

NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Proyecto previo a la obtención de título de
Licenciado en Negocios Internacionales**

AUTORES: Anahí Alcívar, Betsabeth Banshuy,
Agustina Lanas y Antonella Vanegas

TUTOR: MBA. Daniel Galefski

TEMA: Diseño de un modelo de e-commerce transfronterizo para
la internacionalización de moda sostenible ecuatoriana hacia
Países Bajos mediante suscripción.

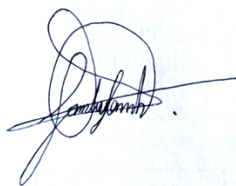
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Alcívar Ribadeneira Sheyla Anahí, Banshuy Lema Berenice Betsabeth, Lanas Paredes Agustina y Vanegas Molina Antonella declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

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



ALCÍVAR RIBADENEIRA SHEYLA ANAHÍ



BANSHUY LEMA BERENICE BETSABETH

Agustina Lanas.

LANAS PAREDES AGUSTINA



VANEGAS MOLINA ANTONELLA

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Daniel Galefski, certifico que conozco a las autoras del presente trabajo de titulación “Diseño de un modelo de E-commerce transfronterizo para la internacionalización de moda sostenible ecuatoriana hacia Países Bajos mediante suscripción.”, Alcívar Ribadeneira Sheyla Anahí, Banshuy Lema Berenice Betsabeth, Lanas Paredes Agustina y Vanegas Molina Antonella, siendo las responsables exclusivas tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

MTR.DANIEL GALEFSKI

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo analiza la viabilidad de internacionalizar la moda sostenible ecuatoriana mediante un modelo de comercio electrónico transfronterizo con suscripción, dirigido al mercado neerlandés. El proyecto Savia Studio, surge ante una brecha identificada, aunque la demanda por productos con valor y responsabilidad ha crecido de manera sostenida, persiste una desconexión entre la oferta sostenible y la construcción de vínculos emocionales con el consumidor.

Para abordar este problema, se desarrolló un modelo centrado en la experiencia del cliente, donde las cajas de suscripción funcionan como la conexión de transmisión cultural. Cada entrega integra storytelling, identidad ecuatoriana y una producción consciente, permitiendo al consumidor conectar con el origen del producto y con diseñadores nacionales o artesanos que lo elaboran.

La selección del mercado, se realizó mediante un análisis comparativo de países europeos, se evaluó factores como digitalización, comportamiento del consumidor, logística y riesgo país. Como resultado del análisis, Países Bajos fue identificado como el mercado más favorable, dado a su alta adopción al E-commerce y su posición estratégica como hub logístico hacia el resto de Europa.

Estratégicamente, la propuesta plantea una entrada al país de manera progresiva con el método MVP (Producto Mínimo Viable), esto con el fin de validar la aceptación del modelo antes de escalar en operaciones y mejorar la logística. La evaluación financiera, estuvo sustentada por proyecciones de flujo de caja, VAN y TIR, evidencia que el modelo tiene potencial de generar rentabilidad sostenible. En conjunto, Savia Studio integra moda, cultura e identidad nacional con herramientas digitales contribuyendo a la visibilidad del talento ecuatoriano en mercados internacionales.

Palabras clave: comercio electrónico, transfronterizo, moda, suscripción, internacionalización, Países Bajos, identidad cultural, storytelling, consumo responsable.

Abstract

This thesis analyzes the viability of internationalizing Ecuadorian sustainable fashion through a cross-border E-commerce subscription model targeting the Dutch market. The proposal, called Savia Studio, emerged from a gap identified in the sector: although demand for purpose-driven and environmentally friendly products has grown steadily, there remains a disconnect between sustainable offerings and the creation of authentic emotional connections with consumers.

To address this issue, a customer-centric business model has been developed in which subscription boxes serve as a vehicle for cultural transmission. Each shipment integrates storytelling, Ecuadorian identity, and conscious production practices, allowing consumers to connect with the product's origin and the designers behind it.

The market selection was carried out through a comparative analysis of European countries, evaluating factors such as digitalization, consumer behavior, logistics, and country risk. As a result, the Netherlands was identified as the most favorable market, given its high rate of e-commerce adoption and its strategic position as a distribution hub for all of Europe.

From a strategic standpoint, the proposal advocates for a gradual market entry through a minimum viable product (MVP), with the goal of validating market acceptance before expanding operations. The financial evaluation based on cash flow projections, net present value (NPV), and internal rate of return (IRR) demonstrates that the model has the potential to generate sustainable profitability in the medium term. Overall, Savia Studio integrates fashion, culture, and national identity with digital tools, contributing to the international visibility of Ecuadorian talent.

Keywords: cross-border e-commerce, sustainable fashion, subscription model, internationalization, the Netherlands, cultural identity, storytelling, responsible consumption.

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación está dedicado, en primer lugar, a Dios, por su guía y por acompañarnos en esta etapa académica tan importante para nosotras.

Se dedica también a nuestras familias, en especial a nuestros padres, quienes han sido un pilar fundamental a lo largo de nuestra formación, siempre encontramos apoyo incondicional, comprensión y mucha motivación para seguir adelante y dar lo mejor de nosotras.

Este proyecto también está dedicado a nuestros profesores y mentores que con sus conocimientos y experiencia, contribuyeron significativamente en nuestro desarrollo profesional.

Finalmente, se dedica a todas las personas que, de una u otra forma, nos acompañaron en este proceso y creyeron en nuestra capacidad para alcanzar esta meta. Sus consejos y su confianza fueron parte importante en este proceso, para nosotras presentar este proyecto significa mucho, representa nuestro esfuerzo, dedicación, compromiso y mucho cariño.

Agradecimiento

Un profundo y sincero agradecimiento a quienes, de distintas maneras, pusieron su granito de arena en la realización y culminación de este trabajo de titulación lleno de esfuerzo, dedicación y muchos aprendizajes.

A la Universidad Internacional del Ecuador, por ser un entorno académico de calidad, ideal para un crecimiento personal e intelectual. A lo largo de estos cuatro años, no solo aprendimos conocimientos teóricos y prácticos, sino también valores que estamos seguras que nos acompañarán y servirán siempre. La infraestructura, los recursos académicos y el ambiente universitario fueron elementos muy valiosos que sin duda enriquecieron cada etapa de nuestra formación.

Un reconocimiento especial y sentido merecen nuestros docentes que acompañaron nuestra trayectoria universitaria, y de manera particular, a nuestros tutores que guiaron el desarrollo de este trabajo de titulación. Su dedicación, rigor académico y disposición permanente para orientarnos fueron invaluable. Las observaciones críticas, las recomendaciones y el compromiso demostrado en cada revisión nos ayudaron no solo a mejorar esta investigación, sino también a fortalecer nuestras capacidades.

A nuestras familias, pilares fundamentales en este camino, quienes nos brindaron su apoyo incondicional, su comprensión y su confianza en todo momento. Su acompañamiento constante, su paciencia y su fe inquebrantable en nuestras capacidades fueron la principal fuente de motivación en este proceso formativo.

A nuestros compañeros, con quienes compartimos esta etapa, gracias por los momentos de colaboración y por el intercambio de ideas, sin duda enriquecedor. Y a nuestros amigos, los lote 80, por hacer de esta etapa una de las mejores de nuestras vidas, gracias por las risas, por el cariño y sobre todo por las peleas.

Este trabajo de titulación representa no sólo la culminación de una etapa académica, sino también el inicio de una nueva etapa en nuestra vida. Con profunda gratitud hacia todos quienes hicieron posible este logro, estamos listas para asumir nuevos retos con responsabilidad, vocación y el firme propósito de contribuir positivamente a la sociedad.

Índice de Contenidos

1. Definición de Negocio.....	10
1.1. Introducción General.....	10
☐ Objetivos del trabajo	10
☐ Tipo de internacionalización seleccionado	10
☐ Justificación estratégica.....	11
1.2. Análisis del Producto / Servicio.....	13
☐ Descripción del producto o servicio.....	13
☐ Diferenciadores y propuesta de valor.....	13
☐ Innovación y sostenibilidad (TBL: People–Planet–Profit)	15
1.3. Selección y Evaluación del Mercado.....	16
1.3.1 Screening macro:	16
☐ Ranking preliminar de mercados.....	16
☐ Indicadores: crecimiento, logística, facilidad para hacer negocios, riesgo país.....	17
☐ Matriz de priorización	18
1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo	19
☐ Análisis PESTEL	19
☐ Perfil demográfico y socioeconómico.....	20
☐ Tendencias, hábitos de consumo y segmentos	21
☐ Competencia local e internacional	21
☐ Brechas de mercado	22
1.3.3. Análisis estratégico del país.....	23
☐ Distancias CAGE:	23
☐ Determinación de la demanda objetiva	25
2. Aplicación de Componente Profesional.....	26
2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización	26
☐ Identificación de barreras arancelarias y para arancelarias	26
☐ Ruta logística.....	27
☐ Incoterm recomendado	28
☐ Fletes, tiempos, seguros	28
☐ RFQ	29

☐ Costos y precio final.....	30
☐ Plataforma controlada con la matriz de riesgos y KPI.....	30
3. Evaluación de Negocio	31
3.1. Estrategia Comercial Internacional	31
☐ Segmentación y posicionamiento.....	31
☐ Adaptación del producto / servicio.....	32
☐ Estrategia de precios.....	33
☐ Estrategia de distribución	33
☐ Comunicación y branding internacional	34
3.2. Modelo Financiero.....	35
☐ Inversión total requerida:	35
☐ Costos fijos y variables (según modo de entrada).....	36
☐ Flujo de caja del proyecto	36
☐ Indicadores: VAN, TIR.....	37
☐ Análisis de sensibilidad.....	37
4. Conclusiones y Recomendaciones.....	38
☐ Conclusiones	38
☐ Recomendaciones.....	39
5. Referencias Bibliográficas.....	41
6. Anexos	47
☐ Tablas	47
☐ Ilustraciones	54

1. Definición de Negocio

1.1. Introducción General

- ***Objetivos del trabajo***

Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio internacional basado en una caja de suscripción de moda sostenible ecuatoriana que responda a la baja necesidad de visibilidad de diseñadores locales y acceso a mercados internacionales.

Objetivos específicos

- Analizar la viabilidad de comercializar moda sostenible ecuatoriana en mercados internacionales con tendencias de consumo responsable a través de un modelo de suscripción.
- Diseñar una estrategia de internacionalización basada en exportación indirecta, utilizando intermediarios logísticos y canales digitales que faciliten el acceso a mercados globales.
- Evaluar mercados objetivo-internacionales con alto interés en slow fashion, comercio justo y productos con identidad cultural.

- ***Tipo de internacionalización seleccionado***

El modelo de internacionalización adoptado corresponde a la exportación indirecta, mediante la cual los productos de moda sostenible ecuatoriana serán comercializados en mercados internacionales a través de intermediarios especializados, tales como operadores logísticos, plataformas digitales y socios comerciales en el exterior.

Este enfoque permite disminuir la complejidad operativa y mitigar los riesgos asociados a procesos de internacionalización directa, particularmente en las fases iniciales del proyecto. Asimismo, facilita el acceso a mercados internacionales sin la necesidad de establecer una presencia física en el país de destino y optimizando el uso de recursos.

De acuerdo con Economipedia, la exportación indirecta “es una opción económica para entrar en un mercado, en comparación con la exportación directa”, ya que permite que intermediarios especializados asuman responsabilidades relacionadas con transporte, distribución y documentación internacional. Asimismo, este modelo resulta adecuado para empresas que buscan internacionalizarse sin realizar grandes inversiones iniciales ni establecer presencia física en el exterior. (Páez, 2022).

En el marco del modelo de negocio basado en exportación indirecta se articula el uso de canales digitales para la gestión de pedidos, experiencia del cliente y fidelización, mientras que la distribución física de los productos se apoya en aliados estratégicos encargados del cumplimiento logístico internacional. De esta manera, se configura un modelo que integra herramientas digitales y operaciones de comercio exterior para garantizar la entrega eficiente de valor al consumidor final.

- ***Justificación estratégica***

El crecimiento de mercado de slow fashion y el cambio de consumo hacia uno más consciente ha generado oportunidades para negocios con propuestas diferenciadas. Este movimiento surge como una alternativa al fast fashion; en este nuevo movimiento se prioriza la calidad, durabilidad, producción ética y consumo responsable. De acuerdo con (Vogue Business, 2023), los consumidores actuales valoran cada vez más la transparencia, calidad, sostenibilidad y la autenticidad de marcas, especialmente en el sector de moda. En este contexto, la moda ecuatoriana presenta ventajas competitivas porque prioriza el uso de materias primas, procesos artesanales y fuerte identidad cultural, cualidades que tienen potencial en mercados internacionales.

Esta propuesta se forma bajo una lógica de Born Global, debido a que su creación busca llegar a consumidores ubicados fuera del país, mediante canales de comercialización y herramientas digitales. Brenes Leyva, 2008 señale que este tipo de empresas no siguen el ciclo de expansión común, si no se orientan desde el inicio a mercados externos aprovechando la tecnología y redes sociales, para acelerar su crecimiento.

La estrategia permite gestionar de una mejor manera la relación con el consumidor, lo cual es importante cuando el producto incorpora distintas componentes más identidad cultural como la historia detrás de cada diseñador o artesano. Mas allá de la venta de la caja de suscripción,

se busca transmitir valores relacionados con exclusividad y consumo consciente, además de un comercio justo enfocado en pagar precios justos al productor y una producción en buenas condiciones, esto sirve para mantener un control cercano sobre la comunicación de marca y experiencia del cliente que contribuya a fortalecer la propuesta de valor y su diferenciación dentro de mercados internacionales.

El modelo de suscripción ofrece una experiencia diferente, que genera fidelidad y estabilidad de ingresos, con el propósito de combina una propuesta innovadora con tendencias globales, esto permite posicionar la moda ecuatoriana más fácil de manera internacional.

- ***Metodología de evaluación utilizada: Enfoque Born Global (OLI, RBV, Uppsala, etc.)***

El concepto “Born Global” hace referencia a empresas generalmente pequeñas y medianas que se embarcan en un proceso de internacionalización desde sus primeras etapas sin seguir necesariamente las fases del modelo tradicional de expansión internacional (Brenes-Leiva y León-Darder, 2015). Nuestro proyecto se ajusta a este enfoque, ya que, desde sus inicios, se ha dirigido a consumidores internacionales interesados en la moda sostenible, el consumo responsable y los productos con identidad cultural, aprovechando las herramientas digitales, la innovación y las redes globales que nos permiten llegar a diferentes mercados de forma ágil y competitiva. La propuesta de valor se sustenta en tres pilares: la moda sostenible ecuatoriana, el diseño con identidad cultural y un modelo de suscripción mensual, elementos que responden directamente a las preferencias del segmento global identificado.

Para poner en práctica este modelo, la empresa se apoya en los canales digitales plataformas de comercio electrónico, redes sociales y marketing digital como pilar fundamental para atraer y fidelizar a los clientes internacionales. La logística internacional se integra a través de operadores especializados y exportaciones indirectas, creando una red con productores, plataformas digitales y socios logísticos. Este enfoque permite a la empresa adaptarse continuamente a las tendencias de mercado, además de expandir gradualmente a nuevos países y garantizar un crecimiento sostenible y escalable a largo plazo.

1.2. Análisis del Producto / Servicio

- ***Descripción del producto o servicio***

El proyecto plantea un modelo de suscripción anual o semestral, mediante el cual los clientes reciben mensualmente una caja con una prenda de ropa y un accesorio desarrollados por diseñadores ecuatorianos, dirigida a consumidores internacionales que buscan alternativas de moda relacionadas con prácticas de producción responsable y una identidad cultural definida. El suscriptor recibirá información detallada sobre el origen de las piezas, materiales utilizados, el proceso de elaboración y la historia de cada prenda, permitiendo al consumidor conocer el origen del producto. El servicio se gestiona a través de una plataforma digital, donde los usuarios pueden suscribirse, personalizar preferencias y reciben envíos periódicos a través de un intermediario. Los artículos provienen de un grupo selecto de artesanos y diseñadores ecuatorianos, cuyas propuestas incorporan certificado de origen y alto valor agregado.

Respecto al ingreso de los productos al mercado europeo, debemos mencionar que algunas de las prendas y accesorios podrán beneficiarse de las preferencias arancelarias otorgadas en el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea (Ministerio de Producción, 2022). Gracias a este acuerdo, diversos productos ecuatorianos ingresan al mercado europeo con arancel cero, lo que reduce los costos de importación y facilita su comercialización. Según (Ecuavisa, 2017) este acuerdo facilita el acceso de productos ecuatorianos al mercado europeo bajo condiciones comerciales más competitivas. La clasificación arancelaria y tratamiento tarifario de los productos se registrará conforme al sistema TARIC de la Unión Europea, administrado por la Comisión Europea - (EU Customs Tariff (TARIC), s.f.).

El modelo de negocio de SAVIA Studio incorpora características propias del comercio minorista y de los servicios por suscripción, lo que permite contar con una base de clientes periódicos, contribuyendo a la estabilidad en la programación de ventas y en la gestión operativa del proyecto (Conekta, 2023).

- ***Diferenciadores y propuesta de valor***

El principal diferenciador de la plataforma radica en la estrategia del producto cultural, con alta calidad, diseño exclusivo y elaboración sostenible, alineado con los principios del slow fashion, priorizando la construcción de valor a largo plazo sobre la comercialización masiva e

inmediata de productos. A diferencia de los modelos convencionales centrados en el volumen de ventas, este enfoque promueve el posicionamiento de marca y la conexión emocional entre diseñadores y consumidores. Esto responde a una transformación en el comportamiento del consumidor. Según (Fashion Revolution, 2023), más del 70% de los consumidores desea conocer el origen de las prendas que adquiere, evidenciando una demanda creciente por transparencia en la industria de la moda.

Uno de los principales atributos del proyecto es su enfoque en productos de moda sostenible desarrollados por diseñadores ecuatorianos. Esta orientación permite atender un segmento específico de consumidores que buscan alternativas distintas a la moda convencional y que muestran interés por el origen de los procesos de elaboración y el impacto social o ambiental o social asociado a su consumo. De acuerdo con (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2023), la sostenibilidad continúa ganando relevancia dentro de la industria de la moda y forma parte de los factores considerados. Por un número creciente de consumidores al momento de realizar sus compras.

El énfasis en el storytelling como herramienta de posicionamiento, elemento clave dentro del slow fashion. La plataforma no se limita a exhibir productos, sino que comunica el proceso creativo, los materiales utilizados, las prácticas éticas y el impacto social y ambiental de cada marca. De acuerdo con (NielsenIQ, 2019), el 73% de los consumidores a nivel mundial está dispuesto a cambiar sus hábitos de consumo para reducir su impacto ambiental, lo que incrementa el valor percibido de productos con narrativa sostenible.

Otro aspecto relevante del proyecto es que facilita la interacción directa entre consumidores y diseñadores, reduciendo intermediarios permitiendo el acceso a información específica del producto como origen y materiales utilizados. Esta forma de comercialización mantiene relación con los principios de slow fashion, los cuales promueven procesos productivos más transparentes y una mayor valoración al trabajo de productores ecuatorianos. (Fletcher, 2010)

Por último, el modelo constituye una alternativa accesible para que diseñadores emergentes puedan proyectarse en mercados internacionales, priorizando la difusión y generación de contactos comerciales sobre la inversión en infraestructura o distribución. Con ello, la propuesta genera un espacio donde se vincula la oferta de diseño ecuatoriano y consumidores que valoran productos con identidad y principios.

- ***Innovación y sostenibilidad (TBL: People–Planet–Profit)***

El enfoque TBL (Triple Bottom Line), creado por John Elkington, plantea que el análisis debe evaluarse considerando componentes como el impacto social (People), impacto ambiental (Planet) e impacto económico (Profit). Bajo esta perspectiva, el éxito de la empresa se da por el equilibrio de estas tres partes.

People (Impacto social)

El proyecto se centra en dar visibilidad y apoyo a diseñadores y artesanos ecuatorianos, integrándose en una plataforma que les permite acceder a mercados internacionales. Esto contribuye a generar oportunidades de crecimiento y posicionamiento para el talento local. El uso de storytelling en cada caja comunica el origen del producto y fortalece la conexión emocional con el cliente, esto da valor a la cultura ecuatoriana y le permite destacarse como diferente en mercados globales.

Planet (Impacto ambiental)

La propuesta se enfoca en el uso responsable de materiales y procesos productivos justos, priorizando prácticas sostenibles y producción a menor escala, esto reduce el impacto ambiental asociado al sobre consumo y al fast fashion. Al ofrecer productos seleccionados bajo criterios de calidad y durabilidad, se incentiva un consumo más consciente donde el cliente adquiere menos productos, pero de mayor calidad contribuyendo a disminuir el desperdicio en la cadena de valor.

Profit (Impacto económico)

El modelo de suscripción permite generar ingresos recurrentes y más estables, lo que mejora la planificación financiera y reduce la incertidumbre del negocio. Al operar a través de canales digitales, se optimizan costos operativos y facilitan el acceso a mercados internacionales sin necesidad de presencia física. Además, al competir en nichos premium, el modelo se enfoca en el valor agregado, como diseño, cultura y sostenibilidad, en lugar del precio lo que permite obtener mayores márgenes y construir una marca con posicionamiento diferenciado

1.3. Selección y Evaluación del Mercado

1.3.1 Screening macro:

- ***Ranking preliminar de mercados***

Para la construcción de la matriz de priorización se aplicó la metodología de selección de mercados internacionales propuesta por (Terán-Yépez, 2020) Terán-Yépez, la cual establece que la selección de mercados objetivo debe basarse en el uso de indicadores comparables organizados en dimensiones estratégicas y ponderados según su nivel de relevancia en el modelo de negocio. La aplicación de esta metodología y los resultados obtenidos de la evaluación se presentan en la [tabla #1](#) en la sección anexos, donde se detalle la matriz de priorización con los criterios, ponderaciones y puntuaciones asignadas a cada mercado analizado

A partir de este análisis, Europa obtuvo la mejor valoración debido a su alto nivel de demanda por la moda, por parte de los consumidores. De acuerdo con el Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries, el mercado europeo constituye uno de los principales destinos para las importaciones de productos de moda y concentra una parte importante de la demanda mundial del sector. Alemania, Países Bajos, Francia, Italia, España y Suecia, se destacan por su participación en las importaciones de apparel, representando conjuntamente más del 70 % del total importado por el bloque. (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries, 2026).

Estas características resultan favorables para la propuesta de SAVIA Studio, ya que se trata de mercado donde existe espacio para productos diferenciados que incorporen elementos de diseño, sostenibilidad y origen identificado. Asimismo, la presencia de consumidores interesados en reconocer la procedencia de los productos y las condiciones bajo las cuales fueron elaborados generaron en torno compatibles con la oferta planteada para el proyecto.

Con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial, se definieron las dimensiones que permiten evaluar de manera integral el mercado potencial. En este proceso, se establecieron las siguientes dimensiones: crecimiento del mercado, logística y acceso comercial, riesgo país, interés en sostenibilidad, valor agregado, hub logístico europeo, adopción de modelos de suscripción en moda y afinidad cultural.

- ***Indicadores: crecimiento, logística, facilidad para hacer negocios, riesgo país***

Modelo de suscripción en moda (18%)

Este indicador evalúa el nivel de adopción y familiaridad del mercado con modelos de consumo basados en suscripción dentro del sector moda y lifestyle. Se considera clave debido a que el proyecto se fundamenta en este esquema y el e-commerce, por lo que mercados con mayor apertura a este tipo de modelo presentan menores barreras de entrada y mayor probabilidad de aceptación (Díaz Shaw, 2021) (Louie, 2026).

Valor agregado (diferenciación cultural) (18%)

Analiza el grado en que los consumidores valoran productos con identidad cultural, diseño diferenciado y significado simbólico. Este indicador es central para el proyecto, ya que la propuesta no compite por precio, sino por autenticidad, storytelling y conexión emocional con el origen del producto.

Hub logístico europeo (17%)

Evalúa la posición estratégica del país como centro de distribución dentro de Europa, considerando su conectividad, infraestructura y eficiencia en la redistribución de productos. Este factor es relevante para optimizar tiempos de entrega y costos en el modelo de suscripción internacional.

Apertura cultural a probar productos nuevos (12%)

Mide la disposición de los consumidores a experimentar con marcas emergentes, propuestas innovadoras y productos provenientes de otros países. Este indicador permite identificar mercados más receptivos a nuevas experiencias de consumo como la moda ecuatoriana (Guinebault, 2025).

Logística + acceso comercial (12%)

Considera la calidad de la infraestructura logística, los costos de transporte, los tiempos de envío, así como las condiciones comerciales como aranceles y barreras no arancelarias. Este indicador influye directamente en la viabilidad operativa del modelo (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries, 2026).

Crecimiento del mercado (9%)

Evalúa la expansión del sector moda sostenible y del comercio electrónico en el país. Un mercado en crecimiento indica mayores oportunidades de posicionamiento y escalabilidad para el proyecto (Guinebault, 2025).

Interés en sostenibilidad (8%)

Mide el nivel de conciencia ambiental y social de los consumidores, así como su inclinación hacia productos sostenibles. Este factor respalda la aceptación de la propuesta, aunque no es el único determinante de compra (CBI, 2024).

Riesgo país (6%)

Incluye variables como estabilidad económica, seguridad jurídica, regulaciones comerciales y facilidad para hacer negocios. Un menor riesgo país favorece un entorno más seguro y predecible para la internacionalización.

Tras evaluar la matriz se determinó que los mercados con mejor desempeño son Países Bajos (9,53) y Alemania (9,33), posicionándose como los destinos más favorables para el desarrollo del modelo de negocio.

- ***Matriz de priorización***

Países Bajos se consolida como el destino prioritario, destacándose por su alto desempeño en logística, la viabilidad del modelo de suscripción y alto nivel educativo, facilitan la introducción de productos innovadores en el mercado. De igual manera, el país presenta uno de los niveles de ingreso per cápita más altos de Europa, superando los 68.000 USD en 2024, lo que refleja un elevado nivel de bienestar económico y capacidad de consumo. Su población predominante es urbana, digitalizada y globalizada, lo que reduce significativamente las barreras de entrada, generando un entorno altamente favorable tanto para la eficiencia en la distribución como para la aceptación cultural de nuevas propuestas de valor (TheGlobalEconomy, 2024).

Alemania constituye la mayor economía de Europa y una de las más importantes a nivel mundial. De acuerdo con la (OECD, 2025), por sus siglas en inglés Organization for Economic Co-operation and Development el país mantiene una economía estable con perspectivas de

crecimiento sostenidas y una tasa de desempleo cercana al 3,4 % en 2024, proyectándose en 3,6 % para 2025, niveles significativamente inferiores al promedio de los países de la OCDE. Asimismo, su amplia base de consumidores, elevado poder adquisitivo y estabilidad del mercado laboral generan un entorno favorable para la comercialización de productos con valor agregado, particularmente en segmentos orientados a la sostenibilidad, la calidad y el consumo responsable.

1.3.2. Evaluación profunda del mercado objetivo

- ***Análisis PESTEL***

En esta sección se realizará un análisis comparativo de los dos países que obtuvieron los puntajes más altos en la etapa previa de selección de mercados: Alemania y Países Bajos. El análisis PESTEL se utilizó como una herramienta para comparar las condiciones externas encontradas en los mercados evaluados. Para ello, se analizaron los aspectos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales ya que pueden influir en la definición de las actividades planificadas para el proyecto. Los la [tabla #1 y tabla #2](#) muestran detalles específicos por país, donde pueden consultarse los resultados completos de esta evaluación.

Países Bajos cuenta con una economía sólida, altos niveles de ingreso per cápita y una de las tasas más elevadas de comercio electrónico en Europa, donde aproximadamente el 94% de la población realiza compras de comercio electrónico. Además, el consumidor neerlandés presenta una fuerte orientación hacia el consumo consciente, la transparencia y la sostenibilidad, factores que se alinean directamente con la propuesta de valor del proyecto. Países Bajos también se destaca por su infraestructura tecnológica y logística, especialmente por el Puerto de Róterdam, cuyo ecosistema digital está altamente conectado, lo que facilita las operaciones de exportación y distribución internacional. A nivel ecológico y legal, el país impulsa políticas relacionadas con la economía circular, la responsabilidad del productor y regulación sostenible del sector textil.

Por otro lado, aunque Alemania representa una de las economías más fuertes y desarrolladas de Europa, el análisis demuestra que se trata de un mercado más exigente, competitivo y regulado. El consumidor alemán presenta altos estándares de calidad y sostenibilidad, pero

también procesos de decisión de compra más racionales y sensibles al cumplimiento normativo. Además, el mercado alemán requiere mayores niveles de adaptación operativa, tecnológica y legal para competir efectivamente.

- ***Perfil demográfico y socioeconómico***

Los consumidores neerlandeses constituyen un mercado relevante para la industria de la moda debido a sus elevados niveles de consumo textil. Los habitantes de los Países Bajos destinan aproximadamente el 5,4 % de sus ingresos al gasto en vestimenta y adquieren en promedio 14 kilogramos de ropa por persona al año, cifra superior a la registrada en otros mercados europeos como Francia. Además, el 96 % de las prendas adquiridas corresponden a productos nuevos, lo que evidencia una demanda constante y un mercado dinámico para la comercialización de artículos de moda (Soyer, 2021).

Los Países Bajos presentan características de infraestructura que facilitan la comercialización de productos asociados al diseño y sostenibilidad. Entre ellas se encuentran la amplia utilización de canales de comercio electrónico, la disponibilidad de infraestructura logística portuaria y el interés de un segmento del mercado compuesto por consumidores de productos elaborados bajo criterios de sostenibilidad.

Por otro lado, Alemania constituye uno de los principales mercados europeos para la industria de la moda debido al tamaño de su población y a su nivel de consumo. Según el Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (2026), el 46 % de los consumidores alemanes considera el impacto ambiental al momento de adquirir prendas de vestir, porcentaje superior al promedio europeo. Además, el país supera los 83 millones de habitantes, siendo el más poblado de la Unión Europea.

La sostenibilidad ha adquirido una importancia creciente dentro de las políticas europeas relacionadas con la industria textil. La Unión Europea avanza en la definición de requisitos de ecodiseño para productos textiles con el propósito de incorporar criterios vinculados a la durabilidad, sostenibilidad y desempeño ambiental a lo largo de su ciclo de vida, lo cual refleja el interés existente por reducir los impactos ambientales asociados a la producción y consumo de textiles dentro del mercado europeo (Agencia Federal de Medio Ambiente de Alemania, 2026).

- ***Tendencias, hábitos de consumo y segmentos***

Niinimäki (2020) señalan que la industria de la moda genera más de 92 millones de toneladas de residuos textiles al año y consume aproximadamente 79 billones de litros de agua durante sus procesos productivos, resultados que han contribuido a que un número creciente de consumidores incorpore criterios ambientales y de sostenibilidad en sus decisiones de compra, especialmente en mercados europeos donde existe una mayor preocupación por la trazabilidad y el origen de los productos.

En Europa, esta tendencia se evidencia en los hábitos de compra de los consumidores. Según el Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (2026), aproximadamente el 38% de los consumidores europeos considera el impacto ambiental al momento de adquirir prendas de vestir. En Alemania, este porcentaje alcanza alrededor del 46% mientras que, en Países Bajos, más del 60% de los consumidores manifiesta interés por productos sostenibles, especialmente en categorías vinculadas con moda y estilo de vida.

Otro aspecto relevante corresponde al crecimiento de los canales digitales como espacio de búsqueda y comparación de productos. Para mercados europeos, el e-commerce cumple un rol importante al facilitar el descubrimiento de marcas con identidad cultural y materiales diferenciados. Los consumidores entre 20 y 40 años son quienes lideran esta tendencia mostrando menor inclinación a compras impulsivas y mayor valoración por la calidad y durabilidad, lo cual impulsa modelos centrados en diferenciación, storytelling y autenticidad, favoreciendo la inserción de propuestas como la moda ecuatoriana.

- ***Competencia local e internacional***

Tanto Países Bajos como Alemania presentan una fuerte presencia de marcas de moda sostenible, lo cual se relaciona con sus altos puntajes en interés por sostenibilidad dentro de la matriz. (Agencia Federal de Medio Ambiente de Alemania, 2026)

Competencia local

La competencia local está bien marcada en términos de calidad técnica y sostenibilidad, ya que es respaldada por consumidores que valoran productos diferenciados. Además, se

distinguen por la implementación de insumos certificados y procesos sostenibles, aunque del enfoque en diseño europeo minimalista y los modelos de negocio basados en la ética y la transparencia, la mayoría de las marcas se enfocan en el producto como tal, sin integrar de manera profunda el storytelling cultural, y esto puede representar una oportunidad estratégica.

Competencia internacional

La competencia internacional está compuesta por marcas globales que operan mediante e-commerce y tienen acceso a múltiples mercados. Estas empresas aprovechan economías de escala y estrategias digitales avanzadas. (Ibrahim, s. f.)

Este análisis de la matriz muestra una oportunidad importante en el indicador de modelo de suscripción, aunque existen avances aún no es un formato completamente explotado dentro del sector de moda sostenible. Además, muchas marcas internacionales presentan propuestas estandarizadas, con menor énfasis en identidad cultural, lo que limita la conexión emocional con el consumidor.

- ***Brechas de mercado***

En Países Bajos y Alemania, la moda sostenible crece, pero existe una brecha entre sostenibilidad y conexión emocional, la mayoría de marcas no cuentan con una narrativa sólida. Los consumidores europeos valoran autenticidad, propósito e identidad de marca (The Business of Fashion & McKinsey & Company, 2025). La industria textil y de confección de la Unión Europea está conformada por más de 160.000 empresas y genera más de 1,5 millones de empleos, lo que evidencia que existe un amplio mercado con muchos competidores enfocados en distintos segmentos del sector (EURATEX, 2022).

Es difícil acceder a productos sostenibles de Ecuador por barreras como normativas, certificaciones y costos operacionales. Entonces, aunque el e-commerce facilita la compra, predomina el consumo puntual. Sin embargo, como oportunidad, con el crecimiento digital la omnicanalidad es impulsada (Deloitte, 2025) y al existir poca innovación en los modelos recurrentes, se abre un espacio para propuestas como suscripciones.

Es así como se determinó que Países Bajos representa la mejor oportunidad para el proyecto. Este mercado combina un alto nivel de adopción de E-commerce, una creciente preferencia por productos sostenibles y apertura hacia propuestas diferenciadas con valor cultural. Además, al existir una brecha entre sostenibilidad y conexión emocional, se genera una oportunidad para introducir una propuesta basada en diseño ecuatoriano, storytelling y suscripción. Savia Studio busca responder a una necesidad aún poco atendida, integrando moda sostenible, identidad cultural y una experiencia recurrente de consumo que permita construir relaciones de largo plazo con los clientes.

1.3.3. Análisis estratégico del país

- ***Distancias CAGE:***

Para profundidad en el análisis de mercado objetivo se aplicó el modelo CAGE, desarrollado por Pankaj Ghemawat (2001), el cual permite evaluar brechas entre países a través de cuatro dimensiones: cultural, administrativa, geográfica y económica. Simplemente acción resulta clave para identificar tanto obstáculos operativos como ventajas competitivas que hicieran en el proceso de internacionalización, ya que a pesar de la digitalización global persisten diferencias significativas entre mercados latinoamericanos y europeos que condicionan conductas del consumidor como marcos regulatorios, eficiencia logística y capacidad de adaptación organizacional (World Economic Forum, 2025).

En este sentido las variaciones culturales influyen directamente en procesos de comunicación generación de confianza y patrones de compra en nichos globales (Insights, 2025), mientras que las asimetrías administrativas y legales actúan como barreras que regulan el flujo comercial entre estados (Banco Mundial, 2022). Bajo esta perspectiva el análisis CAGE aplicado entre la relación de Ecuador y Países Bajos permite construir una comprensión del ecosistema del destino y valida la estrategia de la propuesta de valor del proyecto con las condiciones reales del mercado europeo

Distancia Cultural: Las diferencias culturales entre Ecuador y los Países Bajos se reflejan en aspectos como la estructura organizacional y los estilos de comunicación. Según

(Insights., 2025), los Países Bajos tienen un índice de distancia al poder de 38 puntos, lo que sugiere una mayor inclinación hacia relaciones laborales horizontales y procesos participativos en la toma de decisiones. Mientras que en Ecuador este índice es de 78 puntos, lo que significa que existe.

Una mayor aceptación de estructuras jerárquicas y diferencias de autoridad en las organizaciones. Además, existe una evidente distancia idiomática; sin embargo, esto se mitiga en el ámbito de los negocios, ya que más del 90 % de los neerlandeses domina el inglés como segunda lengua, obligando a la empresa ecuatoriana a adaptar sus plataformas y comunicaciones operativas al inglés o al neerlandés (Invest in Holland, 2020).

Distancia Administrativa: Existe una distancia institucional debido a la falta de lazos coloniales históricos y a los diferentes niveles de burocracia y percepción de corrupción entre ambos estados. Mientras Ecuador tiene un entorno institucional más volátil, los Países Bajos ofrecen una elevada seguridad jurídica y estabilidad regulatoria. Sin embargo, esa distancia se reduce sustancialmente gracias al Acuerdo Comercial Multipartes vigente entre la Unión Europea y Ecuador, el cual elimina aranceles para una gran cantidad de productos y armoniza ciertas normativas comerciales, facilitando la entrada legal de negocios ecuatorianos al bloque europeo (Banco Mundial, 2022).

Distancia Geográfica: La distancia física es considerable, superando los 9.500 kilómetros entre Quito y Ámsterdam, a lo que se suma una diferencia de zona horaria de 6 a 7 horas que puede dificultar la comunicación operativa en tiempo real. No obstante, para negocios de exportación física, esta distancia es amortiguada por una excelente infraestructura logística internacional: el flujo directo entre el Puerto de Guayaquil (Ecuador) y el Puerto de Róterdam (el más grande de Europa), lo que convierte a los Países Bajos en la puerta de entrada natural y más eficiente para los productos ecuatorianos (World Economic Forum [WEF], 2025).

Distancia Económica: Es aquí donde radica el mayor contraste. Los Países Bajos son la economía número 18 del mundo, con un PIB en 2025 de 1.179.458 millones de euros (un crecimiento de 57.915 M€ respecto a 2024), en comparación con la economía ecuatoriana, que es significativamente más pequeña y en vías de desarrollo. Esta abismal diferencia macroeconómica se traduce en un mercado de destino con un PIB per cápita de alrededor de 58.000 euros. Para una empresa ecuatoriana, esta amplia "distancia económica" representa una oportunidad dorada de arbitraje: permite producir en Ecuador (con menores costos operativos) y vender en los Países Bajos a consumidores maduros y con un altísimo poder adquisitivo, dispuestos a pagar márgenes superiores por productos sostenibles, exóticos o de alta calidad (Datosmacro.com, 2026).

- ***Determinación de la demanda objetiva***

Para determinar la demanda objetiva se utilizó el método top-down, el cual permite estimar la demanda de mercado a partir de datos generales hasta llegar a un segmento específico y viable, este enfoque consiste en filtrar progresivamente la población mediante criterios como demográficos, de comportamiento o sociales ,tales como edad ,hábitos de consumo .interés en sostenibilidad y aperturas a nuevas propuestas con el objetivo de identificar un mercado realista alineado al modelo de negocio (Grupo P&A, s.f.). El detalle del proceso de segmentación y cálculo de la demanda se presenta en la [tabla #4](#).

A partir de este método se determinó que el mercado potencial en Países Bajos está conformado inicialmente por una preocupación aproximadamente de 18.448.775 habitantes posteriormente se aplicaron filtros como mujeres en un rango de edad de 20 a 40 (13%) años considerando que este segmento presenta una participación relevante dentro de la estructura poblacional y del consumo de moda (Datosmacro, s.f, 2023), seguido de consumidores online (77%), interes en sostenibilidad (20%), consumo de moda importada (69%), apertura a productos nuevos (57%) e interés en modelo de suscripción (81%), esto permitió reducir el mercado hasta identificar nuestro segmento específico del 3%, que en población es un aproximado de 3.530 personas. Este procedimiento contribuye a reducir el riesgo comercial, validar el modelo de negocio y facilitar una expansión escalable en el mercado europeo (Kotler & Keller, s.f.).

2. Aplicación de Componente Profesional

2.1. Diseño Operativo según el Modo de Internacionalización

- ***Identificación de barreras arancelarias y para arancelarias***

Barreras arancelarias Países Bajos

Ecuador mantiene acceso preferencial al mercado neerlandés mediante el Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, vigente desde 2017. Este acuerdo permite la eliminación de aranceles para varios productos ecuatorianos, incluidos ciertos productos textiles, siempre que cumplan con las normas de origen establecidas por la Unión Europea (Ministerio de Producción, 2022).

Gracias a este acuerdo los productos ecuatorianos pueden ingresar al mercado europeo con mayores ventajas competitivas frente a países que no cuentan con preferencias arancelarias. Para Ecuador se presenta una oportunidad para emprendimientos enfocados en moda sostenible tal como SAVIA Studio, ya que permite disminuir costos de importación y mejorar la competitividad en el mercado neerlandés.

Sin embargo, el ingreso de prendas y accesorios textiles requiere cumplir con requisitos relacionados con clasificación arancelaria, etiquetado, sostenibilidad y normativas europeas de importación.

Barreras para arancelarias

Corresponden a las regulaciones y requisitos no relacionados directamente con impuestos, pero que condicionan el ingreso de productos al mercado internacional. En el caso de Países Bajos, los productos textiles importados deben cumplir con estrictas normativas de la Unión Europea relacionadas con etiquetado, sostenibilidad, composición de materiales y seguridad del consumidor.

Uno de los principales requisitos es el cumplimiento del reglamento REACH de la Unión Europea, el cual regula el uso de sustancias químicas en productos textiles con el objetivo de proteger la salud humana y el medio ambiente. (*REGLAMENTO REACH*, s. f.)

Además, los productos deben incluir información clara sobre composición, origen y cuidados de la prenda para poder comercializar dentro del mercado europeo. Asimismo, el consumidor neerlandés presenta una alta conciencia ambiental y social, ya que más del 60 % de consumidores europeos consideran importante la sostenibilidad al momento de adquirir productos de moda, priorizando marcas responsables y transparentes en sus procesos de producción. (*La Sostenibilidad Vista Por los Consumidores*, s. f.)

Estas exigencias representan un desafío para los emprendimientos ecuatorianos, ya que requieren cumplir estándares internacionales de calidad, sostenibilidad y trazabilidad. Sin embargo, también representan una oportunidad para propuestas de moda sostenible que busquen diferenciarse mediante identidad cultural, producción ética y responsabilidad ambiental.

- ***Ruta logística***

La ruta se desarrollará mediante transporte aéreo internacional, para garantizar los tiempos de entrega reducidos y un adecuado seguimiento de los envíos. El proceso iniciará en Ecuador dejando las cajas en las oficinas de la mensajería contratada, luego la mercancía será trasladada al aeropuerto para su consolidación y embarque en un vuelo internacional de carga con destino a Países Bajos. Posteriormente, el Courier realizará los trámites aduaneros que incluyen la revisión de la documentación requerida y las inspecciones que pudieran ser solicitadas por las autoridades. Una vez autorizada la entrada de la mercancía, los productos serán incorporados a la red de distribución local para su entrega a los clientes finales, utilizando principalmente transporte terrestre.

La selección de Países Bajos como punto de entrada se fundamenta en la disponibilidad de infraestructura logística, la conectividad con otros países europeos y la experiencia del país en actividades relacionadas con el comercio internacional.

Durante la fase inicial del proyecto, los envíos se efectuarán de manera individual mediante servicios de Courier internacional, los cuales proveen de información sobre los tiempos reales de entrega, identificar posibles inconvenientes operativos y conocer la respuesta de los clientes frente al servicio ofrecido. En etapas posteriores, y en función de la evolución de la demanda,

podrá evaluarse la utilización de alternativas logísticas con menores costos unitarios, como el transporte marítimo consolidado hacia un centro de almacenamiento en Europa desde donde se realizaría la distribución final.

- ***Incoterm recomendado***

El Incoterm seleccionado para el proyecto es FCA (Free Carrier), bajo el cual nosotros entregamos la mercancía al transportista internacional designado en el punto acordado en Ecuador. A partir de ese momento, el comprador asume los costos y riesgos asociados al transporte internacional, seguro, trámites de importación e impuestos en destino.

La elección de FCA responde a la necesidad de mantener la viabilidad financiera del modelo de negocio durante la etapa inicial del proyecto, considerando que los costos logísticos representan uno de los componentes más elevados de la operación. Asimismo, al utilizar FCA el consumidor adquiere una experiencia de trazabilidad en tiempo real de su envío, garantizando eficiencia en la cadena de suministro.

Debido a que los envíos superan el umbral europeo de bajo valor y considerando las regulaciones de la Unión Europea respecto a importaciones e-commerce, los clientes en Países Bajos deberán asumir impuestos y cargos de importación aplicables en destino. (De Comercio de Zamora, 2026)

- ***Fletes, tiempos, seguros***

Con el fin de evaluar la viabilidad logística y financiera del proyecto, se realizaron cotizaciones de referenciales del transporte internacional de manera aérea entre Guayaquil, Ecuador y Rotterdam, Países Bajos considerando los operadores logísticos de FedEx y DHL. El análisis contempló costos, tiempo de tránsito y condiciones de servicio para un envío de referencia compuesto para una caja de suscripción con medidas de 30 * 30 * 15 cm y un peso aproximado de 4 kg.

Las cotizaciones obtenidas presentan valores similares con un costo aproximado de \$200 por envío y tiempo de entrega entre 4 a 5 días laborables hasta el domicilio del suscriptor. Sin embargo, se identificó que las tarifas no incluyen seguro de la mercancía, por lo que se considera necesaria la incorporación de una póliza de transporte para reducir riesgos asociados

a pérdida o daño de la caja, además deberán contemplarse costos adicionales como recargos por combustible, impuestos y cargos aduaneros.

A partir de la comparación realizada se determinó que el transporte representa un componente relevante dentro del costo final del producto FedEx. representó valores referenciales más competitivos por lo que se considera como operador principal durante la fase inicial del proyecto

- ***RFQ***

Durante la etapa inicial del proyecto mínimo variable (MVP) se plantea un sistema logístico basado en pick up internacional, mediante operadores Courier especializados en la entrega directa al cliente.

La modalidad Pick Up inicia una vez que las cajas de suscripción son preparadas y empaquetadas en Ecuador, posteriormente el Courier realiza la recolección de la mercancía desde el punto de origen acordado, transportando por vía aérea hacia Países Bajos. Una vez en el destino, se realiza la gestión aduanera, la integración del paquete dentro de la red de distribución local y finalmente la entrega al consumidor. Los costos de contratación de Courier deberán ser adquiridos como costos variables para controlar que la proporción frente a los costos totales se mantenga. El sistema pick up permite optimizar la coordinación logística sin necesidad de mantener infraestructura física en Europa durante la etapa inicial del proyecto.

El RFQ se enfoca principalmente en identificar operadores logísticos capaces de ofrecer:

- servicio de recolección internacional
- trazabilidad en tiempo real
- cobertura hacia Países Bajos
- soporte documental para exportación
- capacidad de escalabilidad conforme incremente el volumen de suscripciones.

A largo plazo, este modelo permitirá evaluar la transición hacia esquemas logísticos más eficientes, como alianzas con operadores 3PL o centros de distribución dentro de Europa.

- ***Costos y precio final***

El costo estimado por caja bajo condiciones FCA se sitúa en un aproximado de \$125 por unidad, considerando producción, empaque y preparación. También se deben considerar los costos de comercialización, como el envío internacional, vía transporte aéreo que puede oscilar entre \$170 y \$200 por caja, dependiendo del Courier y las condiciones del servicio. Por otro lado, el precio de venta se establece en aproximadamente \$190 mensuales más costo de envío, de manera que pueda cubrir tanto los costos del producto como los de logística internacional, manteniendo un margen razonable dentro del modelo.

Si el propósito es lograr un posicionamiento premium, el precio puede escalar a \$210 donde el valor no se basa únicamente en la prenda, sino en la experiencia de la mystery box, la curaduría de productos y los atributos culturales. Se ha considerado que el margen de contribución permite absorber variaciones en costos logísticos y asegura la sostenibilidad del modelo desde la etapa inicial.

- ***Plataforma controlada con la matriz de riesgos y KPI***

Matriz de Riesgos

Para ello se analizaron distintos riesgos considerando su probabilidad de ocurrencia e impacto sobre el proyecto, permitiendo establecer niveles de riesgo y priorizar aquellos que requieren mayor atención estratégica. La evaluación completa de los riesgos junto a la ponderación asignada y su nivel correspondiente se presenta en la [tabla #5](#).

Los riesgos con mayor nivel de frecuencia fueron el retraso de envíos internacionales, con una valoración de 16 puntos. Retención en aduana y errores de documentación de exportación, ambos con 15 puntos. Estos resultados evidencian que los principales riesgos del proyecto están asociados a la logística internacional y procesos aduaneros, factores que debido al modelo dependen de entrega recurrentes y de una experiencia satisfactoria para el cliente. Asimismo, riesgos como la cancelación de suscriptores, daños del producto y retrasos de producción artesanal, alcanzaron 12 puntos relacionándose principalmente con operación y fidelización del consumidor.

Por otra parte, el incremento de costos logísticos y disminución del volumen de ventas representan riesgos moderados con valores entre 8 y 9 puntos, mientras que las condiciones climáticas representan el nivel más bajo con 6 punto; esta matriz permitió identificar los riesgos más relevantes del proyecto que se concentran en la cadena logística y comercio internacional, sin embargo, esto se pueden reducir mediante adecuada planificación y selección de operadores confiables.

KPI

Los KPI son indicadores utilizados para medir el desempeño de un modelo de negocio y evaluar el cumplimiento de objetivos estratégicos. En un modelo de e-commerce por suscripción, nos permiten monitorear la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la rentabilidad, facilitando así la toma de decisiones y la mejora continua del proyecto.

Para SAVIA Studio se seleccionaron indicadores enfocados en cuatro áreas clave: logística, fidelización, rendimiento digital y eficiencia operativa esto se muestra en la [tabla #6](#). En el ámbito logístico se consideran el nivel de cumplimiento de entregas, el tiempo estimado de entrega, el costo logístico por caja y el cumplimiento de las entregas de suscripción, con el fin de garantizar una experiencia confiable para el cliente y optimizar los procesos de distribución internacional.

En cambio, la tasa de errores y la capacidad de procesamiento permiten evaluar la calidad operativa y la escalabilidad del negocio. En cuanto al rendimiento digital, la tasa de conversión web mide la efectividad de las estrategias de captación de clientes. Finalmente, la tasa de retención de suscriptores y el costo total por suscriptor permiten analizar la satisfacción del cliente, la estabilidad financiera y la sostenibilidad del modelo de negocio a largo plazo.

3. Evaluación de Negocio

3.1. Estrategia Comercial Internacional

- ***Segmentación y posicionamiento***

Nos enfocamos en Países Bajos, debido a su alto nivel de digitalización y adaptación del comercio electrónico. El público objetivo está conformado por personas de 20 a 40 años, con ingresos medios - medios altos - altos, interesadas en la sostenibilidad, el consumo responsable

y productos con historia e identidad cultural. Además, valoran la transparencia sobre el origen de los productos y los materiales utilizados.

La distribución se realizará mediante E-commerce transfronterizo, enviando los productos directamente desde Ecuador al consumidor final en Europa. De esta manera SAVIA Studio se posiciona como una alternativa al fast fashion, destacándose por la calidad de sus prendas, el diseño exclusivo y su compromiso con la sostenibilidad, a través de prácticas de producción responsable y el apoyo a diseñadores locales.

- ***Adaptación del producto / servicio***

La adaptación del producto es un elemento clave para su ingreso al mercado neerlandés, porque nos permite responder a las preferencias, necesidades y regulaciones del entorno internacional. En este caso, las prendas se ajustan a los estándares europeos de tallaje y priorizan diseños minimalistas con colores neutros, acordes con las tendencias de consumo predominantes en Países Bajos.

Asimismo, el producto cumple con los requisitos legales de la Unión Europea, incorporando etiquetado con información sobre composición, origen y cuidados de las prendas. Desde el punto de vista funcional, se emplean materiales cómodos, resistentes, favoreciendo una mayor durabilidad y satisfacción del consumidor.

Savia Studio también considera las características culturales del mercado objetivo, donde existe una alta valoración por la sostenibilidad, la transparencia y el impacto social de las compras. Por ello, la propuesta integra elementos que permiten al consumidor conocer el origen de los productos y el proceso de elaboración, fortaleciendo la percepción de autenticidad y responsabilidad de la marca.

SAVIA Studio ofrece más que una prenda de vestir, al combinar calidad, diseño exclusivo e identidad cultural dentro de una experiencia diferenciada. Esta propuesta permite posicionar la marca en un segmento premium de consumo consciente, alineado con las tendencias y expectativas del mercado neerlandés.

- ***Estrategia de precios***

La estrategia que se adoptará está sustentada en el precio basado en el valor a través del diseño exclusivo, sostenibilidad, identidad cultural y ética. Esta orientación resulta coherente con las tendencias actuales del mercado europeo: según (PwC, 2024), los consumidores están dispuestos a pagar en promedio un 9,7 % adicional por productos con prácticas sostenibles, y el 85 % de los encuestados reconoce los criterios ambientales y sociales como factores relevantes en sus decisiones a la hora de comprar. No obstante, el precio debe respaldarse en atributos verificables.

Por ello la política de precios que se busca implementar en Savia Studio permite establecer coherencia con las características de los productos incluidos en la suscripción y con el segmento de consumidores al que se dirige la propuesta comercial. Se implementará, además una arquitectura de precios alineada a la exclusividad, autenticidad y valor cultural dentro del mercado.

En la fase MVP, el precio unitario de las cajas se establecerá alrededor de USD 210, lo que favorecerá a la marca dentro de un segmento premium accesible sin generar una percepción aspiracional en la etapa inicial de manera que los precios transmiten coherencia con la propuesta de valor de la marca. Esto permitirá desarrollar posteriormente ediciones limitadas o colaboraciones especiales con mayor contenido editorial.

- ***Estrategia de distribución***

La estrategia de distribución de SAVIA Studio se fundamenta principalmente en un canal directo productor–cliente final, mediante el cual la empresa comercializa sus productos a través de plataformas digitales y comercio electrónico sin la participación de intermediarios. Este modelo permite un mayor control sobre la experiencia del cliente, la comunicación de la propuesta de valor y los márgenes de rentabilidad, además de facilitar una relación más cercana con el consumidor y una mejor comprensión de sus preferencias y hábitos de compra (Beetrack & UNIR., 2024). Por otra parte, la distribución selectiva consiste en trabajar con un número limitado de canales compatibles con el posicionamiento, valores y experiencia que busca transmitir la marca, permitiendo ejercer un mayor control en la logística de venta y las condiciones en la que se ofrece el producto (ESIC Business & Marketing School, 2025). A

diferencia de la distribución intensiva enfocada en maximizar presencia y volumen, la distribución selectiva resulta más adecuada para marcas premium, ya que protege el posicionamiento, la diferenciación y la coherencia de la experiencia de marca.

SAVIA Studio implementará esta estrategia a través de una plataforma propia de comercio electrónico, desde la cual los consumidores podrán adquirir las cajas de suscripción directamente desde Ecuador. El e-commerce transfronterizo permitirá realizar operaciones comerciales internacionales mediante canales digitales, reduciendo las barreras tradicionales de internacionalización (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2024). A través de este canal, la empresa también recopilará información estratégica sobre comportamiento de compra, preferencias estéticas y niveles de engagement, lo que permitirá optimizar decisiones comerciales futuras, fortalecer la fidelización y consolidar el posicionamiento de la marca dentro del segmento de slow fashion premium en el mercado europeo.

- ***Comunicación y branding internacional***

La estrategia de difusión se desarrollará mediante un enfoque combinado de identidad de marca de lujo y cultural, utilizando el storytelling como herramienta principal para generar exclusividad y conexión emocional dentro del mercado objetivo.

Según Glion Institute of Higher Education (2025), el luxury branding construye valor intangible y percepción premium para justificar precios superiores mediante experiencia e identidad, mientras que MailChimp (2024) define el cultural branding como una estrategia que utiliza elementos culturales y narrativa para fortalecer la conexión auténtica con el consumidor. La combinación de ambos enfoques permitirá posicionar a Savia Studio como una propuesta que promueve la moda latinoamericana premium, contemporánea y auténtica.

La estrategia de comunicación se apoyará en marketing digital, definido como el uso de canales digitales para comunicar, promocionar y generar interacción personalizada entre marcas y consumidores (IBM, 2024). De acuerdo con Eurostat (2025), más del 90 % de los usuarios de internet en los Países Bajos realiza compras o búsquedas de productos en línea, lo que convierte a estos canales en herramientas fundamentales para influir en las decisiones de compra. En una primera etapa, la estrategia priorizará el reconocimiento de marca mediante contenido orgánico en redes sociales y campañas pagadas orientadas a atraer tráfico hacia el E-commerce.

Posteriormente, la comunicación evolucionará hacia la fidelización a través de email marketing y el desarrollo de una comunidad digital. Tal como se muestra en la figura #1, el cliente ideal definido para el proyecto representa a un consumidor europeo premium, digital y consciente, alineado con las tendencias actuales del mercado de moda sostenible. Un perfil profesional con ingresos medios-altos, que vincula el entorno creativo con la exposición a tendencias de moda, lo que le permite que se destaque entre productos auténticos y propuestas comerciales masivas.

En consecuencia, el cliente ideal justifica tanto el posicionamiento premium del proyecto como el uso del storytelling, sostenibilidad y la conexión con el origen del producto como ejes centrales en la decisión de compra.

3.2. Modelo Financiero

- ***Inversión total requerida:***

Como se evidencia en la [figura #2](#), el organigrama se estructura según un modelo funcional, compuesto por una gerencia general y tres áreas clave: área administrativa y financiera, área comercial y marketing, y área de logística y comercio exterior. Con esta estructura se podrá dividir estratégicamente las funciones del negocio, permitiendo una gestión eficiente y una clara asignación de responsabilidades en cada área, especialmente en una etapa inicial donde la optimización de recursos es fundamental.

El negocio opera bajo un enfoque de bootstrapping, es decir, un modelo en el que la empresa se financia principalmente con recursos propios, sin recurrir a inversión externa significativa. Este enfoque permite mantener el control total del negocio, reducir el riesgo financiero y optimizar el uso de recursos disponibles. El bootstrapping es una estrategia común en emprendimientos que buscan crecer de manera progresiva, reinvertiendo sus ingresos en lugar de depender de financiamiento externo. Por esta razón, en esta etapa no se contemplan sueldos para las socias, quienes asumen múltiples roles dentro de la empresa. (Bootstrapping Your Business: Strategies, Benefits, And Challenges, 2026)

En cuanto a las funciones, la gerencia general se encarga de la toma de decisiones estratégicas, dirección del negocio y coordinación entre áreas. El área administrativa y financiera gestiona el control de costos, presupuesto, flujo de caja y planificación financiera. El área comercial y

marketing es responsable de la captación de clientes, manejo de redes sociales, posicionamiento de marca y estrategia digital, funciona en este caso igual como un community manager. Finalmente, la logística y el comercio exterior coordinan la relación con los proveedores, la preparación de pedidos, la gestión de exportaciones y la distribución hacia el cliente final.

El proyecto requiere un capital total de \$6.500, de los cuales \$3.000 corresponden a aportes propios de las socias y \$3.500 provienen de un préstamo con un plazo de pago de cinco años. Esta estructura de capital se muestra en la [tabla #7](#) y permite iniciar operaciones sin un apalancamiento elevado, manteniendo un equilibrio entre recursos propios y financiamiento externo.

- ***Costos fijos y variables (según modo de entrada)***

Los costos del proyecto se estructuran en función de modelos de E-commerce transfronterizo, diferenciando entre costos variables y fijos. Los costos variables están directamente asociados a cada unidad vendida con un costo aproximado por caja de \$125, que incluye producto principal, accesorio, empaque y preparación. El costo variable, crece proporcionalmente con el número de suscriptores. El precio de venta por caja es de \$210, lo cual permite generar un margen de contribución cercano al 68%.

Por otro lado, los costos fijos corresponden a gastos necesarios para la operación del negocio, como gestión de redes sociales, mantenimiento de la página web, herramientas digitales y administración general. Estos costos no dependen del volumen de ventas, lo que permite que a medida que aumentan las suscripciones, el margen de ganancia mejore, esto se evidencia en la [tabla #8](#). Esta estructura es coherente con un modelo escalable, donde la rentabilidad depende del volumen y del control del costo unitario.

- ***Flujo de caja del proyecto***

El flujo de caja del proyecto evalúa la capacidad de generación de efectivo a lo largo de cinco años. Como se muestra en la [tabla #9](#), el año cero, previo al inicio de operaciones se registra un egreso de \$6.177,32 representado en negativo, que corresponde al desembolso necesario para poner en marcha el negocio antes de que éste genere cualquier ingreso, dicho monto es cubierto en su totalidad mediante un préstamo de \$3.500, lo que implica que, como

inversionistas, no se necesita aportar recursos propios para iniciar el proceso. A partir del primer año el negocio comienza a operar y genera utilidades crecientes que van desde \$ \$4.234,38 hasta \$ \$5.560,38 en el año 5.

Una vez descontados los impuestos y al incorporar los gastos financieros junto a la amortización del préstamo, el flujo ajustado disponible se inicia positivo al segundo año, oscilando entre \$ \$1.074,89 y en el último año \$ \$12.644,86. Esto se refleja en el flujo acumulado, que desde el primer año ya recuperará la inversión inicial y alcanza un total de \$15.256,12 al término del quinto año, confirmando así la viabilidad financiera del proyecto y su capacidad de generar retornos crecientes y sostenidos en el tiempo.

- ***Indicadores: VAN, TIR***

El VAN es un indicador que mide la rentabilidad de una inversión al traer a valor presente los flujos de caja futuros y compararlos con la inversión inicial, permitiendo determinar si un proyecto crea o destruye valor (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012). El análisis financiero del proyecto, evidenciado en la [tabla #10](#), indicado un Valor Actual Neto (VAN) de \$10.765,24, lo que significa que los flujos futuros superan la inversión inicial generando valor para los miembros de la empresa.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), representa el descuento que igual el valor presente en los flujos futuros en relación con la inversión inicial es un indicador que evalúa la eficiencia de una inversión (Brealey, Myers, & Allen, 2019). La TIR alcanza un 67%, lo cual refleja una rentabilidad positiva y superior a la tasa WACC. Este resultado se explica porque existe una inversión mínima en comparación a los resultados generados, esto es una característica común de modelos de suscripción. En conjunto, estos indicadores confirman que el proyecto es rentable y genera retornos superiores al capital.

- ***Análisis de sensibilidad***

El análisis de sensibilidad evalúa el comportamiento del proyecto ante variaciones en aspectos clave como la utilidad operativa, el volumen de venta, cambio en el precio o en el costo, al considerar también el escenario pesimista como optimista. Se evidencia en la [tabla #11](#).

Si se elige el escenario pesimista de la actividad operativa, donde se proyecta una reducción del 20% en los flujos de caja, el proyecto mantiene valores positivos en todos los periodos con flujos ajustados que inician aproximadamente en \$2.167,98 en el año 1 y crecen hasta \$2.769,64 en el año 5. Además, el VAN se mantiene positivo en \$6.509,79 y la TIR en 47% lo que confirma que, incluso bajo condiciones adversas, el proyecto sigue siendo rentable y financieramente viable.

Por otro lado, en el escenario optimista donde la utilidad operativa se incrementa en un 20%, los flujos de caja mejoran significativamente, alcanzando valores superiores a \$5.300 en el año 5, lo que impulsa al VAN aproximadamente \$13.847,99 y la TIR a 80%. Esto evidencia el alto potencial de crecimiento del modelo. En conjunto ambos escenarios demuestran que el proyecto presenta una fuerte estructura financiera, con un riesgo controlado y capacidad de generar valor en condiciones desfavorables como favorables.

4. Conclusiones y Recomendaciones

- ***Conclusiones***

El análisis realizado permitió determinar qué Países Bajos representa el mercado más viable para la internacionalización de la propuesta, debido a su alto nivel de digitalización, interés en sostenibilidad, aperturas culturales, productos innovadores y fuerte infraestructura logística. Asimismo, el modelo de suscripción aplicado la moda ecuatoriana, presenta potencial de crecimiento dentro de un nicho europeo que valora autenticidad, trazabilidad y consumo responsable.

Desde el enfoque regulatorio, se identificó que, con el acuerdo comercial entre Ecuador y Unión Europea, se constituye una ventaja competitiva importante ya que facilita el acceso preferencial de productos ecuatorianos al mercado europeo, por lo tanto, es necesario cumplir estrictamente con las normativas europeas relacionadas con el etiquetado, sostenibilidad y regulación clínica textil especialmente bajo el reglamento REACH. (Ministerio de Producción, 2022).

El proyecto también muestra viabilidad operativa en la logística, mediante el uso de Courier internacionales y transporte aéreo en la etapa inicial. El costo logístico representa el de mayor importancia en el modelo de negocio, al ser un costo variable incide directamente en la rentabilidad y obliga a considerar futuras estrategias de optimización como envíos consolidados a centros de distribución en Europa.

Por otra parte, se concluye que los consumidores neerlandeses muestran afinidad hacia productos elaborados con propósito de identidad cultural y narrativa auténtica, características que pueden favorecer el posicionamiento de Savia Studio dentro del segmento de slow fashion. La narrativa cultural y sostenibilidad se convierten en factores clave de diferenciación frente del producto frente a marcas tradicionales

En relación con factores políticos y económicos, Países Bajos ofrece un entorno estable con seguridad jurídica y condiciones financieras favorables para el comercio internacional, pero existen situaciones a considerar tales como inflación y variación en costos logísticos, los cuales pueden afectar el resultado y flujo de caja real de negocio.

Por último, respecto al componente tecnológico, se concluye que el E-commerce transfronterizo constituye el elemento fundamental para el funcionamiento y escalabilidad del modelo de negocio. El E-commerce permite acceder directamente al consumidor europeo, fortalecer experiencia de marca y generar fidelización mediante herramientas digitales y modelos de suscripción.

- ***Recomendaciones***

Se recomienda fortalecer el cumplimiento regulatorio, mediante la implementación de procesos de control de calidad, etiquetado y trazabilidad que garanticen el cumplimiento de las normativas europeas y reduzcan riesgos aduaneros o comerciales en el mercado neerlandés, optando por ayudar a los artesanos y diseñadores a sacar el certificado de origen o digital Passport producto.

Se debería evaluar constantemente alternativas más eficientes en costos de logística, como alianzas con operadores 3PL o almacenamiento estratégico dentro de Europa, con el objetivo de reducir costos unitarios y mejorar los tiempos de entrega a medida que aumente el volumen de suscripciones.

En el ámbito cultural, se recomienda mantener una estrategia sólida de branding y storytelling, esto para resaltar la identidad ecuatoriana y el trabajo artesanal de productores y artesanos, esto demostrado en productos con elementos diferenciados que permiten fortalecer conexión emocional con el consumidor europeo.

A nivel político y financiero, se recomienda mantenerse informados sobre cambios regulatorios/políticos de la Unión europea y variaciones en costos logísticos y de almacenamientos, especialmente que estén en relación con inflación y tarifas logísticas, para ajustar oportunamente la parte financiera y comercial del proyecto.

En la parte tecnológica, se podría optar por invertir en optimizar la plataforma de E-commerce, experiencia de usuarios y herramientas de análisis de datos con el fin de mejorar la captación, conversión y retención de suscriptores. Asimismo, se recomienda fortalecer estrategias de marketing digital y automatización para mayor presencia de marca.

5. Referencias Bibliográficas

- Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea – Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. (s. f.). <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Acoext. (2025, noviembre 3). *Tendencias de mercado – Países Bajos*. ACOEXT. <https://acoext.com/tendencias-de-mercado-paises-bajos/>
- Aguilar, G. P. (2005, julio 26). *Segmentación de mercados*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/segmentacion-de-mercados/>
- Bai, H., Shi, J., Song, P., McColl, J., Moore, C., & Fillis, I. (2024). Localised multiple channel distribution strategies of luxury fashion retailers – evidence from China. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 28(6), 1151–1169. <https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2023-0259>
- Balchandani, A., D'Auria, G., Grunberg, J., Saint Olive, A., Andre, S., & Amed, I. (2025, January 13). *The state of luxury: How to navigate a slowdown*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-luxury>
- Barreras para la adaptación de la sostenibilidad ambiental en las PYMES: un estudio cualitativo. (2024). *PubMed*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11098482/>
- Bleckmann. (2025). Actualización de la legislación: por qué los Países Bajos están a la vanguardia de la circularidad y qué pueden aprender las marcas.
- Brenes-Leiva, G., & León-Darder, F. (2015). *Las Born Global: empresas de acelerada internacionalización*. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/5598>
- Cámara de Industria y Comercio Argentino-alemana. (s. f.). *Sobre Alemania*. <https://www.ahkargentina.com.ar/es/sobre-alemania>
- CBI. (2023). *Market potential for fashion accessories*. <https://www.cbi.eu/market-information/apparel/fashion-accessories/market-potential>
- De Comercio de Zamora, C. (2026, febrero 19). *Reglamento (UE) 2026/382: qué cambia en los envíos de menos de 150 € (aduanas UE)*. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Zamora. <https://www.camarazamora.com/reglamento-ue-2026-382-que-cambia-en-los-envios-de-menos-de-150-e-aduanas-ue>
- Deloitte. (2023). *Global Powers of Retailing*. <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte Digital. (2024). *The art of storytelling: Creating emotional connections through luxury marketing*. Deloitte Digital.

<https://www.deloittedigital.com/fr/en/insights/perspective/the-art-of-storytelling-creating-emotional-connections-through-luxury-marketing.html>

- Díaz Shaw, E. (2021). *Análisis del modelo de negocio de suscripción mensual en el sector textil* (Trabajo de fin de grado). Universidad Politécnica de Madrid. https://oa.upm.es/68524/1/TFG_EDUARDO_DIAZ_SHAW.pdf
- Ecuavisa. (2017, enero 3). *Cientos de productos ecuatorianos ya entran a la UE con arancel cero* [Vídeo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=wZ_4n9dTnYM
- EU Customs Tariff (TARIC). (s. f.). *Taxation And Customs Union*. https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs/common-customs-tariff-cct/tariff-classification-goods/eu-customs-tariff-taric_en
- Eurostat. (2025). *E-commerce statistics for individuals*. European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals
- F-Gase: UBA-Studie verbessert Verständnis über Emissionen extrem klimaschädlicher Gase in Deutschland. (s. f.). *Umweltbundesamt*. <https://www.umweltbundesamt.de/presse/pressemitteilungen/f-gase-uba-studie-verbessert-verstaendnis-ueber>
- FashionUnited. (2022). *A guide to the Dutch fashion market*. <https://fashionunited.uk/news/background/a-guide-to-the-dutch-fashion-market/2022120766645>
- German Bundestag - the parliament of the Federal Republic of Germany. (2025, marzo 26). <https://www.bundestag.de/en/teasertext-startteaserbildtext-692028>
- Germany demographics. (s. f.). *Worldometer*. <https://www.worldometers.info/demographics/germany-demographics/>
- Griffioen, A. (2025, enero 13). *Estudios de mercado para hacer negocios en Alemania*. Exporteers. <https://exporteers.com/es/estudios-de-mercado-para-hacer-negocios-en-alemania/>
- Grupo P&A. (s. f.). *Empresas top-down: cuándo la toma de decisiones*. <https://grupo-pya.com/empresas-top-down-cuando-la-toma-decisiones/>
- Guinebault, M. (2025). *La moda sigue liderando el comercio electrónico europeo*. FashionNetwork. <https://es.fashionnetwork.com/news/La-moda-sigue-liderando-el-comercio-electronico-europeo,1772557.html>
- Hayes, M., & Downie, A. (2025, noviembre 28). *¿Qué es el marketing digital?* *Ibm.com*. <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/digital-marketing>

- Helmold, M. (2022). Value-based and cost-based pricing concepts. En *Performance excellence in marketing, sales and pricing: Leveraging change, lean and innovation management* (pp. 75–81). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10097-0_7
- Herramienta de comparación de países. (s. f.). *The Culture Factor*. Recuperado el 5 de abril de 2026, de <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=netherlands>
- Importance of sustainable fashion to consumers in selected European countries in 2023. (2026, enero 16). *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1418530/sustainable-clothing-importance-europe/>
- ING. (2022). *Sustainable fashion: the Dutch consumer perspective*. <https://www.ing.com>
- IT & tech. (2015, abril 29). *NFIA*. <https://investinholland.com/doing-business-here/industries/it-tech/>
- Jain, N., Atwadkar, S., Yadav, L. N., Sathik, S. J., Jain, R. K., & Prem Chander, T. (2025). Sustainable brand storytelling: The role of ethical consumerism in purchase intentions. *Advances in Consumer Research*, 2(4), 4337–4346. <https://acr-journal.com/article/sustainable-brand-storytelling-the-role-of-ethical-consumerism-in-purchase-intentions-1534/>
- Kantar. (2024). *Making sustainability real 2024* [Conferencia]. <https://www.kantar.com/campaigns/making-sustainability-real-2024>
- Knapp, J., Gebauer, H., & Wortmann, F. (2025). Unlocking the benefits of direct-to-consumer (DTC) strategies without alienating dealers. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2025.04.011>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Corporate Finance*. McGraw-Hill.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill.
- La demanda sostenible se dispara: sube en 34 puntos las empresas que piden nuevas fibras. (2024). *Modaes*. <https://www.modaes.com/entorno/la-demanda-sostenible-se-dispara-suben-en-34-puntos-las-empresas-que-piden-nuevas-fibras>
- La sostenibilidad vista por los consumidores. (s. f.). *Kantar*. <https://www.kantar.com/es/Inspiracion/Sostenibilidad/La-sostenibilidad-vista-por-los-consumidores>
- Landmark Global. (2026). *E-commerce in the Netherlands in 2026*. <https://landmarkglobal.com/eu/en/news-insights/ecommerce-netherlands-2026/>

- Louie, K., & Calhoun, M. (2025). *The best clothing subscription boxes for women*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbes-personal-shopper/article/best-clothing-subscription-boxes-for-women/>
- Martins, J. (2025, agosto 16). *Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto*. Asana. <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
- *Marketing directo: qué es y cómo usarlo con éxito*. (s/f). Mailchimp. Recuperado el 27 de mayo de 2026, de <https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/direct-marketing/>
- McKinsey & Company. (2020). *Sustainability seekers in fashion*. <https://www.mckinsey.com>
- Modelo de suscripción: beneficios y cómo implementarlo. (2023, agosto 2). <https://www.conekta.com/blog/modelo-de-suscripcion>
- Modelos de suscripción en retail. (s. f.). VASS. <https://vasscompany.com/es/insights/blogs-articles/modelos-suscripcion-retail/>
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189–200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>
- Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2023). Triple Bottom Line, Sustainability, and Economic Development: ¿What Binds Them Together? A Bibliometric Approach. *Sustainability*, 15(8), 6706. <https://doi.org/10.3390/su15086706>
- OECD. (2025). *OECD Economic Surveys: Netherlands 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-netherlands-2025_2dd1f4aa-en/full-report.html
- Páez, G. (2022, noviembre 24). *Exportación indirecta: qué es, definición y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/exportacion-indirecta.html>
- Pacto Mundial. (2023). *La sostenibilidad en Europa*. <https://www.pactomundial.org/noticia/la-sostenibilidad-se-ha-convertido-en-un-valor-esencial-para-la-ciudadania-europea/>
- Países Bajos PIB per cápita, dólares corrientes - datos, tabla. (2024). *TheGlobalEconomy.com*. https://es.theglobaleconomy.com/Netherlands/gdp_per_capita_current_dollars/
- PIB de Alemania - Producto Interior Bruto. (2026, enero 29). *Datosmacro*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/alemania>

- PIB de los Países Bajos. (2026, enero 31). *Datosmacro*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/paises-bajos>
- Politics and government in the Netherlands. (s. f.). *Welcome to NL*. <https://www.welcome-to-nl.nl/living-in-the-netherlands/politics-and-government>
- PwC. (2024). *Voice of the consumer survey 2024*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/voice-of-the-consumer-survey/2024.html>
- *¿Qué es la distribución selectiva? Ejemplos de la estrategia*. (2025, abril 15). Esic.edu; ESIC. <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/distribucion-selectiva-c>
- Schiaroli, V., Fraccascia, L., & Dangelico, R. M. (2024). How can consumers behave sustainably in the fashion industry? A systematic literature review of determinants, drivers, and barriers across the consumption phases. *Journal of Cleaner Production*, 483, 144232. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144232>
- Spring GDS España. (s. f.). *Spring GDS España – Inicio*. <https://www.spring-gds.com/es/blog/e-commerce-moda-y-sostenibilidad/>
- Staplehurst, G., & Peters, J. (2024, September 4). *As consumers struggle, brands must rethink their pricing strategy*. Kantar BrandZ. <https://www.kantar.com/inspiration/brands/as-consumers-struggle-brands-must-rethink-their-pricing-strategy>
- Statista. (2023). *Population of the Netherlands by age*. <https://www.statista.com/statistics/519754/population-of-the-netherlands-by-age>
- Textiles and the environment: The role of design in Europe's circular economy. (2022). *European Environment Agency (EEA)*. <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/textiles-and-the-environment-the-role-of-design-in-europes-circular-economy-1>
- The European market potential for sustainable materials. (2024, octubre 10). CBI. <https://www.cbi.eu/market-information/apparel/sustainable-materials/market-potential>
- The Netherlands. (s. f.). *World Bank*. <https://www.worldbank.org/ext/en/country/netherlands>
- The State of Fashion 2026: When the rules change. (2025, noviembre 17). *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

- Torres, A. (2025, octubre 27). *Slow fashion: qué es y cómo funciona*. ESDESIGN. <https://www.esdesignbarcelona.com/actualidad/disenio-moda/slow-fashion-que-es-como-funciona>
- Worldometers. (2023). *Población de Países Bajos*. <https://www.worldometers.info/es/poblacion-mundial/poblacion-paises-bajos/>
- Zelezny. (s. f.). *Product adaptation in foreign markets (with examples)*. UX24/7. <https://ux247.com/es/product-adaptation-in-foreign-markets-with-examples/>
- *Bootstrapping Your Business: Strategies, Benefits, and Challenges*. (2026, 30 abril). Investopedia. Recuperado 27 de mayo de 2026, de <https://www.investopedia.com/terms/b/bootstrapping.asp?>
- Fajardo, A. (2022, septiembre 5). *Comercio electrónico transfronterizo: un dinamizador de la economía global y nacional*. Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. <https://ccce.org.co/noticias/comercio-electronico-transfronterizo-un-dinamizador-de-la-economia-global-y-nacional/>

6. Anexos

- **Tablas**

Tabla #1: Matriz de Preselección

Matriz de Preselección							
País	Crecimiento de mercado	Logística	Riesgo país	Interés en sostenibilidad	Valor Agregado	Hub logístico	Modelo Suscripción
Países Bajos	9	10	9	9	9	10	10
Alemania	9	10	9	10	10	9	9
Suecia	9	9	10	10	10	6,5	9
Francia	8	8	8	9	9	8,5	8
España	8	8	8	8	8	8	9
Italia	7	8	8	7	9	7,5	8

Nota: Selección preliminar de 6 países para elección de mercado objetivo.

Tabla #2: Análisis PESTEL de Países Bajos

PESTEL PAÍSES BAJOS					
POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
Países Bajos es considerado uno de los países más estables políticamente a nivel global, con un sistema democrático consolidado y bajo nivel de corrupción. Según el Banco Mundial, el país presenta indicadores elevados en gobernanza, estabilidad política y efectividad gubernamental (World Bank, 2023).	Países Bajos presenta una economía sólida y altamente desarrollada, con un Producto Interno Bruto (PIB) de 1.179.458 millones de euros en 2025, posicionándose entre las principales economías a nivel mundial. Asimismo, el PIB registró un crecimiento del 1,8% respecto al año anterior, reflejando una evolución económica estable y sostenida. (Datosmacro, 2025).	El consumidor neerlandés se caracteriza por una fuerte orientación hacia el consumo responsable, valorando aspectos como la sostenibilidad, la transparencia y el impacto social de los productos. Esta tendencia ha impulsado el crecimiento de modelos como el slow fashion y el consumo ético (CBI, 2023).	Infraestructura digital altamente desarrollada, con aproximadamente el 98% de los hogares con acceso a banda ancha. Asimismo, el país alberga el Amsterdam Internet Exchange (AMS-IX), uno de los principales nodos de intercambio de datos a nivel mundial, lo que fortalece la eficiencia de las operaciones digitales (Netherlands Foreign Investment Agency, 2025).	La protección ambiental está regulada por la <i>Environmental Management Act</i> , la cual establece las normas para la protección del medio ambiente, incluyendo el control de emisiones, uso de energía y gestión de residuos. Esta legislación está alineada con normativas de la Unión Europea, de donde proviene aproximadamente el 80% de la regulación ambiental del país (Government of the Netherlands, 2024)	Cuenta con un marco legal sólido en materia de protección al consumidor, alineado con las normativas de la Unión Europea, que exige transparencia en la información de productos, políticas claras de devolución y garantías de calidad. Estas regulaciones fortalecen la confianza del consumidor en el comercio electrónico (European Commission, 2023).
El gobierno neerlandés mantiene una fuerte orientación hacia la sostenibilidad, la economía circular y la digitalización. Estas políticas están alineadas con el Green Deal europeo, promoviendo modelos de producción y consumo responsables (European Commission, 2023).	En cuanto a la inflación, esta se ha mantenido controlada en un rango aproximado del 3% al 5% en los últimos años, lo que contribuye a la estabilidad del poder adquisitivo del consumidor (European Commission, 2023). El ingreso per cápita supera los 60.000 dólares anuales, ubicando a Países Bajos entre los países con mayor nivel de renta en Europa (World Bank, 2023).	Desde la perspectiva del modelo de Hofstede, Países Bajos presenta un alto nivel de individualismo (80), lo que indica que los consumidores toman decisiones basadas en valores personales y muestran apertura hacia nuevas marcas. Asimismo, presenta una baja masculinidad (14), lo que refleja una orientación hacia la calidad de vida, la sostenibilidad y el bienestar social (Hofstede Insights, 2024).	Dentro del comercio electrónico el país registra una de las tasas más altas de adopción digital en Europa, con aproximadamente el 94% de la población participando en compras online, lo que evidencia un mercado altamente digitalizado (Ecommerce Europe, 2025).	Principale referente en moda circular y slow fashion, impulsando el desarrollo de una economía textil sostenible mediante la implementación de la responsabilidad ampliada del productor (RAP) desde 2023. Esta normativa obliga a las empresas a asumir la gestión integral del ciclo de vida de las prendas, incluyendo su recogida, reutilización y reciclaje, promoviendo así la circularidad en la industria textil. (Bleckmann, 2024).	En el marco legal digital está regulado por normativas europeas que garantizan la protección del consumidor como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) establece estándares estrictos para la protección de los datos de los usuarios. Asimismo, la normativa de comercio electrónico exige transparencia en precios, condiciones de compra y derechos del consumidor, fortaleciendo la confianza en las transacciones digitales European Commission, 2023).

Tabla #3: Análisis PESTEL de Alemania

PESTEL ALEMANIA					
POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
República federal parlamentaria conformada por 16 estados con amplia autonomía. El poder ejecutivo lo lidera el Canciller Federal (Jefe de Gobierno), mientras que el Presidente ejerce un rol representativo. Su sistema legislativo es bicameral, compuesto por el <i>Bundestag</i> (parlamento federal) y el <i>Bundesrat</i> (representación regional). Dado su modelo electoral de representación proporcional, es indispensable formar gobiernos de coalición para asegurar la gobernabilidad, ya que rara vez un solo partido alcanza la mayoría absoluta (Deutscher Bundestag, 2026).	Principal potencia económica de la Unión Europea y una de las más grandes a nivel mundial por volumen de PIB, superando la barrera de los 4 billones de euros anuales. A pesar de este inmenso tamaño macroeconómico, la economía alemana ha atravesado una fase de estancamiento industrial (contracciones en torno al -0.3 % y -0.5 % en periodos recientes), reflejando las dificultades del país para reactivar su motor de crecimiento tras los sucesivos impactos geopolíticos y energéticos (Datosmacro.com, 2026).	Alemania atraviesa un cambio estructural severo en su pirámide poblacional. Para 2026, la edad media nacional ascendió a los 46.7 años, lo que la convierte en una de las sociedades más longevas del mundo. Esto se agrava debido a una contracción en las tasas de natalidad, la cual disminuyó a 1.35 hijos por mujer, amenazando directamente la viabilidad a largo plazo del sistema de pensiones (Worldometer, 2026).	A pesar de su robusta manufactura, Alemania muestra rezagos en la modernización de su gestión de TI. Actualmente, más del 40 % de los trabajadores alemanes emplean herramientas tecnológicas fuera del control de sus empresas, y en un 8 % de las compañías el uso de Inteligencia Artificial (IA) sin regulación interna ya es generalizado, exponiendo a las corporaciones a graves riesgos frente a normativas como el RGPD europeo (Xpert.Digital, 2026)	Alemania es pionera global con una tasa de reciclaje municipal superior al 65 %. Mediante la Ley de Economía Circular (KrWG), el Estado penaliza la contaminación y obliga jurídicamente a las industrias a minimizar residuos, forzando la transición de modelos productivos lineales hacia cadenas de valor estrictamente circulares (Federal Environment Agency [UBA], 2024).	Alemania promulgó una normativa legal estricta que responsabiliza a las empresas de tamaño considerable por los impactos sociales y ecológicos en todo su ecosistema de proveedores internacionales. Esta ley obliga jurídicamente a auditar y garantizar que no haya violaciones a los derechos humanos o medioambientales a lo largo de su cadena global, imponiendo fuertes sanciones monetarias a las corporaciones infractoras (Iezzi, 2025).
Tras el colapso de la coalición de centro-izquierda del Canciller Olaf Scholz a finales de 2024 debido a desacuerdos fiscales, Alemania experimentó una inusual volatilidad que desembocó en elecciones federales anticipadas en 2025. Este quiebre incrementó la movilización ciudadana y la polarización social, evidenciada por un aumento del 17 % en las protestas durante 2024, con más de 4,650 manifestaciones registradas a nivel nacional (Armed Conflict Location & Event Data Project [ACLED], 2025).	Alemania ha logrado controlar de forma efectiva la escalada de precios. La inflación promedio anual cayó del 2.5 % en 2024 al 2.3 % en 2025, estabilizándose alrededor del 2 % a inicios de 2026. Por su parte, el mercado laboral se mantuvo resiliente pero sin crecimiento, cerrando 2025 con una tasa de desempleo estancada en un 6.3 % (Deutsche Bundesbank, 2026)	En contraposición al consumismo rápido, existe un fuerte movimiento social liderado por la Generación Z y los Millennials alemanes. Datos del sector retail indican que más del 65 % de los consumidores jóvenes en Alemania exigen saber el origen de su ropa, impulsando un rechazo social hacia el desperdicio textil y consolidando el mercado para el <i>Slow Fashion</i> .	El consumidor alemán realiza más del 60 % de sus transacciones online mediante dispositivos móviles. Su proceso precompra es rigurosamente analítico, dependiendo de comparadores de precios locales y agregadores de reseñas para validar decisiones. Esto exige a las empresas entrantes diseñar plataformas con una experiencia de usuario (UX) altamente rápida, transparente e intuitiva (Ecommerce Europe, 2026).	Con la meta estatal de neutralidad climática para 2045, más del 70 % de los compradores online alemanes exigen opciones de envío sostenibles. Ingresar con éxito al mercado requiere integrar una "logística verde" (como entregas de última milla en vehículos eléctricos o compensación de carbono), ya que el consumidor penaliza comercialmente a las marcas con una alta huella ecológica (Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action [BMWK], 2026).	Todo negocio digital debe acatar estrictamente el DSGVO (GDPR), que exige el consentimiento explícito para procesar datos personales y utilizar <i>cookies</i> . Las infracciones se castigan severamente con multas de hasta 20 millones de euros o el 4 % de la facturación global anual, consolidando la gestión de la privacidad como un requisito técnico y legal ineludible para operar (Federal Commissioner for Data Protection and Freedom of Information [BfDI], 2024).

Tabla #4: Demanda objetiva

Segmentación Slow Fashion		
Países bajos		18.448.775,00
Mujeres (20-40)	13%	2.398.340,75
Consumidores de moda online	77%	1.846.722,38
Interes en sostenibilidad	20%	369.344,48
Consumo de moda importada	69%	254.847,69
Apertura a productos nuevos	57%	145.263,18
Interes en modelos de suscripción	81%	117.663,18
Demanda Objetiva	3%	3.529,90

Tabla #5: Matriz de Riesgos

MATRIZ DE RIESGO					
Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Mitigación
Retención en aduana por productos textiles	Aduana	3	5	15	Clasificación arancelaria correcta y uso de courier con experiencia en moda
Retraso en envíos internacionales (courier)	Transporte	4	4	16	Seleccionar operador confiable y comunicar tiempos estimados al cliente
Errores en documentación de exportación	Documentación	3	5	15	Checklist y validación previa de documentos
Cancelación de suscripciones (churn)	Comercial	3	4	12	Mejorar experiencia, calidad del producto y storytelling
Daño del producto durante transporte	Logístico	3	4	12	Mejorar empaquetado y pruebas de resistencia
Desajuste entre oferta y demanda	Mercado	2	4	8	Iniciar con MVP y escalar progresivamente
Incremento de costos logísticos	Financiero	3	3	9	Incluir margen de seguridad en precio
Retrasos en producción artesanal	Operativo	3	4	12	Planificación anticipada con proveedores
Condiciones climáticas adversas	Clima	2	3	6	Monitoreo climático y planificación de envíos

Tabla #6: Matriz de KPI's

KPIs			
KPI	Fórmula	Unidad	Análisis
Nivel de cumplimiento	$(\text{Entregas a tiempo} / \text{Total envíos}) \times 100$	%	Mejorar coordinación logística
Costo logístico por caja	$\text{Costo logístico total} / \text{N}^\circ \text{ cajas}$	USD	Eficiente en fase MVP
Tasa de errores	$(\text{Pedidos con error} / \text{Total pedidos}) \times 100$	%	Reforzar control de calidad
Tiempo estimado de entrega	Tiempo courier + aduana	Días	Basado en tiempos promedio de courier internacional
Capacidad de procesamiento	$(\text{Cajas producidas} / \text{Tiempo disponible})$	Cajas*semana	Capacidad alineada al MVP
Tasa de conversión web	$(\text{Clientes suscritos} / \text{visitantes}) \times 100$	%	Basado en benchmark conservador de e-commerce
Tasa de retención de suscriptores	$(\text{Clientes que continúan} / \text{total clientes}) \times 100$	%	Clave para estabilidad del modelo
Cumplimiento de entregas suscripción	$(\text{Cajas entregadas a tiempo} / \text{total}) \times 100$	%	Impacta directamente en experiencia del cliente
Costo total por suscriptor	$\text{Costos totales} / \text{N}^\circ \text{ suscriptores}$	USD	Modelo eficiente en MVP

Tabla #7: Financiamiento del proyecto

FINANCIAMIENTO		
Fuente	Monto	%
Capital Propio	\$3.000,00	50%
Prestamo Bancario	\$3.500,00	
TOTAL	\$6.500,00	50%
validación	\$322,68	
Instituto Financiera:	BANCO PACIFICO	
Monto:	\$3.500,00	
Plazo:	5	
Tasa Interes anual:	11,50%	
Frecuencia	12	
Periodos Mensualidad	60	
Cuota Mensual	\$76,97	

Tabla #8: Costos fijos y variables

	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2					
COSTO DE MATERIA PRIMA X UNIDAD	\$ 110,00	\$ 0,00					
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ -	\$ -				NUMERO DE OPERARIOS	1
COSTO INDIRECTO DE FABRICACION	\$ 15,00	\$ -				CANTIDADES BAJO DEMANDA	176
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 125,00	\$ 0,00				COSTO MANO DE OBRA ANUAL	\$ -
MARGEN DE GANANCIA	68%		85			COSTO TOTAL MANO DE OBRA	\$ -
PRECIO DE VENTA	\$ 210,00	\$ 0,00				COSTO MANO DE OBRA UNITARIO	\$ -
	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2					
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 125,00	\$ 0,00					
CANTIDADES	176	0	REVISAR CANTIDAD (96)				
COSTO TOTAL	\$ 22.000,00	\$ -					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
COSTOS TOTALES	\$ 22.000,00	\$ 23.320,00	\$ 24.719,20	\$ 26.202,35	\$ 27.774,49		

Tabla #9: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACION		\$ 4.234,38	\$ 5.354,96	\$ 4.858,79	\$ 5.199,36	\$ 5.560,38
(+) DEPRECIACIONES		\$ 817,47	\$ 817,47	\$ 817,47	\$ 817,47	\$ 817,47
(-) IMPUESTOS		\$ 983,77	\$ 1.277,24	\$ 1.168,14	\$ 1.270,04	\$ 1.379,08
(-) INVERSIONES	\$ -6.177,32					
(=) FLUJO DEL PROYECTO	\$ -6.177,32	\$ 4.068,08	\$ 4.895,19	\$ 4.508,12	\$ 4.746,79	\$ 4.998,76
(+) PRÉSTAMO	\$ 3.500,00					
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$ 299,31	\$ 245,99	\$ 186,22	\$ 119,19	\$ 44,04
(-) AMORTIZACION PRESTAMO		\$ 549,56	\$ 616,20	\$ 690,92	\$ 774,70	\$ 868,63
(=) FLUJO DEL PROYECTO AJUSTADO	\$ -6.177,32	\$ 3.219,22	\$ 4.033,00	\$ 3.630,98	\$ 3.852,90	\$ 4.086,08
Flujo acumulado	\$ -6.177,32	\$ -2.958,10	\$ 1.074,89	\$ 4.705,88	\$ 8.558,78	\$ 12.644,86

- **Ilustraciones**

Figura #1: Buyer Person

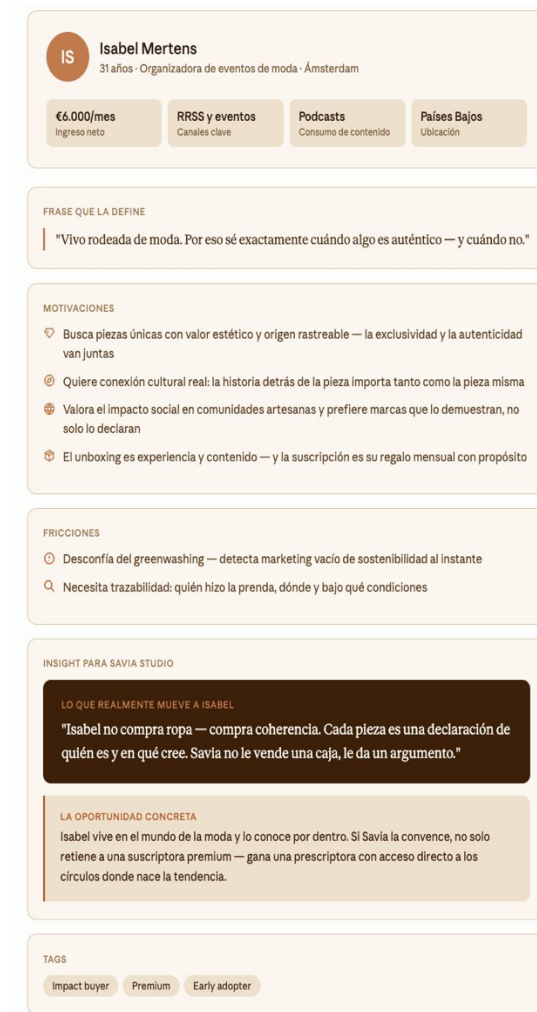


Figura #2: Organigrama de la empresa

