



---

# **Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias**

**Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Derecho y Administración y Dirección de  
Empresas**

**Plan de empresa:**

**“Virago”**

**Bolsos de lujo**

**Presentado por:**

**Lorena Santos Morquecho**

**Tutelado por:**

**María José Garrido Samaniego**



## **RESUMEN**

El presente trabajo consistirá en la elaboración de un plan para la creación de una empresa de accesorios de moda de lujo. En concreto, en este proyecto de fin de carrera se abordará la creación de una nueva marca de bolsos de lujo con la intención de su posterior ampliación a otros productos.

Se analizará tanto el entorno externo como interno que rodean a la empresa, las oportunidades de éxito, el desarrollo de la misma desde varios puntos de vista: económico-financiera, y marketing; así como la previsión de evolución de ésta una vez lanzada al mercado. De todos estos apartados nos focalizaremos en especial en la creación de la marca y el estudio de mercado de la misma. El análisis en este proyecto va a tratar de crear los pasos necesarios para averiguar la viabilidad de la empresa en el mercado y su posibilidad de expansión a largo plazo.

### **Palabras claves**

Proyecto de empresa, accesorios, moda de lujo, bolsos, rentabilidad.

## **ABSTRACT**

The present work will consist of the elaboration of a plan for the creation of a luxury fashion company. Specifically, this final year project will address the creation of a new brand of luxury bags.

Both, the external and internal environment that surrounds the Company, will be analyzed through a specific analysis methodology, the opportunities for success, the development of it from all points of view: economic and marketing; as well as the forecast of its evolution once launched on the market. Of all these sections we will focus especially on the creation of the brand and its market study. The analysis in this project will try to create the necessary steps to find out the viability of the company in the market and its possibilities of growing in the future.

## Key words

Company Project, accesories, luxury fashion, bags, profitability.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....                                      | <b>8</b>  |
| <b>1.1 Objetivos</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>1.2 Alcance y motivación</b> .....                             | <b>8</b>  |
| <b>1.3 Antecedentes históricos</b> .....                          | <b>10</b> |
| <b>2. ANALISIS EXTERNO</b> .....                                  | <b>12</b> |
| <b>2.1 Introducción y análisis general</b> .....                  | <b>12</b> |
| <b>2.2 Entorno general-macroentorno: PESTEL</b> .....             | <b>13</b> |
| <b>2.3 Entorno específico-microentorno: PORTER</b> .....          | <b>23</b> |
| <b>3. ANALISIS INTERNO</b>  |           |
| <b>3.1 Introducción y análisis general</b> .....                  | <b>30</b> |
| <b>3.2 Cadena de valor</b> .....                                  | <b>30</b> |
| <b>3.3 Ventaja competitiva</b> .....                              | <b>31</b> |
| <b>3.4 Análisis DAFO</b> .....                                    | <b>32</b> |
| <b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....                            | <b>35</b> |
| <b>4.1 Análisis de oportunidad</b> .....                          | <b>35</b> |
| <b>4.2 Modelo CANVAS</b> .....                                    | <b>36</b> |
| <b>4.3 La empresa: Misión, visión y valores</b> .....             | <b>37</b> |
| <b>4.4 Objetivos estratégicos</b> .....                           | <b>39</b> |
| <b>5. ESTUDIO DE MERCADO. PLAN DE MARKETING</b> .....             | <b>39</b> |
| <b>5.1 Enfoque y definición de objetivos</b> .....                | <b>39</b> |
| <b>5.2 Estudio de mercado a través de datos secundarios</b> ..... | <b>42</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5.3 Plan de Marketing</b> .....                       | <b>45</b> |
| 5.3.1 Estrategia de marketing .....                      | 45        |
| 5.3.2 Marketing mix .....                                | 47        |
| <b>6. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA</b> .....       | <b>55</b> |
| <b>7. PLAN ECONOMICO-FINANCIERO</b> .....                | <b>55</b> |
| <b>7.1 Previsión de demanda o ventas</b> .....           | <b>56</b> |
| <b>7.2 Inversión inicial</b> .....                       | <b>58</b> |
| <b>7.3 Previsión de gastos</b> .....                     | <b>59</b> |
| <b>7.4 Balance de situación inicial</b> .....            | <b>61</b> |
| <b>7.5 Cuenta de Pérdidas y Ganancias</b> .....          | <b>62</b> |
| <b>7.6 Rentabilidad y viabilidad de la empresa</b> ..... | <b>62</b> |
| 7.6.1 Fondo de maniobra .....                            | 62        |
| 7.6.2 Umbral de rentabilidad .....                       | 63        |
| 7.6.3 Ratio de liquidez .....                            | 63        |
| 7.6.4 Ratio de solvencia .....                           | 64        |
| 7.6.5 ROI .....  | 65        |
| 7.6.6 ROE .....  | 65        |
| <b>8. CONCLUSIONES</b> .....                             | <b>66</b> |
| <b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....                             | <b>69</b> |



## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Objetivo**

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de un plan de empresa en el mercado de moda de lujo. Está enfocada sobre todo a la creación de una nueva marca que sea capaz de competir con la gran fuerza competitiva que tienen las actuales debido al arraigo de éstas en el mercado. La idea de negocio está basada en la elaboración de un producto en concreto de accesorios de moda: bolsos. La novedosa y especial característica es que han de ser prácticamente únicos en el mundo. Es decir, se trata de que existan muy pocos productos del mismo modelo. Que sea casi imposible tener dos iguales además del valor añadido que ofrece la posibilidad de personalización. Con ello, se busca la diferenciación de la marca del resto de empresas ofreciendo a los clientes potenciales la satisfacción de una de las características más destacables del sector llevada a su extremo: la exclusividad.

Además, el producto será fabricado de manera sostenible y asegurando el cuidado del medio ambiente. Característica que últimamente es definitiva para crecer en el mercado.

### **1.2 Alcance del proyecto y motivación**

Toda esta idea surge con la intención de vencer la fuerte fuerza competitiva que existe en este sector de la moda de lujo desde tiempos inmemorables. Se tiene la idea de que es casi imposible entrar en este mercado ya que existen cantidad de marcas potentes como son Prada, Versace o Louis Vuitton. Sin embargo, la clave de este mercado está en analizarlo, entenderlo y encontrar la oportunidad en un momento clave.

Las empresas de moda de lujo destacan por ofrecer productos y servicios que poseen unos niveles de calidad mucho más elevados que el resto de las empresas en la misma categoría. Es por esto por lo que se requieren dos factores esenciales: por un lado, una buena idea de negocio que pueda competir y llamar la atención del



público objetivo y, por otro lado, una gran inversión para ponerse a la altura debido a la alta calidad que se presume que se va a alcanzar.

Todo esto hace más complicado la aparición de nuevas marcas en este mercado. Los consumidores de este tipo de bienes tienen un desarrollo basado en las tendencias y lo que “se ponga de moda” en cada momento. Es por esto que su fidelidad a la marca es muy reducida por no decir nula.

Sin embargo, es importante entender que el lujo no vende por el producto que se ofrece sino por lo que transmite con la marca. No se trata de seguir tendencias sino de crear modas. La diferenciación del resto no va en los modelos o las líneas sino en lo que seas capaz de ofrecer a aquellos que eligen formar parte de tu marca. Aquí es donde vamos a poner todo nuestro esfuerzo.

Además, cabe mencionar la importancia de las redes sociales en la actualidad. Antigamente la clave estaba en las pasarelas y el papel. Sin embargo, con el continuo crecimiento, auge y liderazgo de estos mercados en el comercio electrónico, la creciente fuerza de las redes sociales y el éxito que plasman las “influencers” en las marcas ha llevado a todas las empresas de este mundo a realizar cambios. Estos han supuesto la aplicación de nuevas estrategias para destacar en este ámbito mediante una buena y definida estrategia de red generando así valor a sus marcas. Es por este motivo que vamos a centrar toda nuestra estrategia en el formato online.

Vamos a tratar a lo largo de este trabajo de analizar las características del mercado, su evolución y puntos clave para poder entrar en el mismo. Lo haremos a través de la creación de una marca y su propio producto enfocado a accesorios de lujo.

En este contexto nace **Virago**, una empresa española de accesorios de moda de lujo. Su andadura comenzará por la producción de bolsos de lujo para conseguir su

posterior expansión en su cartera de productos a más tipos de accesorios como será el caso de zapatos, cinturones o joyería.

El camino que se pretende seguir es aquel que nos permite conseguir generar ese valor añadido y único para entrar en este mercado tan competitivo y exclusivo que es la moda de lujo.

### **1.3 Antecedentes históricos**

Desde mi punto de vista creo que es esencial entender la evolución del mercado de la moda de lujo, sus orígenes y su desarrollo. La clave de la posibilidad de creación de este tipo de empresas está en la idea de base, en entender el valor y significado y cómo funciona el público objetivo al que va dirigido, así como la tendencia que tienen este tipo de mercados en el mundo actual con respecto al antiguo.

El mundo del sector de lujo ha ido evolucionando con los años. Esto se debe a que es consecuencia directa de las necesidades y deseos de las personas que no son las mismas hoy que hace décadas. Es obvio que muchas de las necesidades que hemos ido generando dependen de la cultura y personalidad de cada uno de los individuos. Sin embargo, debido al desarrollo de la tecnología y las redes sociales, este se ha vuelto muy homogéneo ya que el deseo del que se alimenta el lujo viene muy influenciado por el marketing y su rápida distribución y alcance hoy en día.

No obstante, así como la evolución y el cambio parece claro, hay premisas que no han cambiado a lo largo de las diferentes etapas de la historia dando lugar a lo que entendemos hoy por lujo. El lujo no está al alcance de todos, es exclusivo, no necesario, es símbolo de calidad, tiene un precio elevado y transmite emociones, sensaciones e incluso influyen en el ser de la gente que lo lleva. Son características que nos vamos a encontrar en toda la historia hasta nuestros días.

Podemos diferenciar varios tipos de fases en los tipos de consumo del lujo de la sociedad. En un primer momento, serán los bienes de primera necesidad los que serán considerados un lujo dado su escasez. Por ejemplo, en el caso de los romanos, ellos utilizaban como productos de lujo sales de baño o jabones que, en

su época, eran muy selectos. Sin embargo, si lo pensamos ahora, para nosotros eso no es más que un bien de primera necesidad.

Cuando la sociedad avanza y las necesidades primarias estén cubiertas, será entonces cuando nuevos elementos pasarán a ser considerados lujosos como, por ejemplo, lavavajillas, un coche, etc. Cuando estos ya están suplidos, entonces aparecerán otros elementos que no cumplen otra cosa que el éxito personal frente a los que les rodean.

Con este desarrollo, que sigue la teoría de la pirámide de Maslow, podemos entender las características claves del lujo: escasez, poder y aceptación social.

Podemos hacer referencia en concreto a una de las épocas más características del lujo en nuestra historia que es la Edad Media donde el deseo de lo material se avivó. Fue una época oscura, de mucha enfermedad y guerras, donde los únicos que conocían el lujo era los miembros de la Iglesia y los Reyes. Pero aun así, esta élite se dejaba hipnotizar por los bienes de lujo, los cuales, gran parte de ellos provenía de los botines de guerra. Aquí ya vemos esa diferenciación de clase que aportaba el lujo. Por lo tanto, vemos como desde el principio ha ido ligado con esa imagen de “superioridad personal” frente a la sociedad.

Esta época dio paso a otra distinta en la que el comercio y el arte fueron grandes protagonistas, el Renacimiento. Sin embargo, no fue hasta finales del XIX y el siglo XX en el que surgieron las firmas de lujo que hoy día conocemos como Burberry, Hermès, Louis Vuitton o Chanel.

Son muchos los autores que destacan que el elemento que más define el sector del lujo hasta el S.XX es precisamente la rareza de los productos que significaban en cada momento. Por ejemplo, aquellas telas de seda, porcelana o especias que se importaban en el S.XIII eran consideradas lujosas porque eran escasas y pocos podían acceder a ellas. Sin embargo, con el crecimiento del comercio, la tecnología y la industrialización el componente de exclusividad comenzó a decaer emergiendo así otras características que están más presentes en estos productos en nuestros

días como la calidad de los materiales, la unicidad del diseño o la dificultad de elaboración de algunos rasgos de estos productos.

Además, la constante aparición de nuevas marcas a lo largo de los últimos años ha hecho pensar que el lujo no es solo para las clases más altas. Y, aunque este aspecto es bastante discutible, cada vez tiene más alcance la clientela de estas marcas. Así, hay productos de estas marcas que una importante parte de la población puede comprar sin tener que formar parte de la élite. Nos referimos a un nuevo público, se trata de un sector de la población que gana bastante dinero pero que no puede ser considerado rico. Es un sector que puede gastar mucho dinero en cosméticos, viajes, ropa, etc en el que nosotros nos vamos a centrar.

Este objetivo de las marcas de lujo por ampliar su clientela ha hecho que tengan que llevar a cabo estrategias empresariales importantes para evolucionar y adaptarse a lo que demanda la sociedad en la actualidad. El lujo sigue siendo exclusivo pero las posibilidades de alcanzarlo se han incrementado debido al cambio de la visión de la sociedad que ha evolucionado. En estos matices es donde encontramos las posibilidades de entrada.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**

### **2.1 Introducción y análisis general externo**

Necesitamos conocer el comportamiento de nuestra empresa con respecto al entorno competitivo en el que nos movemos. Es necesario e imprescindible tener en cuenta todos los factores externos que podrían variar los resultados que esperamos obtener a la hora de tomar decisiones. Si tenemos en cuenta todas las posibilidades conseguiremos un alto grado de verificación en el grado de adecuación de los resultados obtenidos con los objetivos previamente fijados al realizar el estudio. Y, con ello, se nos facilita el control y gestión de la situación desde todas y cada una de las perspectivas.

### **2.2 Análisis del macroentorno-general: Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta muy útil a la hora de generar la planificación estratégica de nuestra empresa. Nos ayudará a identificar un conjunto de factores concretos externos que serán decisivos en el negocio.



Figura 1: Factores análisis PESTEL Fuente: <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>

### Factores políticos/legales.

Al tratarse Virago de una empresa nacional y, a largo plazo, internacional debemos tener en cuenta todos los factores políticos que puedan influir en nuestro negocio. Nos vamos a centrar en un primer momento en aquellos que queden dentro del marco político nacional de España y, posteriormente hablaremos del entramado a nivel europeo e internacional.

Vamos a tener en cuenta todos los aspectos relacionados con la legislación y las políticas de nuestro país. Como a cualquier sector, los cambios y la inestabilidad política afectan, sobre todo, a la creación de empresas. Esto es así porque no va a ser fácil iniciar una nueva empresa en el seno de una continua indecisión política. Desgraciadamente es el caso de España, donde no estamos pasando por un buen periodo político debido a los continuos casos virales de corrupción, inestabilidad y descontento general. Esto afecta al nivel económico y a la estabilidad a largo plazo de la empresa. Dependiendo del partido que gobierne vamos a tener grandes diferencias en lo referente a las políticas de ayuda a los autónomos.

Respecto al comercio exterior, cabe tener en cuenta la política del resto de países en los que vayamos a trabajar. España es un país miembro de la Unión Europea y como tal, es participe en todos los acuerdos y tratados de la UE que deberá tener en cuenta y respetar. La ventaja en este punto es que no existen trámites aduaneros ante el envío de mercancías en estos países. Un ejemplo que destacar sobre este tema es la regulación en la UE del e-commerce. El reglamento que trata de poner paz entre los consumidores y los empresarios residentes en la UE trata de potenciar la confianza entre los mismos para un mejor desarrollo de la actividad.

A nivel internacional habrá que tener en cuenta que sí existen aduanas y declaraciones de contenido y valor en cada envío.

### **Factores económicos.**

Vamos a centrarnos en la situación económica española de manera general, ya que es dónde vamos a realizar la actividad de nuestra empresa, para luego poder adaptarlo al ambiente económico que rodea al sector de la moda de lujo.

España no atraviesa un buen momento económico en un escenario donde la pandemia por COVID-19, la inestabilidad política, la escasez de bienes y su correspondiente subida de precios y el actual conflicto Ucrania-Rusia ha dejado graves consecuencias sociales y económicas.

Vamos a utilizar tres indicadores económicos para visualizar la situación española actual. Comenzaremos con el PIB per cápita que es un buen indicador del nivel de vida de un país, analizaremos el IPC para valorar la subida o bajada del nivel de precios que refleja la estabilidad económica o no de un país y su fluctuación y, por último, analizaremos el paro para analizar el nivel de población inactiva del país y sus consecuencias directas en el saldo real de la población.

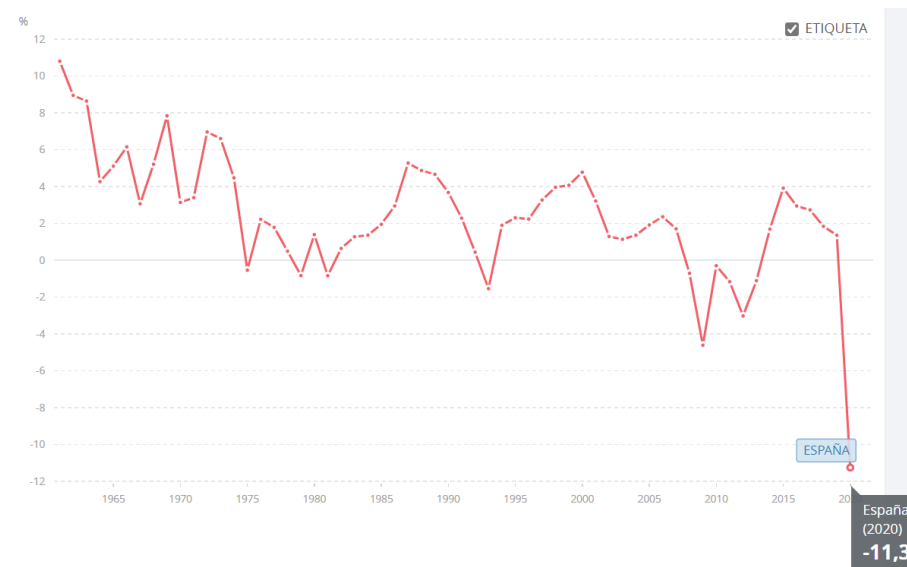


Figura 2: Tasa de crecimiento anual del PIB real per cápita Fuente: datos.bancomundial.org (2020)

En la anterior figura podemos observar un fuerte desplome de la tasa de crecimiento del PIB per cápita en el año 2020. Coincide justo con el inicio de la pandemia. Sin embargo, como ya podíamos observar antes la tendencia ya era decreciente en los años anteriores. Además, la expectativa en los próximos años no es esperanzadora. Con los diferentes sucesos que ya hemos mencionado se prevé un descenso de casi dos puntos – del 6,3% al 4,5%- y para 2022 de medio punto- del 5,9% al 5,4%. El Banco de España alerta de esta continuo y creciente descenso para los años próximos<sup>1</sup>.

El segundo indicador que nos conviene analizar es la tasa de desempleo a nivel nacional.

<sup>1</sup> Departamento de análisis de Bankinter. El Banco de España revisó sus previsiones para los próximos años. *Blog de Economía y Finanzas Bankinter*. 2022 < <https://www.bankinter.com/blog/mercados/prevision-pib-banco-espana> > [Consulta: Abr.2022].

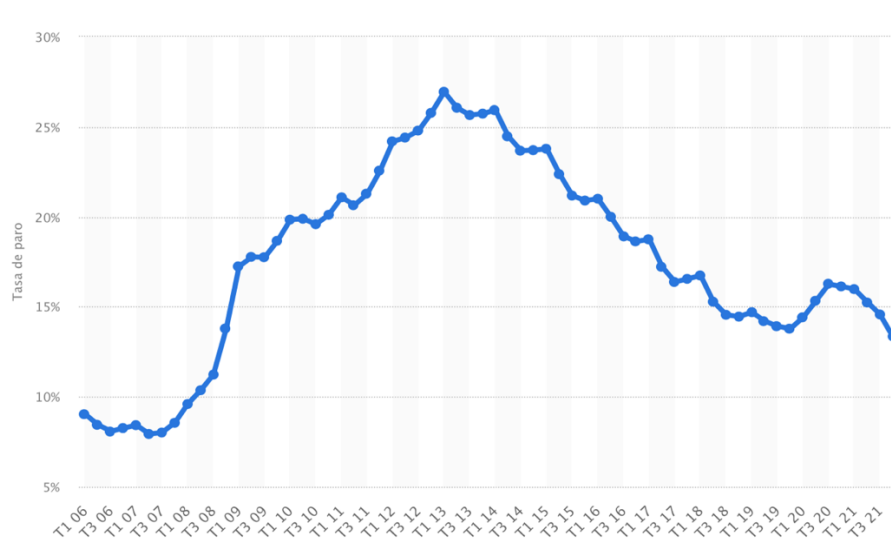


Figura 3: Tasa de desempleo en España del primer trimestre de 2006 al cuarto trimestre de 2021.  
Fuente: es.statista (2021)

Los efectos recientes de la pandemia en el área laboral se han plasmado como un incremento aproximado de 1,5 puntos porcentuales en la tasa de desempleo nacional durante el primer trimestre de 2021 comparándolo con el mismo periodo anterior en 2020. Y, aunque esto sea así, cabe destacar que en el cuarto trimestre de 2021 la tasa de paro realizó su descenso más importante desde 2019 en un porcentaje del 13,33. Las previsiones realizadas por el Banco de España, sin embargo, oscilarán entre el 11,5% y el 12,5% para 2023<sup>2</sup>.

Y, por último, analizaremos el IPC de España. Este ha ostentado muchas variaciones debido a la pandemia, la escasez importación de productos y la inestabilidad en la que vivimos. Nos interesa porque analiza el nivel y las condiciones de vida de los habitantes.

<sup>2</sup> Fernández, Rosa. Tasa de paro trimestral en España 2006-2022. *Statista*. 2022. < [Tasa de desempleo por trimestre en España 2006-2022 | Statista](#) > [Consulta: Abr. 2022].



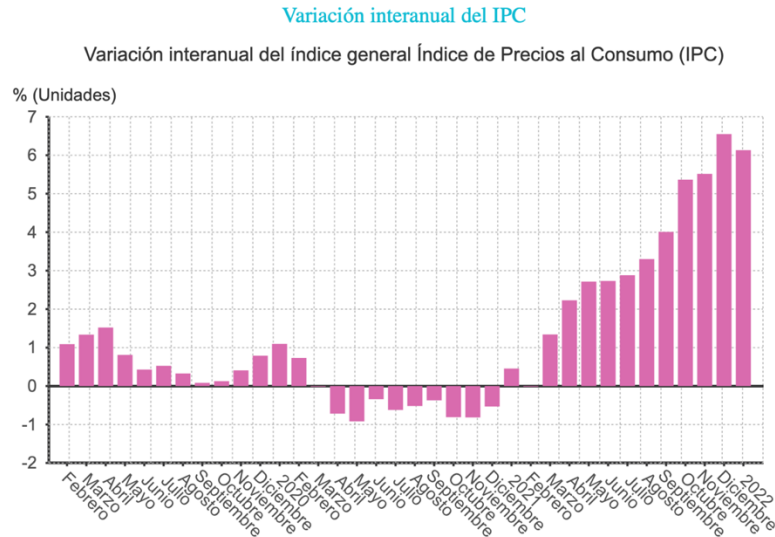


Figura 4: Variación interanual del IPC Fuente: ep.data.es (2021)

Concentrándonos en el **sector de la moda de lujo** en España, hemos de decir que es una fuente potencial de ingresos y referencia de crecimiento. El informe “El estado del negocio de la moda” publicado por The Business of Fashion y McKinsey & Company estima que la industria global de la moda se recuperará en 2022 con las ventas superando el 3 y el 8 % a los niveles de 2019. (EuropaPress, 2021).

El sector del lujo ha sido una de las fuentes primordiales de crecimiento creando alrededor de 200.000 puestos de trabajo directos y hasta 1,7 millones de empleos indirectos durante este corto periodo de empleo<sup>3</sup>.

En concreto, en España, el mercado de lujo centrado en la moda y los complementos creció un 15,5% durante el año 2021 (Europa press, 2022). Y, aunque este es un dato esperanzador, no es suficiente para recuperar la caída que se experimentó con la pandemia que llegó hasta rozar casi el 30%.

Sin embargo, la pandemia ha efectuado un golpe decisivo haciendo caer las ventas y la importancia de este sector que se encuentra ahora mismo resurgiendo. La contracción en ventas que se visualizó en el sector del lujo en 2020 ha hecho que

<sup>3</sup> Redactor el Economista. Economía. El sector del lujo creció un 28% en los últimos tres años, hasta 547.000 millones de euros. *El Economista*. <[Economía.- El sector del lujo creció un 28% en los últimos tres años, hasta los 547.000 millones de euros \(eleconomista.es\)](#)> [Consulta: May.2022]-

los niveles de venta registrados actualmente sigan por debajo del año prepandémico. En 2020, el sector de la moda tuvo un retroceso del 27% (una cifra elevada comparada con el resto del mundo, cuyo nivel medio era de un 20% (Europa press, 2020). Sin embargo, el mercado de bienes personales de lujo ha crecido un 29% en 2020. Esto supone un aumento de un 1% con respecto a 2019<sup>4</sup>.

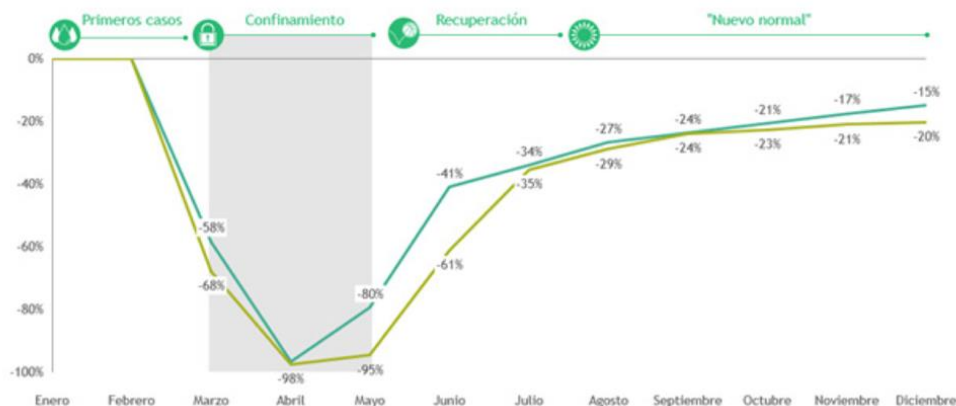


Figura 5. Evolución de ventas en el sector de la moda en España. Comparativa 2019-2020. Fuente: EY (2021)

Sin embargo, a pesar de esta caída, las expectativas del mercado de lujo se impulsarán tras su repunte en 2021. Se espera que con el consumo que van a generar las generaciones Z e Y- 70% de las ventas para 2025- se impulse su crecimiento. Se espera un crecimiento anual del 5% en general en el sector (EY, 2020).

### Factores sociales.

Antiguamente el público femenino era el pilar sobre el que giraba todo el mundo de la moda, sobre todo la de lujo. Sin embargo, esto ha cambiado con el paso de los siglos y el avance de la sociedad. Hoy en día “el lujo no entiende de hombres y mujeres, y después de esta crisis menos” (La Vanguardia, 2020). Es por esto por lo

<sup>4</sup> Redactor de modaes. El mercado del lujo volverá a la senda del crecimiento tras repuntar en 2021. [Modaes.es](https://modaes.es) < [El mercado del lujo volverá a la senda del crecimiento tras repuntar en 2021 | Modaes.es](https://modaes.es) > [Consulta: may.2022]

que debemos tener en cuenta que tanto los pantalones, las faldas, el maquillaje, los tacones, bolsos, etc. van a estar presentes en el armario de cualquiera que lo desee sin importar sexo. Esto es lo que estamos viendo desde hace tiempo en los grandes desfiles de potentes marcas como Gucci o Dior entre otras muchas. Lo que ha dado fuerza a esta creciente tendencia “es un cambio de valores que lucha por la igualdad”. Por ello, sin duda ya no podemos asociar solo la moda al género femenino teniendo que centrarnos en ambos.

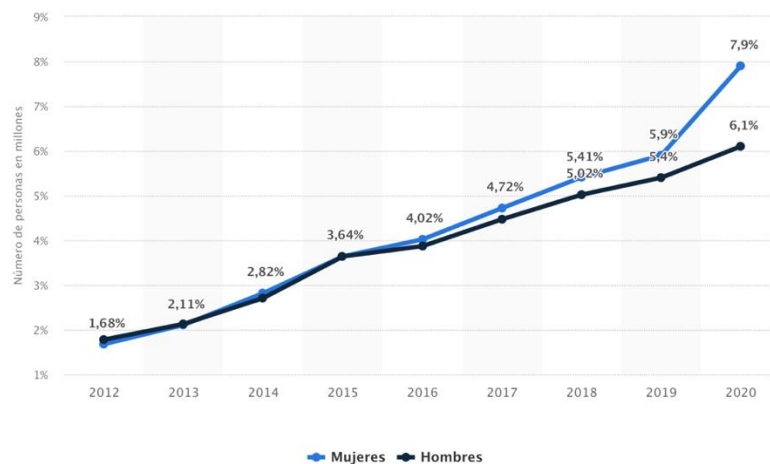


Figura 6: Número de hombres y mujeres que compran moda de 2012 a 2020. Fuente: es.statista (2020)

Otro factor que debemos de tener en cuenta es la creciente compra de ciertos grupos sociales. Entre ellos debemos de destacar tres: los millennials, la Generación Z y los HENRYs (High-Earners-Not-Rich-Yet<sup>5</sup>).

Es cierto que, aun hoy en día, los segmentos más top del consumo de lujo están dominados por Baby-boomers y Generación X- nacieron entre el final de la Segunda Guerra Mundial hasta 1980. Esta generación es característica de un patrón de consumo fiel, valoran las tradiciones, la compra la realizan en locales físicos y el contacto personal y directo es lo que mejor funciona con ellos. Sin embargo, esta siendo sustituida por una nueva generación, los “millennials”- grupo de población se

<sup>5</sup> High-Earners-Not-Rich-Yet es la manera que tienen de llamar a aquellas personas que reciben un ingreso elevado de entre \$250.000-\$500.000 y tienen el potencial para ser ricos en el futuro.

refiere a aquellos que han nacido entre 1981 y 1996. Los Millennials son actualmente considerados como el grupo de consumidores más poderoso a nivel global (Gapper, 2018). Los Millennials y la Generación Z representaban conjuntamente un 30% del consumo actual de la industria del lujo y se estima que este porcentaje ascenderá a más del 40% en el año 2025 (Deloitte, 2018).

No obstante, hay que tener en cuenta que esta nueva generación no sigue los mismos flujos que las anteriores. Por ejemplo, dejan atrás lo que consideramos como “compra de rutina” y se lanzan a compras impulsivas motivadas por las redes sociales o lo que compran sus amigos<sup>6</sup>. Los millennials han crecido en la era de internet y, por tanto, sus patrones oscilan más hacia lo tecnológico en todos los sentidos. Es por eso que, para conseguir éxito en los mercados premium, las empresas necesitan entender a este círculo, conocerlos y motivarlos para impulsar el consumo y no quedarse atrás.

### **Factores tecnológicos.**

La moda es una industria con una larga historia y muy propensa al cambio, adaptándose a los tiempos modernos a medida que surgen nuevas demandas. Por lo tanto, con el auge de Internet y su popularización, el mercado se ha desplazado hacia el mundo virtual. Además, a diferencia de lo que ha sucedido en otras industrias, la pandemia de COVID-19 no ha hecho más que reforzar el ya inexorable avance del negocio de la moda online.

El rápido crecimiento del comercio electrónico en la población del país, el aumento de la confianza de los consumidores en los sistemas de pago electrónico y el auge de los dispositivos móviles para comprar por Internet han sido algunas de las claves del crecimiento de la industria a nivel nacional. Pero ¿por qué el mercado de la moda online tiene tanto éxito en España? Según los consumidores, las compras en línea suelen ser atractivas porque se pueden comprar sin salir de casa y son baratas, especialmente con envío gratuito. El español medio gasta alrededor de 174

---

<sup>6</sup> Deloitte. *Bling It on. What makes a millennial spend more?* United Kingdom (2017) < [deloitte-uk-young-luxury-shopper-2017.pdf](#) >.

euros al año en moda online (Statista, 2022). Además, los productos de moda con mayor participación de comercio electrónico en las ventas totales son calzado, textiles para el hogar, ropa y accesorios en ese orden.

Además, el funcionamiento de la tienda online, el desarrollo a nivel interno y los métodos de trabajo también están muy ligados a la nueva tecnología para facilitar la distribución y el funcionamiento de éstas.

Pero no cabe duda de que las redes sociales se han convertido en uno de los principales aliados de la moda online. Plataformas como Instagram o 21 Buttons son el mejor escaparate para las nuevas tendencias. Las marcas lo saben. Por lo tanto, no sorprende que las grandes empresas utilicen cada vez más a personas influyentes para promocionar sus productos y nombres.

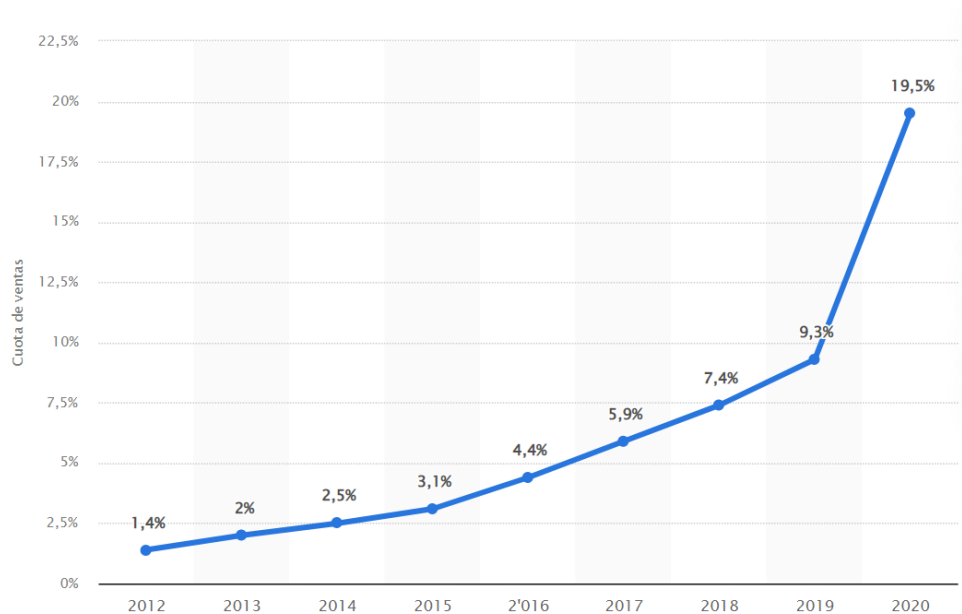


Figura 7: Peso de las ventas moda online sobre el total de las ventas de ropa en España de 2012 a 2020. Fuente: es.statista (2020).

Como podemos observar en la última figura, el porcentaje de ventas del e-commerce en las prendas de vestir no ha hecho más que aumentar hasta alcanzar una cifra cercana al 20%.

### **Factores ecológicos.**

Cada vez está más de moda la sostenibilidad en las marcas. A nivel global cada vez es mayor el público que solo consume en aquellas marcas que son responsables con el medio ambiente y con la fauna y flora que nos rodea. Por ejemplo, la testa en animales está haciendo caer los ingresos de grandes marcas. Un ejemplo de ello es Gucci que tuvo que comprometerse en 2018 a dejar de utilizar piel de animales, sobretodo canguros, en sus líneas para sustituirla por otro tipo de materiales. De hecho, encontramos afirmaciones de grandes referentes de la moda como es François-Henri Pinault, ejecutivo presidente del grupo Kering como la siguiente: “El verdadero lujo está basado en la autenticidad y la sinceridad en la experiencia, pero si los productos no están en armonía con valores mayores, como la sostenibilidad y el compromiso con la naturaleza, no van a sobrevivir en este negocio”.

Es por todo esto que en los últimos años los conceptos de “lujo” y “sostenibilidad” han ido parejos en todo momento y todo ello gracias al continuo cambio en consumo por la concienciación de la población con la sociedad, el medioambiente y, en general, el futuro. Por ello, es imprescindible tener en cuenta estos valores a la hora de generar un producto.

Si bien las empresas de la industria del lujo inicialmente tardaron en adoptar nuevas tecnologías, la pandemia aceleró el cambio hacia el análisis de los datos de los consumidores utilizando aplicaciones de inteligencia artificial (IA) y realidad aumentada (AR). Esto va a permitir un mayor acercamiento de la experiencia de compra nuestros clientes. Sin embargo, las tiendas físicas que ofrecen una experiencia de cliente única no serán reemplazadas por completo por las tiendas digitales, lo que facilitará las estrategias de venta omnicanal aunque cada vez más estén en auge las ventas Unicanal online. Esto permitirá a las marcas superar las barreras impuestas por las normas de distanciamiento social, garantizando así que se cumplan las medidas de seguridad e higiene y que los clientes puedan seguir disfrutando de una experiencia personalizada en la tienda. (Pasamón, 2020)

En resumen, la sostenibilidad va a ser determinante en el desarrollo de las empresas de la moda de lujo para que puedan volver a alcanzar los datos que tenían antes de la pandemia.

## 2.3 Entorno específico-microentorno: Las 5 fuerzas de PORTER

A continuación, una vez que ya hemos analizado el entorno general en el que se desenvuelve nuestra empresa, vamos a proceder al análisis del entorno específico ayudándonos de un modelo de gestión empresarial que es “Las cinco fuerzas de Porter”. La función principal de este análisis consiste en la identificación y el análisis de las cinco fuerzas en las que se basa el modelo (Figura 8). Con ello lo que pretendemos es maximizar los recursos y superar a la competencia para conseguir una ventaja significativa con respecto a estos.



Figura 8: Las 5 fuerzas de PORTER. Fuente: ondho.com

El modelo lo que nos va a proporcionar es una visión clara de cuáles son las ventajas competitivas con respecto a nuestros competidores, los clientes y los proveedores potenciales y las principales amenazas que debemos superar añadiendo valor a nuestro producto para diferenciarnos del resto.

### 2.3.1 Rivalidad entre competidores en el mercado

Para determinar la rivalidad existente en el sector debemos hacer referencia a determinadas características del mismo como la tasa de crecimiento de la industria, el grado de concentración, la diversidad de competidores y el grado de diferenciación del producto.

### *1. Tasa de crecimiento de la industria.*

Cuanto más crezca la posibilidad de expansión de una empresa, mayor será la competencia de la misma. Pero, cuanto más se reduzca el ritmo de crecimiento de la empresa y, por tanto, se estabilice, la intensidad de la competencia se incrementará ya que los clientes y, por tanto, las ventas se estabilizan y, por ello, los competidores se ven obligados a ser más agresivos para mantener los clientes que ya tienen u obtener nuevos.

En concreto, la industria de la moda es un sector que está en auge y crecimiento actualmente, como hemos mencionado en el capítulo 2 de este trabajo, el sector del lujo tuvo un crecimiento de ventas del 12,8% (Deloitte, 2020). Tras la contracción de ventas que experimentó por la pandemia, se predice un aumento sostenido para los próximos años. Sin embargo, esto supone una menor barrera de entrada y un llamamiento a continuos competidores.

### *2. Diversidad de competidores y grado de concentración.*

El mercado de lujo es una industria concentrada en unas cuantas empresas que han destacado por encima del resto. Teniendo a marcas claves como Prada, Gucci, Versace, Louis Vuitton, Hermes o Burberry como competidores fuertes es un punto de debilidad para aquel que quiera entrar en la industria. Todos estos ocupan posiciones de fortaleza y muy marcadas en la industria que llevan años desarrollando sus estrategias competitivas para reforzar su indudable elevada posición por lo que convertirse en parte de ellas no es una tarea fácil.

### *3. Grado de diferenciación del producto.*

La diferenciación del producto es clave para triunfar en este mercado. Todos los productos aportan una serie de valores y sensación. Es por ello por lo que no debemos fijarnos tanto en encontrar un producto parecido al nuestro sino en encontrar la manera en que nuestro producto transmita algo único y diferente al resto. El lujo se mueve más por experiencias y sensaciones que por materiales o forma de fabricación ya que la calidad de estos se da por supuesta. Es por eso por



lo que nuestra marca Virago tendrá que encontrar la manera de conseguir ofrecer esa característica diferenciadora del resto.

Algunos de los principales competidores de Virago serían las grandes marcas de lujo en bolsos que están arraigadas en el mercado. Como ejemplos de mayores competidores de entre todas las opciones podemos situar:

|   |   |
|---|---|
|    | <p>Es una firma italiana de moda fundada en 1913. En un primer momento se dedicaba a la confección de baúles, bolsos, maletas y zapatos en dos tiendas situadas en Milán. Actualmente, ha ampliado su mercado a un mayor rango de productos como, por ejemplo, ropa o joyas. Y, además, se ha ido instalando por todo el mundo.</p>   |
|   | <p>Es una firma italiana de productos de lujo con sede en Florencia. Se fundó en 1881. Trabaja con la creación de bolsos, maletas, zapatos, accesorios como joyas o cinturones y de productos de cosmética y perfumes. Es una firma que ha ido evolucionando con el tiempo pasando a ser una de las más significativas en el sector basándose en la sofisticación.</p>  |
|  | <p>Se fundó en 1828 por el famoso diseñador alemán Thierry Hermès en París. En un primer momento se dedicaba a abastecer a los nobles europeos con bridas y arneses para el transporte de caballos. Fue a partir del S. XX cuando se incursionó en la industria de la moda contratando así a un director creativo francés Christopher Lemaire. Hoy en día se dedica a la venta de moda tanto para hombre como para mujer ofreciendo</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | ropa, joyería, relojes, perfumes, bolsos e incluso objetos para el hogar y la equitación. |
|--|---|

En resumen, podemos establecer que la rivalidad y los competidores de mercado en esta industria es **ELEVADA**.

### 2.3.2 Amenaza de nuevos competidores

| AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (MEDIA)   |   |
|--|---|
| <p>A decir verdad, la amenaza de nuevos competidores no es algo preocupante. Esto se debe a que el mercado de por si cuenta con muchas barreras de entrada, aunque es cierto que, como hemos mencionado anteriormente, la pandemia ha dado luz verde para la entrada a este mercado. Sin embargo, el mundo de la moda de lujo posee una característica clave que es la gran inversión inicial que se debe efectuar por el tipo de material, la publicidad agresiva y la participación en el mayor número de eventos posibles. Además, es difícil lograr economías de escala ya que la producción es muy especializada y más en nuestro caso donde el modelo va a ser customizado. El valor y el prestigio que debemos mostrar en la marca hace que sea difícil que mucho público lo consiga ya que los clientes son muy fieles y les cuesta cambiar de una a otro. Además, una marca de lujo debe enfrentarse continuamente a diferentes restricciones nacionales, culturales y protección.</p> <p>Encontramos como posibles potenciales competidores:</p> |   |
| <p>Marcas nuevas que saquen al mercado las <i>influencers</i></p>  | <p>Por ejemplo, María Pombo, una gran influencer española, ha sacado recientemente su propia línea de moda que es "Name the Brand". Esta es bastante atractiva para el público al que nos queremos dirigir, que es al más conectado a las redes y al mundo de</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | internet, ya que estas primero conocen a la imagen de marca y después al producto.   |
| Marcas online que tengan un precio más asequible ofreciendo los mismos productos que nosotros, aunque sean de menor calidad. | El riesgo de que nos dirijamos a un público en auge, como son los millennialls, es que al principio no todos van a poder contar con el poder adquisitivo que necesitan para comprar nuestra marca de una manera estable. Es un público que aun no recibe unos ingresos continuos y esto puede se run problema. |
| Por tanto, la fuerza de amenaza de nuevos competidores es <b>DÉBIL</b> .   |  |

### 2.3.3 Poder de negociación de clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (BAJO)

Los clientes directos de nuestro producto de lujo van a ser:

- Millennials
- Generación Z
- HENRY'S
- Coleccionistas de accesorios de lujo
- Interesados en la moda
- Influencers, creadores de contenido, etc.

Los clientes en la moda de lujo son importantes porque son claves para la consideración de lujo. Sin embargo, no son sensible a los precios. Este público lo que busca es una manera de ser y no tanto un producto con un precio determinado.

Un aspecto fundamental es que nos podamos diferenciar de nuestros competidores vía exclusividad y personalidad. Como ya hemos dicho, la calidad se da por hecho y es por esto por lo que, por elegancia, tradición o exclusividad entienden las grandes sumas que cuestan.

Por ello, podemos decir que el poder de negociación de los clientes es **BAJO**.

#### 2.3.4 Poder de negociación de proveedores

##### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (BAJO)

Una buena empresa con fuerza competitiva en el mercado de lujo debe entender que la relación con los proveedores es muy importante ya que la materia prima para asegurar la calidad de los productos es clave en todo el proceso. Sin calidad no tenemos producto de lujo. Si lo comparamos con otras industrias, la moda de lujo suele contar por lo general con numerosos proveedores lo que debilita su poder de negociación ya que podemos conseguir el mismo producto con otros

materiales. Además, como se necesitan materias primas muy concretas, específicas y deben pasar grandes controles de calidad, una empresa debe efectuar bastantes exámenes a dichos proveedores para darles la oportunidad de trabajar en ello.

Además, tenemos que conseguir que nuestra marca tenga un buen posicionamiento en el mercado, esto hará que los proveedores nos consideren como clientes importantes y así poder tener capacidad de negociación.

Es por ello que podemos decir que el poder de negociación de proveedores también es **BAJO**.

### 2.3.5 Amenaza de productos sustitutivos

#### AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS (MEDIA-ALTA)

En una marca de lujo se supone que encontramos unos valores y unas características concretas y determinantes que van asociadas a la marca. Es por esto que, aunque existan más productos que cumplan la misma función, el producto que ofrece la marca de lujo está por encima por otro tipo de motivos: calidad, experiencia, sensaciones, exclusividad. Sin embargo, debemos de tener cuidado con:

- **Marcas low cost** que son capaces de imitar la moda de lujo. Debemos conseguir ofrecer características que de verdad repercutan en el alto nivel de precios en el que nos manejamos para que se considere una inversión el gasto que deben hacer en nuestros productos y que compense a largo plazo.
- Empresas de **alquiler de prendas de marca** o de **segunda mano**. Últimamente un nicho de mercado del que se están aprovechando es el hecho de alquilar prendas caras durante cierto tiempo pagando un valor

menor que lo que es el propio producto, pero pudiendo disfrutar de estas sin tener que hacer esa gran inversión inicial.

Tenemos que buscar seguir dando ese valor añadido a la marca si queremos conservar el puesto en la industria.

En resumen, la amenaza de productos sustitutivos es **MEDIA**.

### 3. ANÁLISIS INTERNO

#### 3.1 Introducción y análisis general

Hasta el momento el estudio que hemos realizado se concentraba en el entorno que rodea a la industria. Sin embargo, debemos analizar detenidamente en la posición que puede poseer nuestra empresa en el mercado. Lo que vamos a hacer es valorar los recursos y capacidades de la empresa mediante el análisis de cadena de valor y otros mecanismos como la ventaja competitiva y, finalmente, comprobaremos las oportunidades y amenazas que tenemos mediante el análisis DAFO.

#### 3.2 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que vamos a utilizar con la intención de realizar un análisis estratégico que nos permita segmentar y entender las diferentes actividades que va a realizar la empresa. Vamos a dividir estas en **actividades principales** (aparecen en la parte superior de la tabla), sobre las cuales monitorizamos toda la venta del producto y, las **actividades de apoyo** (parte inferior), que son aquellas que van a aportar los detalles positivos y van a servir de apoyo y complemento a las principales para desarrollar los objetivos principales de Virago que ya hemos mencionado con anterioridad.

**Infraestructura**

**Almacén con oficinas** para llevar a cabo la tarea de administración-gestión y buena comunicación para poder realizar los envíos ya que vamos a realizar contratos con proveedores que nos fabriquen el producto.

**Gestión de RR. HH**

Nuestro perfil del trabajador será **joven, emprendedor, creativo y ambicioso**. La formación de estos corre por cuenta de la empresa mediante **cursos y programas de integración** que le dará opción a la promoción.

**Compras**

Se realizarán las compras a los **proveedores (diseñadores)** según la campaña de la que se trate y el número de productos que se quiera ofrecer. La selección de estos proveedores se va a basar en la **innovación, la exclusividad, el vanguardismo y la sostenibilidad** de los materiales a usar.

| Logística de entrada  | Operaciones  | Logística de salida  | Marketing y ventas   | Servicio postventa   |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de los <b>productos terminados</b></li> <li>• <b>Almacenaje</b> de estos</li> <li>• <b>Buena relación</b> con el proveedor y <b>facilidades</b> para los mismos en precio y logística</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamiento para realizar un <b>packaging personalizado</b></li> <li>• Control de <b>calidad exhaustivo</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La distribución se realizará por medio de diferentes <b>empresas logísticas</b></li> <li>• Posibilidad de <b>devoluciones, productos defectuosos</b>, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de <b>marca potente</b></li> <li>• <b>Plataformas digitales:</b> redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, TikTok)</li> <li>• <b>SEO y SEM</b></li> <li>• <b>Marketing sensorial</b></li> <li>• <b>Influencers</b> y embajadores de la marca</li> <li>• <b>Eventos</b> y <b>showrooms</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención exhaustiva</b> al cliente</li> <li>• <b>Evaluación del proceso de compra</b> y servicio ofrecido</li> <li>• <b>Incluir a los clientes</b> y sus experiencias en nuestras paginas</li> </ul> |

Tabla 1 Cadena de valor de Virago Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Ventaja competitiva

Una empresa adquiere una ventaja competitiva sobre otra en el momento en el que consigue aumentar su nivel de ventas o bien aumentar su margen. Nosotros nos vamos a centrar en esto segundo teniendo en cuenta de que nuestros costes van a tener que ser muy elevados no solo por el mercado en el que nos enfrentamos sino también por el no aprovechamiento de volumen de producción.

Virago va a basar sus ventajas competitivas en tres puntos: valor de marca, sostenibilidad y atención e inclusión del cliente. Respecto de todo esto apuntamos que:

Valor de marca. En el mundo del lujo dar valor a una marca es mucho más importante que el propio producto que ofreces ya que este se supone que va a ser de calidad. Es por esto que Virago va a generar un valor de exclusividad llevado al extremo. Se trata de conseguir asociar la marca al prestigio, la diferenciación, la admiración. Todo ello complementado con la rareza y personalización de los modelos. Vamos a potenciar ese deseo de superioridad que va a aportar al público que nadie más pueda vestir igual que él.

Sostenibilidad. La utilización de productos y materiales sostenibles es clave en el mundo de la moda en los tiempos que corren. No solo porque sea necesario para no dañar al medio ambiente sino porque va a generar un valor añadido al producto que los clientes valoran cada vez más. De hecho, las marcas que no lo siguen o testan con animales experimentan una importante caída de sus ventas. Por eso Virago se va a encargar de asegurar el tratamiento de sus productos con materiales sostenibles y reciclables, control de emisión de gases nocivos y la no utilización de pieles de animales para la creación de sus accesorios.

Atención y concentración en el cliente. El cliente es lo más importante de nuestra marca. La idea es la participación y la contribución de nuestros clientes de manera constantes. De esta forma lo que vamos a conseguir es que se sientan parte de la marca. Con esto buscamos tener un mayor alcance, impacto y rentabilidad.

Sin embargo, a pesar de buscar cumplir con estos objetivos principalmente. La estrategia competitiva por excelencia de Virago va a ser la diferenciación. Nuestra empresa va a tratar no solo de ofrecer un producto distinto a lo que se puede obtener en el resto de las marcas de lujo de bolsos que existen, sino que también se va a centrar en ofrecer un servicio diferenciado y exclusivo a cada uno de los clientes. En el público que nos vamos a mover, la personalización y la exclusividad son características que deben atenderse con plenitud. Es por ello que Virago va a centrar sus mayores esfuerzos en articular un sistema que desemboque en este objetivo.



### 3.4 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estrategia que permite conocer la situación actual de la realidad en que se encuentra cualquier tipo de empresa. Con ella, lo que tratamos es de conseguir las siguientes informaciones basándonos en cuatro referentes: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>F1. Producto innovador y único</p> <p>F2. Producto sostenible</p> <p>F3. Un solo canal de venta online</p> <p>F4. Personal con mucho potencial</p> <p>F5. Participación activa en eventos y “showrooms” constantes</p> <p>F6. Atención exhaustiva al cliente e inclusión del mismo en la marca</p> | <p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>D1. Ausencia de tiendas físicas</p> <p>D2. Poca producción y, por consiguiente, altos costes</p> <p>D3. Poco recorrido histórico. Poco conocimiento de la marca</p> |
| <p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>O1. Mercado y público objetivo en auge</p> <p>O2. Aumentar el valor de marca</p> <p>O3. Colaboraciones con “influencers” y creación de embajadores de la marca.</p> <p>O4. Única estrategia de marketing digital</p> <p>O5. Nueva línea de productos</p>  | <p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>A1. Alto nivel de competencia en la industria</p> <p>A2. Falsificaciones, copias, venta de segunda mano.</p>   |

Tabla 2 Análisis DAFO Fuente: Elaboración Propia

Las **grandes fortalezas** de Virago hacen referencia al producto. Se trata de un producto exclusivo e innovador con una potente imagen de marca disponible únicamente a través del canal online. El valor de marca que nos va a representar es tan importante como la calidad que debemos ofrecer de producto. Es por esto

que Virago se va a tratar de posicionar centrándose en la rareza, exclusividad y prestigio que va a transmitir a sus clientes. Al no disponer de un local físico, la marca cuenta con una ventaja en costes, así como en facilidad para llegar a cualquier punto del mundo a cualquier horario. Además, al ser uno de los objetivos principales de la marca, incluir al cliente en el desarrollo de esta, la presencia en eventos, “showrooms” y la gran calidad del servicio postventa va a hacer de la experiencia toda una exquisitez.

En cuanto a las **debilidades** podemos decir que son escasas, aunque no por ello menos importantes. Dado que la marca no va a disponer de locales comerciales físicos existe la posibilidad de que se pierdan ciertas ventas. Sin embargo, no habrá que preocuparse por la existencia de público asiduo a internet ya que el público al que va dirigido presenta las características esenciales para desenvolverse con soltura en este ámbito. Además, al contar con una producción baja al ser la política de la empresa la elaboración de productos exclusivos, únicos y personalizados, los costes de producción van a ser más elevados que los de la competencia que además cuenta con un público muy sólido que ha ido creando con los años.

Hablando de las **oportunidades**, hemos de destacar que al ser un mercado en continua expansión y al ir dirigido a un público en auge, estamos en el mejor momento para aparecer en el mercado y aprovecharnos de ello. Esto nos va a permitir aumentar el valor de la marca, el conocimiento de la misma y el contacto con agentes externos como “influencers” o famosos para que sean embajadores de nuestra marca y hacer así más fácil y rápida su difusión. De esta manera podremos ir consiguiendo un aumento veloz de las ventas y acabar en el aumento de líneas de producto en un futuro con la correspondiente expansión de marca.

Por último, las **amenazas** son claras en este sector. Contamos con una competencia formada por marcas muy fuertes y potentes en el mercado. Estas empresas llevan muchos años en la industria y, por tanto, no solo han construido una potente red de clientes, sino que también cuentan con ese valor añadido.

Además, por la longevidad de este sector, la continua aparición de empresas “low cost” e imitaciones es inminente.

## 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1 Análisis de oportunidad

En este apartado vamos a responder a la pregunta de por qué sería rentable la creación de una empresa enfocada a este producto en este mercado tan poco volátil. Para encontrar la respuesta debemos concretar una serie de características y análisis que apoyan este proyecto y su ampliación tanto a nivel nacional como internacional.

La oportunidad de negocio en esta idea la llevamos hacia la creación de valor de marca consiguiendo llegar al público objetivo dándole las características y el sentido que busca en el producto. La empresa y, por tanto, la marca, se está tratando de desarrollar en un periodo en el que existen muchos competidores, pero también una creciente demanda como hemos especificado con datos en el Capítulo 2 del presente trabajo. Cada vez son más las personas que dedican su vida al mundo de la moda y, con el continuo avance de la tecnología, el desarrollo de las conocidas influencers y el mundo digital hace que sea más fácil crear el deseo de posesión de dichos productos. Lo importante es darle algo nuevo al público. Algún valor que no sean capaces de encontrar en ninguna otra parte y, por lo tanto, se sientan fuertes eligiendo nuestra marca. Es por esto, lo que nos lleva a querer explotar, las características más potentes y determinantes del mundo de lujo: la **exclusividad**. Lo que tratamos es de dar un nombre a la marca y no tanto al producto. Se trata de que vaya ligada a la persona, que la haga sentir poderosa y única. Lo que vamos a vender es una imagen, una manera de sentirse, unas emociones, no un producto de calidad más.

### 4.2 Modelo CANVAS

Para descubrir y ver de una manera rápida y clara si es posible extrapolar la idea de proyecto a un modelo empresarial y llevarlo a cabo vamos a utilizar el modelo CANVAS.

El modelo CANVAS nos va a facilitar la visión de manera global del modelo de negocio que pretendemos exponer de manera muy dinámica y visual.

Con la intención de crear este modelo para nuestra empresa vamos a empezar realizando una breve descripción de los puntos que lo forman. En base a nuestro producto, marca y mercado podremos dividirlo en tres partes: en primer lugar, para nosotros la parte central se va a situar en la **propuesta de valor**. La razón es clara. Buscamos que nuestra empresa cree valor para los clientes y que eso sea nuestro punto fuerte con respecto al resto de competidores; en segundo lugar, hablaremos de los **aspectos externos a nuestra empresa**, el mercado y el entorno y, por último, trataremos los **aspectos internos de nuestro negocio** como los recursos de los que disponemos, nuestras actividades claves, costes, etc. Esta segunda y tercera parte las analizaremos más profundamente en los siguientes puntos.



Tabla 3 Modelo Canvas Virago Fuente: Elaboración propia

### 4.3 La empresa: misión, visión y valores

Para presentar nuestra empresa, lo primero que habría que decir es que Virago no busca ser una más en el sector de la moda de lujo. Por ello, más que seguir el modelo clásico de cualquiera de las marcas de accesorios y moda de lujo que podamos mencionar, busca alejarse de él. La idea base para entrar en este mundo es destacar marcando la diferencia. Es por esto por lo que lo que buscamos que el cliente se empape de nuestra filosofía: **lo exclusivo, lo único, lo personal, lo raro, lo distinto**. El fin de todo ello es que la persona no se sienta igual al llevar nuestros productos. Por tanto, no se trata tanto de crear un producto que sepa diferenciarse del resto, lo cual es una tarea bastante complicada en un mundo donde las grandes potencias están bien definidas, sino que se pretende la creación de una marca que resalte por encima por lo que significa, por lo que nos hace sentir, por la huella que deja en nosotros y lo que transmite a aquellos que la llevan. Como ya hemos mencionado en varias ocasiones la moda son sensaciones, es presencia, creatividad, juego, pasión, deseo, intensidad. Todo eso tiene que ser reflejado en nuestro producto aportándole ese toque tan único que va a tener nuestra marca.

La idea de que existan pocos productos de cada modelo es asegurar ese nivel alto de exclusividad que pretendemos conseguir. Sobre todo, porque se le va a dar la opción de la personalización del accesorio. Y, aunque los costes puedan ser mayores al no poder ejecutar una producción en cadena como tal y el volumen de existencias no vaya a ser elevado, hace que el cliente se sienta más especial e identificado con el producto que selecciona. Es por ello por lo que no solo nos vamos a centrar en hacer sentir así a nuestros clientes con la obtención del producto, sino también durante el proceso de compra, la postventa y la continua interacción con ellos premiando la constancia y la fidelidad a la marca.

#### 4.3.1 Misión de la empresa

En cuanto a la misión de la empresa y de la propia marca no es otra que cumplir los objetivos principales, alcanzar una buena cuota de mercado a nivel nacional y con expectativas de ampliarlo a nivel internacional.

#### 4.3.2 Visión de la empresa

La idea clave para la visión de la empresa es ser líder en el mercado por su especialidad y sus valores. En otras palabras, por lo que la marca aporta al cliente. Para conseguir este objetivo es necesario tener una visión de la empresa a corto-medio plazo. Empezaremos manteniendo una posición agresiva a la hora de publicitar y hacernos conocer tanto en eventos, medios de comunicación como en redes (haciendo hincapié en esta última) pero con un resquicio de análisis intenso para asegurar la estabilidad. Se trata de avanzar teniendo claro qué falla, qué nos falta y por dónde sí debemos continuar de la misma manera. La idea es no poseer tiendas físicas y centrarnos solo en la venta online. Por tanto, todo va a ir dirigido hacia el potenciamiento de la marca en redes debido al público al que va dirigido y la publicidad exhaustiva.

#### 4.3.3 Valores de la empresa

Virago representa unos valores muy claros, definidos y ligados a la imagen que queremos dar a los clientes, que es de uno de nuestros objetivos claves:

- Responsabilidad con el cliente
- Responsabilidad ambiental
- Servicio pre y post venta muy exhaustivo
- Exclusividad
- Excelencia
- Dedicación
- Empeño
- Ambición
- Rareza

- Distinción

#### **4.4 Objetivos estratégicos**

En un primer momento es la venta de accesorios de moda de lujo. En un principio se va a centrar exclusivamente en bolsos y, después, iremos ampliando a diferentes accesorios. Se trata de empezar a nivel nacional y poder conseguir la expansión de la empresa a nivel global. Se pretende conseguir el atractivo del producto a través de la exclusividad que va a representar la marca. Los modelos únicos de productos que se van a realizar por diseñadores y productores dan ese valor añadido a la marca y a la empresa. Los objetivos que vamos a perseguir en base a estos son:

1. Crear ventas y aumentar el rendimiento de la marca a nivel nacional en los próximos 5 años.
2. Expandir la marca a nivel internacional en los próximos 10-15 años.
3. Crear unos valores de marca que sean identificables y destacables en todo el sector.
4. Introducir nuevos diseños y darle al público lo que necesita.
5. Pocos modelos muy personalizados y distintivos.
6. Incrementar la comercialización de distintos accesorios a largo plazo.
7. Aumentar en el plazo de 2 años los ingresos un mínimo de un 10% para conseguir ampliar los gastos en especificidad y calidad.
8. Incrementar el nivel de clientes un 20% al año por medio de diferentes campañas de comunicación, sobre todo en redes sociales.
9. Proporcionar un servicio al cliente exhaustivo y personalizado de alta calidad.
10. Potenciar la publicidad y el desarrollo en redes.

### **5. ESTUDIO DE MERCADO. PLAN DE MARKETING.**

#### **5.1 Enfoque**

Como ya bien sabemos, todo funciona distinto cuando hablamos del mundo del lujo. Y, por tanto, el marketing no va a ser menos. Tenemos que centrarnos en la idea de que las marcas están diseñadas para llegar al cliente. La marca y lo que representa lo es todo.

Por tanto, el objetivo principal va a ser **conocer la percepción del consumidor** con la finalidad de conseguir analizar el grado de aceptación que tendría una nueva marca en el mundo del lujo con tales características.

En nuestro caso en concreto, el consumidor al que debemos satisfacer forma parte de los conocidos como Millennials y Generación Z. Sus características más relevantes a tener en cuenta son las siguientes:

|  |  |
|--|--|
| <p>Son <b>100 % digitales.</b></p>                     | <p>Es una generación que ha nacido en el seno del auge de la tecnología. Su vida gira en torno a mostrar lo que son, lo que hacen o lo que aparentar ser en todas las plataformas. Sus gustos e intereses están determinados por lo que se encuentra en las redes sociales y en internet. Es su fuente principal de necesidades.</p>                                 |
| <p>Generación <b>preparada y con grandes metas</b></p> | <p>Estas generaciones no vienen con la mentalidad de las anteriores de conseguir dinero para conseguir sacar la familia adelante. Los tiempos y la época en la que han nacido les permite aspirar mucho más alto. Es una generación que lo que busca en conseguir grandes ingresos a partir de una formación y preparación exhaustiva. Lo raro es que un miembro</p> |



|   |  |
|---|--|
|   | de esta comunidad no posea una carrera universitaria y un master.  |
| <b>No son conformistas</b><br>y son <b>impulsivos</b> .   | Las compras y las actuaciones que realizan estas generaciones son impulsivas, alocadas y pasionales. No toman mucho tiempo en el pensamiento racional de compra. Por su impulsividad, su aversión al precio no es mucha. Es decir, si quieren algo, aunque el precio sea elevado, si se les ha generado la necesidad es muy probable que luchen por tenerlo. |
| <b>Van por modas,</b><br>no conocen la<br>fidelidad a la marca.   | Lo negativo de estas características es que no son fieles. Es decir, solo compran lo que se haya hecho viral ese mes o esté de moda. No tienen ese pensamiento que poseen las generaciones anteriores de fidelidad a una marca. Tienen fidelidad a las tendencias y a lo que se ve en internet y las redes sociales.   |
| Su <b>poder adquisitivo</b><br>es <b>reducido</b> pero mayor<br>con respecto a sus<br>edades en<br>generaciones anteriores. | Como hemos visto, son una generación que se dedica a formarse, por lo que, no van a contar con un gran poder adquisitivo en un primer momento. Sin embargo, al ser sus compras orientadas a estar dentro de “lo que se lleva”, dedican cantidades de dinero elevadas en poder sentirse por eso.  |

## 5.2 Estudio de mercado

Ante la imposibilidad de llegar a este tipo de público mediante encuesta, hemos tenido que recurrir a la recolección de datos de encuestas realizadas por otras empresas sobre este colectivo.

El estudio de mercado del presente trabajo lo vamos a centrar en **datos secundarios** obtenidos a través de encuestas que han realizado las grandes empresas de lujo y de sondeos para conocer la percepción y el comportamiento del público objetivo al que nos dirigimos: los millennials y la Generación Z. El objetivo es descubrir el potencial que tiene dicho público al que pretendemos llegar para conseguir conocerlos, averiguar cómo se comportan y qué necesitan para que nuestra imagen y marca sea elegida por ellos.

En primer lugar, nos referimos a una encuesta realizada por la empresa UBS Group AG a más de 3.000 consumidores con edades entre los 18 y los 35 años en diversos puntos del mundo- China, Europa y Estados Unidos sobre los **hábitos de consumo en los millennials** (Vogue, 2018).

Los resultados revelan que el 85% del crecimiento del mercado le corresponde a este grupo y apuntan que para 2025, representaran, por un lado, los millennials el 50% del gasto total destinado a firmas de alta categoría y, por otro, la generación Z alcanzará el 40%. Los comportamientos de consumo de estos grupos son muy distintos a los que tenían sus padres pocos años atrás. Los estudios revelan que esta generación prefiere gastar el dinero en **disfrutar de la vida, en el consumo impulsivo y efímero**. Según otro estudio desarrollado por Charles Schwab (2018), el 53% lo gastan en taxis y Ubers, el 60% en cafés, no precisamente baratos, el 76% en gadgets y aplicaciones, el 69% en prendas que no necesitan, el 79% en comer en los restaurantes de moda y el 73% en ir a un concierto u otro evento de entretenimiento. Por tanto, de estos datos podemos extraer que al final los millennials se centran en las comodidades, la experiencia, la diversión de su día a día frente al consumo rutinario y estable, las grandes inversiones, como un coche o

una casa, por ejemplo, de las generaciones anteriores. De hecho, las autoras del informe nos explican que: “*estamos ante la primera generación que cambia por completo sus hábitos de consumo y estilo de vida respecto a la anterior*” y *obligará a las marcas "a cambiar sus estrategias, lo que será clave en los próximos años"*. (D’Arpizio y Levanto, 2018).

Una vez entendido como funciona sus preferencias y necesidades, debemos entender sus motivaciones para llegar a adquirir estos productos. Aquí es cuando nos tenemos que centrar en las **redes sociales, internet y la venta online siendo** principal fuente de motivación y generador de necesidades de los millennials. Plataformas como Instagram o Tiktok, hoy en día, son el “boca a boca” que se practicaba antiguamente llegando así estos a dictar los hábitos de consumo de este grupo. Así descubrimos analizando los resultados que lo que verdaderamente les importa es destacar en estas redes a través del camino más sencillo y es aquí donde entran la apariencia y la necesidad de hacerse viral. Estos procesos están determinados por el consumo de ediciones limitadas, colecciones capsula y colaboraciones de los creadores de contenido y todo ello sin duda a través de la tecnología.

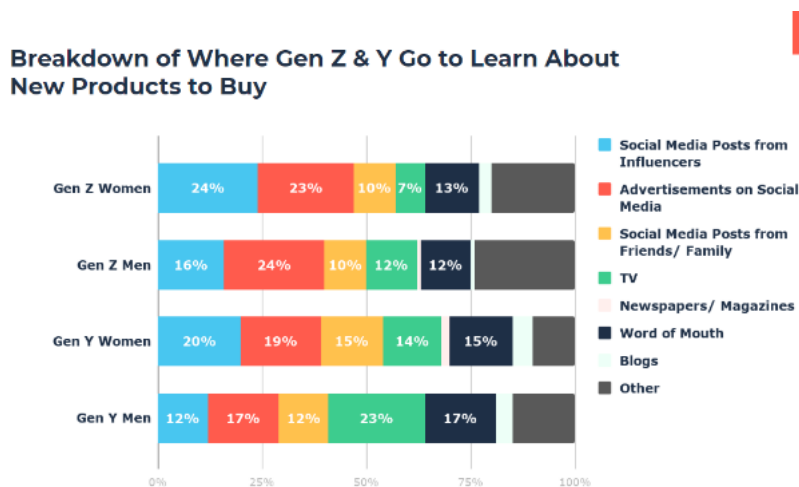


Figura 9 De dónde obtienen información sobre un nuevo producto los millennials, Generación Z e Y.  
Fuente: Blog, el Informe sobre Influencers 2019.

Y no solo es así, según otro estudio realizado por Bain&Co Luxury Study (2019) y publicado en el New York Times, revela que más del 80% de esta generación realiza las compras desde el sofá de su casa y no va a la tienda física porque lo consideran “una pérdida de tiempo y de comodidad”. Además, esto no solo afectará a que es esencial que todas las empresas cuenten con esa venta online, sino que las tiendas físicas deberán cambiar también. Deberán ser más pequeñas, pero más completas orientadas a ofrecer esa experiencia que esta generación requiere. Como resultado de este estudio obtienen que el **futuro está puesto en internet y en las tiendas monomarca.**

Además, lo que les importa es muy distinto. Un estudio llevado a cabo por Business of Fashion (2019) en colaboración con McKinsey revela que para los consumidores que pertenecen a estas generaciones cada vez es más imprescindible aspectos como la sostenibilidad o la ética de las empresas y de los productos que ofrecen al mercado.

En concreto, en cuanto al mercado de la moda de lujo y las grandes empresas en este sector, el estudio revela que las webs más visitadas por las nuevas generaciones (entre 18 y 34 años) según los datos de la agencia Hitwise (especialista en comercio online) son Gucci, Michael Kors, Louis Vuitton, Burberry y Chanel. Aunque el caso más significativo es el de Louis Vuitton y su colaboración con Supreme. Según Hitwise, las búsquedas de Vuitton aumentaron en un 23% si se incluía la palabra 'Supreme' en los buscadores; en Facebook, esas mismas búsquedas subieron un sorprendente 332%. Esto supone que acercarse a lo que quieren los jóvenes funciona. Otro informe que lo corrobora es el del portal The RealReal (2019), especializado en *resales*, conseguir las prendas de otro usuario cuando éstas se agotan: entre las marcas más demandadas por los jóvenes encontramos a Supreme, Off-White y Vita Kin. Son marcas que se dedican a lanzar productos exclusivos, poca cantidad de estos y que el valor se encuentra en que se agotan y no vuelven a estar disponibles. Esto genera una necesidad muy fuerte por este grupo de tenerlo porque nadie va a tenerlo salvo ellos. Eso les va a hacer

destacar en redes y en la sociedad que, al final, es lo que buscan. Sin embargo, esto solo funciona si quien lleva estos productos son influyentes de su misma edad con los que se sientan identificados. Otro estudio de Morning Consult, que entrevistó a 2000 personas de entre 13 y 38 años, encontró que el 72% de los millennials y la generación Z siguen a influencers (Taher, 2019).

### **5.3 Plan de marketing**

#### 5.3.1 Estrategia de marketing

La estrategia de marketing que elijamos va a ser esencial pues va a determinar el estilo y el método que va a seguir Virago para crear oportunidades de venta. Las estrategias que va a poner en marcha nuestra marca se van a basar en el público objetivo elegido: Millennials y Generación Z. La idea principal es satisfacer, superar y mantener las expectativas de nuestros clientes. Por ello, vamos a utilizar las siguientes estrategias:

##### *a) Estrategia de posicionamiento de marca*

Un buen **posicionamiento de marca** es clave en nuestro caso. Es esencial que Virago consiga un lugar en los preciados pensamientos del público y que se quede ahí. La idea principal es que el contacto con la marca genere una serie de sensaciones positivas en el cliente que haga que se asiente en los recuerdos para que el retorno y, con ello la fidelidad, se aseguren. El conectar con los valores, percepciones y pensamientos que queremos transmitir con la marca va a ser el punto clave de nuestro marketing. Estos los podemos resumir en poder, autenticidad, personalidad, exclusividad, unicidad. Todo ello basado en hacer sentir al cliente algo especial, no solo cuando lleve el producto sino durante el proceso de compra. La idea es hacerle sentir que entendemos su persona, sus características personales y vamos a reflejarlo en el producto. Y, para rematar, durante la post-venta, la atención personalizada, vivaz y constante va a hacer el resto.

El posicionamiento de marca se relaciona con las ventas, la cuota de mercado y, lo que más nos interesa, la valoración positiva de los clientes. Esto es lo que buscamos mediante la definición clara de una identidad de la marca. Por todo ello, vamos a centrarnos en descubrir y profundizar en las necesidades y preferencias de nuestro público objetivo, así como en la competencia que nos rodea. Es importante que tengamos controlados a nuestros competidores directos. Como dijo Nicolás Maquiavelo: “Mantén a tus amigos cerca, y a tus enemigos más cerca aún”.

Otro concepto que debemos tener en cuenta es la **identidad de marca**. La identidad va a significar la plasmación del conjunto de valores que definen y dan forma a nuestro negocio. El objetivo es conseguir que en todos los elementos visuales lleguemos a transmitir las sensaciones que queremos a nuestros clientes.

#### *b) Estrategia de diferenciación*

Muy en armonía con el apartado anterior encontramos la diferenciación de la marca. Una marca con un buen posicionamiento se diferencia por si sola del resto. Tiene una serie de valores agregados que hacen que sea auténtica, diferente y recordada por ello. La idea de Virago es conseguir diferenciarse del resto por ser su rareza, personalización y distinción que va a ofrecer con respecto al resto. Además, no vamos a limitarnos en ofrecer solo estos valores con nuestros productos sino también con experiencias plasmadas en publicaciones, eventos, “showrooms”, “storytelling”, etc. Vamos a hacer que la experiencia completa sea todo un mar de sensaciones inolvidables.

#### *c) Estrategia de fidelización*

La estrategia de fidelización se centra en conseguir que aquellos clientes que confían en nosotros se conviertan en habituales. Para conseguir esto nos vamos a centrar en un servicio de venta muy cercano, un servicio de post venta detallado, así como un trato al cliente muy directo y personalizado en todos los

ámbitos como el “packaging” o la creación de contenido y experiencias con los clientes.

### 5.3.2 Marketing mix

#### 5.3.2.1 *Producto*

El producto se va a centrar en la creación de accesorios de moda de lujo, en concreto de bolsos. Sin embargo, no van a ser bolsos sencillos o simples, sino que van a constar de estampados y colores llamativos y personalizados. Posteriormente se prevé la ampliación a otro tipo de productos como joyas, zapatos o pañuelos.

La línea va a estar clasificada en tres tipos: Los bolsos grandes o “shoppers”, los bolsos de tamaño medio y los “mini-bags”.

La creciente demanda de experiencia por los consumidores en moda de lujo ha llevado a las marcas a centrarse cada vez más en productos diferenciados y personalizados. Es por esto que Virago se va a centrar en ofrecer esas dos características a sus clientes: **diferenciación y personalización**.

Considerando que las generaciones más jóvenes, los millennials y la Generación Z buscan productos más personalizados, y estos son nuestro público objetivo, Virago debería explorar este tipo de áreas. Además, una de las principales fortalezas encontradas en el análisis DAFO de Virago que hemos realizado con anterioridad es que se va a tratar de realizar productos icónicos en comparación con otras marcas de lujo dándoles a los clientes la posibilidad de hacerlos únicos del todo.

La diferenciación se va a centrar en crear pocos productos, pero únicos. En otras palabras, la producción de Virago se va a centrar en la creación de un producto novedoso, innovador, raro y personal. Esto va a generar una sensación de exclusividad y necesidad que no son capaces de generar ninguna de las demás marcas que realizan varias reproducciones del mismo producto. Solo unos pocos

clientes van a poder poseer ese modelo de bolso que va a ser realizado por diseñadores ideas y bocetos exclusivos para la marca. Y, además, hacerlo totalmente exclusivo a través de la personalización. Por ejemplo, tenemos al gran diseñador Alexander McQueen que es conocido por tener un estilo muy propio reflejando en sus bolsos una gran personalidad que es lo que buscamos.

“El 30 por ciento de los milenials y Gen Z aseguran que su experiencia con una marca es un factor clave” (Fashion United, 2020). La personalización es un factor clave para incluir al cliente en tu marca y que se sienta parte de ella. Es por esto por lo que, Virago, después de completar la estructura básica, va a ofrecer al cliente la posibilidad de personalizar cada producto a través de la web con algún atributo único. Va a poder elegir en un apartado en concreto la opción de introducir sus iniciales, firma o incluso algún mensaje que caracteriza a la marca como, por ejemplo: “Be real”, “Just me for me”, “Me, myself and I”, etc. Estas frases estarán en las publicaciones y los continuos eventos que realizará la marca para que el cliente las identifique con la marca a la vez que consigo mismos. La idea clave es conseguir que se realice un reflejo del cliente de su personalidad en el mismo.

Finalmente, la tecnología 3D se utilizará para permitir a los usuarios ver una imagen aproximada de la realidad de cómo quedará el bolso en cada situación.

El propósito es satisfacer las necesidades individuales de los clientes, al tiempo que establece una **imagen de marca más humana y de alta calidad**, para que los clientes nuevos puedan explorar las nuevas ideas continuas de la marca.

En lo referente a la **marca** del producto va a ser denominada: Virago. Se consideró este nombre porque es fácil de recordar, sutil, elegante y transmite pureza. Además, el significado de la propia palabra es “mujer fuerte, valiente que demuestra heroicas y ejemplares cualidades”.

Nuestra identidad se va a basar en todo lo relacionado con el **empoderamiento de la persona**. Virago quiere dar la sensación a sus clientes de que se encuentran en



lo más alto, porque son capaces de llegar hasta ahí siendo únicos y siendo ellos mismos. Que ellos son lo más alto si se valoran, se ponen por encima de todo y serán capaces de llegar a todas las metas que se propongan por muy lejos que se encuentren sacando y mostrando lo que llevan dentro. Además, se trata de que, con productos tan exclusivos, los clientes se sientan únicos en el mundo, que es lo que realmente son. Siempre tendemos a centrarnos en ser como alguien o parecemos a alguien cuando lo que vale es ser nosotros mismos. Es lo que nos hace especiales. Es por todo esto que la marca va a incluir elementos visuales que simbolizen lo exclusivo, lo puro, lo claro, el yo frente al resto, lo insuperable. El color que se va a utilizar en el logotipo es el negro ya que es símbolo de elegancia, simpleza y presencia. En lo referente a los logos, serán los siguientes:

vir• a •go•

V•A•O

Figura 10: Logotipo de Virago Fuente: Elaboración propia

### 5.3.2.2 *Precio*

El precio lo tenemos que fijar teniendo en cuenta dos puntos de vista: uno interno, en relación con los costes y uno externo, en relación con la competencia y la demanda. Además, teniendo en cuenta factores extremos y debido a la pandemia y la guerra entre Ucrania-Rusia, el nivel de precios ha aumentado. Por lo tanto,

tendremos que fijar un precio más alto que la media para poder cubrir la compra del producto, transporte y costes laborales que están aumentando.

Teniendo en cuenta la competencia y la demanda, los precios a establecer oscilarían entre estas marcas:

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| Bolsos grandes o "shoppers" | 2600 - 3500€ |
| Bolsos estándar             | 1900 - 2300€ |
| Mini-bags                   | 1500 - 2000€ |

Tabla 4 Precios de las diferentes líneas de producto de Virago Fuente: Elaboración propia

La oscilación de precios tomada se ha efectuado con referencia a la media del precio de mercado de los bolsos de lujo que utilizan las grandes marcas de las que hemos hablado anteriormente como es, por ejemplo, Prada o Hermès.

Sin embargo, en este sector nos beneficiamos de una **demanda inelástica**. Los clientes no son sensibles al precio porque lo que se busca es la calidad y la exclusividad y, además, se mueven por impulsos por lo que no es un factor determinante para ellos. Por tanto, aprovechándonos de este factor, el nivel de precio debe establecerse a partir de donde obtengamos rentabilidad. Analizaremos este dato más adelante.

### 5.3.2.3 Comunicación y promoción

El objetivo principal de esta área no va a ser otro que intentar impulsar y crear una **buena imagen e identidad de marca**. Se trata de conseguir que los clientes perciban los valores que queremos transmitir con la marca y se sientan reflejados en ella. Es por ello que vamos a utilizar varias acciones de comunicación complementarias entre sí:

#### a. Presencia en web, buscadores y redes sociales

Nuestra venta va a ser en modo unicanal, es decir, exclusivamente a través del **formato online**. Es por esto por lo que vamos a potenciar estas tres herramientas para conseguir los objetivos establecidos:

La creación de una **página web** será imprescindible puesto que es desde dicha plataforma desde donde se van a realizar las ventas de Virago. En este espacio se mostrarán los diferentes productos organizados por sexos y líneas, un espacio para saber de la empresa y su forma de trabajar, así como un espacio de contacto con nuestras redes sociales, e-mail de atención al cliente y para trabajar con nosotros. Además, incluiremos una sección tipo blog o video blog que irá dirigido a que los clientes nos cuenten sus experiencias en formato escrito o visual para potenciar el funcionamiento del marketing boca en boca. Aquí no solo van a poder escribir influencers o famosas, sino que también gente no famosa que nos muestre su día a día y así todos se sientan más incluidos e identificados con la marca. Contándonos el por qué se sienten parte de la misma y las decisiones que han ido tomando en la vida para sentirse así y llegar hasta donde han llegado.

En cuanto a los **buscadores**, es esencial puesto que nos va a determinar el posicionamiento de nuestra web. Nuestro equipo de profesionales de publicidad en SEO y SEM realizará operaciones dentro y fuera de la página. Por ello, se desarrollarán estrategias en contenido web, estructura, procedimientos y enlaces internos.

Otra acción a realizar es buscar palabras clave, que son términos que los usuarios ingresan en sus navegadores cuando realizan una búsqueda específica de nuestro producto, empresa o marca. Con un gran trabajo de nuestros expertos en SEO y un buen contenido, podremos aparecer en las primeras posiciones en la página de Google.

En cuanto al posicionamiento SEM, es una acción y método imprescindible para acelerar el posicionamiento de una página web. Basaremos esto en una buena estrategia de pago que nos llevará a lo más alto de los buscadores.

Por último, pero no menos importante, las **redes sociales** serán una herramienta fundamental para nuestro desarrollo. Las acciones externas incluirán estrategias de social media y publicidad viral a través de redes sociales para promocionar nuestros productos que llevará acabo nuestro equipo especializado. Al ir dirigido a unas generaciones actuales en continuo contacto con el mundo tecnológico nos vamos a centrar en redes como Instagram, TikTok, Twitter o Facebook. Las dos primeras irán orientadas a enseñar nuestros productos a través de modelos y clientes, así como la creación de “hashtags” y “challenge” analizados con exactitud para incluir a todos y practicar el contenido generado por usuarios. Por otro lado, las otras dos se van a encargar de introducir los valores de la empresa en relación con lo que suceda en el mundo real. Todo esto mezclado con una intensa y continua interacción con nuestros seguidores que será la clave.

#### **b. Influencers y embajadores de la marca**

Lo esencial para crecer en las redes sociales es tener colaboraciones con aquellas personas que tengan la capacidad de movilizar al público objetivo que buscamos y crear con ellos una conexión a partir de opiniones que de lugar a una reacción de compra. Es por esto que vamos a fusionar la marca con distintas figuras públicas que representen los mismos valores de la marca, así como que se encuentren en contacto directo con el público al que queremos llegar.

Dos ejemplos serian: Raquel Reix y Xenia Dons. Ambas considero que funcionan perfectamente con esa imagen de “Aquí estoy yo y puedo con lo que sea” y, además, se ve reflejado en su manera de vestir y combinar la ropa. No van a lo clásico, sino que muestran su personalidad en ello.

Además, cuentan con una gran red de seguidores tanto en Instagram como en TikTok (red social muy emergente).

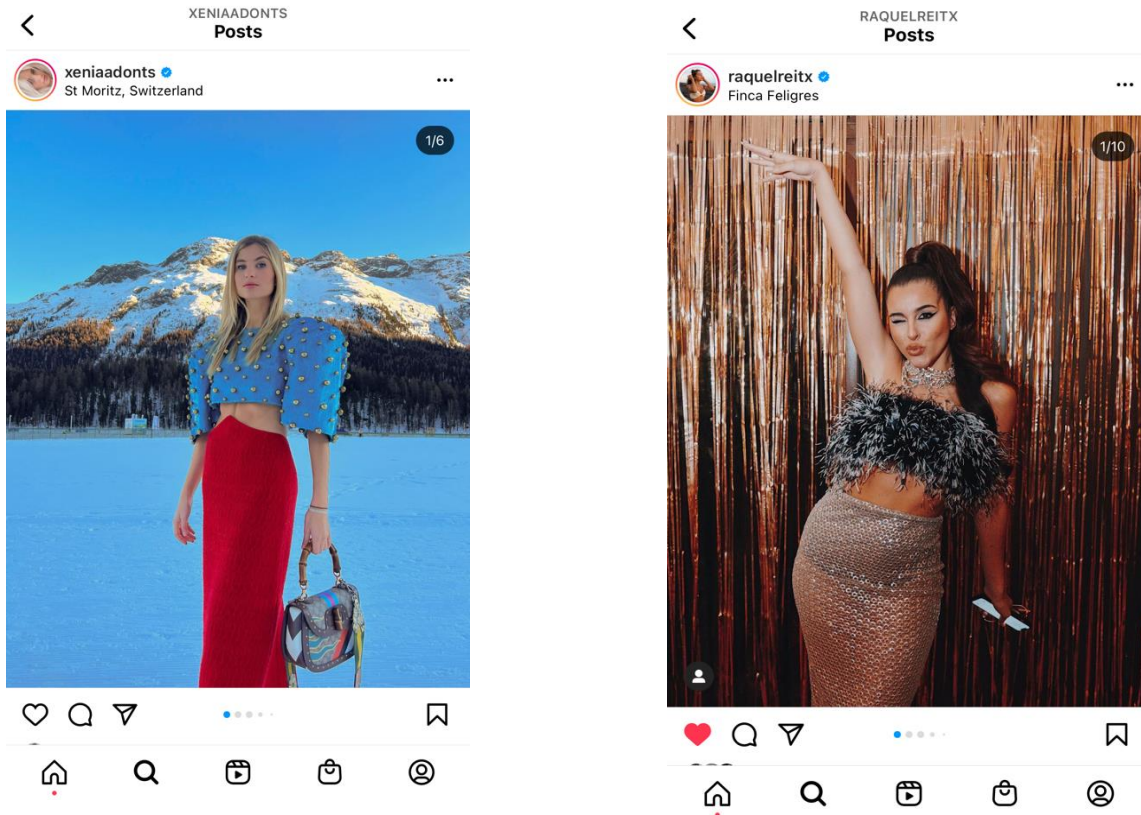


Figura 11: Fotos de Instagram de Influencers Fuente: Instagram

### c. Integración de contenidos y experiencias.

Uno de nuestros pilares básicos es que el cliente sienta que forma parte de la marca y, por tanto, de la empresa. Es por esto que mediante distintos métodos vamos a realizar una función de integración del público en el contenido generado en nuestra pagina web, redes y eventos. Se trata no solo de que las influencers nos promocionen, sino que también lo hagan aquellos usuarios que no tienen tantos seguidores. De esta manera conseguiremos que los clientes conecten continuamente con las emociones de la marca puesto que van a ser las suyas. Las herramientas que vamos a usar son varias. En primer lugar, en la pagina web habrá un apartado en **formato blog o videoblog** que va a incluir reseñas e historias de clientes contando su vida y los valores que los ha llevado a conseguir lo que tienen ahora. Esto se promocionará además en redes, como en Facebook o Twitter

para que todo el mundo pueda compartir y leer las historias sintiéndose motivado y identificado. Por otro lado, se efectuarán **alrededor de un evento por campaña** o alguno más si hay alguna fecha especial como, por ejemplo, el día de la mujer trabajadora o el día de la lucha y la investigación contra el cáncer de mama. Además, haremos **showrooms** donde nuestras embajadoras van a poder escoger productos para ir a nuestros eventos, premiers, etc.

#### d. **Marketing Mix**

El marketing sensorial es muy importante a la hora de hacer recordar con olores, colores o sensaciones a los clientes tu marca. Ya que no vamos a contar con tiendas físicas trataremos de que el cliente reciba estos aspectos en el packaging de los productos, así como en showrooms y eventos.

##### 5.3.2.4 *Distribución*

La distribución de nuestro producto se va a basar en el **canal online**. Por tanto, a parte de ofrecer el típico servicio a través de la web para visualizar el producto vamos a potenciar lo que se conoce como el **live-streaming e-commerce**. Este tipo de venta consiste en promocionar nuestro producto a través de un video en el que podamos observar con claridad cómo queda, su tamaño, su textura, etc. Además, a través de este sistema también se podrán hacer preguntas sobre el producto que se responderá de manera online. Una vez mas todo esto basada en interactividad del usuario. Se trata de conseguir el mismo efecto que tendría el cliente en una tienda física con una dependiente, pero desde la comodidad de su casa. El objetivo de todo esto es que el cliente conozca mejor el producto a la vez que generamos contenido y entretenimiento consiguiendo así impulsar las ventas.

Por otro lado, el canal que vamos a utilizar va a ser un **canal directo**. Es decir, la venta se va a llevar a cabo a través de nuestra página web [www.vir-a-go.com](http://www.vir-a-go.com).

## 6. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

El organigrama de Virago se va a basar en tres niveles jerárquicos. En el primer nivel y más alto se encontrará la Dirección General de la empresa, que se encargará de la administración, recursos humano y control de los agentes externos; el segundo nivel se corresponderá con la dirección de los diferentes departamentos, en concreto, el departamento de Marketing y Publicidad y el departamento de diseño. El primero se encargará de las operaciones y logística, así como de las relaciones comerciales y las relaciones públicas. Por otro lado, el segundo se encargará de la producción del diseño que luego se materializará de manera externa. En el último nivel encontraremos a los operarios y fuerza de ventas.

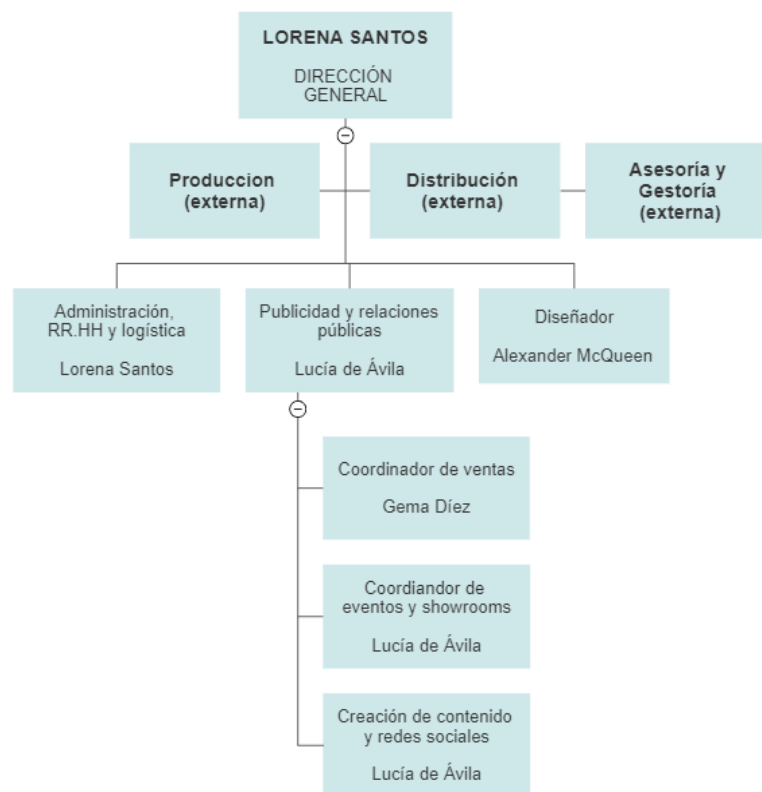


Figura 12: Organigrama Virago. Fuente: Elaboración propia.

## 7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

La elaboración de un plan económico-financiero para nuestra empresa es esencial para determinar su viabilidad y rentabilidad. Para ello vamos a servir de herramientas tales como el balance o la cuenta de Pérdidas y Ganancias para tener una imagen clara y fiel de los gastos, ingresos, activos y financiación de Virago.

### **7.1 Previsión de demanda o ventas**

La previsión de demanda y, por tanto, de ventas es algo que debemos tener muy presente para estimar los ingresos que vamos a obtener en un periodo de tiempo determinado. En nuestro caso vamos a realizar el análisis de los tres primeros años desde la puesta en marcha del negocio. Vamos a centrarnos tan solo un escenario posible de los ingresos. Esto se debe a que la idea de negocio es que el producto va a tener tal nivel de exclusividad que, al haber muy pocos artículos de cada modelo de bolso, estos van a agotarse.

Para el cálculo de los ingresos tenemos en cuenta los precios que hemos establecido en la Tabla 4. Como tenemos distintos tipos de productos y sus precios están fijados en un baremo que oscilará más arriba o más abajo depende de los materiales, la personalización y los accesorios a incorporar en cada modelo, hemos decidido realizar el cálculo con el precio medio de cada intervalo para cada tipo de producto. Además, consideramos que vamos a realizar tres colecciones a lo largo del año manteniendo una serie de modelos básicos representativos de la marca que estarán disponibles durante todo el año. Haremos una colección por cuatrimestre: Septiembre- enero- abril. Además, en fechas señalizadas se incorporarán a la venta una selección exclusiva de unos 10 modelos por fechas importantes. Sin embargo, como es muy difícil estimar las colecciones a mayores que se harán, estas no van a ser incluidas en nuestra estimación.

La producción va a estar basada en **40 modelos diferentes por colección** de los cuales va a haber 100 ejemplares de cada uno. De estos el 10% va a corresponder a los modelos básicos-clásicos de la marca que se van a ir reponiendo en cada colección y, al contrario de lo que sucede con el resto, no se van a descatalogar. El resto corresponderá a los modelos limitados de la colección. De estos, un 15% va



a corresponder al formato de Bolsos Grandes, un 65% a los bolsos tamaño estándar y un 20% a los mini-bags.

Sin embargo, la forma de trabajar no va a ser que todos estos bolsos estén puestos a la vez a la venta, sino que durante todo el tiempo que dure cada periodo de la colección se van a ir añadiendo nuevos modelos hasta llegar al volumen estimado en la colección. De esta manera lo que conseguimos es un interés creciente por parte de los clientes al estar esperando nuevos lanzamientos.

En cuanto a los **elementos personalizados** que se podrán añadir a los productos determinaremos un plus de 100€ por cada pequeño adhesivo y 250€ si lo que se quiere añadir es una de las frases típicas. Si queremos una personalizada a invención del propio cliente ascenderá a 350€. Calculamos que el 80% de los productos se venderán personalizados por las tendencias del público objetivo analizados anteriormente. Sin embargo, como es muy difícil estimar cuantos clientes realizarán dicha personalización, no vamos a incluirlo en la estimación.

**De cada modelo habrá siempre 100 productos base a la venta.** Esto quiere decir que las personalizaciones se harán sobre modelos ya existentes. No se creará de cero. Cuando se acaben estos 100 no volverán a existir más puesto que ese modelo quedará descatalogado salvo cuando hablamos de los básicos que se irán reponiendo de colección en colección.

En las tablas que observaremos a continuación vamos a tener en cuenta que las ventas van a aumentar un 15% el segundo año respecto al primero y un 20% el tercero respecto al segundo. El incremento de ventas lo vamos a justificar por el esfuerzo y la inversión en el posicionamiento de la marca, las embajadoras de las mismas y el incremento del alcance de la misma debido a las redes sociales y los anuncios en Google.

|                        | 2023        | 2024         | 2025         |
|------------------------|-------------|--------------|--------------|
| Producción anual (uds) | 12.000 uds  | 13.800 uds   | 16.560 uds   |
| Ingresos (€)           | 8.820.000 € | 10.143.000 € | 12.171.600 € |

Tabla 5 Estimación facturación por ventas Fuente: Elaboración propia

Los ingresos establecidos en la Tabla 5 los hemos obtenido mediante la elaboración de una serie de porcentajes en base a la producción que se espera realizar y el precio establecido anteriormente para cada formato de bolso detallado en la explicación anterior. Solo vamos a especificar lo elaborado en el primer año ya que es el que vamos a tener en cuenta para realizar el Balance y la cuenta de Pérdidas y Ganancias en el siguiente apartado.

## 7.2 Inversión inicial

En este apartado vamos a dedicarnos a analizar y estudiar las diferentes inversiones que van a ser necesarias para poner en marcha la empresa. Con carácter general, por un lado, habrá que tener en cuenta que somos una empresa que parte de cero, por lo tanto, la inversión inicial va a ser un poco elevada. Y, por otro, que por el momento generamos ventas exclusivamente online. Es importante tener en cuenta que solo vamos a considerar la **inversión del año 0** aunque es probable que en los siguientes años se amplie dicha inversión.

No vamos a efectuar la producción ni el diseño de los bolsos ni la distribución de estos, ya que vamos a contratar empresas externas y, por ello, no nos será necesario ni maquinaria ni talleres ni vehículos para este trabajo. Sin embargo, al recibir los productos terminados necesitaremos un lugar para su almacenamiento, preparación del packaging y realizar el envío. Para eso alquilaremos por el momento una nave con dos pisos. El inferior será para el almacén y la parte superior para las oficinas.

Sin embargo, como nuestra venta es exclusivamente online, necesitaremos hacer una inversión inicial para crear la página y personalizarla con extensiones y gadgets para que sea dinámica y llamativa. Así mismo habrá que pagar el Hostinger y el dominio web. Además, esto va a conllevar unos gastos fijos durante todos los meses.

Para la parte más presencial, necesitaremos mobiliario, ordenadores, impresoras, cámaras, etc para poder realizar las gestiones en la oficina. Así mismo, habrá que contar con suministros para el mantenimiento de las mismas.

| Inversiones   | Precio (€)     |
|---|----------------|
| Nave (almacén + oficina)  | 9.600€         |
| Hostinger   | 1.500€         |
| Dominio web   | 360€           |
| Plataforma + extensiones  | 480€           |
| Equipos para procesos de información<br>(ordenadores, programas, etc) | 6.800€         |
| Material de oficina (sillas, mesas, TVs, etc)                         | 2.100€         |
| Registro de marcas y patentes   | 144€           |
| Gastos de constitución de la empresa                                  | 557€           |
| Instalaciones varias (eléctrica, etc)                                 | 2.000€         |
| Adecuación del local  | 1.000€         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>24.541€</b> |

Tabla 6: Inversiones iniciales y su coste. Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Previsión de gastos

Para calcular los gastos a los que tendrá que hacer frente nuestra empresa vamos a diferenciar entre dos tipos de costes:

- Costes fijos. Son aquellos que son independientes del volumen de ventas.
- Costes variables. Dependen directamente de la actividad de la empresa.

Empezaremos analizando los **costes fijos** con los que va a contar la empresa cada mes que representaremos en la siguiente tabla.

| <b>Gastos fijos anuales</b>       | <b>Coste (€)</b>   | <b>Especificaciones</b>  |
|-----------------------------------|--------------------|--|
| Alquiler almacén + oficina        | 9600 €             | 800 €/mes  |
| Gestoría y abogado                | 500 €              | -  |
| Suministros (luz, agua, gas, etc) | 1.800 €            | No vamos a utilizar demasiado, sobre todo oficina. Luces LED de bajo consumo |
| Telefonía e internet              | 1.044€             | -  |
| Suelos y salarios                 | 1.092.500 €        | -  |
| Gastos financieros                | 24.000 €           |  |
| Cuota web                         | 840 €              | -  |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>1.945.444 €</b> |  |

Tabla 7: Costes fijos anuales de Virago. Fuente: Elaboración propia

Con relación a los **costes variables**, vamos a hacer un estudio aproximado ya que, como hemos mencionado anteriormente, estos van a depender de la actividad de la empresa que irá variando con los meses según el volumen de ventas.

| <b>Gastos variables anuales</b>  | <b>Importe (€)</b> | <b>Especificaciones</b>                                |
|----------------------------------|--------------------|--|
| Empresa transportista            | 190.000€           | Subcontratación externa                                |
| Existencias (producto terminado) | 882.000€           | Un 10% del precio de venta medio de cada tipo de bolso |
| Embalajes y materiales varios    | 240.000€           | Un 1,5% del precio de venta medio                      |
| Publicidad y relaciones públicas | 500.000€           | -  |
| Eventos                          | 200.000€           | En fechas señaladas                                    |
| Showrooms                        | 54.400€            | Uno por colección                                      |

|       |                   |
|-------|-------------------|
| TOTAL | <b>2.066.400€</b> |
|-------|-------------------|

Tabla 8: Costes variables anuales aproximados de Virago. Fuente: Elaboración propia

Nuestro principal gasto será la **inversión en el gasto en personal**. Esto se debe a que el diseñador de nuestro producto será alguien muy reconocido. De esta manera la idea es entrar con fuerza en el mercado gracias al nombre del diseñador y que, este de un nuevo punto de vista a la sociedad a través de nuestra marca para poder después hacer viral la propia imagen de la empresa y transmitir los valores que tenemos puestos en ella.

#### 7.4 Balance de situación inicial

**VIRAGO, S.L.**  
**BALANCES ABREVIADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022**  
(Euros)

| ACTIVO  | 31/12/22         | PATRIMONIO NETO Y PASIVO                                | 31/12/22         |
|---|------------------|---|------------------|
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>                           |                  | <b>PATRIMONIO NETO:</b>                                 |                  |
| <b>Inmovilizado intangible</b>                        | 2.484            | <b>FONDOS PROPIOS (Nota 8)-</b>                         | 1.801.630        |
| Propiedad industrial                                  | 2.484            | Capital   | 3.050            |
| <b>Inmovilizado material</b>                          | 13.000           | Reservas  | 305              |
| Equipos para proceso de información                   | 7.500            | Resultado del ejercicio (Beneficio)                     | 1.798.275        |
| Mobiliario  | 2.500            | <b>Total patrimonio neto</b>                            | <b>1.801.630</b> |
| Otro inmovilizado material                            | 3.000            |   |                  |
| <b>Total activo no corriente</b>                      | <b>15.484</b>    | <b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>                             |                  |
|   |                  | Deudas a largo plazo                                    | 800.000          |
|   |                  | Deudas con entidades de crédito                         | 800.000          |
|   |                  | <b>Total pasivo no corriente</b>                        | <b>800.000</b>   |
| <b>ACTIVO CORRIENTE:</b>                              |                  | <b>PASIVO CORRIENTE:</b>                                |                  |
| <b>Existencias</b>                                    | 92.000           | <b>Deudas a corto plazo</b>                             | 800.000          |
| Producto terminado                                    | 92.000           | Deudas con entidades de crédito                         | 800.000          |
| <b>Clientes</b>                                       | <b>2.558.943</b> | <b>Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar-</b> | <b>424.145</b>   |
| Clientes  | 2.558.943        | Proveedores   | 20.000           |
| <b>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b> | <b>359.348</b>   | Otras deudas con las Administraciones Públicas          | 404.145          |
| Tesorería   | 359.348          | <b>Total pasivo corriente</b>                           | <b>1.224.145</b> |
| <b>Total activo corriente</b>                         | <b>3.010.291</b> | <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>                   | <b>3.025.775</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                   | <b>3.025.775</b> |   |                  |

Tabla 9: Balance de situación inicial Virago. Fuente: Elaboración propia.

#### 7.5 Cuenta de Pérdidas y Ganancias

**VIRAGO S.L.**

**CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ABREVIADAS**  
**CORRESPONDIENTES AL EJERCICIOS ANUAL TERMINADO**  
**EL 31 DE DICIEMBRE DE 2022**  
 (Euros)

|  | <b>Ejercicio<br/>2022</b> |
|--|---------------------------|
| <b>Importe neto de la cifra de negocios-</b> | <b>8.820.000</b>          |
| Ventas                                       | 8.820.000                 |
| <b>Aprovisionamientos</b>                    | <b>(1.242.000)</b>        |
| Consumo de materias primas                   | (240.000)                 |
| Trabajos realizados por otras empresas       | (1.002.000)               |
| <b>Otros ingresos de explotación</b>         | <b>10.000</b>             |
| Subvenciones de explotación                  | 10.000                    |
| <b>Gastos de personal</b>                    | <b>(1.092.500)</b>        |
| <b>Otros gastos de explotación</b>           | <b>(4.073.800)</b>        |
| Amortización del inmovilizado                | (2.877)                   |
| Otros resultados                             | -                         |
| <b>RESULTADO DE EXPLOTACION</b>              | <b>2.421.700</b>          |
| <b>Gastos financieros</b>                    | <b>(24.000)</b>           |
| <b>RESULTADO FINANCIERO</b>                  | <b>(24.000)</b>           |
| <b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>          | <b>2.397.700</b>          |
| Impuestos sobre beneficios                   | (599.425)                 |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO (Beneficio)</b>   | <b>1.798.275</b>          |

Tabla 10 Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Virago. Fuente: Elaboración propia

## 7.6 Rentabilidad y viabilidad de la empresa

Vamos a analizar la rentabilidad y viabilidad de la empresa a partir del calculo de una serie de ratios:

### 7.6.1 Fondo de maniobra

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

El fondo de maniobra es importante conocerlo porque nos permite saber nuestra salud financiera en el corto plazo. Lo necesitamos para tener un control contable de la empresa. Sin embargo, este ratio no tiene un gran valor en el primer año pero debemos estar atentos a su evolución en los siguientes.

En nuestro caso en concreto contaríamos con un **fondo de maniobra de 1.786.146 €**. Esto significa que estando en positivo y teniendo un valor elevado, podemos decir que Virago puede hacer frente a los pagos y los cobros próximos sin ningún problema.

### 7.6.2 Punto muerto o umbral de rentabilidad

Podemos definir el umbral de rentabilidad como la cifra mínima de ventas necesaria para que la empresa no incurra en pérdidas. Es decir, es la cifra de ventas cuyo margen bruto permite cubrir el total de los gastos fijos de la empresa. Nos interesa este valor ya que Virago, al ser una marca de lujo en sus primeros momentos, cuenta con más gastos fijos de los que normalmente sería comunes en cualquier empresa.

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \text{GASTOS FIJOS} / (\text{GASTOS VARIABLES} / \text{VENTAS})$$

|                             |             |            |
|-----------------------------|-------------|------------|
| Gastos fijos anuales        | 1.945.444   |            |
| Gastos variables por unidad | 17          | 206.640    |
| Precio medio por unidad     | 2.300       | 27.600.000 |
| Unidades                    | 12.000      |            |
| Umbral de rentabilidad =    | 259.844.437 |            |

Tabla 11: Cálculo Umbral de Rentabilidad Virago. Fuente: Elaboración propia.

Este dato nos quiere decir que, el primer año, necesitamos unos ingresos de 259.844,437 € para cubrir el total de los gastos fijos.

### 7.6.3 Ratio de liquidez

El ratio de liquidez se encarga de medir la liquidez de una empresa. En otras palabras, lo que hace es medir su habilidad para poder hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo.

$$\text{Ratio de liquidez} = \text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Ya hemos analizado con el Fondo de maniobra este aspecto. Obtenemos un resultado bastante elevado y esto, podría significar algo negativo ya que podríamos decir que el dinero no está en circulación y, por tanto, no estaríamos haciendo un buen uso de los recursos que tenemos. Sin embargo, en nuestro caso es algo positivo ya que Virago va a tener que hacer frente a fuertes inversiones en los primeros años por lo que necesita contar con ese fondo.

#### 7.6.4 Ratio de solvencia

Este ratio nos va a permitir conocer la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas a largo plazo. Lo ideal de este ratio es que el valor sea superior a 1. Si nos encontramos con que la empresa cuenta con un valor inferior a 1 significará que el valor del pasivo exigible es superior al valor total del activo. En otras palabras, la empresa no tendrá capacidad suficiente para satisfacer todos sus compromisos de pago, tanto a corto como a largo plazo.

$$\text{Ratio de solvencia} = \text{ACTIVO TOTAL} / \text{PASIVO TOTAL}$$

En nuestro caso el **valor sería de 1,5**. Contamos con que Virago posee el valor ideal para ser considerada como una empresa equilibrada. Es decir, nuestra empresa va a poder hacer frente a sus deudas, pero disponiendo además de cierto margen de liquidez. Si fuese mayor a esta cifra no sería conveniente ya que la empresa contaría con demasiados activos improductivos.



### 7.6.5 Ratio de endeudamiento

Este ratio lo que nos va a indicar es el grado de apalancamiento de la empresa. Es decir, nos dice la dependencia económica que posee la empresa frente a terceros.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \text{PASIVO} / \text{PATRIMONIO NETO}$$

En nuestro caso, el valor sería de 1,124. La empresa, por tanto, contaría con un nivel de endeudamiento elevado en el primer año siendo su valor superior a 0,6 (marca ideal). Esto no significa otra cosa que la empresa está muy endeudada. Lo que es lógico en nuestro primer año ya que la fuerte inversión inicial que requiere ha tenido que ser financiada por factores externos, pero irá mejorando con los años.

### 7.6.6 Rentabilidad económica ROI

El ROI o retorno de inversión es un ratio para calcular la rentabilidad del capital que ha invertido una empresa. Este índice hace referencia al beneficio obtenido tras la realización de una inversión. Lo que hace entonces es indicar la rentabilidad de los activos de la empresa y evalúa la eficacia con la que están siendo utilizados.

$$\text{ROI} = \text{BAIT} / \text{ACTIVO TOTAL}$$

Para Virago el **valor sería de 79%**. El resultado nos indica que este año ganamos el 79% de la cantidad que hemos invertido. Por lo tanto, en dos años habremos recuperado el total de lo invertido y el resto serán pura ganancia.

### 7.6.7 Rentabilidad financiera ROE

El ROE se calcula dividiendo el beneficio neto de una empresa entre los recursos propios. Utilizamos este ratio para conocer la rentabilidad financiera de nuestra empresa y su eficiencia para generar beneficios para los propietarios. Por tanto, cuanto mayor sea este valor mejor porque significa que los propietarios adquieren un mayor porcentaje.

$$\text{ROE} = \text{BENEFICIO NETO} / \text{PATRIMONIO NETO}$$

En el caso concreto de nuestra empresa obtenemos un **valor de más del 90%**.

## 8. CONCLUSIONES

Una vez que hemos analizado todas las partes correspondientes al plan de empresa, vamos a obtener las conclusiones.

En primer lugar y de manera general, podemos determinar que, en base al estudio a nivel externo e interno que hemos realizado del mercado de la moda de lujo, Virago cuenta con las condiciones necesarias para desarrollarse en este sector. A pesar de que el lujo es un mundo con grandes barreras de entrada y competidores muy arraigados, este mercado se encuentra en auge y crecimiento. Las principales razones de ello no son otras que el innovador punto de vista y comportamiento del nuevo público objetivo – millennials y generación Z, y el avance tecnológico. Es por esto por lo que es imprescindible para nuestra empresa el conocimiento y desarrollo de esta a través de internet, la vía online y todo ello en armonía con el progreso tecnológico global. Virago tiene la oportunidad de abrirse camino por esta vía ofreciéndole soluciones óptimas para la inmersión exitosa en este mundo.

Por todo esto, Virago plantea la creación de una empresa de accesorios de lujo, en concreto bolsos personalizados y únicos de venta exclusivamente online. La idea se basa en apoyar, fomentar e incentivar la compra personalizada, exclusiva y única de productos con los que los clientes sean capaces de sentirse especiales, identificados y seguros. La forma de actuación de Virago se va a basar en la comercialización de pocos modelos únicos y diferentes a lo que ofrece el resto de las empresas, con una calidad extraordinaria que solo van a estar disponibles por un corto periodo de tiempo y unos modelos limitados que no volverán a reponerse. Aun así, nuestra empresa apuesta por conservar su identidad manteniendo una

serie de modelos “base” que estarán disponibles en todo momento. Con ello lo que Virago pretende es estimular esa característica típica de su público objetivo que es la búsqueda del gasto impulsivo en experiencia y sensaciones de personalización y unicidad. A través de la recolección de datos secundarios que hemos realizado en el presente trabajo, hemos descubierto que los millennials son un grupo incentivado por lo que las redes sociales y sus influencers favoritos determinan y están fuertemente motivados por los productos exclusivos que no puede conseguir cualquiera y que son ediciones personalizadas y limitadas. Es por esto que Virago trata de explotar esta característica tan significativa de las nuevas generaciones. Y, sin embargo, esto no se limita solo al producto creado sino al complemento necesario aparejado al proceso de compra de la inclusión del cliente en el “mundo de Virago”. Esto lo conseguimos con la constante interacción en redes, pagina web, blogs, eventos, etc que lo que hacen es aportar a nuestro público otras de las características que más buscan: las experiencias y sentirse que forman parte del grupo. Virago va a contar con un equipo especializado que se va a dedicar a asegurar este aspecto para poder crecer y crecer con sus fieles seguidores.

El mercado que ofrecen las nuevas generaciones es atractivo, pero no tan fácil de conseguir. Luchamos con una población que, frente a la anterior que basaba sus compras en la fidelidad y rutina, esta nueva se caracteriza por la espontaneidad y la efimeridad. Esto es positivo en el sentido de que las nuevas marcas son posibles candidatas al éxito de la misma manera que las antiguas, pero es negativo en que si no se sigue un buen sistema de marketing y captación del cliente, es muy posible que en dos días pases a formar parte de “lo que fue”. Es por esto que Virago va a basar la mayor parte de su inversión no solo en la calidad del producto, sino también en la imagen de la propia marca. Empezamos basando el trabajo de un gran diseñador que sea atractivo y conocido para que nos asegure el punto más difícil que es la introducción al mercado y el producto único con respecto al resto. A partir de ahí, todos los esfuerzos van a ir dirigidos al fomento y la captación de nuestro público objetivo con una gran interacción en redes, contacto con influencers y eventos y showrooms. Con esto lo que vamos a conseguir es mantener a nuestros

clientes inmersos en la marca y que se sientan parte de ella cuando lleven nuestros productos. Y, no solo eso, sino que quieran participar en todas las actividades que ofrecemos por lo que somos y lo que queremos potenciar en ellos que en no es otra cosa que explotar su personalidad y la rareza de cada uno. Virago no se va a centrar en lo clásico, sino que va a tratar de ser un reflejo de lo que nos diferencia a cada uno. Un espejo de lo que somos, con todas nuestras singularidades y extravagancias. Por tanto, el resumen es que crear una potente imagen de marca es uno de los objetivos claves junto a conseguir que esto llegue a nuestros clientes.

Una vez que hemos expuesto todas las ideas y comportamientos en los que se va a basar Virago, decir con respecto a la financiación y la viabilidad del proyecto que los análisis efectuados para el primer año son positivos. A pesar de la gran inversión en capital que es precisa, nuestra empresa va a ser capaz de hacerlos frente con el uso de recursos propios y externos y conseguir un margen de beneficios más que razonable.

Es por todo esto que podemos concluir que Virago podrá tener acceso a todos los recursos que necesita para la puesta en funcionamiento de la empresa, ya que no se ha encontrado ninguna amenaza o debilidad que resulte insuperable para la puesta en practica del negocio.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Corrales, J. (2021). “Guía del posicionamiento de marca: cómo consolidar la fuerza de tu empresa en el mercado del consumidor”. *Blog rockcontent*. Disponible: [Posicionamiento de marca: cómo lograrlo y qué tipos existen \(rockcontent.com\)](https://rockcontent.com/posicionamiento-de-marca-como-lograrlo-y-que-tipos-existen/). [Consulta: Mar, 2022].

Editor. (2021) “El mercado del lujo volverá a la senda del crecimiento tras repuntar en 2021” *Modaes*. Disponible: [El mercado del lujo volverá a la senda del crecimiento tras repuntar en 2021 | Modaes](https://modaes.com/el-mercado-del-lujo-volvera-a-la-senda-del-crecimiento-tras-repuntar-en-2021/). [Consulta: Feb, 2022]

*Ernest&Young, S.L*(2020), “Informe sector moda en España. Análisis del impacto de la crisis del Covid-19”, Disponible en: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_es/news/2020/04/ey-informe-sector-moda-en-espana-covid-19.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-informe-sector-moda-en-espana-covid-19.pdf) >, [Consulta: Abr, 2020].

Kapferer, J. (2020). “What does the future hold for luxury?” Knowledge impactful research. Disponible: <https://www.hec.edu/en/knowledge/articles/what-does-future-hold-luxury>. [Consulta: Feb, 2022].

La Vanguardia. (2020). “Personalización, el lujo de ser tu propio diseñador que atrapa a la generación ‘millennial’”. *Artículo E&N*. Disponible: [Personalización, el lujo de ser tu propio diseñador que atrapa a la generación 'millennial' \(estrategiaynegocios.net\)](https://estrategiaynegocios.net/personalizacion-el-lujo-de-ser-tu-propio-diseador-que-atrapa-a-la-generacion-millennial/). [Consulta: Mar,2022].

López Muniesa, R. “La evolución de la moda y el lujo: pasado, presente y futuro”. *Revista eddk magazine*. Cultura y Artes, Living, Style. Disponible: <https://www.eddkmagazine.com/moda-y-lujo/>. [Consulta: Mar. 2022]

Lujo, mentiras y marketing. Marie-Claude Sicard. Editorial GG moda.

Pasamón, F. (2020). “El top 100 de la industria de lujo”. *Deloitte*. Disponible: [Global Powers of Luxury Goods 2020 | Deloitte España](https://www.deloitte.es/global-powers-of-luxury-goods-2020). [Consulta: abril, 2022].

Phillips, N. (2020). "El futuro de las compras de lujo, en mano de las nuevas generaciones". *Vogue*. Disponible: [El futuro de las compras de lujo, en mano de las nuevas generaciones | Vogue España](#). [Consulta: Jun. 2022].

Pinuaga, P. (2020). "Personalización y sostenibilidad es lo que milenials y Gen Z piden a las marcas de lujo y de moda". *Fashion United*. Disponible: [Personalización y sostenibilidad es lo que milenials y Gen Z piden a las marcas de lujo y de moda \(fashionunited.cl\)](#). [Consulta: Mar, 2022].

Pymes world. (s/f). *Así se crea y se posiciona una marca de lujo*. Disponible: <https://pymesworld.com/como-crear-marca-lujo/>. [Consulta: Feb, 2022].

Ramírez, M. (2018). "En el 2018, esto es en lo que los millennials gastan su dinero". *Vogue*. Disponible: [En el 2018, esto es en lo que los millennials gastan su dinero | Vogue](#) [Consulta: Jun. 2022].

Redacción Edix. (2020). "En vivo, se ve mejor: llega el live streaming ecommerce". *Edix*. Disponible: [Live streaming ecommerce ¿Qué es? y, a más, ¿por qué lo está petando? \(edix.com\)](#). [Consulta: Mar, 2022]

Saim, A. (2018). "Estas son las marcas de moda favoritas de los millennials". *Vogue*. Disponible: [Estas son las marcas de moda favoritas de los millennials | Vogue](#). [Consulta: Jun. 2022].

Sicard, M. (2007). *Lujo, mentiras y marketing: ¿Cómo funcionan las marcas de lujo?*

Sordo, A. (2022). "Manual de estrategias de marketing: definición, tipos y ejemplos". *Blog hubspot*. Disponible: [Manual de estrategias de marketing: definición, tipos y ejemplos \(hubspot.es\)](#). [Consulta: Feb, 2022]

Taher, A. (2019). "Influencer Marketing: Millennials y Centennials". *Blog digimind*.  
Disponibile: [Influencer Marketing: Millennials y Centennials \(digimind.com\)](https://www.digimind.com/influencer-marketing-millennials-y-centennials/).  
[Consulta: Abril, 2022].