



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

# **PLAN DE NEGOCIO: HOP SOCKS**

Autor: Paula Albiñana Cajigas

Tutor: Antonio Rúa Vieites

MADRID | Junio 2024

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Descripción del tema y justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Metodología y estructura del trabajo.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Misión, visión y valores de la empresa .....</b>	<b>6</b>
<b>2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Estudio del sector .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Análisis Externo .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 Análisis del entorno general: PESTEL.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2 Análisis del entorno específico: Cinco Fuerzas de Porter .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Análisis Interno .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.1 Análisis DAFO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Modelo de Negocio: Business Model Canvas.....</b>	<b>23</b>
<b>3. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Segmentación del mercado y público objetivo .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Marketing Mix .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1 Producto .....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.2 Precio .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2.3 Promoción .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.4 Distribución.....</b>	<b>33</b>
<b>4. PLAN DE APERTURA DE UNA TIENDA FÍSICA .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Ventajas de integrar la tienda física y online .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Análisis de mercado .....</b>	<b>35</b>
<b>4.3 Selección del local.....</b>	<b>36</b>
<b>4.4 Layout y diseño del espacio.....</b>	<b>39</b>
<b>4.5 Estrategia de productos y servicios .....</b>	<b>41</b>
<b>4.6 Estrategias de marketing y promoción .....</b>	<b>41</b>

<b>5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 Selección de personal .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2 Formación, desarrollo y cultura organizativa .....</b>	<b>43</b>
<b>6. PLAN JURÍDICO FISCAL.....</b>	<b>44</b>
<b>7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>45</b>
<b>7.1 Escenario 1: Sin apertura de tienda física .....</b>	<b>46</b>
<b>7.1.1 Hipótesis .....</b>	<b>47</b>
<b>7.1.2 P&amp;G Proyectada hasta 2028.....</b>	<b>48</b>
<b>7.2 Escenario 2: Con apertura de tienda física.....</b>	<b>53</b>
<b>7.2.1 Hipótesis .....</b>	<b>55</b>
<b>7.2.2 P&amp;G Proyectada hasta 2028.....</b>	<b>57</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>66</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Descripción del tema y justificación

En los últimos años, la moda y los accesorios han cobrado un gran protagonismo en la vida cotidiana de los consumidores en España. Un sector que ha visto un gran crecimiento es el de los calcetines, que han pasado de ser un artículo puramente funcional a convertirse en una declaración de estilo y personalidad (Grupo Eme, 2023). Hop Socks surge como respuesta a esta tendencia, ofreciendo calcetines para mujer con diseños únicos y atractivos, fabricados en España. En definitiva, busca combinar calidad con diseño, produciendo calcetines originales y exclusivos como un medio de expresión personal y un complemento de la moda consciente.

La justificación para la creación y expansión de Hop Socks se basa en varios factores clave. Primero, el aumento del interés por la moda personalizada y la expresión individual a través de accesorios como los calcetines (Lores, 2022). Segundo, el crecimiento en la demanda de productos de calidad y producción local, donde los consumidores valoran la procedencia y la sostenibilidad de lo que compran. Y tercero, la oportunidad de mercado identificada para abrir una tienda física en Madrid, ciudad con una gran cantidad de clientes potenciales que valoran tanto la moda como los productos de marca española.

La pandemia de COVID-19 también ha influido en el comportamiento de compra de los consumidores, quienes han incrementado sus compras en línea, pero al mismo tiempo buscan experiencias de compra en tienda que ofrezcan valor añadido y un sentido de comunidad. Un estudio de Marketing Relacional, realizado en colaboración con la Asociación de Marketing de España, destaca que 6 de cada 10 consumidores siguen prefiriendo ver los productos antes de comprarlos, y el 45% sigue apreciando la atención personalizada (Castillo, 2021). Hop Socks tiene la oportunidad de aprovechar estos hábitos de compra y este comportamiento emergente abriendo una tienda física que no solo sirva como punto de venta, sino también como un espacio para promover la conexión y la fidelidad con la marca, ofreciendo a sus clientes una experiencia de compra personalizada y significativa.

## 1.2 Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo principal desarrollar un plan de negocio integral para estudiar la viabilidad y el potencial estratégico de abrir una tienda física de Hop Socks en Madrid. Al hacerlo, se persiguen los siguientes subobjetivos:

- Analizar detalladamente el mercado de calcetines en España, enfocándose en las tendencias actuales y las preferencias de los consumidores, para ayudar a la expansión de Hop Socks.
- Crear un modelo de negocio que integre la presencia online de Hop Socks con una tienda física, usando herramientas como el Business Model Canvas para planificar de manera estratégica.
- Formular un plan estratégico que describa los objetivos y la misión y visión de la empresa, incluyendo un análisis competitivo y un análisis DAFO para identificar oportunidades y desafíos.
- Elaborar un plan de negocios que contemple estrategias de marketing, operaciones y logística, garantizando que la distribución y comunicación reflejen la identidad y valores de la marca.
- Llevar a cabo un análisis financiero que detalle los costes operativos, proyecciones de ingresos y otros indicadores clave para confirmar la viabilidad económica del proyecto.
- Desarrollar un plan de recursos humanos que defina un equipo eficiente y promueva una cultura de innovación y compromiso con la excelencia en el servicio.
- Sintetizar las conclusiones y realizar un análisis crítico de los resultados para estudiar la viabilidad de la empresa y aportar recomendaciones para la mejora de la marca.

Con un gran entusiasmo por el emprendimiento y una visión estratégica en la moda, Hop Socks busca transformar la experiencia de compra de calcetines, convirtiéndolos en un accesorio clave para el estilo personal y una forma de expresión personal a través de la moda. Este plan de negocio se dedica a analizar cada aspecto de la propuesta de valor de Hop Socks para asegurar un lanzamiento exitoso en el competitivo mercado de Madrid.

### **1.3 Metodología y estructura del trabajo**

Para llevar a cabo este plan de negocio de forma ordenada y detallada, se seguirá una metodología mixta, que combina investigación cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa consistirá en el análisis de documentos e informes internos de Hop Socks, así como fuentes secundarias que incluyen páginas web, artículos, revistas y estudios de mercado relevantes. Esto permitirá obtener una comprensión integral del contexto en el que Hop Socks opera.

En cuanto a la investigación cuantitativa, se utilizarán datos de mercado y hipótesis realistas para realizar un análisis financiero proyectando la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa en los próximos años .

Usaremos también herramientas como el Business Model Canvas para organizar el modelo de negocio y definir aspectos clave como los segmentos de clientes, canales de distribución, estructura de costes, ingresos y la propuesta de valor.

Para el análisis estratégico, se llevará a cabo a través de marcos establecidos como el DAFO, PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, lo que nos dará una visión completa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Hop Socks, así como del contexto macroeconómico, político, social, tecnológico, ecológico y legal.

La validación de la información recogida y las hipótesis formuladas se realizará mediante el contraste y respaldo de datos, asegurando que las conclusiones sean bien fundadas y reflejen con precisión la situación actual y las perspectivas de Hop Socks.

### **1.4 Misión, visión y valores de la empresa**

#### Misión

La misión de Hop Socks es transformar la experiencia de compra de calcetines, ofreciendo productos de alta calidad y diseño exclusivo que reflejen la personalidad y el estilo de cada cliente. La empresa se compromete a utilizar materiales sostenibles y

procesos de producción responsables para minimizar su impacto ambiental, contribuyendo a un futuro más verde y consciente. A través de la innovación y la creatividad, Hop Socks busca proporcionar calcetines que no solo sean funcionales y cómodos, sino que también sean una expresión de individualidad y moda consciente.

### Visión

La visión de Hop Socks es convertirse en la marca líder de calcetines para mujer en España, reconocida por su dedicación a la sostenibilidad, la calidad y el diseño único. La empresa aspira a establecer una tienda física en Madrid, una de las principales ciudades del país, donde los clientes puedan disfrutar de una experiencia de compra personalizada y significativa. Además, Hop Socks quiere ser un referente en la moda sostenible, inspirando a otras marcas a seguir prácticas responsables y a contribuir al bienestar del planeta.

### Valores

- Sostenibilidad: Creemos en la importancia de proteger el medio ambiente y nos esforzamos por usar procesos de producción sostenibles.
- Calidad: Nos comprometemos a ofrecer productos de alta calidad que sean duraderos, cómodos y estéticamente atractivos.
- Innovación: Fomentamos la creatividad y la innovación en el diseño de nuestros productos, asegurándonos de estar a la vanguardia de las tendencias de moda.
- Responsabilidad Social: Valoramos el bienestar de nuestra comunidad y buscamos impactar positivamente a través de nuestras prácticas empresariales.
- Autenticidad: Nos esforzamos por ser una marca auténtica que respete y refleje la individualidad y estilo personal de cada cliente.
- Compromiso con el cliente: Nos dedicamos a proporcionar una experiencia de compra especial, atendiendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes de manera atenta y personalizada.

Estos principios guían todas las acciones y decisiones de Hop Socks, y ayudan a construir una marca sólida y respetada en el competitivo mercado de la moda en España.

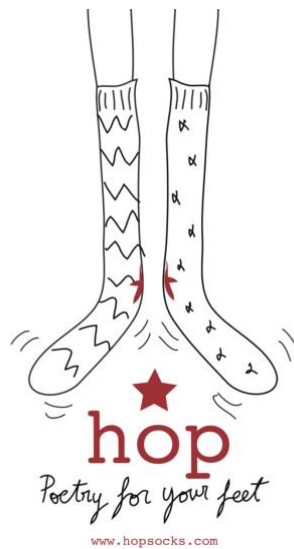
Lema: Poetry for your feet

"Poetry for your feet" refleja la misión de Hop Socks de combinar diseño y sostenibilidad

en cada par de calcetines. Este lema captura la esencia de la marca, que busca ofrecer productos únicos y de alta calidad que no solo sean funcionales, sino también una expresión artística y personal. Con este lema, Hop Socks destaca su compromiso con la creatividad y la innovación, posicionándose como una marca que transforma los calcetines en una experiencia estética y consciente.

### Logotipo

**Imagen 1:** Logotipo Hop Socks



Fuente: Hop Socks

## **2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **2.1 Estudio del sector**

El mercado mundial de los calcetines alcanzó un valor aproximado de USD 52,49 mil millones (equivalente a 48,3 mil millones €) en 2023, y se calcula que crecerá a una tasa anual compuesta del 6,4% entre 2024 y 2032, alcanzando un valor de USD 91,73 mil millones (equivalente a 84,36 mil millones €) en 2032. (Informe de Expertos, 2023)

También, el mercado en España, y Europa en general, está viviendo un auge muy significativo, pasando de ser un artículo de necesidad a uno de moda y expresión personal. En Europa, Alemania lidera la producción de calcetines, seguida por Francia, Italia, Portugal y Polonia (Businesscoot, 2024).



En España, la industria de los calcetines se ha fortalecido en los últimos años con la aparición de marcas innovadoras, como Wardson & Co y Sockaholic, que se han inspirado en el éxito de empresas europeas precursoras como Happy Socks de Suecia y Mes Chaussettes Rouges de Francia para ofrecer diseños creativos y una experiencia de compra online mejorada, según muestra un estudio del mercado de los calcetines en España (Businesscoot, 2024).

Estas empresas emergentes han resucitado la producción de calcetines en España, que había disminuido en años anteriores, aprovechando la producción local para garantizar calidad y reducir la huella de carbono. Con un fuerte compromiso hacia la innovación y la sostenibilidad, marcas como Jimmy Lion, Mr. López, y Naïve han logrado no solo destacarse por sus diseños únicos sino también por contribuir positivamente a la economía local y a la percepción de la marca. Todas estas empresas han ofrecido una nueva vida en el mercado, con calcetines que son tanto una declaración de moda como una demostración de calidad y creatividad (Ortiz, 2019).

El público femenino ha sido un factor clave en el auge de los calcetines como accesorio de moda. Estos ya no son simplemente utilitarios, sino que ofrecen una variedad de colores, patrones y estilos que permiten a las mujeres expresar su individualidad y sentido de la moda.

Este crecimiento también ha sido impulsado por factores como la creciente importancia de la ropa formal en entornos laborales urbanos y la demanda de calcetines que se adapten a los distintos estilos de vida, incluyendo opciones tanto estilísticas como funcionales (Aguirre, 2021). El algodón sigue siendo el material más popular debido a su comodidad, aunque los materiales innovadores y sostenibles están cobrando mayor relevancia (Cordo, 2023).

Además, la segmentación del mercado refleja una variedad de productos que van desde calcetines informales y formales hasta ediciones especiales, todos ellos distribuidos a través de distintos canales como plataformas en línea, tiendas multimarca, grandes almacenes, etc.

El escenario actual de la industria de los calcetines en España ofrece una visión y un futuro prometedor tanto para las marcas existentes como para las emergentes, donde la innovación en diseño y sostenibilidad se han convertido en los pilares de las estrategias

de crecimiento y diferenciación en el mercado (Had Socks, 2024)

## **2.2 Análisis Externo**

En este apartado se va a realizar un análisis del entorno general y del entorno específico a través de un análisis PESTEL y de un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

### **2.2.1 Análisis del entorno general: PESTEL**

Para entender con mayor profundidad los factores que forman el entorno general que rodea y afecta a la empresa, se va a desarrollar un análisis PESTEL, explicando los siguientes factores:

#### **– Factores Políticos**

España, como miembro de la Unión Europea (UE), está comprometido con sus directivas, lo que incluye desde regulaciones comerciales hasta normativas medioambientales y laborales. La política comercial de la UE desempeña un papel crucial para empresas como Hop Socks en España. La UE facilita el comercio a través de acuerdos que permiten a las empresas europeas importar materiales y exportar productos acabados bajo condiciones favorables. Por ejemplo, los acuerdos de comercio reducen aranceles y simplifican los procesos aduaneros, lo que puede beneficiar a empresas del sector textil al reducir costos y facilitar el acceso a nuevos mercados (Unión Europea, 2021).

Además, la UE impulsa regulaciones estrictas en materia laboral y ambiental que afectan a todas las empresas dentro de sus estados miembros. Esto incluye regulaciones sobre la sostenibilidad de los productos y prácticas empresariales, donde se fomenta la adopción de modelos de negocio circulares y se establecen requisitos de ecodiseño para productos, incluidos los textiles. Estas políticas no solo buscan proteger los derechos de los trabajadores y promover prácticas laborales justas, sino también reducir el impacto ambiental y promover la sostenibilidad a través de directivas como la de Ecodiseño para Productos Sostenibles y la Estrategia de la UE para textiles sostenibles y circulares (Comisión Europea, 2023).

Estas regulaciones, aunque pueden incrementar los costes de producción debido a la

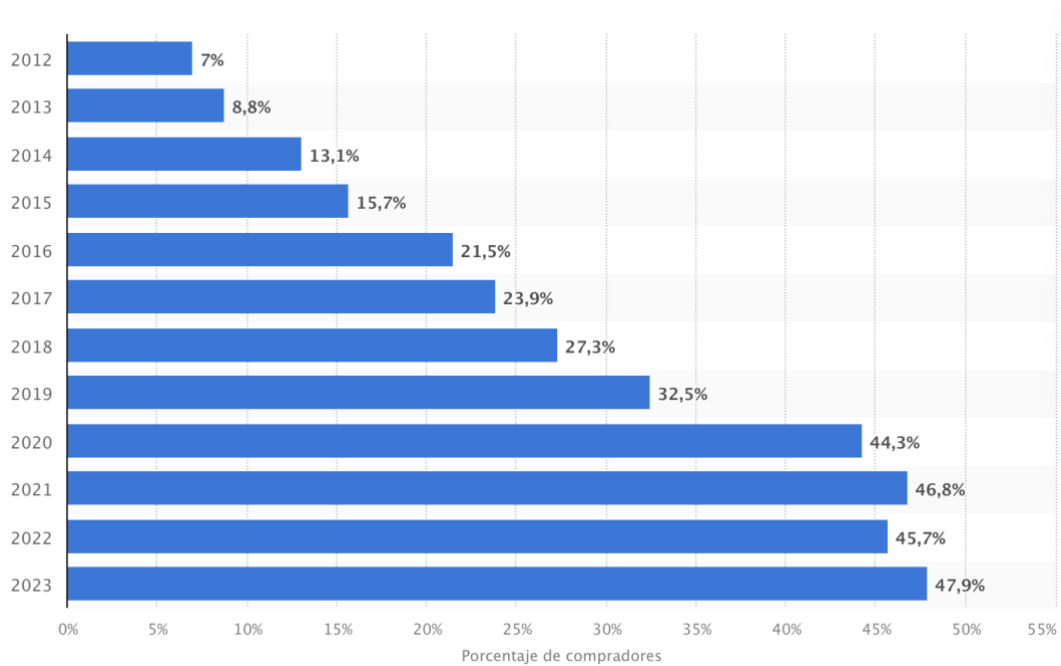
necesidad de cumplir con estándares más altos, también ofrecen a Hop Socks la oportunidad de alinearse con valores de sostenibilidad que son cada vez más valorados por los consumidores en el mercado global.

#### – Factores Económicos

A pesar de que la economía española está recuperándose de los efectos de la pandemia de COVID-19, continúa enfrentándose a desafíos significativos como una tasa de desempleo elevada y una inflación en aumento, lo cual podría impactar en el poder adquisitivo y la capacidad de gasto de los consumidores. No obstante, el sector del comercio electrónico ha experimentado un crecimiento importante, ofreciendo a Hop Socks una oportunidad excelente para conectarse con su público objetivo.

El siguiente gráfico representa el porcentaje de población en España que ha comprado artículos de moda de forma online, en el que podemos ver un claro aumento a lo largo de los años, alcanzando su máximo en el año 2023 con un 47,9%. Este aumento puede interpretarse como un indicador del crecimiento y la aceptación del comercio electrónico en España, particularmente en el sector de la moda.

**Figura 1.** *Porcentaje de población que compró artículos relacionados con la moda en Internet en España entre 2012 y 2023*



Fuente: Statista, 2023

A pesar de enfrentarse a desafíos como el alto desempleo y la inflación elevada, la economía española ha visto un crecimiento destacado en sectores como el comercio electrónico, que ha florecido incluso en el contexto post-pandemia. Esta situación ofrece a empresas como Hop Socks la oportunidad de captar una mayor participación en el mercado a través de las ventas online.

Además, el acceso a una variedad de opciones de financiación y subvenciones, en particular aquellas dirigidas a startups que se enfocan en la sostenibilidad e innovación, proporciona un entorno favorable. Esto permite que empresas como Hop Socks superen los desafíos financieros y escalen sus operaciones de manera efectiva.

La combinación de un mercado de comercio electrónico en crecimiento y el apoyo financiero disponible juega un papel crucial. Estos elementos pueden ayudar a Hop Socks a implementar estrategias efectivas para su expansión y crecimiento en el competitivo mercado de la moda.

### – Factores Sociales

El creciente interés por la moda sostenible y la responsabilidad corporativa en la sociedad

española ofrece una gran oportunidad para marcas como Hop Socks. En España, los consumidores están cada vez más preocupados por el impacto ambiental de sus compras y buscan productos que no solo sean de alta calidad y estéticamente atractivos, sino que también sean respetuosos con el medio ambiente.

Un informe de McKinsey destaca que un 67% de los consumidores consideran importante que las marcas utilicen materiales sostenibles y promuevan prácticas de sostenibilidad (McKinsey, 2020).

Esta tendencia está respaldada por cambios en los estilos de vida, donde se observa una inclinación hacia actividades más casuales y activas. Los consumidores valoran productos versátiles que sean adecuados tanto para el uso diario como para actividades recreativas. Esto se alinea con la estrategia de Hop Socks de ofrecer calcetines que no solo son cómodos y funcionales, sino que también destacan estilísticamente.

Aprovechar estas tendencias puede aumentar la base de clientes de Hop Socks y también puede fortalecer su posición en el mercado como una marca líder en moda sostenible. Además, centrarse en una producción responsable y en el diseño innovador puede ayudar a diferenciar a Hop Socks de sus competidores, ofreciendo productos que satisfacen tanto las necesidades estilísticas como éticas de los consumidores modernos.

#### – **Factores Tecnológicos**

La rápida digitalización y el crecimiento del comercio electrónico, especialmente en el sector de la moda, presentan oportunidades significativas para Hop Socks. La adopción de tecnologías avanzadas en la producción, como la manufactura automatizada y el uso de nuevos materiales, junto con estrategias efectivas de marketing digital y redes sociales, puede mejorar tanto la eficiencia operativa como la experiencia de compra del cliente. Según un estudio, el 86% de las empresas considera necesario adoptar tecnologías emergentes para su éxito a largo plazo (Reimagineit, 2024)

La digitalización no solo permite optimizar la presencia en línea de Hop Socks y ofrecer experiencias de compra personalizadas, sino que también facilita la innovación en productos, haciéndolos más atractivos y sostenibles. Además, el uso de tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos puede ayudar a Hop Socks a mejorar la

sostenibilidad y la eficiencia en la producción, reduciendo el consumo de materiales y energía.

En resumen, la adopción digital en España es fundamental para que Hop Socks se diferencie en un mercado competitivo, aprovechando las últimas tecnologías para mejorar tanto la producción de calcetines como la manera en que se conecta con sus consumidores

#### – **Factores Ambientales**

La conciencia ambiental está aumentando en España tanto entre los consumidores como entre los legisladores, quienes exigen prácticas empresariales más sostenibles. Este aumento en la concienciación ambiental está impulsando la demanda de transparencia en las prácticas de sostenibilidad de las empresas, lo que incluye el uso de materiales ecológicos y la implementación de procesos de producción y logística que reduzcan la huella de carbono. España se sitúa en el top 10 mundial de concienciación ambiental (Pictec Asset Management, 2020), y un estudio publicado por el Foro Económico Mundial, indica que un 76% de los españoles ha cambiado sus hábitos de consumo para luchar contra el cambio climático (Ipsos, 2020).

En España, la adopción de políticas y leyes ambientales es notable. Las empresas deben cumplir con la Directiva de Información No Financiera y la más reciente Directiva de Información sobre la Sostenibilidad Corporativa (CSRD), que obligan a las grandes empresas y a ciertas pymes a reportar sus impactos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Estas regulaciones buscan asegurar que las empresas sean transparentes sobre sus prácticas sostenibles y su impacto en el medio ambiente (Chambers and Partners, 2023).

Para Hop Socks, estas tendencias representan una oportunidad para posicionarse como un líder en sostenibilidad dentro del mercado de calcetines, optimizando sus procesos de producción y empaque para minimizar el impacto ambiental, para alinearse mejor con las expectativas del mercado y cumplir con las regulaciones ambientales. Esto no solo mejora su competitividad, sino que también fortalece su compromiso con el medio ambiente, un valor cada vez más apreciado por los consumidores.

#### – **Factores Legales**

Hop Socks debe operar dentro de un marco regulatorio que abarca diversas áreas, incluyendo la protección al consumidor, derechos de propiedad intelectual y protección de datos personales. Algunos de los aspectos legales clave que la empresa debe considerar:

i. Protección al Consumidor:

Según el Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, que aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, se establecen las leyes de protección al consumidor en España y la Unión Europea, las cuales son estrictas y exigen transparencia en los procesos de venta y postventa, así como en la calidad y seguridad de los productos.

ii. Propiedad Intelectual:

Las regulaciones sobre propiedad intelectual son cruciales para proteger los diseños únicos de Hop Socks contra la imitación y la competencia desleal. La empresa debe registrar sus diseños y marcas para evitar infracciones y proteger su propiedad intelectual. En España, la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) proporciona los servicios necesarios para registrar estos derechos.

iii. Protección de Datos:

El Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) es fundamental para proteger los datos personales de los clientes en el comercio electrónico de Hop Socks. Esto incluye asegurar que la recopilación, almacenamiento y gestión de datos personales se realicen de acuerdo con las regulaciones para evitar sanciones y generar confianza entre los consumidores. La Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD) de España adapta el GDPR al contexto nacional y especifica las obligaciones adicionales para las empresas.

iv. Leyes Ambientales:

Dado el compromiso de Hop Socks con la sostenibilidad, debe cumplir con las leyes ambientales que regulan la producción y distribución de bienes. Estas normativas incluyen restricciones sobre el uso de ciertos materiales y la gestión de residuos, así como incentivos para las empresas que adoptan prácticas más ecológicas. España ha adoptado leyes ambiciosas en esta área, como la Ley 7/2021, de 20 de mayo, de Cambio Climático

y Transición Energética, que establece objetivos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y aumentar el uso de energías renovables.

Cumplir con estas regulaciones no solo evita sanciones, sino que también mejora la reputación de Hop Socks como una marca responsable y comprometida con la sostenibilidad.

Este análisis PESTEL proporciona a Hop Socks una base sólida para comprender los desafíos y oportunidades en su entorno operativo. Aprovechar estos conocimientos permitirá a Hop Socks desarrollar estrategias de crecimiento y diferenciación efectivas en el competitivo mercado de calcetines en España.

### **2.2.2 Análisis del entorno específico: Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta esencial para entender la dinámica competitiva en el mercado a través de cinco factores cruciales: el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores.

#### **i. Poder de negociación de los clientes**

En la industria de los calcetines, el poder de negociación de los clientes de Hop Socks varía significativamente entre los dos principales tipos de clientela: individuos que compran pequeñas cantidades, principalmente a través de la página web, y tiendas o boutiques multimarca que compran al por mayor.

Por un lado, los clientes individuales son consumidores que tienen acceso a una amplia variedad de opciones en el mercado, desde calcetines de alta moda hasta alternativas más económicas. Esta diversidad facilita que los clientes cambien de marca sin incurrir en costes adicionales si no están satisfechos con el precio o la calidad de los productos. Además, la facilidad de comparar precios y productos en línea refuerza su poder de negociación, permitiéndoles elegir lo que mejor se adapte a sus necesidades y expectativas. Sin embargo, el poder de negociación de estos compradores se ve limitado por el bajo volumen de sus compras individuales y la dispersión del mercado, lo que



reduce su capacidad para influir en las decisiones de producción o en las políticas de precios de Hop Socks.

Por otro lado, las tiendas y boutiques multimarca que compran los calcetines para venderlos en su tienda (B2B), son clientes que compran en mayores cantidades y, por lo tanto, su poder de negociación es más significativo. Estas tiendas buscan establecer relaciones duraderas con proveedores confiables que puedan ofrecer productos de calidad y entregas consistentes. Dado que sus pedidos contribuyen de manera más substancial a las ventas totales de Hop Socks, tienen una mayor capacidad para negociar precios, condiciones de pago y personalizaciones específicas en otros aspectos. La dependencia de Hop Socks en estos compradores mayoristas puede hacer que la empresa sea más receptiva a sus necesidades y demandas.

Además, tanto los clientes individuales como las tiendas y boutiques valoran la diferenciación del producto y la marca. Hop Socks ha conseguido crear una gran lealtad gracias a su enfoque en la calidad, el diseño y la sostenibilidad, lo cual reduce el deseo de los consumidores de cambiar a competidores, aun cuando tienen muchas opciones disponibles.

Es decir, aunque los clientes individuales y las tiendas tienen cierto poder de negociación gracias a la diversidad del mercado y a la información accesible, la fragmentación del mercado y la fuerte lealtad hacia la marca que Hop Socks ha desarrollado, especialmente en términos de originalidad y calidad, pueden reducir esta influencia. Por ello, mientras Hop Socks continúe diferenciándose mediante la calidad y originalidad de sus productos, podrá mantener una base de clientes leales a pesar de la gran variedad de opciones disponibles en el mercado.

## **ii. Amenaza de nuevos entrantes**

Según Porter (Porter, 2015), la amenaza por la posibilidad de que nuevos competidores entren en el mercado depende tanto de las barreras de entrada que existan y de la reacción de los competidores que ya están establecidos en el sector.

En el mercado de los calcetines, Hop Socks se enfrenta a una amenaza moderada de nuevos competidores, condicionada por varias barreras de entrada y la reacción de las

marcas establecidas. Estas barreras incluyen la necesidad de inversiones significativas en diseño y marketing, además de construir una reputación de marca en la industria. Al haber superado ya estos obstáculos, Hop Socks se ha afianzado como una marca propia con una base de clientes fieles, que valoran su estilo, calidad, originalidad y producción sostenible.

La lealtad a la marca fortalece su posición, ya que los clientes existentes prefieren seguir con una marca que conocen y confían, en lugar de cambiar a nuevos competidores, relevante en un sector donde la calidad y la autenticidad de la marca son importantes. Además, Hop Socks ha logrado desarrollar ciertas economías de escala gracias a su experiencia en la producción a lo largo de los años y la fabricación en cantidades moderadamente grandes. Sin embargo, es importante señalar que, aunque estas economías de escala permiten a Hop Socks producir a un coste unitario más bajo, beneficiándose de reducciones en costes de fabricación y adquisiciones en volumen, no alcanza el nivel de economías de escala que poseen las grandes empresas del sector. Por tanto, aunque todavía se enfrenta a desafíos para competir con las grandes marcas de calcetines, Hop Socks ha conseguido una posición ventajosa en el mercado, lo que representa una barrera adicional para las marcas recién llegadas que no tienen el mismo volumen de producción.

Aun así, los nuevos competidores pueden utilizar estrategias innovadoras, como las plataformas de venta online, para superar las barreras de distribución física, lo que les permite llegar directamente a los consumidores con costes iniciales mucho más reducidos.

Aunque las barreras para entrar en el mercado son significativas y ofrecen cierta protección, no son insuperables. Para mantener su posición en el mercado, Hop Socks debe seguir centrándose en reforzar e impulsar su oferta de productos y la relación con sus clientes. Para ello debe atender a las tendencias de mercado, mantener la innovación y una buena presencia de marca, ya sea con estrategias de marketing actualizadas o con una mejora continua en la calidad y originalidad de sus productos. Adaptarse a los cambios del mercado será clave para hacer frente a la competencia y asegurar un lugar destacado en la industria de los calcetines.

### **iii. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores para Hop Socks se analiza teniendo en cuenta varios factores clave.

En primer lugar, la dispersión geográfica de los proveedores de Hop Socks, tanto a nivel nacional como internacional, disminuye su poder de negociación ya que Hop Socks tiene la posibilidad de elegir entre una variedad de proveedores, evitando la dependencia de unos pocos. No obstante, la diferenciación de productos también juega un papel importante. Hop Socks se centra en vender calcetines diferenciados por su diseño, calidad y sostenibilidad. Esta necesidad de materiales específicos y de alta calidad puede incrementar el poder de los proveedores que ofrecen estas especialidades.

En términos de volumen de compra, aunque Hop Socks es una marca establecida, su volumen de compra no es tan alto como el de grandes marcas de calcetines o fabricantes de ropa. Esto puede dar a los proveedores cierta influencia en los precios y condiciones debido a que los encargos de Hop Socks no representan una parte significativa de su negocio total.

En cuanto a los costes de cambio, estos pueden ser significativos si se tiene en cuenta el tiempo y esfuerzo necesarios para encontrar y verificar nuevos proveedores que cumplan con los estándares de calidad de Hop Socks. No obstante, mantener relaciones con múltiples proveedores puede reducir este poder.

Por último, la integración hacia adelante de los proveedores, es decir, la posibilidad de que intenten competir directamente con Hop Socks, es baja. Los proveedores de materiales suelen enfocarse en la producción y suministro de materias primas y no en la fabricación de productos finales de moda.

#### **iv. Amenaza de productos sustitutivos**

Cuando hablamos de productos sustitutivos, nos referimos a aquellos que pueden cubrir o satisfacer las mismas necesidades que nuestro producto.

Si consideramos los calcetines como un simple producto de necesidad, encontramos como sustitutos directos otros productos de moda como medias, leotardos, o incluso zapatos que eliminen la necesidad de llevar calcetines.

No obstante, Hop Socks ofrece calcetines de mujer originales, de diseño y de alta calidad, que van más allá de la mera funcionalidad, transformándose en una declaración de estilo y moda. Los calcetines de Hop Socks no solo sirven para mantener los pies calientes y protegidos, sino que también añaden un elemento estético a la vestimenta de cualquier mujer. Esto los diferencia claramente de los sustitutos más genéricos y menos especializados, creando una ventaja competitiva que los sustitutos no pueden igualar fácilmente.

#### **v. Rivalidad entre competidores**

En la industria de los calcetines, la rivalidad entre los competidores de Hop Socks es un elemento clave que influye en la dinámica del mercado. Esta competencia se manifiesta en diversos frentes, incluyendo la innovación y diseño en el producto, estrategias de precios competitivos, y campañas de marketing intensivas. En un mercado donde las tendencias de moda cambian rápidamente, la capacidad de adaptación y la continua innovación son fundamentales para mantener la relevancia y el atractivo de la marca.

Esta industria cuenta con numerosos competidores, desde marcas líderes perfectamente establecidas hasta nuevos entrantes que buscan capturar nichos específicos del mercado. Por ejemplo, competidores como Naïve, Happy Socks, Jimmy Lion y Sockaholic son reconocidos por su fuerte presencia y variedad en diseño, lo que presiona a Hop Socks para innovar constantemente y ofrecer productos distintivos que resalten tanto en calidad como en estilo (Ortiz, 2019).

Además, el crecimiento de la industria tiene un impacto directo en la intensidad de la competencia. Con un mercado en expansión, surgen nuevas oportunidades constantemente, lo que atrae a nuevos competidores y puede intensificar la lucha por la cuota de mercado. En este entorno, Hop Socks debe centrarse en diferenciarse y destacar a través de sus diseños únicos, su alta calidad y su compromiso con una producción sostenible en España, elementos que pueden ayudar a reforzar su posición en el mercado y atraer a consumidores fieles.

La diferenciación es algo esencial en un mercado competitivo. Hop Socks puede evitar caer en guerras de precios centrándose en la exclusividad de sus productos y en la experiencia del cliente. Al presentar sus calcetines no solo como simples prendas, sino

también como expresiones de estilo y declaraciones de moda sostenible, la marca puede crear un valor adicional que llame a los consumidores conscientes.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter muestra un entorno competitivo que Hop Socks debe gestionar estratégicamente. La empresa tiene la oportunidad de diferenciarse a través de sus diseños únicos, su calidad superior y su compromiso con la sostenibilidad, pero debe estar alerta a la competencia, la negociación con proveedores y los cambios en las preferencias de los clientes. Con una estrategia sólida y las tácticas adecuadas para abordar estas fuerzas, Hop Socks puede reforzar su posición y expandirse en el mercado de calcetines de mujer en España.

## 2.3 Análisis Interno

A continuación, se va a analizar la situación de Hop Socks con un estudio de sus características internas y su situación externa, para entender con mayor precisión el lugar que ocupa la empresa en el contexto del mercado de calcetines.

### 2.3.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO evalúa las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas.

Por un lado, los factores internos:

- **Debilidades:** aquellos elementos internos de la empresa que resultan perjudiciales y nos colocan en una posición de desventaja frente a la competencia.
  - Alcance de mercado: a pesar de su éxito y de tener una gran presencia en algunos mercados, Hop Socks no tiene el alcance de mercado global que tienen marcas más grandes del sector, lo que puede limitar su visibilidad frente a nuevos clientes.
  - Dependencia de proveedores específicos: dada la necesidad de materiales

específicos y de alta calidad para los calcetines, Hop Socks podría crear una dependencia de determinados proveedores y podría ser vulnerable a cambios en los términos de estos, lo que puede ser un riesgo si surgen problemas de suministro.

- Capacidad de producción limitada: la producción de Hop Socks no alcanza las economías de escala de las grandes empresas de calcetines, por lo que los costes de producción son relativamente altos en comparación con estas, lo que puede afectar la competitividad en precio.
- Sensibilidad económica del consumidor: los productos de Hop Socks cubren más que la mera funcionalidad de unos calcetines, por lo que pueden ser considerados productos de lujo, y su demanda puede fluctuar según las condiciones económicas.

- **Fortalezas**: aquellos recursos y atributos internos de la empresa que nos otorgan una ventaja sobre los competidores y que debemos reforzar y mantener.
  - Diseño único y alta calidad: Hop Socks se distingue por ofrecer productos con diseños únicos e innovadores y materiales de alta calidad, lo que capta la atención de un mercado selecto.
  - Sostenibilidad: la marca está comprometida con prácticas sostenibles en la producción de sus calcetines, lo cual es fundamental en un mercado cada vez más consciente del medio ambiente.
  - Fuerte presencia en línea: con una efectiva estrategia de venta online y presencia en redes sociales, Hop Socks maximiza su alcance y atracción en el mercado de los calcetines con clientes modernos.
  - Relaciones con distribuidores de alta gama: las asociaciones estratégicas que tiene Hop Socks con boutiques de moda y tiendas multimarca de mujer, refuerzan la imagen premium de la marca y logran su acceso a un nicho en segmentos de mercado más lucrativos y menos sensibles al precio.

Por otro lado, los factores externos:

- **Amenazas**: aquellos factores externos que pueden afectar e influir en la actividad de la empresa y que suponen algo perjudicial.

- Competencia intensa en la industria de la moda: el mercado de los calcetines es muy competitivo, con numerosos competidores que ofrecen productos similares y normalmente a precios más bajos.
  - Innovaciones rápidas por parte de los competidores: la posibilidad de que otros competidores lancen innovaciones que capten la atención del mercado antes que Hop Socks y que puedan hacer que sus productos queden desactualizados.
  - Fluctuaciones en los costes de los materiales: variaciones en el precio de los materiales debido a políticas comerciales que pueden impactar negativamente los márgenes de beneficio.
  - Cambios en la moda y preferencias del consumidor: los cambios rápidos y repentinos en las tendencias de moda pueden alejar a los consumidores de los calcetines como accesorio de moda importante, lo que afectaría la demanda de productos específicos de Hop Socks.
- **Oportunidades:** aquellos aspectos externos que pueden afectar favorablemente a la empresa y que pueden resultar en una ventaja competitiva.
- Expansión internacional: explorar nuevos mercados internacionales podría incrementar significativamente sus ingresos y base de clientes.
  - Alianzas estratégicas: hacer colaboraciones con diseñadores y marcas de moda para ediciones limitadas puede aumentar el prestigio y la visibilidad de la marca.
  - Desarrollo de nuevos productos: introducir nuevos productos para incluir otros accesorios de moda podría atraer a un público más amplio.
  - Tendencias de consumo consciente: utilizar la tendencia y el creciente interés en productos éticamente producidos (Made in Spain) para promover sus productos como opción preferente y fortalecer su posición de mercado.

## 2.4 Modelo de Negocio: Business Model Canvas

Para el modelo de negocio de Hop Socks, utilizando el Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2013), la estrategia se estructura alrededor de nueve categorías principales que definen cómo la empresa opera y crea valor en el mercado de calcetines:

- 1. Segmentos de mercado:** Hop Socks se dirige principalmente a dos segmentos de mercado, ambos compuestos por mujeres con un poder adquisitivo medio alto, que valoran la calidad y la producción en España y que buscan expresar su personalidad a través de accesorios de moda. El primero incluye clientes individuales que valoran la originalidad y los diseños únicos, y suelen realizar sus compras a través de la página web de la empresa. El segundo segmento está compuesto por tiendas y boutiques multimarca que compran productos al por mayor para vender en sus locales, buscando ofrecer artículos exclusivos y de gran calidad.
- 2. Propuestas de valor:** la empresa se distingue por ofrecer calcetines de alta calidad con un enfoque en el diseño innovador y una producción sostenible local. Estos productos no solo satisfacen la necesidad de vestimenta, sino que también sirven como una forma de expresión personal a través de la moda. Hop Socks busca estar siempre al día de las tendencias y la demanda de sus clientes, superando las expectativas del mercado con productos que son tanto estéticamente atractivos como éticamente producidos.
- 3. Canales:** Hop Socks utiliza varios canales para llegar a sus clientes, siendo la página web y el B2B los dos medios principales de distribución. La empresa también hace uso de estrategias de marketing digital a través de redes sociales como Instagram para interactuar con los clientes y promover nuevos productos. Además, ocasionalmente participa en eventos pop-up, mercadillos, ventas especiales y colaboraciones para aumentar su visibilidad. Por otra parte, Hop Socks está explorando la posibilidad de abrir una tienda física en Madrid, cuya viabilidad se analizará más adelante en el trabajo. Este nuevo canal busca fortalecer la presencia de la marca y ofrecer una experiencia de compra directa y personalizada a los clientes, complementando así sus estrategias de marketing y distribución



actuales.

- 4. Relaciones con clientes:** Hop Socks busca mantener una relación cercana y efectiva con sus clientes a través de diversas estrategias. Utiliza las redes sociales como Instagram y Facebook para promover sus productos y para interactuar con los clientes. Esta interacción incluye compartir contenido relevante, tanto fotos como videos e historias, recibir comentarios y anunciar descuentos y ofertas. Además, la página web de Hop Socks funciona no solo como una plataforma de ventas, sino también como un canal de comunicación, donde se publica información sobre los puntos de venta, el packaging, las condiciones de envío, etc. Al fomentar relaciones a través de estos canales, Hop Socks también se beneficia del marketing boca a boca, en el que los clientes contentos con el producto tienden a compartir sus opiniones y experiencias positivas, ampliando así la base de clientes y el alcance de la marca en el mercado. Por último, estas relaciones con los clientes se verían fuertemente reforzadas si la posibilidad de abrir una tienda física fuese económicamente viable.
  
- 5. Fuentes de ingresos:** los ingresos de Hop Socks provienen de las ventas que se realizan a través de su página web y de las ventas al por mayor a boutiques y tiendas multimarca. Estas ventas se complementan con ediciones limitadas y colaboraciones especiales que atraen a un público más amplio. Un ejemplo fue una colaboración con el Toro de Osborne (TORO by Hop), en el que se diseñaron y pusieron a la venta una línea específica de calcetines que combinaban elementos icónicos del Toro de Osborne con el estilo de Hop Socks, como se puede ver en la siguiente imagen.

**Imagen 2:** Colaboración TORO by Hop



Fuente: Hop Socks

- 6. Recursos clave:** para Hop Socks, los recursos esenciales para el éxito de su negocio incluyen una combinación de elementos digitales y logísticos. La página web es el centro de ventas online, diseñada para ser fácil y eficiente, permitiendo a los clientes acceder a todos los productos, ver detalles y precios y realizar compras rápida y fácilmente. Esta plataforma se complementa con un almacén bien organizado que asegura que todos los artículos estén disponibles y listos para ser enviados de manera rápida. Además, el transporte fiable es fundamental para asegurar que las entregas se realizan a tiempo, tanto a nivel local como internacional. Finalmente, Hop Socks se apoya en una estrategia de marketing digital que utiliza principalmente redes sociales para llegar a su público objetivo, aumentar su visibilidad y fortalecer su presencia en el mercado.
- 7. Actividades clave:** en Hop Socks, las actividades clave que sostienen su propuesta de valor incluyen la innovación y originalidad en el diseño de sus productos y el compromiso con prácticas de producción sostenible. Estas aseguran la calidad y exclusividad de sus calcetines, y también respetan los valores que sus clientes consideran importantes, como la procedencia local de los productos. La empresa también se centra en el marketing digital para alcanzar y mantener su base de clientes. A través de redes sociales y su página web, Hop Socks busca mejorar su visibilidad y atraer a sus clientes con contenido interesante y campañas publicitarias activas.

- 8. Asociaciones clave:** las asociaciones principales de Hop Socks son con fabricantes y proveedores de materiales de gran calidad y comprometidos con la producción sostenible. Igual de importantes son las asociaciones con las tiendas y boutiques que actúan como puntos de venta y que ofrecen sus calcetines al público. Además, Hop Socks se beneficia de alianzas con influencers y diseñadores que ayudan a promover la marca en diferentes plataformas y eventos.
  
- 9. Estructura de costes:** la estructura de costes incluye la inversión en materiales de alta calidad, el packaging, los gastos de marketing y publicidad, el mantenimiento y actualización de la página web y los costes logísticos, es decir, el transporte de los envíos. Se analizará mas adelante los costes que supondría abrir una tienda física en Madrid.

En la siguiente figura se puede observar el Modelo de Negocio: Business Model Canvas para Hop Socks, en el que se resume cada una de las nuevas categorías recién analizadas.

**Figura 2:** Business Model Canvas

# The Business Model Canvas

## HOP SOCKS

<p><b>Key Partnerships (Asociaciones Clave)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricantes y proveedores de materiales de gran calidad</li> <li>- Tiendas y boutiques multimarca</li> <li>- Influencers y diseñadores</li> </ul>	<p><b>Key Activities (Actividades Clave)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación y originalidad en el diseño</li> <li>- Marketing digital</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Página web</li> </ul> <p><b>Key Resources (Recursos Clave)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web</li> <li>- Almacén bien organizado</li> <li>- Transporte fiable</li> <li>- Marketing digital, redes sociales</li> </ul>	<p><b>Value Propositions (Propuesta de Valor)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calcetines de alta calidad con un diseño innovador y una producción sostenible local</li> <li>- Estar al día de las tendencias y la demanda de sus clientes</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships (Relaciones con clientes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales con contenido atractivo</li> <li>- Página web como canal de comunicación</li> <li>- Marketing boca a boca</li> </ul> <p><b>Channels (Canales)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta en la página web</li> <li>- B2B a tiendas multimarca</li> <li>- Ocasionalmente, pop-ups, mercadillos, ventas especiales y colaboraciones</li> </ul>	<p><b>Customer Segments (Segmentos de Mercado)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres con un poder adquisitivo medio alto, entre 20 y 60 años</li> <li>- Se divide en: clientes individuales, que compran a través de la página web; y tiendas y boutiques multimarca que compran al por mayor y funcionan como puntos de venta</li> <li>- Ambos valoran la calidad, producción en España y originalidad de los calcetines</li> </ul>
<p><b>Cost Structure (Estructura de Costes)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en materiales de alta calidad, el packaging, los gastos de marketing y publicidad, el mantenimiento y actualización de la página web y los costes logísticos del transporte</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams (Fuentes de Ingresos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas de la página web y al por mayor a boutiques y tiendas</li> <li>- Ediciones limitadas y colaboraciones especiales</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia a partir de *Alexsterwalder.com*.

### 3. PLAN DE MARKETING

#### 3.1 Segmentación del mercado y público objetivo

Para poder implementar las estrategias correctas, es imprescindible identificar el público objetivo al que van a estar dirigidos nuestros productos. Para ello, se va a analizar el mercado desde distintos enfoques de segmentación:

– **Segmentación demográfica:**

- Rango de edad: Hop Socks se dirige principalmente a mujeres jóvenes y de mediana edad, desde los 20 hasta los 60 años, quienes aprecian la moda y el diseño en su vestimenta diaria.
- Género: los calcetines están diseñados específicamente para mujeres.

- Nivel socioeconómico: se enfoca en consumidores con un nivel económico medio-alto, dispuestos a invertir en calidad y diseño único.
  
- **Segmentación geográfica:**
  - La estrategia de Hop Socks incluye la venta online y B2B que permite alcanzar a un público nacional e internacional. Además, se considera la apertura de una tienda física en Madrid como parte de una estrategia para aumentar la visibilidad y accesibilidad directa a un mercado urbano y profesional.
  
- **Segmentación psicográfica:**
  - Personalidad y estilo de vida: dirigido a mujeres que buscan diferenciarse y expresar su personalidad a través de sus accesorios, incluyendo los calcetines. Estos clientes llevan estilos de vida activos y valoran los productos que reflejan su estilo personal.
  - Valores: los clientes de Hop Socks se preocupan por la sostenibilidad y por la producción responsable de moda, prefiriendo marcas que se alinean con sus principios de responsabilidad social y ambiental.
  
- **Segmentación conductual:**
  - Entre los beneficios que buscan los clientes, encontramos no solo la comodidad y calidad, sino también el diseño innovador y original y la afirmación de su identidad a través de elecciones de moda. Prefieren marcas que ofrecen productos exclusivos que no se encuentran fácilmente en el mercado masivo.

Esta segmentación permite a Hop Socks dirigirse a un nicho de mercado que valora tanto la estética como la calidad y la función en sus calcetines, garantizando que las estrategias de marketing y producto estén alineadas con las expectativas y necesidades de sus clientes.

## **3.2 Marketing Mix**

La estrategia de marketing de Hop Socks se va a centrar en las 4PS: producto, precio, promoción y distribución.

### **3.2.1 Producto**

Para Hop Socks, el producto, que incluye tanto los calcetines como el packaging, ocupan un lugar central en la estrategia de marketing.

Los calcetines de Hop Socks no son meros accesorios, sino expresiones de estilo y compromiso con prácticas responsables. Esto lo podemos apreciar tanto en los calcetines como en el packaging.

Por un lado, los calcetines están diseñados para ser cómodos, estéticamente atractivos, originales y acordes a las tendencias de moda e intereses de los clientes. Esto combinado con materiales de primera calidad, asegura comodidad, durabilidad y exclusividad. Además, al estar fabricados en España, concretamente en Burgos, los calcetines se convierten en un complemento de moda consciente, algo muy buscado por los consumidores de hoy en día que valoran la procedencia y la sostenibilidad de lo que compran.

Por otro lado, el packaging en el que vienen los calcetines refleja también el compromiso ético y social de la marca. Este packaging consiste en carpetas individuales en las que se mete cada calcetín, elaboradas con variedad de diseños y colores. Además, estas carpetas son creadas en colaboración con la Fundación A LA PAR; son producidas y preparadas por personas con discapacidad que trabajan y viven en la Fundación. Cada compra de calcetines de Hop Socks, por lo tanto, no solo adquiere un accesorio de moda de alta calidad, sino que también apoya una causa social. Esto aumenta la fidelidad del cliente y fortalece la imagen de la marca como un líder en responsabilidad social dentro de la industria de la moda.

En la siguiente imagen podemos apreciar la originalidad y variedad de diseños en el packaging de Hop Socks.

**Imagen 3:** Packaging de Hop Socks



Fuente: Hop Socks

### 3.2.2 Precio

En Hop Socks, la estrategia de precios está diseñada para reflejar la alta calidad, originalidad de los diseños y el compromiso responsable de la marca. Además, se ajusta a los diferentes canales de venta, de los que encontramos principalmente dos formas, para las que va a variar el precio del producto: venta B2B y venta online.

En primer lugar, la venta B2B a tiendas multimarca y boutiques que ofrecen los calcetines a través de sus puntos de venta. Como los encargos suelen ser en grandes cantidades, el precio medio del calcetín al por mayor se sitúa en 10€. Hemos calculado un precio medio ya que estos varían dependiendo del diseño del calcetín. Además, el packaging no está incluido en el precio del calcetín, por lo que sería 1 euro adicional por calcetín si se optase por incluir packaging en el pedido.

En segundo lugar, la venta online a través de la página web de Hop Socks, que permite a cualquier persona comprar los productos desde la comodidad de su casa, ya sea a nivel nacional o internacional. En este caso, los precios deben ajustarse y equipararse lo máximo posible a los precios a los que las tiendas multimarca y boutiques venden los calcetines en sus establecimientos. Esta política de precios es fundamental para evitar

conflictos con los socios minoristas y garantizar que no exista una desventaja competitiva que les pueda llevar a perder ventas frente a la opción de compra online. Además, es importante considerar que las tiendas normalmente aplican un margen que multiplica por 2,5 el coste del calcetín al por mayor, para cubrir necesidades como ganancias, alquiler del local, sueldos del personal, entre otros gastos operativos. Dicho esto, el precio medio del calcetín al por menor, en la página web, se sitúa en 25€. Hemos calculado un precio medio ya que estos varían dependiendo del diseño del calcetín. En este tipo de venta, el packaging está incluido en el precio.

Por lo tanto, la estructura de precios de Hop Socks debe reflejar un equilibrio que apoye tanto a la venta directa como a la distribución a través de socios comerciales, fortaleciendo así las relaciones a largo plazo y apoyando la expansión de la marca en distintos mercados.

### **3.2.3 Promoción**

La promoción en Hop Socks recoge una serie de estrategias orientadas a comunicar las ventajas de sus productos únicos y persuadir a los clientes potenciales para elegir sus calcetines sobre otras opciones en el mercado. Un elemento clave de esta estrategia es su identidad visual, que incluye un logotipo y un lema que captura la esencia de la marca: “Poetry for your feet”, ambos expuestos anteriormente en el trabajo.

Las redes sociales, como Instagram y Facebook, desempeñan un papel fundamental en la estrategia de promoción de Hop Socks, permitiendo a la marca mantener una conexión directa con sus seguidores. En estas plataformas, Hop Socks además de promocionar sus productos, también comparte historias y publicaciones sobre su estilo de vida y el de sus clientes, sus gustos e intereses, otras marcas y cuentas en las que se inspira, etc, con las que capta la atención de sus seguidores. La interacción continua a través de estas redes es fundamental para construir una comunidad leal y comprometida.

Además de la presencia digital, Hop Socks utiliza eventos de marketing y colaboraciones estratégicas para aumentar su visibilidad. Esto incluye participaciones en eventos de moda, colaboraciones con diseñadores y marcas, y pop-up stores y mercadillos que permiten a los consumidores ver los productos en persona. Esta combinación de actividades online y offline ayuda a Hop Socks a fortalecer su presencia en el mercado y



aumentar el reconocimiento de su marca.

El marketing por correo electrónico también es una herramienta utilizada para mantener informados a los clientes, especialmente a las tiendas y boutiques, sobre lanzamientos de nuevos productos, ofertas especiales y noticias de la empresa, impulsando así una relación más personalizada y directa con cada cliente.

### **3.2.4 Distribución**

En Hop Socks, la distribución tiene un papel esencial para garantizar que sus calcetines lleguen a los consumidores. La estrategia de distribución de la marca se divide en dos canales principales: online y física.

La distribución en línea se realiza a través de la página web de Hop Socks, donde los clientes pueden comprar productos de manera cómoda y accesible. Esta plataforma facilita un proceso de compra sencillo y también permite a Hop Socks mantener un control directo sobre la experiencia del cliente. Los pedidos se gestionan y envían a través de socios logísticos de confianza, en nuestro caso Seur, asegurando que los productos lleguen a tiempo y en perfectas condiciones a cualquier parte del mundo.

Por otro lado, la distribución física se lleva a cabo a través de alianzas con tiendas y boutiques multimarca. Estos puntos de venta físicos son esenciales para la estrategia de Hop Socks, ya que permiten a los clientes ver la calidad y el diseño de los calcetines en persona antes de comprarlos. Este método de distribución también ayuda a Hop Socks a ampliar su presencia en mercados clave y fortalecer las relaciones con otros negocios que comparten su compromiso con la moda sostenible.

En suma, la combinación de canales de distribución en línea y físicos permite a Hop Socks alcanzar un público diverso, aprovechando al máximo su alcance y asegurando que los clientes tengan acceso a sus productos.

## **4. PLAN DE APERTURA DE UNA TIENDA FÍSICA**

Continuando con la línea establecida en el punto anterior, este apartado profundiza en la

posibilidad de abrir una tienda física de Hop Socks en Madrid.

#### **4.1 Ventajas de integrar la tienda física y online**

Al integrar una tienda física y online, Hop Socks obtiene varios beneficios y ventajas importantes que pueden mejorar la percepción y el rendimiento de la marca. Una tienda física proporciona un punto de contacto adicional para la atención al cliente y también mejora la imagen de la marca. Además, se percibe como un signo de resistencia y confianza, aspectos muy valorados en el sector de la moda y los accesorios, donde el tacto y la experiencia directa del producto pueden ser decisivos en la decisión de compra (Intarex, “s.f.”).

La colaboración entre ambos canales de venta permite estrategias como la compra online y la recogida en tienda, lo que mejora la comodidad para el cliente y puede ayudar a reducir los costes de logística. Este modelo omnicanal también facilita las devoluciones y cambios, mejorando la experiencia del cliente y aumentando posiblemente las compras impulsivas durante estas visitas a la tienda. Según un informe de Forbes titulado El futuro del comercio es físico-digital: “Lo fundamental es que los clientes puedan elegir - ofrecerles opciones de cómo quieren interactuar con tu marca y comprar, de cómo quieren recibir los productos y qué servicios quieren tener en la tienda”. “Estas opciones son las que mantienen la fidelidad de los clientes y les permiten elegir el recorrido que mejor se adapte a sus necesidades en ese momento”. (Hughes, 2022)

La presencia física también abre nuevas oportunidades de mercado, llegando a clientes que prefieren la experiencia de compra tradicional o que valoran la inmediatez de la compra en tienda, como pueden ser las mujeres de mayor edad.

Al mismo tiempo, se debe destacar la experiencia del cliente como un aspecto fundamental en la visión de Hop Socks, y que se ve enriquecida con la integración de una tienda física. Además de complementar la comodidad de la venta online, también ofrece un espacio donde los valores de la marca y la calidad de los productos pueden ser experimentados de primera mano. La atmósfera de la tienda, que incluye la decoración, la música de fondo, la disposición de los productos e incluso la atención del personal, hacen que la experiencia de compra sea memorable, reforzando así la lealtad y el alcance de mercado de Hop Socks (Murphy, 2023)

## 4.2 Análisis de mercado

El análisis de mercado para Hop Socks, enfocado en la apertura de una tienda física en Madrid, debe valorar varios factores clave:

- **Estudio de la demanda:** hay una demanda creciente de calcetines en Europa, especialmente en mercados urbanos donde el estilo de vida activo y la moda juegan un papel importante (Market Data Forecast, 2024). Además, un Estudio de Tendencias de Tráfico en Retail muestra que el tráfico en tiendas físicas en España ha registrado un aumento importante en 2023, creciendo en un 45,8% respecto al año anterior. Asimismo, Madrid junto con Barcelona destacan como las provincias con mayor tráfico (Inmodiario, 2024). Esta tendencia es muy visible en Madrid, donde la moda y la personalización de accesorios como los calcetines están en auge, además de ser un centro de moda reconocido, con una fuerte presencia de boutiques de lujo y tiendas bohemias, lo que ofrece una clientela abierta a propuestas de moda únicas y de calidad.
- **Competencia:** en Madrid, Hop Socks se enfrentará a la competencia tanto de marcas locales como internacionales que ofrecen productos similares. Deberá competir y diferenciarse, por un lado, de grandes marcas que también venden calcetines, como Zara y H&M, a precios muy competitivos por su capacidad de producción en masa y economías de escala; y por otro lado, de tiendas y boutiques locales de menor tamaño, que también ofrecen productos únicos y de diseño. Algunos ejemplos de competidores locales que venden tanto en tienda física propia como online son Happy Socks, Jimmy Lion y Four Cottons. Otros competidores que, además de vender sus calcetines online, realizan ventas físicas a través de una tienda física en Madrid llamada Socks Market , son Sockaholic y Socketines (Yosilosé, “s.f.”). Este tipo de tiendas de calcetines y boutiques de moda abundan en las zonas comerciales, por lo que es fundamental para Hop Socks diferenciarse a través de sus productos o experiencias.

- **Público Objetivo:** el público objetivo en Madrid incluiría tanto a mujeres con estilos de vida activos e interesadas en la moda como a turistas que buscan productos únicos, de gran calidad y de producción local. Es importante tener en cuenta características demográficas y psicográficas que se alineen con la marca de Hop Socks, como el interés en la moda sostenible y en productos diseñados y fabricados localmente.

### 4.3 Selección del local

Para elegir el local en el que se va a abrir la tienda de Hop Socks, es necesario realizar un estudio de la ubicación ideal, basada en la accesibilidad, visibilidad, tráfico peatonal y cercanía al público objetivo. También se deberá investigar el coste de alquiler de los locales en las zonas seleccionadas.

#### i. Ubicación

La elección de la ubicación es estratégica para aprovechar al máximo la visibilidad y accesibilidad de la tienda. Madrid tiene varias zonas comerciales destacadas, cada una con sus características y público objetivo. Áreas como Gran Vía, Fuencarral, y las calles cercanas a la Puerta del Sol son conocidas por su alto tráfico peatonal y proximidad a otros comercios de moda, lo que podría aumentar las visitas a la tienda. Además, barrios como Salamanca o Chueca atraen a un público con alto poder adquisitivo y abierto a propuestas de moda diferenciadas, lo que puede ser adecuado para productos como los de Hop Socks que destacan por su diseño y calidad. Asimismo, un estudio de Forbes señala que, en vías de alta importancia comercial como Fuencarral, la ocupación de locales supera el 90%, con una oferta de locales comerciales casi inexistente, lo que refleja una alta demanda y competencia en estas áreas (Forbes, 2024)

#### ii. Coste de alquiler

Los costes de arrendamiento varían significativamente entre las diferentes zonas de Madrid. Por ejemplo, el alquiler en áreas de prestigio como el Barrio Salamanca pueden ser considerablemente más altas en comparación con otras zonas menos céntricas pero

emergentes como Malasaña o La Latina. Algunos ejemplos de precios de alquiler en el año 2023 son en la calle Serrano, un alquiler de 205€ por metro cuadrado mensual. En Gran Vía, esta renta asciende a 260€ por metro cuadrado, mientras que, en áreas como Sol, Preciados y Callao, el precio se establece en 180€ por metro cuadrado al mes (Brickbro, 2023).

### **iii. Coshowroom: espacio en local compartido**

Finalmente, la elección del local para la nueva tienda de Hop Socks en Madrid se ha decidido tras un análisis detallado de ubicación, accesibilidad, visibilidad, y sobre todo, coste de arrendamiento. Hemos encontrado a través de Idealista un espacio dentro de un local compartido, conocido como Coshowroom, situado en la calle de Mejía Lequerica, 16, en el barrio de Chueca-Justicia. Este modelo de showroom compartido tiene varias ventajas estratégicas para Hop Socks, especialmente como un primer paso hacia la apertura de un establecimiento físico.

Primero, el alquiler de 500 € al mes por un espacio de 12 m<sup>2</sup> es considerablemente más económico en comparación con el arrendamiento de un local exclusivo, lo que reduce significativamente los costes fijos. Además, compartir espacio con otras marcas de moda y diseño no solo reduce costes, sino que también aumenta la visibilidad de Hop Socks. Los clientes que visitan el showroom por otras marcas pueden descubrir y comprar nuestros productos, ampliando así nuestra base de clientes potenciales.

La ubicación del Coshowroom en una calle transitada del barrio de Chueca es otra ventaja notable. El flujo constante de peatones, con un poder adquisitivo medio-alto, asegura una exposición continua a nuevos clientes potenciales, fundamental para una marca que busca ampliar su reconocimiento en el mercado. El hecho de que el espacio ya esté perfectamente decorado y mantenido por la presencia de otras marcas, significa que no se requieren inversiones significativas en infraestructura o decoración inicialmente.

Este enfoque de showroom compartido también funciona como un experimento de mercado. Nos permite evaluar la respuesta del público a nuestra oferta de productos en un entorno físico sin el compromiso a largo plazo de mantener un local propio. Dependiendo del éxito de esta apertura, podríamos considerar la expansión a un espacio exclusivo en el futuro.

En resumen, el alquiler de un espacio en Coshowroom representa una oportunidad estratégica y económica para Hop Socks, ya que le permite probar el mercado físico y aprovechar a su vez las oportunidades de colaboración de ubicación y costes con otras marcas. Si este modelo resulta exitoso, podría abrir el camino para futuras expansiones y quizás una tienda propia en una ubicación premium de Madrid.

A continuación, algunas fotos del local compartido.

**Imágenes 4 y 5:** Fotos del Coshowrrom





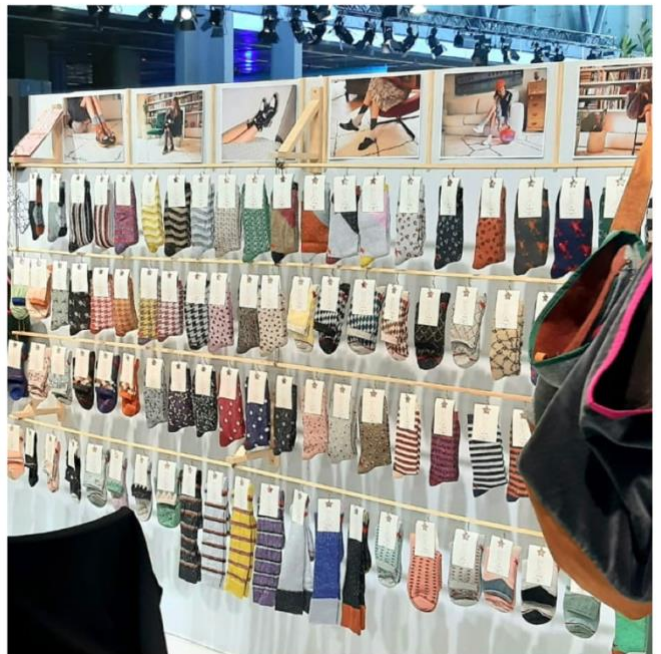
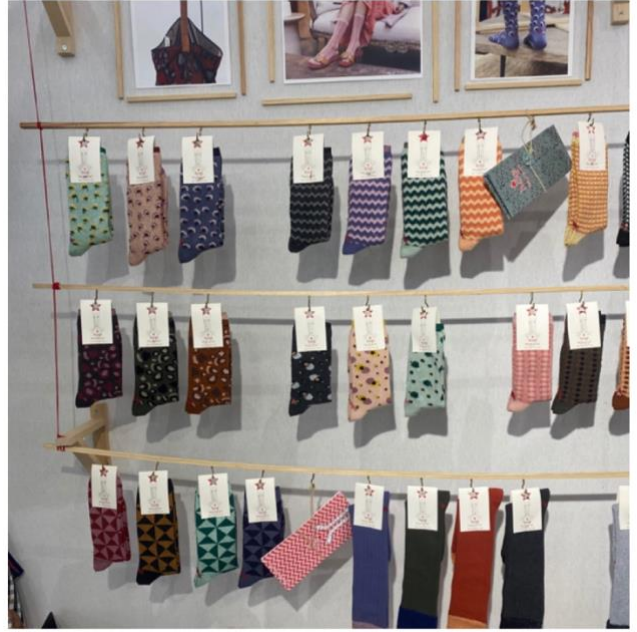
Fuente: Idealista

#### 4.4 Layout y diseño del espacio

El layout o distribución interna del espacio es fundamental para optimizar tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa. El diseño debe permitir una visualización clara del producto, accesibilidad y la posibilidad de coger y tocar los productos. Por ejemplo, usar mobiliario bajo para no obstruir la vista y facilitar la luz natural que entre en la tienda para crear un ambiente más abierto y acogedor, hecho ya conseguido con la distribución actual del local. Otro ejemplo es el uso de fotografías donde los clientes puedan ver combinaciones de los productos.

Las siguientes imágenes, tomadas del stand de Hop Socks en ferias de moda en París, Maison&Objet y Whos's Next, muestran como se podrían exponer los calcetines en el espacio del local para asegurar la clara visualización y accesibilidad de estos.

**Imágenes 6 y 7:** Fotos del stand de Hop Socks en ferias de moda



Fuente: Hop Socks



#### **4.5 Estrategia de productos y servicios**

En primer lugar, en cuanto a la selección de productos, en el Coshowroom, se presentarán tanto los best-sellers y los diseños más populares de las últimas colecciones, como la nueva colección del momento. Se aprovechará la apertura del nuevo espacio en el local para presentar la nueva colección. También se podrían incluir ediciones limitadas y calcetines diseñados en colaboraciones.

En segundo lugar, con respecto a las experiencias exclusivas, el espacio físico debe ser más que un punto de venta; debería ofrecer experiencias que no se pueden replicar en línea. Esto podría incluir personalización en el momento, donde los clientes puedan añadir iniciales a sus calcetines, eventos de lanzamiento de nuevos productos, o incluso talleres donde los clientes aprendan sobre la importancia de la moda sostenible que promueve Hop Socks.

#### **4.6 Estrategias de marketing y promoción**

Para el espacio de Coshowroom de Hop Socks en Madrid, se implementarán varias estrategias de marketing y promoción adaptadas a la naturaleza compartida del local y a la alta visibilidad de la zona. Dado que la tienda va a estar ubicada en una zona con alto tráfico peatonal y al compartir espacio con otras marcas, estas estrategias se centrarán en maximizar la exposición y atraer a un público diversificado.

La decoración del espacio, aunque compartido, se diseñará de manera que destaque dentro del conjunto, captando la atención de quienes pasen por la zona. Esto incluirá una disposición atractiva de los productos más vendidos y diseños exclusivos de Hop Socks en las áreas dedicadas dentro del showroom. Además, aprovecharemos el atractivo visual y la calidad de los productos para fomentar el interés y la curiosidad entre los visitantes del Coshowroom.

En cuanto a la promoción, se planificarán eventos de lanzamiento que coincidan con fechas comerciales importantes o eventos en Madrid. Para el evento de apertura, habrá

que planificar un evento que capte la atención y que genere expectativas altas y atraiga a visitantes. Una estrategia efectiva podría ser ofrecer una serie de promociones de apertura, como descuentos especiales por tiempo limitado, regalos con las primeras compras, o incluso la organización de una rifa donde el premio sea un año de calcetines gratis. Además, la presencia de influencers locales en el evento de apertura puede jugar un papel fundamental en aumentar la visibilidad y el atractivo del evento.

Para conectar con el público y generar un vínculo más fuerte, Hop Socks podría organizar actividades periódicas en el local, como talleres de diseño de moda sostenible o encuentros con diseñadores. Estas actividades ayudarían a fomentar la interacción con la marca y la fidelidad.

Por último, se utilizarán las redes sociales para promocionar el Coshowroom y sus eventos. Campañas específicas en plataformas como Instagram y Facebook, dirigidas tanto a residentes de Madrid como a visitantes, ayudarán a crear expectativa y atraerán a más clientes al local. Además, se podrá implementar una estrategia de promoción en línea que incluya descuentos exclusivos para los seguidores en redes sociales o beneficios para quienes visiten la tienda física y muestren su interacción con la marca en sus plataformas digitales, a través de menciones en sus publicaciones o historias.

Al desarrollar estas estrategias, Hop Socks no solo establecerá una presencia física en Madrid, sino que también creará una experiencia de marca atractiva que puede aumentar significativamente su base de clientes y fortalecer su imagen de marca en el mercado.

## **5. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH**

La dirección y gestión de la empresa Hop Socks ha estado en manos de una única persona, la socia fundadora de la marca. No obstante, la expansión hacia un espacio físico implica la contratación de, al menos, una segunda persona.

### **5.1 Selección de personal**

La selección del personal es el primer paso crítico. La persona encargada del local deberá tener habilidades en ventas y atención al cliente y una comprensión de los valores y la misión de Hop Socks. Esto es esencial para transmitir la esencia de la marca a los clientes. Preferentemente, el empleado debería tener experiencia en el sector de la moda y un compromiso demostrado con el servicio al cliente.

La empresa valora enormemente la creación de un ambiente cercano y personal, acorde al ya establecido por otras marcas en el Coshowroom, por lo que la selección se centrará en candidatos que, además de poseer las habilidades y la experiencia necesaria, también tengan un interés y alineación con los valores de la empresa. Para ello, serán clave las entrevistas personales en este proceso.

Por último, creemos que con el paso de los años y a medida que vaya creciendo Hop Socks, el equipo se expandirá y se podrá contratar a más personal para ayudar al mantenimiento y crecimiento de la empresa, como especialistas en marketing digital o diseñadores de moda.

## **5.2 Formación, desarrollo y cultura organizativa**

Una vez seleccionada la persona que va a trabajar en el local, se deberá prestar una formación inicial. Esta debería incluir información detallada sobre los productos de Hop Socks, especialmente en lo que respecta a sus materiales, su gran calidad, su producción sostenible en España y sus diseños únicos. La formación en técnicas de venta efectivas y atención al cliente excepcional también será necesaria. Además, es fundamental transmitir la cultura empresarial de Hop Socks, asegurando que el personal pueda mantener y promover los valores de la marca en su interacción diaria con los clientes.

Esta cultura organizativa se basa en valores que fomentan tanto la innovación en el diseño de calcetines como la satisfacción del cliente. Esta cultura se deberá reflejar en la selección de cada miembro del equipo, que debe compartir una pasión por la moda y el diseño, y un compromiso con la excelencia del producto. Se valorará la creatividad de cada empleado, animándolos a aportar ideas que enriquezcan los diseños y aseguren que cada par de calcetines sea único y de alta calidad. Además, se busca un ambiente de colaboración donde la confianza y la comunicación abierta son fundamentales para

facilitar un trabajo en equipo eficaz.

## **6. PLAN JURÍDICO FISCAL**

Para el desarrollo del plan jurídico fiscal de Hop Socks, considerando que ya es una empresa en funcionamiento estructurada como una Sociedad Limitada, nos enfocamos en adaptar y ampliar los aspectos legales y fiscales necesarios para la incorporación al espacio de Coshowroom en Madrid:

### **1. Forma jurídica y marco legal**

Hop Socks es una empresa establecida como Sociedad Limitada. Esta forma jurídica permite a los socios limitar su responsabilidad hasta el capital aportado, protegiendo así sus activos personales frente a posibles deudas. Las sociedades de responsabilidad limitada están reguladas por la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada y el Real Decreto Legislativo 1/2010, que aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Además, al ser Hop Socks una Empresa de Reducida Dimensión (ERD), se beneficia de determinados incentivos fiscales. Las ERD son aquellas sociedades que, en el período impositivo inmediato anterior, el importe neto de su cifra de negocios hubiera sido inferior a 10 millones de euros.

### **2. Impuesto sobre Sociedades**

Hop Socks, al considerarse ERD, tributa en el Impuesto sobre Sociedades a un tipo reducido del 23%. Esta tasa es menor al tipo general del 25%, lo que representa una ventaja competitiva significativa.

### **3. Requisitos legales para la expansión**

A pesar de que el Coshowroom cuenta con una licencia general, es importante verificar que las actividades específicas de Hop Socks estén cubiertas bajo esta licencia o gestionar los permisos adicionales necesarios. Asimismo, cualquier cambio significativo en la estructura de la empresa o sus actividades podría requerir una actualización en el Registro Mercantil para reflejar dichos cambios.

### **4. Gestión de empleados**

La incorporación a un espacio compartido como el Coshowroom implica la contratación de personal adicional. Es fundamental registrar al nuevo empleado en la Seguridad Social y asegurar que todos los contratos de trabajo estén correctamente formalizados. Además, se debe proporcionar formación adecuada en derechos y obligaciones, centrándose en la seguridad y salud en el trabajo y la atención al cliente.

## **7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO**

Para el desarrollo del plan económico-financiero de Hop Socks, hay que tener en cuenta que Hop Socks es una empresa ya consolidada y que no requiere de una inversión inicial. Es decir, Hop Socks ya cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de su negocio, por lo que no vamos a entrar a analizar la inversión inicial ni los costes asociados a la apertura del negocio.

Asimismo, ya que este estudio se centra en la potencial apertura de una tienda física, en este caso, en un Coshowroom, se ha elaborado un pequeño modelo financiero para comparar los resultados bajo dos escenarios distintos: un primer escenario (1) manteniendo el negocio de Hop Socks tal y como ha venido siendo los últimos años, sin tienda física propia; y un segundo (2) incluyendo la apertura de una tienda física con la idea de añadir un nuevo canal de distribución así como potenciar la marca adquiriendo una mayor visibilidad en el mercado.

Este enfoque nos permite conocer el impacto financiero que tendría la apertura de una

tienda física mediante un contrato de alquiler, teniendo en cuenta todos los gastos que conlleva, así como proyectar el aumento de ingresos que supondría tener un nuevo canal de ventas, con el objetivo de estudiar la rentabilidad de la estrategia.

Para ambos escenarios se han utilizado cifras actuales de los años 2021 a 2023, y se han elaborado una serie de hipótesis que tratan de reflejar de manera realista, la proyección financiera de la empresa en los próximos años.

### **7.1 Escenario 1: Sin apertura de tienda física**

En el análisis del escenario 1, sin apertura de espacio físico propio para Hop Socks, los supuestos operativos y financieros se dividen en varias categorías principales que afectan directamente al rendimiento de la empresa desde 2024 hasta 2028.

En la siguiente tabla se puede ver un resumen de las principales hipótesis utilizadas para proyectar la cuenta de pérdidas y ganancias.

**Tabla 1:** Supuestos Operativos y Financieros para el Escenario 1

## HOP SOCKS



	Escenario					
	1 = Sin tienda física 2 = Con tienda física					
	2023	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E
<b>1. Ingresos de Explotacion</b>						
<b>Precio de Calcetines</b>		2%	2%	2%	2%	2%
Caso 1		2%	2%	2%	2%	2%
Caso 2		2%	2%	2%	2%	2%
<b>Calcetines vendidos al por mayor (boutiques y tiendas multimarca)</b>		25%	18%	16%	14%	13%
Caso 1		25%	18%	16%	14%	13%
Caso 2		30%	21%	19%	17%	15%
<b>Calcetines vendidos al por menor (online)</b>		25%	18%	16%	14%	13%
Caso 1		25%	18%	16%	14%	13%
Caso 2		30%	21%	19%	17%	15%
<b>Calcetines vendidos al por menor (mercadillos, pop-ups, espacio físico)</b>		25%	18%	16%	14%	13%
Caso 1		25%	18%	16%	14%	13%
Caso 2		338%	18%	16%	14%	13%
<b>2. COGS</b>						
<b>Precio Fabricacion</b>		2%	2%	2%	2%	2%
Caso 1		2%	2%	2%	2%	2%
Caso 2		2%	2%	2%	2%	2%
<b>Materiales</b>		25%	18%	16%	14%	13%
Caso 1		25%	18%	16%	14%	13%
Caso 2		133%	20%	18%	16%	14%
<b>3. Gastos de Personal</b>						
<b>Gastos de Personal</b>	Tasa de crecimiento		-	-	-	-
Caso 1	2%		-	-	-	-
Caso 2	2%		(16.500 €)	(16.830 €)	(17.167 €)	(17.510 €)
<b>4. Otros Gastos de Explotacion</b>						
<b>Publicidad y Marketing</b>		2%	2%	2%	2%	2%
Caso 1		2%	2%	2%	2%	2%
Caso 2		2%	2%	2%	2%	2%
<b>Alquiler Local</b>	Tasa de crecimiento		-	-	-	-
Caso 1	2%	0	-	-	-	-
Caso 2	2%		(6.000 €)	(6.120 €)	(6.242 €)	(6.367 €)
<b>Otros</b>	Tasa de crecimiento		2%	2%	2%	2%
Caso 1	2%		2%	2%	2%	2%
Caso 2	2%		2%	2%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.1 Hipótesis

#### - Ingresos de Explotación:

Se ha utilizado una tasa de crecimiento conservadora del 2% anual, en línea con la inflación actual en España (Datosmacro, 2024), reflejando una estrategia de incremento

moderado de precios. En cuanto a la distribución de ventas, la proporción de calcetines vendidos al por mayor a boutiques y tiendas multimarca disminuirá gradualmente del 25% al 13% con el tiempo. Esto se debe a que Hop Socks, una empresa pequeña en fase de alto crecimiento, experimentará una elevada tasa de crecimiento en 2024, que se estabilizará posteriormente. De manera similar, las ventas de calcetines al por menor en línea también verán una disminución en su tasa de crecimiento a lo largo de los años. Lo mismo ocurrirá con las ventas al por menor en espacios físicos y mercadillos, donde el porcentaje de crecimiento seguirá una tendencia descendente similar a los otros canales.

- **COGS (Cost of Goods Sold, Coste de Bienes Vendidos):**

Se espera que el precio de fabricación de los calcetines aumente un 2% anual, alineado con la inflación en España. En cuanto a los materiales, el incremento en su coste está asociado al aumento en las ventas y, por ende, en la producción de calcetines cada año. Hemos calculado los porcentajes de crecimiento promediando los tres tipos de venta, lo que permite que los costes de materiales crezcan al mismo ritmo que las ventas.

- **Gastos:**

Por un lado, no existen gastos de personal para el escenario 1, ya que no hay ninguna persona contratada en la empresa.

Por otro lado, en cuanto a otros gastos de explotación se espera que los gastos de publicidad, marketing y otros gastos operativos aumenten un 2% anual, alineado con la inflación. No hay gastos de alquiler de local.

### **7.1.2 P&G Proyectada hasta 2028**

Siguiendo con el análisis del escenario 1, se detalla la evolución proyectada de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Hop Socks, desde el año 2021 hasta el 2028, basada en previsiones y supuestos analizados previamente.



**Tabla 2: Proyección Cuenta PyG bajo el Escenario 1**

**HOP SOCKS**



Cierre de año fiscal a 31 de diciembre	Escenario								CAGR (21-23)	CAGR (24-28)
	2021A	2022A	2023A	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E		
<b>PROYECCIÓN PyG HOP SOCKS</b>										
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>16.875 €</b>	<b>29.475 €</b>	<b>46.250 €</b>	<b>58.969 €</b>	<b>70.674 €</b>	<b>83.441 €</b>	<b>97.175 €</b>	<b>111.763 €</b>	<b>65,6%</b>	<b>17,3%</b>
Al por mayor (boutiques y tiendas multimarca)	3.750 €	6.375 €	10.000 €	12.750 €	15.281 €	18.041 €	21.011 €	24.165 €		
<i>Precio medio (€)</i>	8 €	9 €	10 €	10 €	10 €	11 €	11 €	11 €		
<i>Cantidad</i>	500	750	1.000	1.250	1.469	1.700	1.941	2.189		
Al por menor (online)	8.750 €	16.500 €	25.000 €	31.875 €	38.202 €	45.103 €	52.527 €	60.412 €		
<i>Precio medio</i>	18 €	22 €	25 €	26 €	26 €	27 €	27 €	28 €		
<i>Cantidad</i>	500	750	1.000	1.250	1.469	1.700	1.941	2.189		
Al por menor (mercadillos, pop-ups, espacio físico)	4.375 €	6.600 €	11.250 €	14.344 €	17.191 €	20.297 €	23.637 €	27.186 €		
<i>Precio medio</i>	18 €	22 €	25 €	26 €	26 €	27 €	27 €	28 €		
<i>Cantidad</i>	250	300	450	563	661	765	873	985		
<i>Crecimiento YoY</i>		74,7%	56,9%	27,5%	19,9%	18,1%	16,5%	15,0%		
<b>COGS</b>	<b>(7.125 €)</b>	<b>(12.200 €)</b>	<b>(19.250 €)</b>	<b>(24.369 €)</b>	<b>(29.000 €)</b>	<b>(34.001 €)</b>	<b>(39.326 €)</b>	<b>(44.923 €)</b>		
Materiales	(4.000 €)	(5.000 €)	(7.000 €)	(8.750 €)	(10.281 €)	(11.901 €)	(13.587 €)	(15.321 €)		
Fabricación	(3.125 €)	(7.200 €)	(12.250 €)	(15.619 €)	(18.719 €)	(22.101 €)	(25.738 €)	(29.602 €)		
<i>Precio medio (€)</i>	3 €	4 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	6 €		
<i>Cantidad</i>	1.250	1.800	2.450	3.063	3.598	4.165	4.756	5.362		
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>9.750</b>	<b>17.275</b>	<b>27.000</b>	<b>34.600</b>	<b>41.674</b>	<b>49.440</b>	<b>57.849</b>	<b>66.840</b>		
<i>Margen Bruto %</i>	57,8%	58,6%	58,4%	58,7%	59,0%	59,3%	59,5%	59,8%		
Gastos de personal	-	-	-	-	-	-	-	-		
<i>Sobre ventas %</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		
Otros gastos de explotación	(1.250 €)	(1.550 €)	(1.650 €)	(1.683 €)	(1.717 €)	(1.751 €)	(1.786 €)	(1.822 €)		
<i>Publicidad y Marketing</i>	(1.000 €)	(1.250 €)	(1.250 €)	(1.275 €)	(1.301 €)	(1.327 €)	(1.353 €)	(1.380 €)		
<i>Alquiler local</i>	-	-	-	-	-	-	-	-		
<i>Otros</i>	(250 €)	(300 €)	(400 €)	(408 €)	(416 €)	(424 €)	(433 €)	(442 €)		
<i>Sobre ventas %</i>	7,4%	5,3%	3,6%	2,9%	2,4%	2,1%	1,8%	1,6%		
<b>EBITDA</b>	<b>8.500</b>	<b>15.725</b>	<b>25.350</b>	<b>32.917</b>	<b>39.957</b>	<b>47.689</b>	<b>56.063</b>	<b>65.018</b>	<b>72,7%</b>	<b>18,6%</b>
<i>Margen EBITDA %</i>	50,4%	53,4%	54,8%	55,8%	56,5%	57,2%	57,7%	58,2%		
D&A	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>EBIT</b>	<b>8.500</b>	<b>15.725</b>	<b>25.350</b>	<b>32.917</b>	<b>39.957</b>	<b>47.689</b>	<b>56.063</b>	<b>65.018</b>		
<i>Margen EBIT %</i>	50,4%	53,4%	54,8%	55,8%	56,5%	57,2%	57,7%	58,2%		
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-		
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-		
Resultado Financiero	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>EBT</b>	<b>8.500</b>	<b>15.725</b>	<b>25.350</b>	<b>32.917</b>	<b>39.957</b>	<b>47.689</b>	<b>56.063</b>	<b>65.018</b>		
Impuestos	(1.955)	(3.617)	(5.831)	(7.571)	(9.190)	(10.968)	(12.894)	(14.954)		
<b>Beneficio Neto</b>	<b>6.545</b>	<b>12.108</b>	<b>19.520</b>	<b>25.346</b>	<b>30.767</b>	<b>36.721</b>	<b>43.168</b>	<b>50.064</b>	<b>72,7%</b>	<b>18,6%</b>
<i>Margen Beneficio Neto %</i>	38,8%	41,1%	42,2%	43,0%	43,5%	44,0%	44,4%	44,8%		

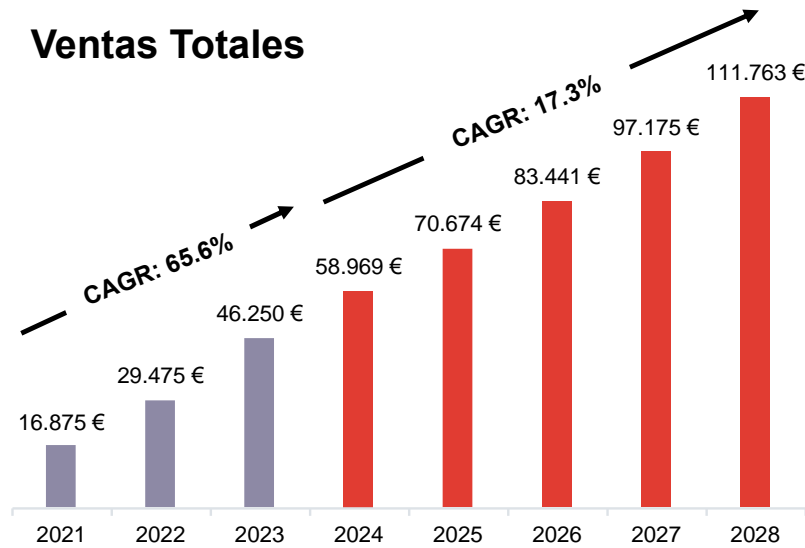
Fuente: Elaboración propia

**- Ingresos de Explotación:**

Los ingresos operativos de Hop Socks se derivan de las ventas en tres canales principales: ventas mayoristas, en línea, y en tiendas físicas. Para los años 2021-2023, se ha estimado estos ingresos utilizando datos reales de la empresa, observando el precio medio y la cantidad de calcetines vendidos. El crecimiento año tras año (YoY) se ha calculado y muestra una tendencia decreciente, de un 74,7% en 2022 a un 15% en 2028, reflejando la estabilización del negocio con el tiempo. Las proyecciones para 2024-2028 se basan en supuestos y tasas de crecimiento consistentes con la evolución del mercado y las estrategias empresariales, previamente analizados.

A su vez, entramos a analizar la tasa de crecimiento compuesto anual (CAGR) para las ventas totales en el escenario 1, a través del siguiente gráfico, en el que podemos observar dos tasas de crecimiento.

**Gráfico 1: CAGR Ventas Totales Escenario 1**



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, una tasa de crecimiento del 65,6% en las ventas de los tres años iniciales (2021-2023). Durante este período, las ventas totales de Hop Socks experimentaron un crecimiento excepcionalmente alto de 65,6%. Este alto CAGR puede ser atribuido al tamaño relativamente pequeño de la empresa al inicio del período, lo que permite tasas de crecimiento porcentual elevadas. Este crecimiento ha sido impulsado por la introducción exitosa de nuevos productos, la expansión en nuevos mercados y una estrategia de marketing efectiva que capturó una base de clientes significativamente más amplia.

A continuación, una tasa de crecimiento del 17,3% en las ventas de los años siguientes (2024-2028). El CAGR de las ventas totales para este periodo disminuye considerablemente en comparación con los años iniciales. Este ritmo más conservador de crecimiento es típico para una empresa como Hop Socks, que ha expandido sus ingresos

y cuyas tasas de crecimiento se normalizan a medida que se estabiliza en el mercado. Este CAGR indica que Hop Socks está entrando en una fase de crecimiento más sostenible y estable.

- **COGS (Coste de Bienes Vendidos):**

El coste de bienes vendidos, más conocido como “COGS” incluye todos los costes directos relacionados con la producción de los calcetines. Los primeros tres años utilizan datos estimados de la empresa que reflejan un incremento en el precio medio de fabricación y, por ende, en el coste de producción. Este aumento se debe al encarecimiento en los precios de los materiales y en el proceso de producción, agravado por las interrupciones y los problemas en la cadena de suministro debido al conflicto en Ucrania (Banco de España, 2023).

Para los años siguientes, los cálculos consideran una inflación del 2%, ajustando los costes de acuerdo con las expectativas de inflación.

- **Beneficio Bruto y Margen Bruto:**

El beneficio bruto, calculado como la diferencia entre los ingresos totales y el COGS, muestra una tendencia ascendente, lo que implica un incremento sostenido de los ingresos. El margen bruto se mantiene alto de manera consistente, superando el 50% cada año, lo que indica una producción eficiente y una estrategia de precios efectiva.

- **Gastos de Explotación:**

A pesar de que no se registran gastos de personal ni de alquiler, los otros gastos de explotación como publicidad, marketing y administrativos aumentan gradualmente, en parte debido a la inflación. No obstante, la proporción de estos gastos sobre las ventas muestra una tendencia decreciente, lo que significa que las ventas están creciendo a un ritmo más rápido que los gastos de explotación. Es decir, la empresa está consiguiendo incrementar sus ingresos de manera más eficiente que el aumento de sus gastos operativos.

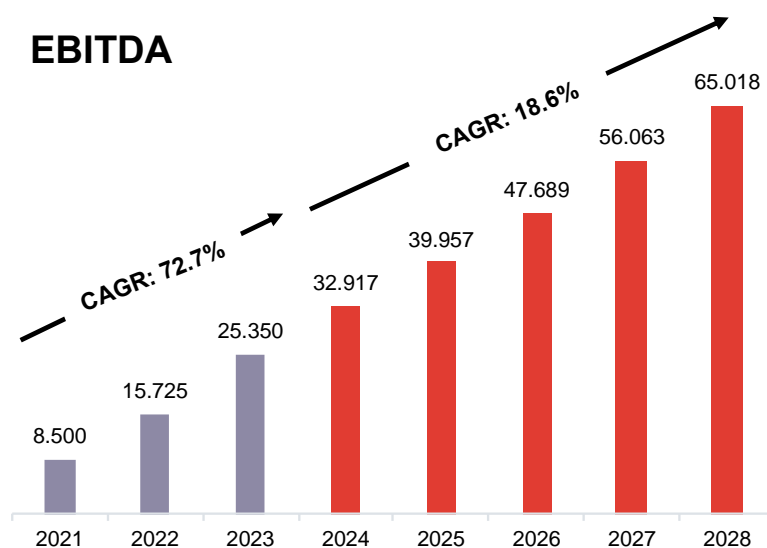
- **EBITDA, EBIT Y EBT:**

El EBITDA refleja los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, mostrando una gestión financiera sólida con crecimientos sostenidos.

Según las hipótesis tomadas, en 2024 se espera alcanzar un EBITDA de 32.917€, manteniendo un crecimiento mucho mas estable que los 3 primeros años (18.6% vs 72.7% de 2021 a 2023) hasta alcanzar un EBITDA de 65.018€ en 2028 (ultimo año proyectado)

A su vez, entramos a analizar la tasa de crecimiento compuesto anual (CAGR) para el EBITDA en el escenario 1, a través del siguiente grafico, en el que podemos observar dos tasas de crecimiento.

**Gráfico 2: CAGR EBITDA Escenario 1**



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, una tasa de crecimiento del 72,7% en el EBITDA de los tres años iniciales (2021-2023). Esto sugiere no solo un aumento en los ingresos, sino también

mejoras en la eficiencia operativa y los márgenes de beneficio de la empresa.

Para el período de 2024 a 2028, el CAGR del EBITDA es del 18,6%, lo que sigue siendo relativamente alto en comparación con el crecimiento de los ingresos totales. Este CAGR superior para el EBITDA implica que, a pesar de un ritmo de crecimiento de ingresos más moderado, la empresa continuará mejorando su eficiencia y rentabilidad.

Por otro lado, el EBIT y el EBT se mantienen iguales debido a la ausencia de ingresos o gastos financieros significativos, debido a que la compañía no cuenta con financiación externa ni tiene por tanto costes financieros.

#### - **Impuestos y Beneficio Neto:**

Los impuestos se calculan sobre los beneficios antes de impuestos (EBT), y el beneficio neto representa los ingresos netos una vez deducidos todos los costes, gastos e impuestos.

La tasa imponible utilizada es del 23%, correspondiente al tipo reducido del IS por ser una ERD.

Este último indica la rentabilidad final de la empresa, mostrando un aumento consistente y reflejando una mejora de la eficiencia operativa. El beneficio neto esperado para 2024 según el escenario 1 es de 25.346€, con un crecimiento medio (CAGR) de 18,6% hasta alcanzar los 50.064€ en 2028

## **7.2 Escenario 2: Con apertura de tienda física**

En el análisis del escenario 2, que considera la apertura de una tienda física de Hop Socks, los supuestos operativos y financieros se dividen en varias categorías principales que afectan directamente al rendimiento de la empresa desde 2024 hasta 2028.

En la siguiente tabla se puede ver un resumen de las principales hipótesis utilizadas para proyectar la cuenta de pérdidas y ganancias.

**Tabla 3: Supuestos Operativos y Financieros para el Escenario 2**

**HOP SOCKS**



	2	Escenario					
		1 = Sin tienda física 2 = Con tienda física					
SUPUESTOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS DE HOP SOCKS		2023	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E
<b>1. Ingresos de Explotacion</b>							
<b>Precio de Calcetines</b>			2%	2%	2%	2%	2%
Caso 1			2%	2%	2%	2%	2%
Caso 2			2%	2%	2%	2%	2%
<b>Calcetines vendidos al por mayor (boutiques y tiendas multimarca)</b>			30%	21%	19%	17%	15%
Caso 1			25%	18%	16%	14%	13%
Caso 2			30%	21%	19%	17%	15%
<b>Calcetines vendidos al por menor (online)</b>			30%	21%	19%	17%	15%
Caso 1			25%	18%	16%	14%	13%
Caso 2			30%	21%	19%	17%	15%
<b>Calcetines vendidos al por menor (mercadillos, pop-ups, espacio fisico)</b>			338%	18%	16%	14%	13%
Caso 1			25%	18%	16%	14%	13%
Caso 2			338%	18%	16%	14%	13%
<b>2. COGS</b>							
<b>Precio Fabricacion</b>			2%	2%	2%	2%	2%
Caso 1			2%	2%	2%	2%	2%
Caso 2			2%	2%	2%	2%	2%
<b>Materiales</b>			133%	20%	18%	16%	14%
Caso 1			25%	18%	16%	14%	13%
Caso 2			133%	20%	18%	16%	14%
<b>3. Gastos de Personal</b>							
<b>Gastos de Personal</b>	Tasa de crecimiento		(16.500 €)	(16.830 €)	(17.167 €)	(17.510 €)	(17.860 €)
Caso 1	2%		-	-	-	-	-
Caso 2	2%		(16.500 €)	(16.830 €)	(17.167 €)	(17.510 €)	(17.860 €)
<b>4. Otros Gastos de Explotacion</b>							
<b>Publicidad y Marketing</b>			2%	2%	2%	2%	2%
Caso 1			2%	2%	2%	2%	2%
Caso 2			2%	2%	2%	2%	2%
<b>Alquiler Local</b>	Tasa de crecimiento		(6.000 €)	(6.120 €)	(6.242 €)	(6.367 €)	(6.495 €)
Caso 1	2%	0	-	-	-	-	-
Caso 2	2%		(6.000 €)	(6.120 €)	(6.242 €)	(6.367 €)	(6.495 €)
<b>Otros</b>	Tasa de crecimiento		2%	2%	2%	2%	2%
Caso 1	2%		2%	2%	2%	2%	2%
Caso 2	2%		2%	2%	2%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4: Supuestos gastos adicionales para el Escenario 2**

Supuestos de alquiler del local		
1. Salario promedio dependiente de tienda	[€]	16.500 €
2. Empleados	[Cantidad]	1
3. Alquiler anual	[500€/mes] * 12	6.000 €
4. CapEx inicial	[€]	1.000 €
5. Mantenimiento	[€/mes]	100 €
Impuestos		
1. Sociedad ERD	[%]	23%

Fuente: Elaboración propia

### 7.2.1 Hipótesis

#### - Ingresos de Explotación:

En la misma línea que el escenario 1, se espera que el precio de los calcetines aumente un 2% anual, en línea con la inflación actual en España, lo que refleja una estrategia de incremento moderado de precios. Respecto a la distribución de ventas, la proporción de calcetines vendidos al por mayor a boutiques y tiendas multimarca disminuirá gradualmente del 30% en 2024 al 15% en 2028. Esto se debe a que Hop Socks, una empresa pequeña en fase de alto crecimiento, experimentará una elevada tasa de crecimiento en 2024, que se estabilizará posteriormente. De manera similar, las ventas de calcetines al por menor en línea también verán una disminución en su tasa de crecimiento a lo largo de los años.

Por otro lado, para calcular la proporción de calcetines vendidos al por menor, contando con la apertura de un espacio físico propio, se ha realizado un *What-if Analysis*, también conocido como Análisis Y si. Para ello, hemos establecido como objetivo igualar el beneficio neto del año 2024 del escenario 1, que es de 25.346€. Usando la herramienta “Buscar Objetivo”, se ha calculado que tasa de crecimiento en la venta de calcetines vendidos al por menor en espacios físicos, sería necesaria para igualar el beneficio neto obtenido bajo el escenario 1. El análisis ha mostrado que se necesitaría una tasa de crecimiento para el escenario 2 del 338% durante el año 2024.

**Tabla 5:** Beneficio Neto del Escenario 1

<b>Beneficio Neto</b>	<b>6.545</b>	<b>12.108</b>	<b>19.520</b>	<b>25.346</b>	<b>30.767</b>	<b>36.721</b>	<b>43.168</b>	<b>50.064</b>
<i>Margen Beneficio Neto %</i>	38,8%	41,1%	42,2%	43,0%	43,5%	44,0%	44,4%	44,8%

**Tabla 6:** Beneficio Neto del Escenario 2

<b>Beneficio Neto</b>	<b>6.545</b>	<b>12.108</b>	<b>19.520</b>	<b>25.346</b>	<b>34.614</b>	<b>44.963</b>	<b>56.339</b>	<b>68.669</b>
<i>Margen Beneficio Neto %</i>	38,8%	41,1%	42,2%	26,2%	29,4%	32,0%	34,0%	35,6%

Aunque esta tasa de crecimiento parece extremadamente alta, el número de calcetines necesarios, vendidos en el espacio físico, para alcanzar este aumento es de 1.973 (media aproximada de 6 calcetines diarios). Además, inicialmente, las ventas en espacio físico partirán de una base relativamente baja, haciendo que el porcentaje de crecimiento necesario parezca más exagerado de lo que en realidad es.

Asimismo, este análisis se basa en una expectativa muy optimista pero a la vez conservadora respecto al impacto de la apertura de la tienda física sobre las ventas totales<sup>1</sup>. Esto se debe a que la tienda física se adapta perfectamente a las exigencias del consumidor del siglo XXI, convirtiéndola en una opción mucho más ventajosa que la venta online (Sezam Studio, “s.f.”). También, el hecho de compartir el Coshowroom con otras marcas y el contratar a una persona que preste una excelente atención al cliente y transmita la esencia de la marca, creemos que conseguirá de manera rápida y fácil un aumento significativo de clientes, y, con ello, un incremento en las ventas.

No obstante, el porcentaje de crecimiento disminuye significativamente en el año 2025, reflejando una estabilización en la contribución de las ventas de la tienda física al total de ingresos, ya que el efecto novedad del espacio físico comienza a normalizarse. Además, las proyecciones hasta 2028 muestran una tendencia a la estabilización en las ventas, lo que indica que el impulso inicial de ventas extraordinarias vuelve a niveles de crecimiento más realistas.

---

<sup>1</sup> “Un estudio reciente de Carmila, la inmobiliaria de Carrefour destaca que el 66% de los emprendedores digitales admite que las cifras de su negocio online crecerían si contaran con algún tipo de espacio físico. Además, el 70% se plantea abrir un establecimiento presencial en el futuro”. (Escuela Europea de Dirección y Empresa, 2022)



- **COGS (Coste de los Bienes Vendidos):**

El precio de fabricación de los calcetines se mantiene constante con un incremento anual del 2%, acorde a la inflación. El coste de los materiales empieza con un incremento del 133% en 2024 y decrece hasta el 14% en 2028 ya que su coste está asociado al aumento en las ventas y, por ende, en la producción de calcetines cada año.

- **Gastos:**

Por un lado, el gasto inicial de 16.500 € anuales, correspondiente al salario promedio de un dependiente de tienda (Talent, 2024), con un incremento anual del 2% debido a la inflación.

Por otro lado, en cuanto a otros gastos de explotación, incluyen publicidad y marketing con un crecimiento constante del 2% anual, alineado con la inflación. El alquiler del espacio en el Coshowroom empieza en 500€ mensuales, sumando 6.000€ anuales y aumentando un 2% cada año. Otros gastos operativos también siguen un incremento del 2% anual.

Además, el escenario 2 contempla gastos adicionales como el CapEx inicial estimado en 1.000 € para adecuaciones menores del espacio y los gastos de mantenimiento, como la limpieza del local. Los impuestos se aplican a una tasa del 23% sobre el tipo reducido del IS.

### **7.2.2 P&G Proyectada hasta 2028**

Siguiendo con el análisis del escenario 2, se detalla la evolución proyectada de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Hop Socks, desde el año 2021 hasta el 2028, basada en la tasa de crecimiento de ventas esperada tras la apertura.

**Tabla 7:** Proyección Cuenta PyG esperada para el Escenario 2



PROYECCIÓN PyG HOP SOCKS	Escenario								CAGR (21-23)	CAGR (24-28)
	2021A	2022A	2023A	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E		
<i>Cierre de año fiscal a 31 de diciembre</i>										
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>16.875 €</b>	<b>29.475 €</b>	<b>46.250 €</b>	<b>96.717 €</b>	<b>117.572 €</b>	<b>140.652 €</b>	<b>165.810 €</b>	<b>192.860 €</b>	<b>65,6%</b>	<b>18,8%</b>
Al por mayor (boutiques y tiendas multimarca)	3.750 €	6.375 €	10.000 €	13.260 €	16.365 €	19.848 €	23.688 €	27.861 €		
<i>Precio medio (€)</i>	8 €	9 €	10 €	10 €	10 €	11 €	11 €	11 €		
<i>Cantidad</i>	500	750	1.000	1.300	1.573	1.870	2.188	2.523		
Al por menor (online)	8.750 €	16.500 €	25.000 €	33.150 €	40.914 €	49.619 €	59.221 €	69.653 €		
<i>Precio medio</i>	18 €	22 €	25 €	26 €	26 €	27 €	27 €	28 €		
<i>Cantidad</i>	500	750	1.000	1.300	1.573	1.870	2.188	2.523		
Al por menor (mercadillos, pop-ups, espacio físico)	4.375 €	6.600 €	11.250 €	50.307 €	60.293 €	71.185 €	82.901 €	95.346 €		
<i>Precio medio</i>	18 €	22 €	25 €	26 €	26 €	27 €	27 €	28 €		
<i>Cantidad</i>	250	300	450	1.973	2.318	2.683	3.064	3.454		
<i>Crecimiento YoY</i>		74,7%	56,9%	109,1%	21,6%	19,6%	17,9%	16,3%		
<b>COGS</b>	<b>(7.125 €)</b>	<b>(12.200 €)</b>	<b>(19.250 €)</b>	<b>(39.618 €)</b>	<b>(47.952 €)</b>	<b>(57.099 €)</b>	<b>(66.980 €)</b>	<b>(77.504 €)</b>		
Materiales	(4.000 €)	(5.000 €)	(7.000 €)	(16.296 €)	(19.528 €)	(23.014 €)	(26.711 €)	(30.573 €)		
Fabricación	(3.125 €)	(7.200 €)	(12.250 €)	(23.321 €)	(28.424 €)	(34.085 €)	(40.268 €)	(46.930 €)		
<i>Precio medio (€)</i>	3 €	4 €	5 €	5 €	5 €	5 €	5 €	6 €		
<i>Cantidad</i>	1.250	1.800	2.450	4.573	5.464	6.424	7.440	8.501		
<b>Beneficio Bruto</b>	<b>9.750</b>	<b>17.275</b>	<b>27.000</b>	<b>57.099</b>	<b>69.620</b>	<b>83.553</b>	<b>98.830</b>	<b>115.357</b>		
<i>Margen Bruto %</i>	57,8%	58,6%	58,4%	59,0%	59,2%	59,4%	59,6%	59,8%		
Gastos de personal	-	-	-	(16.500 €)	(16.830 €)	(17.167 €)	(17.510 €)	(17.860 €)		
<i>Sobre ventas %</i>	0,0%	0,0%	0,0%	17,1%	14,3%	12,2%	10,6%	9,3%		
Otros gastos de explotación	(1.250 €)	(1.550 €)	(1.650 €)	(7.683 €)	(7.837 €)	(7.993 €)	(8.153 €)	(8.316 €)		
<i>Publicidad y Marketing</i>	(1.000 €)	(1.250 €)	(1.250 €)	(1.275 €)	(1.301 €)	(1.327 €)	(1.353 €)	(1.380 €)		
<i>Alquiler local</i>	-	-	-	(6.000 €)	(6.120 €)	(6.242 €)	(6.367 €)	(6.495 €)		
<i>Otros</i>	(250 €)	(300 €)	(400 €)	(408 €)	(416 €)	(424 €)	(433 €)	(442 €)		
<i>Sobre ventas %</i>	7,4%	5,3%	3,6%	7,9%	6,7%	5,7%	4,9%	4,3%		
<b>EBITDA</b>	<b>8.500</b>	<b>15.725</b>	<b>25.350</b>	<b>32.916</b>	<b>44.953</b>	<b>58.393</b>	<b>73.167</b>	<b>89.180</b>	<b>72,7%</b>	<b>28,3%</b>
<i>Margen EBITDA %</i>	50,4%	53,4%	54,8%	34,0%	38,2%	41,5%	44,1%	46,2%		
D&A	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>EBIT</b>	<b>8.500</b>	<b>15.725</b>	<b>25.350</b>	<b>32.916</b>	<b>44.953</b>	<b>58.393</b>	<b>73.167</b>	<b>89.180</b>		
<i>Margen EBIT %</i>	50,4%	53,4%	54,8%	34,0%	38,2%	41,5%	44,1%	46,2%		
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-		
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-		
Resultado Financiero	-	-	-	-	-	-	-	-		
<b>EBT</b>	<b>8.500</b>	<b>15.725</b>	<b>25.350</b>	<b>32.916</b>	<b>44.953</b>	<b>58.393</b>	<b>73.167</b>	<b>89.180</b>		
Impuestos	(1.955)	(3.617)	(5.831)	(7.571)	(10.339)	(13.430)	(16.828)	(20.511)		
<b>Beneficio Neto</b>	<b>6.545</b>	<b>12.108</b>	<b>19.520</b>	<b>25.346</b>	<b>34.614</b>	<b>44.963</b>	<b>56.339</b>	<b>68.669</b>	<b>72,7%</b>	<b>28,3%</b>
<i>Margen Beneficio Neto %</i>	38,8%	41,1%	42,2%	26,2%	29,4%	32,0%	34,0%	35,6%		

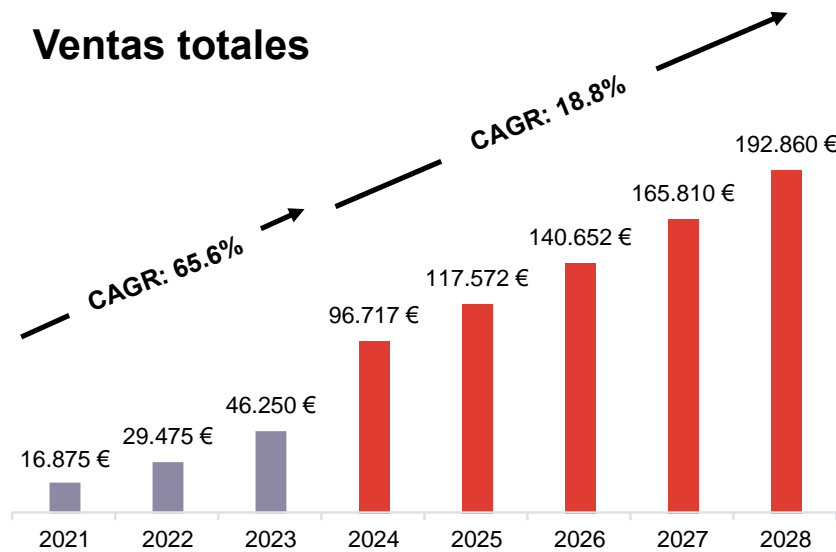
Fuente: Elaboración propia

- **Ingresos de Explotación:**

Los ingresos operativos de Hop Socks se derivan de las ventas en tres canales principales: ventas mayoristas, en línea, y en tiendas físicas. Para los años 2021-2023, se ha estimado estos ingresos utilizando datos reales de la empresa, observando el precio medio y la cantidad de calcetines vendidos. El crecimiento año tras año (YoY) se ha calculado y muestra una tendencia decreciente, de un 74,7% en 2022 a un 16,3% en 2028, reflejando la estabilización del negocio con el tiempo. Las proyecciones para 2024-2028 se basan en supuestos y tasas de crecimiento consistentes con la evolución del mercado y las estrategias empresariales, previamente analizados.

A su vez, entramos a analizar la tasa de crecimiento compuesto anual (CAGR) para las ventas totales en el escenario 2, a través del siguiente gráfico, en el que podemos observar dos tasas de crecimiento.

**Gráfico 3: CAGR Ventas Totales Escenario 2**



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, una tasa de crecimiento del 65,6% en las ventas de los tres años iniciales (2021-2023), igual a la tasa del Escenario 1.

A continuación, una tasa de crecimiento del 18,8% en las ventas de los años siguientes (2024-2028). El CAGR de las ventas totales para este periodo disminuye considerablemente en comparación con los años iniciales por el ritmo más moderado de crecimiento. No obstante, es mayor que la tasa del escenario 1, por haber un incremento mayor en los ingresos del año 2028 con respecto a los del año 2024.

- **COGS (Coste de Bienes Vendidos):**

El cálculo del COGS del escenario 2 se asimila al del escenario 1, con la diferencia que

los costes, tanto de materiales como de fabricación, aumentan en mayor medida debido a la tasa de crecimiento del precio de los materiales y al incremento de la cantidad de calcetines producidos; por lo que el coste total de los bienes vendidos a lo largo de los años es significativamente mayor que el escenario 1.

- **Beneficio Bruto y Margen Bruto:**

El beneficio bruto muestra una tendencia ascendente, lo que implica un incremento sostenido de los ingresos. El margen bruto se mantiene alto de manera consistente, superando el 50% cada año, lo que indica una producción eficiente y una estrategia de precios efectiva.

- **Gastos de Explotación:**

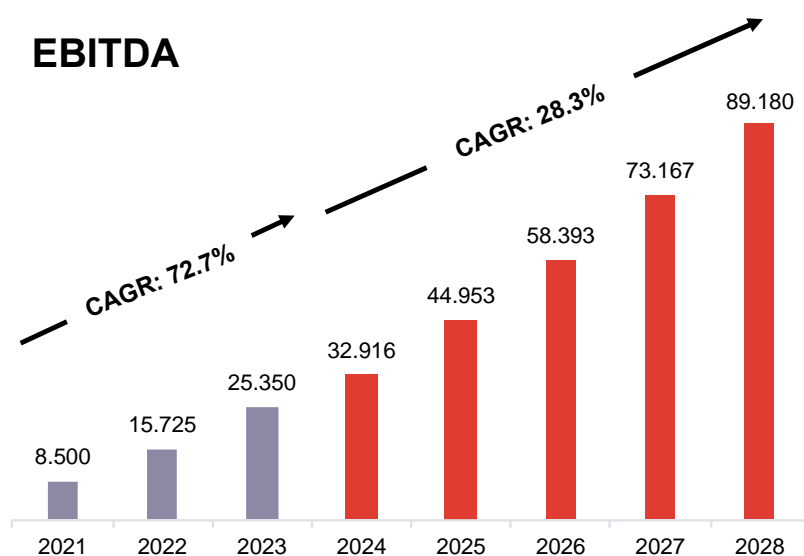
A partir de 2021, la empresa empieza a registrar gastos de personal y alquiler de local, reflejando una expansión en sus canales de distribución y personal. Estos gastos, junto con otros gastos de explotación como publicidad, marketing y gastos administrativos, muestran un incremento debido a la inflación. Sin embargo, la proporción de estos gastos sobre las ventas muestra una tendencia decreciente, lo que significa que las ventas están creciendo a un ritmo más rápido que los gastos de explotación.

- **EBITDA, EBIT Y EBT:**

El EBITDA refleja los beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, lo que muestra una gestión financiera sólida con crecimientos sostenidos.

A su vez, entramos a analizar la tasa de crecimiento compuesto anual (CAGR) para el EBITDA en el escenario 2, a través del siguiente gráfico, en el que podemos observar dos tasas de crecimiento.

**Gráfico 4: CAGR EBITDA Escenario 2**



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, una tasa de crecimiento del 72,7% en el EBITDA de los tres años iniciales (2021-2023), idéntica a la del escenario 1, ya que no se produce ningún cambio hasta la apertura del espacio físico en el año 2024.

Para el período de 2024 a 2028, el CAGR del EBITDA disminuye a 28,3% pero sigue siendo relativamente alto comparado con el crecimiento de las ventas totales. Este CAGR superior para el EBITDA implica que, a pesar de un ritmo de crecimiento de ingresos más moderado, la empresa ha continuado mejorando su eficiencia y rentabilidad. Además, la tasa es superior a la del escenario 1 por haber un mayor incremento entre los beneficios del 2028 y del 2024.

Por otro lado, el EBIT y el EBT se mantienen iguales debido a la ausencia de ingresos o gastos financieros significativos, lo que significa que la compañía no depende de financiación externa ni tiene costes financieros.

- **Impuestos y Beneficio Neto:**

Los impuestos se calculan sobre los beneficios antes de impuestos (EBT), y el beneficio neto representa los ingresos netos una vez deducidos todos los costes, gastos e impuestos. Este último indica la rentabilidad final de la empresa, mostrando un aumento consistente y reflejando una mejora de la eficiencia operativa.

Además, a partir del año 2024, el escenario 2 proyecta un crecimiento muy superior del beneficio neto con un crecimiento medio (CAGR) de 28,3%, en comparación con un 18,6% en el escenario 1. Este aumento se sostiene y amplía a lo largo de los años, alcanzando un beneficio neto de 68.669€ para el año 2028, a diferencia de 50.064€ en el escenario 1.

## **8. CONCLUSIONES**

Para terminar este trabajo se van a presentar las conclusiones obtenidas a través del desarrollo del plan de negocio de Hop Socks, una empresa enfocada en el diseño y venta de calcetines de mujer exclusivos y de alta calidad, producidos en España. Además, el estudio ha permitido analizar la viabilidad de abrir un espacio físico propio en un local compartido, Coshowroom, en Madrid para complementar las ventas online y al por mayor, ya establecidas en el negocio.

El estudio de mercado muestra una oportunidad significativa para accesorios de moda que no solo destacan por su diseño, sino también por su producción ética y local, aspectos que Hop Socks incorpora en su modelo de negocio.

El análisis estratégico realizado, que incluye un análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, confirma esta oportunidad de negocio, respaldada por un interés creciente en productos de moda únicos y un cambio en la preferencia de los consumidores para interactuar en espacios físicos. La integración de un modelo de negocio que utiliza tanto la venta online como la presencia física en un Coshowroom, es una estrategia clave diseñada para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la visibilidad de Hop Socks en el mercado. Es decir, este enfoque omnicanal permite una combinación entre diferentes

canales de venta, mejorando la percepción del valor de la marca y adaptándose a las expectativas modernas de los consumidores.

La estructura de precios y las estrategias de promoción y marketing digital están diseñadas para reflejar el valor único de los calcetines y para atraer y retener a clientes con un poder adquisitivo medio-alto. La interacción directa en eventos locales y el Coshowroom permiten destacar la calidad de los productos, potenciando así la imagen de la marca y su conexión con los clientes.

Asimismo, la eficiencia de la cadena de valor de Hop Socks se ha optimizado para asegurar la máxima calidad en todas las operaciones, desde la producción hasta la entrega final al cliente. Una comunicación constante con los consumidores a través de las redes sociales y en persona, permite adaptar continuamente la oferta a sus necesidades y expectativas, asegurándose estar al día de las últimas tendencias. Además, la selección cuidadosa de proveedores asegura materiales de alta calidad y refuerza el compromiso de la marca con prácticas sostenibles y responsables.

Desde el punto de vista financiero, el análisis de los modelos proyectados para los dos escenarios, con y sin tienda, ha demostrado que la incorporación de un espacio físico propio es una estrategia viable y prometedora, y que mejora significativamente las proyecciones de ventas y rentabilidad. El crecimiento medio (CAGR) para los años 2024-2028 en el escenario con tienda física es de un 28,3%, a diferencia de un 18,6% en el escenario que no cuenta con apertura de tienda física. Este crecimiento también se ve claramente reflejado en la rentabilidad proyectada de la empresa, alcanzando un beneficio neto de 68.669€ para el año 2028 en el escenario con tienda, a diferencia de 50.064€ en el escenario sin. Esta estrategia no solo aumenta las ventas y la visibilidad de la marca, sino que también fortalece la relación con los clientes, ofreciéndoles una experiencia de compra directa y personalizada, que complementa y potencia la página web existente.

En cuanto a los objetivos futuros para Hop Socks, se centran en tres puntos clave. El primero, abrir su propia tienda física para fortalecer la imagen de la marca y la experiencia de los clientes. El segundo, ampliar su línea de productos con el lanzamiento de una línea de calcetines para hombre. Y, por último, expandir y consolidar su mercado a nivel

internacional, aumentando su alcance comercial y posicionando a la marca como líder en el segmento de calcetines de diseño.

Hop Socks se presenta como un negocio con un futuro prometedor y en expansión dentro del mercado de calcetines de mujer, diferenciándose por ofrecer productos que trascienden su funcionalidad básica para convertirse en un símbolo de moda consciente y sostenible. Con un enfoque claro hacia el crecimiento y la innovación, Hop Socks está bien posicionado para capitalizar las tendencias actuales y futuras en la industria de la moda, asegurando su lugar como líder en el segmento de calcetines de alta calidad y diseño exclusivo.



## **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Paula Albiñana Cajigas, estudiante de Derecho y Administración de Empresas (E-3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocio: Hop Socks", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

- 1. Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
- 2. Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
- 3. Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- 4. Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: [5/junio/2024]

Firma: Paula Albiñana Cajigas

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, M. (2021, 15 septiembre). Calcetines subidos, una tendencia para atrevidos. Diario ABC. Recuperado el 25 de octubre de 2023 de: [https://www.abc.es/summun/estilo/moda/abci-calcetines-subidos-tendencia-para-atrevidos-202109150946\\_noticia.html](https://www.abc.es/summun/estilo/moda/abci-calcetines-subidos-tendencia-para-atrevidos-202109150946_noticia.html)

Alba, P., Ortiz, J. M., & Villacorta, M. J. (2023, 9 noviembre). ESG 2023: Spain. Chambers Practice Guides. <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/esg-2023/spain/>.

Blanco, R., Khametshin, D., Menéndez, A., y Mulino, M. (2023). “La traslación del aumento de los costes de producción a los precios de venta de las empresas no financieras en 2022”. Boletín Económico - Banco de España, 2023/T3, 11. <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/23/T3/Fich/be2303-art11.pdf>

Businesscoot. (2024). El mercado de los calcetines en España. <https://www.businesscoot.com/es/estudio/el-mercado-de-los-calcetines-espana>

Castillo, D. (2021, 24 marzo). Resumen III Estudio de Marketing Relacional. Kantar. <https://www.kantar.com/es/inspiracion/coronavirus/resumen-iii-estudio-marketing-relacional>

Comisión Europea. (2023). Estrategia de la UE para los textiles sostenibles y circulares. [https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles-strategy\\_en](https://environment.ec.europa.eu/strategy/textiles-strategy_en)

Cordo, N. (2023, 21 abril). El tipo de algodón importa: apostar por modelos más sostenibles contribuye a minimizar el impacto de la moda en el planeta. El País. <https://elpais.com/sociedad/moda-futuro-y-accion/2023-04-21/el-tipo-de-algodon->

[importa-apostar-por-modelos-mas-sostenibles-contribuye-a-minimizar-el-impacto-de-la-moda-en-el-planeta.html](#)

Datosmacro. (2024). Índice de Precios al Consumo (IPC) en España. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

Escuela Europea de Dirección y Empresa. (2022). ¿Por qué los negocios online abren tiendas físicas? <https://www.eude.es/blog/por-que-los-negocios-online-abren-tiendas-fisicas/>

Granskog, A., Lee, L., Magnus, K.-H., y Sawers, C. (2020, 17 julio). Encuesta: Sentimiento del consumidor sobre la sostenibilidad en la moda. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/survey-consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion>

Grupo EME. (s. f.). Hablemos de calcetines. <https://grupoeme.com/hablemos-de-calcetines/>

Gutiérrez de la Iglesia, R. (2017). Sock & Roll. Trabajo de Fin de Grado Universidad Miguel Hernández Elche.

HAD Socks. (2024, 19 febrero). The socks industry will continue to thrive. <http://m.es.had-socks.com/news/the-socks-industry-will-continue-to-thrive-75750294.html>

Hughes, M. (2022, 31 octubre). The future of retail is phygital. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/mikehughes1/2022/10/31/the-future-of-retail-is-phygital/?sh=31d79a0913b5>

Icon (2016). Jimmy Lion Ruge Fuerte: más de 200.00 pares vendidos en 40 países. [https://elpais.com/elpais/2016/11/30/icon/1480542037\\_535697.html](https://elpais.com/elpais/2016/11/30/icon/1480542037_535697.html)

Idealista. (2024). Alquiler de Local en calle de Mejía Lequerica, 16. <https://www.idealista.com/inmueble/100111182/>

Informes de Expertos. (2023). Informe del mercado de calcetines. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-calcetines>

Inmodiario (2024, 10 mayo). El tráfico en tiendas físicas aumenta un 46% en 2023. <https://inmodiario.com/96/71847/el-trafico-en-tiendas-fisicas-aumenta-un-46-en-2023/>

Intarex (s.f.) Cómo combinar con éxito la tienda física y online. <https://www.intarex.com/exito-tienda-fisica-tienda-online/>

Ipsos. (2020, 27 enero). El 76% de los españoles han cambiado sus hábitos para luchar contra el cambio climático. <https://www.ipsos.com/es-es/el-76-de-los-espanoles-han-cambiado-sus-habitos-para-luchar-contra-el-cambio-climatico>

Lores, A. (2022, 6 abril). Los calcetines son el accesorio protagonista de esta primavera 2022 porque elevan cualquier estilismo. Revista Vogue España. <https://www.vogue.es/compras/galerias/calcetines-mujer-accesorio-protagonista-primavera-2022>

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. (BOE núm. 294, de 6 de diciembre de 2018)

Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética. (BOE núm. 121, de 21 de mayo de 2021)

Mancilla, S. (2023, 10 enero). Precio del metro cuadrado de un local comercial en 2023. Brickbro. <https://blog.brickbro.com/precio-del-metro-cuadrado-de-un-local-comercial-en-2023/>

Market Data Forecast. (2024). Europe Socks Market. <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/europe-socks-market>

Mordor Intelligence. (2024). Industria de las medias: análisis de tamaño y participación - tendencias y pronósticos de crecimiento (2024 - 2029). <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/hosiery-market>

Murphy, M. (2023, 13 febrero). Figitalízate: la línea que separa las experiencias de los clientes en las tiendas físicas y online se desdibuja cada vez más. Zendesk. <https://www.zendesk.es/blog/retail-omnichannel-cx/>

Ortiz, M. (2019, 8 marzo). Diez marcas de calcetines "Made in Spain" que marcan la diferencia. ABC. [https://www.abc.es/sumum/estilo/moda/abci-diez-marcas-calcetines-made-spain-marcan-diferencia-201903080953\\_noticia.html](https://www.abc.es/sumum/estilo/moda/abci-diez-marcas-calcetines-made-spain-marcan-diferencia-201903080953_noticia.html)

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013). Generación de modelos de negocios. Grupo Editorial Planeta

Pictet Asset Management. (2020). España se sitúa en el top 10 de concienciación medioambiental. <https://am.pictet/es/blog/articulos/desarrollo-sostenible/espana-se-situa-en-el-top-10-de-concienciacion-medioambiental>

Porter, M. E. (2015). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. (BOE núm. 287, de 30 de noviembre de 2007).

ReimagineIT. (2023). Integrando nuevas tecnologías para mejorar el desarrollo de productos. <https://reimagineit.es/integrando-nuevas-tecnologias-para-mejorar-el-desarrollo-de-productos/>

Sezam Studio. (s.f.). ¿Por qué abrir una tienda física cuando puedes vender a través del ecommerce? <https://sezam.es/por-que-abrir-una-tienda-fisica/#seccion-carousel>

Statista. (2023). Porcentaje de compradores de moda online en España. <https://es.statista.com/estadisticas/1424766/porcentaje-de-compradores-de-moda-online-en-espana/>

Talent. (2024). Salario medio para Dependiente en España, 2024. <https://es.talent.com/salary?job=dependiente>

Unión Europea. (2023). Comercio: Hacia un comercio mundial abierto y justo. [https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/trade\\_en](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/trade_en)

Yosilósé (s.f.) Las mejores tiendas de calcetines en Madrid. <https://www.yosilose.com/las-mejores-tiendas-de-calcetines-de-madrid/>