidad cultural ecuatoriana y responsabilidad ambiental. Elementos como las etiquetas plantables, el empaque biodegradable y el certificado de autenticidad refuerzan la experiencia de compra, transformando la prenda en un objeto con significado, historia y propósito.

Desde el punto de vista competitivo, ARAWI se diferencia por integrar sostenibilidad real y verificable con diseño minimalista y elegante. Mientras muchas marcas comunican sostenibilidad como discurso, ARAWI la incorpora desde el material, la confección y la presentación final. Esta coherencia fortalece la confianza del consumidor italiano y posiciona el producto dentro del segmento de moda ética premium.

En cuanto al mercado italiano, la estrategia de producto se orienta a consumidoras que valoran diseño minimalista, calidad textil y coherencia ética. La elección del lino natural, las líneas atemporales y la producción limitada responden a preferencias asociadas a durabilidad y elegancia discreta, características apreciadas dentro del segmento de moda sostenible en Italia.

6.2 Estrategia de Precio

La estrategia de precios responde a un posicionamiento premium sostenible, coherente con la calidad del material, el trabajo artesanal y la producción limitada. En lugar de competir por precios bajos, la marca adopta una lógica de valor percibido, donde el consumidor paga por durabilidad, ética productiva y diferenciación estética.

La comparación de la distribución de marcas de moda sostenible en el mercado europeo demuestra que se sitúan más arriba que la moda convencional, debido a su menor volumen de producción y su mayor cuidado social y ambiental, por lo que los precios definidos como ARAWI se convierten en precios competitivos y accesibles para el segmento objetivo considerando que las consumidoras parece que están dispuestas a pagar precios más altos, a cambio de prendas responsables y de mayor duración.

El modelo de venta directa al consumidor final permite prescindir de intermediarios comerciales logrando, por lo tanto, el aumento del margen de la marca sin hacer aumentar exorbitantemente el precio final y de esta forma la estructura de la operación financiera se continua sin sobrepasar los límites de la sostenibilidad financiera del proyecto y manteniendo, a la vez, la coherencia entre la rentabilidad y la accesibilidad del mercado meta.

Por tanto, los precios definidos resultan coherentes con la estructura de costes de exportación que habían sido elaborados en el plan financiero, así como en la producción artesanal, el empaque sostenible y la logística internacional. De tal manera que la lógica de

posicionamiento del precio premium no queda solo anclada a una decisión estratégica, sino a una estructura económica real y sostenible.

6.3 Estrategia de Plaza

La distribución se sostiene por una página digital directa al consumidor (B2C), por medio del comercio electrónico internacional. Esto permite que ARAWI comercialice sus prendas en todo el territorio italiano sin depender de tiendas físicas, distribuidores o intermediarios.

El canal online facilita una comunicación más cercana con la cliente, acceso a información detallada sobre cada prenda y trazabilidad del proceso productivo, que es el . Además, la entrega puerta a puerta mediante courier internacional responde a los hábitos actuales de compra del consumidor europeo, que prioriza conveniencia, rapidez y compras digitales seguras.

Esta estrategia de plaza es la más adecuada para una marca emergente, pues permite escalar de manera gradual probar la aceptación del mercado y ajustar volúmenes de producción sin asumir riesgos asociados a inventarios o puntos de venta físicos.

La elección del canal digital se debe a la gran presencia del comercio electrónico en el mercado italiano, especialmente en segmentos urbanos y consumidores jóvenes-adultos familiarizados con compras internacionales online. Lo que facilita la entrada de la marca al mercado internacional.

6.4 Estrategia de Promoción

La comunicación de ARAWI se orienta a construir confianza y comunidad antes que a generar ventas masivas. La estrategia promocional prioriza redes sociales como Instagram y TikTok, donde se comparten procesos reales de confección, historias de las artesanas,

materiales utilizados y formas de uso de las prendas. Este contenido educativo y transparente fortalece la credibilidad de la marca y evita percepciones de greenwashing.

Las acciones promocionales incluyen colaboraciones con microinfluencers alineadas con el consumo responsable, campañas digitales segmentadas y storytelling visual centrado en autenticidad, cultura y sostenibilidad. La valía de ese contenido educativo y transparente va a servir para consolidar la credibilidad de la marca y evitar percepciones de greenwashing.

Las acciones promocionales consisten en hacer colaboraciones con microinfluencers asociadas al consumo responsable, hacer campañas digitales con targeting, storytelling visual, la cual pasa a estar centrada en la autenticidad, la cultura, la sostenibilidad... Las acciones promocionales no van orientadas a mostrar sencillamente el producto, sino a explicar los orígenes y el impacto de este para que la consumidora sea capaz de entender qué es lo que está comprando y por qué vale el precio que vale.

Los empaques premium y las etiquetas plantables también forman parte del repertorio de acciones promocionales indirectas, puesto que se extienden fuera de la compra y generan recordación. Por lo tanto, la comunicación se encuentra incorporada en el producto que es ARAWI, reforzando el posicionamiento de ARAWI como una marca consciente, coherente y diferente.

La estrategia de promoción no solo busca alcance, sino que busca construir posicionamiento a medio plazo. El objetivo no es otro que consolidar reconocimiento y credibilidad de marca en el mercado italiano, orientándose más hacia un crecimiento sostenido que una expansión veloz.

De este modo, el conjunto de la estrategia de producto, precio, plaza y promoción constituyen una propuesta coherente, alineada con el perfil del consumidor italiano que se había definido en la etapa de empatía y que permite sostener el posicionamiento de ARAWI como marca premium sostenible dentro de un esquema de comercialización.

Conclusiones

Los resultados del estudio llevaron a la estructuración de un modelo de exportación coherente que permitió a ARAWI demostrar la capacidad que ante una propuesta de producción limitada y de coherencia medioambiental podía insertar de modo estratégico una marca ecuatoriana de moda sostenible en el mercado italiano.

En cuanto al primer objetivo específico, el análisis del entorno italiano, permitió la identificación de un entorno favorable para la moda sostenible, con consumidores más informados, regulaciones medioambientales más exigentes, y creciente demanda de trazabilidad y ética productiva. Si bien existen requisitos técnicos y documentales exigentes, (etiquetado en el idioma italiano, cumplimiento del reglamento REACH y documentación de aduanas), ARAWI queda alineada de forma natural a estas exigencias, debido a que su enfoque es artesanal y responsable.

Refiriéndonos al segundo objetivo, el segmento de mujeres adultas de entre 25 y 55 años, con poder adquisitivo medio–alto, interesadas en prendas duraderas y atemporales de impacto social positivo, así se determinó como posible objetivo. Este perfil valora la transparencia, la historia del producto, y la autenticidad cultural, elementos que para el caso de ARAWI se identifican plenamente con ella.

Atendiendo el tercer objetivo, se elaboró un modelo de exportación que se sustentara en un sistema de comercio electrónico destinado a consumidor final, con la producción realizada en Loja (tercerización artesanal en el proceso de confección y bordado, envío a través de courier internacional con envíos unitarios de piezas) y una estructura de precios transparente para el cliente. Se concretaron también los procesos operativos, los requisitos regulatorios, el plan de marketing y la proyección financiera, comprobando que el proyecto es operativamente ejecutable y económicamente sostenible, con márgenes positivos y un punto de equilibrio alcanzable.

Recomendaciones

En primer término, se aconseja la realización de la exportación a través de una metodología gradual, en donde se mantenga los volúmenes reducidos durante los primeros meses. De este modo, se podrá llegar a comprobar el grado de aceptación que el mercado italiano está en condiciones de dar, manejar tiempos de entrega y establecer costes que permitan subir la capacidad productiva, para no caer en la sobreinversión y la consiguiente acumulación de stock.

En otra instancia, se recomienda la formación constante de las costureras y bordadoras locales mediante programas de inducción y control de calidad. Esta formación no sólo mejoraría las terminaciones del producto, sino que también se afianzaría la propuesta de valor social de la marca, a la vez que serviría para obtener homogeneidad en cualquier prenda.

Desde el ámbito comercial, se recomienda consolidar la presencia digital mediante contenidos a través de redes sociales, y a partir de campañas específicas. La construcción de comunidad y confianza debe priorizarse por encima de la publicidad masiva, ya que el público objetivo valora autenticidad más que volumen de exposición.

Desde la perspectiva financiera, se recomienda mantener un fondo de contingencia operativo para cubrir imprevistos como retrasos logísticos, mantenimiento de maquinaria tercerizada o variaciones en costos de transporte internacional. Esta reserva aporta estabilidad al flujo de caja y reduce la vulnerabilidad del negocio ante eventos externos.

Finalmente, se aconseja evaluar a mediano plazo la diversificación hacia otros mercados europeos con características similares al italiano, como España o Alemania, aprovechando la experiencia adquirida. Esta expansión gradual permitiría escalar el proyecto sin perder coherencia con la identidad sostenible de ARAWI.

Bibliografía

- Balasubramanian, M., & Sheykhmaleki, P. (2024). Comprehending the consumer behavior toward sustainable apparel. *Sustainability*, *16*(18), 8026.
<https://doi.org/10.3390/su16188026>
- Balasubramanian, S., & Sheykhmaleki, A. (2024). Empathy-driven design and consumer emotional engagement. *Journal of Consumer Experience Studies*.
<https://doi.org/10.1016/j.jces.2023.100115>
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, *8*(1), 30–35. <https://doi.org/10.48558/88QM-DB07>
- Cognitive Market Research. (2025). *Sustainable fashion market report*.
- Comisión Europea. (2022). *EU strategy for sustainable and circular textiles*.
https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles-strategy_en
- Comisión Europea. (2023). *Special Eurobarometer 538: Attitudes of Europeans towards the environment*. <https://europa.eu/eurobarometer>
- Comisión Europea. (2023). *EU–Andean trade agreement: Trade relations with Ecuador*.
<https://policy.trade.ec.europa.eu>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2022). *E-commerce and development: Opportunities for small businesses*. <https://unctad.org>
- Consejo de la Unión Europea. (2024, 17 de junio). *Waste framework directive: Council set to start talks on its revision*. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/06/17/waste-framework-directive-council-set-to-start-talks-on-its-revision/>
- Dam, R., & Siang, T. (2023). *Affinity diagrams: Organizing ideas for clarity*. *Interaction Design Foundation*. <https://www.interaction-design.org/literature/article/affinity-diagrams-organizing-ideas-for-clarity>

- Ellen MacArthur Foundation. (2021a). *Circular business models: Redefining growth for a thriving fashion industry*. <https://ellenmacarthurfoundation.org>
- Ellen MacArthur Foundation. (2021b). *Circular economy and the textile industry*. <https://ellenmacarthurfoundation.org>
- European Chemicals Agency. (2023). *Understanding REACH*. <https://echa.europa.eu>
- European Environment Agency. (2023a). *EU textile waste statistics and circularity indicators*. <https://www.eea.europa.eu>
- European Environment Agency. (2023b). *Sustainability in the textile value chain*. <https://www.eea.europa.eu>
- European Environment Agency. (2023c). *Textiles and the environment: The role of circular economy*. <https://www.eea.europa.eu>
- European Environment Agency. (2023d). *Textiles and the environment: The role of design in Europe's circular economy*. <https://www.eea.europa.eu>
- European Environment Agency. (2023e). *Textiles and the environment in a circular economy*. <https://www.eea.europa.eu>
- European Parliament. (2011). *Regulation (EU) No 1007/2011 on textile fibre names and related labelling*. <https://eur-lex.europa.eu>
- European Parliament & Council of the European Union. (2023). *Regulation (EU) 2023/988 on general product safety*. <https://eur-lex.europa.eu>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2017). *Project cycle management technical guide*. <https://www.fao.org/3/i6323e/i6323e.pdf>
- Helms, M. M., Rodríguez, R., de los Ríos, L., & Hargrave, J. (2011). *Potencial empresarial en Argentina: Un análisis FODA. Tambara*. https://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- IDEO.org. (2015). *The field guide to human-centered design*.

<https://www.designkit.org/resources/1>

Instituto Nacional de Estadística (ISTAT). (2024). *Rapporto annuale 2024*.

<https://www.istat.it/en/archivio/>

Investoria. (2024). *Economía circular y la industria textil en el Ecuador*.

<https://investoria.org/economia-circular-y-la-industria-textil-en-el-ecuador/>

Ipsos. (2024). *Consumer attitudes towards sustainable fashion in Italy*. <https://www.ipsos.com>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.

Kalbach, J. (2016). *Mapping experiences: A complete guide to customer alignment through journeys, blueprints, and diagrams*. O'Reilly Media.

Kam, S., & Yoo, Y. (2022). Practice of sustainable fashion design considering customer emotions and personal tastes. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.976471>

Kam, M., & Yoo, S. (2022). Emotional durability and sustainable fashion design. *Journal of Sustainable Design*, 14(3), 45–62.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

McKinsey & Company. (2023). *The state of fashion technology report*.

<https://www.mckinsey.com>

Organización Internacional del Trabajo. (2021a). *Decent work in the textiles, clothing, leather and footwear sector*. <https://www.ilo.org>

Organización Internacional del Trabajo. (2021b). *World employment and social outlook 2021: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. <https://www.ilo.org>

Osservatorio Nazionale Moda Sostenibile. (2023). *Report 2023 sul comportamento dei consumatori italiani*. Camera Nazionale della Moda Italiana.

Retail Institute Italy. (2023). *Green fashion market overview in Italy*.

<https://www.retailinstituteitalia.it>

United Nations Conference on Trade and Development. (2023). *Creative economy outlook:*

Fashion and global trade. Naciones Unidas.

United Nations Environment Programme. (2023). *Sustainability and circularity in the textile*

value chain. <https://www.unep.org/resources>

Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada a la muestra del mercado italiano

La presente encuesta se aplica con fines exclusivamente académicos, en el marco del proceso de investigación para el Proyecto de Titulación de la carrera de Negocios Internacionales la Universidad Internacional del Ecuador – Campus Loja. Su objetivo es recopilar información relevante que permita sustentar el estudio titulado “CREACIÓN DE ARAWI, MARCA DE ROPA SOSTENIBLE Y SU INTERNACIONALIZACIÓN HACIA EL MERCADO ITALIANO PERIODO 2025 - 2026”.

La información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente para efectos del **análisis** académico correspondiente. Agradecemos de antemano su participación y el tiempo brindado.

Sección 1: Perfil del encuestado/a

1. **Edad:**

- Menos de 20
- 21–30
- 31–40
- 41–50
- Más de 50

2. **Género:**

- Femenino
- Masculino
- Otro / Prefiero no decir

Sección 2: Hábitos y actitudes sobre moda sostenible

3. **¿Compras ropa de marcas que utilizan materiales sostenibles?**

- Sí
- No

4. **¿Conoces el impacto negativo que genera la industria del fast fashion?**

- Sí
- No

5. **¿Con qué frecuencia compras ropa de marcas sostenibles?**

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Siempre

6. **Cuando compras ropa, ¿qué tan importante es para ti que la marca tenga**

prácticas

éticas

(empleados remunerados justamente, producción responsable)?

- 1 = Nada importante
- 2 = Poco importante
- 3 = Neutral
- 4 = Importante
- 5 = Muy importante

7. **¿Prefieres prendas atemporales sobre ropa de temporada?**

- Sí
- No

8. ¿Estarías dispuesto/a a pagar más por ropa sostenible de alta calidad producida en ediciones limitadas?

- Sí
- No

9. Al momento de elegir una marca sostenible, ¿qué es lo que más tomas en cuenta?

- Precio
- Prestigio o reconocimiento
- Innovación
- Impacto social o ambiental

Sección 3: Percepción de la marca Arawi

Arawi es una marca ecuatoriana de moda sostenible, comprometida con la producción ética y responsable. Cada prenda es elaborada a mano por artesanas locales, utilizando textiles naturales y técnicas que respetan el medio ambiente. La marca ofrece ropa atemporal de alta calidad que conecta tradición y sostenibilidad, generando un impacto social y ambiental positivo.

10. Después de leer la descripción, ¿qué tan probable sería que compraras prendas de Arawi si estuviera disponible en Italia?

- 1 = Nada probable
- 2 = Poco probable

- 3 = Neutral
- 4 = Probable
- 5 = Muy probable

11. **¿Conoces marcas de ropa sostenible en Italia?**

- Sí
- No
- Si tu respuesta es sí, ¿cuáles? _____

12. **¿Te parece atractiva la idea de ropa de producción limitada y de alta calidad?**

- Sí
- No

13. **¿Qué tan importante es para ti que una nueva marca internacional genere un impacto social y ambiental positivo?**

- 1 = Nada importante
- 2 = Poco importante
- 3 = Neutral
- 4 = Importante
- 5 = Muy importante

Anexo 2.

Entrevista 1: Consumidora ecuatoriana interesada en moda sostenible

Perfil: Mujer de 27 años, Quito. Profesora de idiomas.

Modalidad: Semiestructurada.

1. ¿Cómo es tu relación con las marcas de moda sostenible?

Me atraen porque siento que duran más y me hacen consumir menos. Prefiero comprar una prenda buena a varias baratas.

2. ¿Qué te llama más la atención al descubrir una nueva marca?

Que sea transparente, que muestre los materiales y cómo producen.

3. ¿Qué te hace confiar en una marca?

Que expliquen quién la confecciona y por qué cuesta lo que cuesta.

4. ¿Qué valoras de una prenda sostenible?

La durabilidad. Que no pase de moda.

5. ¿Qué consejo le darías a una marca que quiere vender afuera?

Que mantenga su esencia y sea honesta con lo que comunica.

Anexo 3.

Entrevista 2: Diseñadora y dueña de marca sostenible en Ecuador

Perfil: Mujer de 34 años, diseñadora. Dueña de marca slow fashion.

Modalidad: Semiestructurada.

1. Desde tu experiencia, ¿qué diferencia a una marca sostenible?

Coherencia. No sirve decir que eres sostenible si no lo aplicas en todo el proceso.

2. ¿Qué desafíos enfrentan las marcas responsables?

Los costos de materiales naturales y el ritmo artesanal. Pero eso también es lo que las hace valiosas.

3. ¿Qué buscan los consumidores?

Trazabilidad y prendas bien hechas. Quieren saber quién está detrás.

4. ¿Cómo puede una marca latinoamericana entrar a un mercado europeo?

Mostrando su identidad cultural, pero con un diseño que dialogue con las tendencias europeas.

5. ¿Qué consejo darías a ARAWI?

Que use su origen como fortaleza y no como limitación.

Anexo 4.

Entrevista 3: Líder y activista por el desarrollo de mujeres artesanas

Perfil: Mujer de 40 años, líder comunitaria, promotora cultural.

Modalidad: Semiestructurada.

1. ¿Qué valor encuentras en la producción artesanal hecha por mujeres?

Tiene un significado profundo porque rescata saberes y da independencia económica.

2. ¿Cómo percibe la comunidad productos artesanales de calidad?

Como algo que representa identidad y respeto por la tradición.

3. ¿Qué importancia tiene la transparencia en estos proyectos?

Es lo que genera confianza. Cuando la gente ve el proceso, entiende el valor.

4. ¿Por qué crees que estas prendas pueden interesar fuera del país?

Porque llevan una historia real, no algo industrializado.

5. ¿Qué recomendación das a una emprendedora que quiere internacionalizar su marca?

Que siempre muestre el rostro humano detrás de cada prenda.