



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA COMERCIALIZACIÓN DE MODA DE LUJO A TRAVÉS DE PLATAFORMAS DIGITALES

Análisis de Mejores Prácticas: Farfetch y Yoox Net-A-Porter

Autor: Belén García Martínez

Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid

Abril 2018

Belén
García
Martínez

LA COMERCIALIZACIÓN DE MODA DE LUJO A TRAVÉS DE PLATAFORMAS DIGITALES



ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	II
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES	III
RESUMEN	V
ABSTRACT.....	VI
INTRODUCCIÓN	VII
1. Propósito y contextualización	VII
2. Justificación	VIII
3. Objetivos	X
4. Metodología	XI
5. Sinopsis.....	XII
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN EN EL SECTOR DEL LUJO	1
1. Introducción al sector de moda de lujo.....	1
2. El consumidor digital y la experiencia de compra	6
3. Análisis micro del entorno.....	9
PARTE II: ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO	16
A. MODELO FARFETCH	17
B. MODELO YOOX NET-A-PORTER.....	30
C. COMPARACIÓN	44
CONCLUSIONES	47
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50
ÍNDICE DE ANEXOS.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Índice de Figuras:

Figura 1: Sinopsis del Trabajo	XIII
Figura 2: Pirámide del lujo, moda y premium	4
Figura 3: Marcas de moda de lujo líderes.....	5
Figura 4: Factores relevantes en páginas web.....	8
Figura 5: 5 Fuerzas competitivas en la industria	10
Figura 6: Dueños del <i>ecommerce</i>	13
Figura 7: Visuales de Farfetch	18
Figura 8: Gráfico datos financieros Farfetch	27
Figura 9: Visuales de Yoox Net-a-Porter.....	31
Figura 10: Ingresos de Yoox Net-a-Porter según las líneas de negocio, año 2017	41
Figura 11: Matriz DAFO para Farfetch	44
Figura 12: Matriz DAFO para Yoox Net-a-Porter.....	45
Figura 13: Mejores prácticas en la industria de los marketplaces digitales de moda de lujo.	46

Índice de tablas

Tabla 1: Actividades claves de Farfetch	22
Tabla 2: Datos financieros Farfetch.....	26
Tabla 3: Plan de negocio de Farfetch según el Modelo Canvas	29
Tabla 4: Accionistas de Yoox Net-a-Porter	32
Tabla 5: Actividades claves de Yoox Net-a-Porter.....	33
Tabla 6: Cuenta de pérdidas y ganancias de Yoox Net-a-Porter, año 2017	40
Tabla 7: Costes de Yoox Net-a-Porter	42
Tabla 8: Plan de negocio de Yoox Net-a-Porter según el Modelo Canvas.....	43

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y DEFINICIONES

App: Abreviatura del inglés “*application*”, esto es, una aplicación descargable en dispositivos electrónicos.

Beacons: Dispositivos inalámbricos que, mediante la emisión de una señal de radio de corto alcance, permite conocer detalladamente la posición de una persona, pudiendo conectar lugares físicos u objetos móviles con individuos portadores de teléfonos móviles.

Branding: Anglismo referido al proceso de creación, construcción y gestión de una marca.

CEO: *Chief Executive Officer*, máximo cargo operativo en una empresa

Cookie: Archivo pequeño que envía un servidor *web* al disco duro del internauta que lo visita con información sobre sus preferencias y pautas de navegación.

Department store: Grandes almacenes que ofrecen una amplia variedad de productos

E-commerce: Compra y venta de productos o servicios a través sistemas electrónicos como Internet y otras redes.

E-retail o e-tailing: *Retail* o distribución a través de internet.

Networking: Red de contactos profesionales de calidad, relacionados con la actividad en cuestión, para poder utilizarlos en ocasiones futuras.

NPI: *National provider identifier*

Omnichannel: Desvanecimiento en el ámbito del *retail* de la distinción entre el espacio físico y el *online* debido principalmente a la tecnología.

Online marketplaces, marketplaces digitales o multi-brand e-tailers: Páginas *web* o aplicaciones (*app*) que facilitan comprar de diferentes fuentes. El operador del *Marketplace* no es dueño del inventario, sino que su negocio es presentar el inventario de otras marcas a los consumidores para facilitar su adquisición.

Outlet: Tienda en la que se pueden adquirir artículos a un precio rebajado por ser de temporadas pasadas o tener alguna tara.

Personal shopping: Persona o equipo que ayuda en la gestión del armario de una persona, o aconseja y recomienda sobre qué prendas vestir en cada ocasión siguiendo tendencias.

Pop-up: Espacios temporarios o emergentes en el que se promociona o vende un producto.

Retail: Distribución. Venta al por menor, minorista.

Retargeting: Técnica de marketing digital cuyo objetivo es impactar a los usuarios que con anterioridad han visitado la *web* de la marca.

RFID: *Radio Frequency Identification* o identificación por radiofrecuencia.

SCRUM: es una metodología ágil y flexible para gestionar el desarrollo de software, cuyo principal objetivo es maximizar el retorno de la inversión para las empresas. Se basa en construir primero la funcionalidad de mayor valor para el cliente y en los principios de inspección continua, adaptación, auto-gestión e innovación.

Start up: Compañía emergente, nuevo negocio que está comenzando, desarrollándose en sus fases iniciales.

Stock: Conjunto de mercancías o productos que se tienen almacenados en espera de su venta o comercialización.

White label: Etiqueta blanca. El producto lo fabrica una empresa y se comercializa bajo el nombre de otra.

RESUMEN

La sociedad evoluciona constantemente, adaptándose a los cambios tecnológicos que se producen. Al mismo ritmo, o incluso a uno superior, deben adecuarse los agentes de marketing de las empresas, de forma que aporten verdadero valor al cliente. Así, la compra de productos por internet es algo a la orden del día, y son pocas las empresas que no distribuyen por este medio.

El sector de la moda de lujo se ha mantenido distante de estos cambios, por considerar que la venta de sus artículos a través de internet sería perjudicial para la imagen de las marcas de lujo, caracterizadas por la exclusividad y, por tanto, aparentemente incompatibles con la accesibilidad que ofrece la red. La realidad empírica ha demostrado que estos argumentos no tienen fundamento, por lo que poco a poco las marcas de lujo han ido superando estos prejuicios e introduciendo sus productos al canal digital.

Junto al modelo clásico de gestión de una página *web* por cada marca, existen compañías que posibilitan, de una misma vez, la adquisición de productos procedentes de distintas marcas. Es el caso de los *marketplaces* que, llevados al terreno digital, se convierten en *e-marketplaces*. Destacan como mejores prácticas del sector del lujo las compañías Farfetch y Yoox Net-a-Porter. El objetivo principal de este trabajo es el estudio de sus respectivos modelos de negocio basándose en el modelo de plan de negocio Canvas, para determinar las claves de su gestión que los han convertido en operadores de éxito. Con base en ello, se ofrecen unas recomendaciones sobre cómo trasladar la experiencia de compra al terreno digital, para todo aquel emprendedor que desee iniciar su actividad en el sector.

Palabras clave: lujo, moda, plataformas digitales, *marketplaces* digitales, Farfetch, Yoox Net-a-Porter, modelo de negocio Canvas.

ABSTRACT

Society is constantly evolving, adapting to the technological changes that arise. At the same pace, or even faster, marketing managers should adequate their approach, creating real value to the client. This way, online shopping is at the forefront, and there are few companies that do not make this option available.

Luxury fashion industry has been distant from these changes by considering that online distribution would be harmful for luxury brand's image, often classified as exclusive and, therefore, apparently incompatible with internet's accessibility. Studies have shown that there is lack of grounds in that reasoning, and slowly, luxury brands have overcome these challenges, introducing their products on digital channels.

Along with the classic model of each brand managing its own website, there are companies that allow, at the same time, the acquisition of products from different brands. It is the case of the marketplaces that, when taken online, turn into e-marketplaces. Distinguished by their best practices in the luxury sector, are Farfetch and Yoox Net-a-Porter. The main purpose of this paper is the study of their respective business models based on Canvas business plan model, in order to determine the managing's strengths that sustain their success. Based on that analysis, some recommendations are provided to entrepreneurs from the industry who wish to launch their business in this channel.

Keywords: luxury, fashion, digital platforms, digital marketplaces, Farfetch, Yoox Net-a-Porter, business model Canvas.

INTRODUCCIÓN

1. Propósito y contextualización

Se va a analizar el proceso que el sector de moda de lujo ha seguido para adaptarse a la nueva era tecnológica, hasta llegar al escenario actual en el que encontramos *marketplaces* digitales¹ que permiten la distribución de una gran variedad de estos productos ofreciendo una experiencia de compra *online* única. Se pretende analizar el modelo de negocio de empresas que ofrecen tiendas *online* multimarca — como son Farfetch y Yoox Net-a-Porter — para comprender las claves de su éxito y sentar las bases de cómo operar en este sector hoy en día, adelantándose a los cambios que están por llegar y adaptándose al nuevo consumidor de moda de lujo.

Las marcas de lujo han estado muy reacias a adaptarse a los cambios tecnológicos que venimos experimentando en las últimas décadas y mucho menos a aprovecharse de ello como fuente de una ventaja competitiva. Mientras que el resto de sectores encontraban la forma de aplicar la novedad a sus modelos de negocio, el sector del lujo se mantenía distante, convencido de que esos cambios iban a ser perjudiciales para su imagen. Los argumentos principales eran que la distribución vía internet diluiría la imagen de marca, convirtiendo los productos en algo accesible para todos, en lugar de algo exclusivo al alcance de los más privilegiados. La pérdida de la experiencia de compra y la atmósfera creada en la tienda física, así como el servicio ofrecido, era otro de ellos. La falta de tacto del producto que se iba a comprar y los estímulos sensoriales que se generan llevaron a las marcas de moda de lujo a cerrarse en banda a estos cambios (Okonkwo, 2007).

En un momento posterior en esta evolución, las marcas empiezan a darse cuenta de que deben actualizarse, y que quizá esa tecnología no es tan perjudicial. Así, las grandes firmas deciden hacer pequeños cambios, estableciendo su propia página *web*. Sin embargo, esta respuesta sigue siendo insuficiente, puesto que era muy limitada al mostrar

¹ También denominados *online marketplaces* o multi-brand e-tailers, son páginas *web* o aplicaciones (*app*) que facilitan comprar de diferentes fuentes. El operador del *Marketplace* no suele ser el dueño del inventario, sino que su negocio es presentar el inventario de otras marcas a los consumidores para facilitar su adquisición (*forbes.com*, 2018).

sólo algunos modelos y sin explotar todas las posibilidades que los avances tecnológicos nos ofrecen hoy en día.

Poco a poco los cambios del sector son positivos y ante este panorama algunos empresarios vieron un potencial negocio. ¿Por qué no ofrecer al consumidor lo que precisamente busca llevando a su máxima unión moda, lujo y tecnología? ¿Por qué no permitirle con un solo *clic* acceder a gran cantidad de marcas, donde pueda encontrar lo que desee, cuando lo desee y como lo desee, con una experiencia de compra única? Estos interrogantes ya no son meras aspiraciones, sino que hoy encontramos un gran negocio en torno a ello. Destacan dos plataformas en el sector: Farfetch y Yoox Net-a-Porter. Este trabajo pretende su análisis para identificar las claves de su éxito y conocer cuál es la situación actual del sector de moda de lujo *online* e intuir hacia donde nos dirigimos.

Ser conscientes del cambio es importante, pero también lo es saber qué permanece invariable con el tiempo. Como decía Gabrielle Coco Chanel “el lujo es una necesidad que comienza cuando la necesidad acaba” (Okonkwo 2007:7), y efectivamente esa necesidad es invariable, solo que para su satisfacción se necesita innovar y servirse de lo más actual, de forma que el consumidor desee seguir comprando.

2. Justificación

A la vista de lo anterior, resulta evidente la relevancia del tema. En el mundo competitivo en que nos encontramos, las empresas deben ofrecer al consumidor lo que realmente está buscando, y el consumidor de moda de lujo no es ninguna excepción. De hecho, este consumidor ha evolucionado, se va adaptando a la realidad y no concibe que no pueda adquirir un producto procedente de cualquier parte del mundo y recibirlo en su domicilio a la vez que mantiene la experiencia de compra deseada. Las reglas del juego han cambiado, y si una marca no es capaz de satisfacer las necesidades que el consumidor demanda, será rápidamente sustituida por otra que sí lo haga. Por tanto, negarse al cambio no es una opción ya que el panorama de *retail*² actual obliga a las marcas a adaptarse si no quieren caer en el olvido.

Los datos revelados en el estudio llamado *The True-Luxury Global Consumer Insight* realizado por la Fondazione Altagamma & Boston Consulting Group (BCG, 2017) vienen

² Distribución. Venta al por menor, minorista.

a corroborar aún más esta postura. El sector del lujo no se resiente con las adversidades económicas, y sigue en crecimiento. En concreto, ha crecido un 5,6% desde 2013. Pero el estudio demuestra un dato aún más interesante para la cuestión que se plantea: el 61% de los consumidores de lujo tuvieron una influencia digital en su última compra y el mismo porcentaje opina que las compras que llevan a cabo *online* se adicionan a la compra física, sin acabar con ella. Por lo tanto, parece que estamos ante un escenario en el que lo digital va ganando peso, pero en armonía con la experiencia física de tienda que tanto temen perder algunas marcas. Un último dato relevante del estudio es que los *millennials* son la generación que prefiere comprar a través de empresas como Farfetch o Yoox Net-a-Porter, consistentes en tiendas *online* multimarca donde el consumidor de lujo puede encontrar los productos que desee, adquiriéndolos en un breve espacio de tiempo. En concreto, el 46% de sus adquisiciones son mediante esta vía.

En la revisión bibliográfica realizada, se observa que no hay estudios globales que sintetizen en todo su conjunto esta cuestión, pese a la patente relevancia que presenta. Ello se debe a que la realidad cambia más rápidamente que los autores escriben sus obras, y que la cuestión aún es muy reciente. Las investigaciones anteriores se centran en aspectos parciales de la materia, como son las características del *e-retail* o *e-tail*³ y del consumidor de moda de lujo digital y dejan claro la mayor demanda de intermediación digital por las marcas. Algunos estudios analizan las páginas *web* de algunas marcas, sin embargo, no se ofrecen guías claras de actuación, ni se detallan las características, ventajas y desventajas, así como claves del éxito de plataformas multimarca de distribución de moda de lujo. Sólo conociendo éstas, las marcas podrán saber si son necesarias o si encajarían bien con su estrategia de distribución, y en caso afirmativo, cómo actuar en consecuencia. Por ello, se establece que este estudio cubra esta carencia, ofreciendo datos actualizados y sirviendo de guía de actuación para las empresas que deseen competir en el sector de moda de lujo.

Asimismo, la motivación personal de la autora permitirá que el estudio se realice con mucho interés, pues es el sector al que se quiere dedicar profesionalmente una vez acabados sus estudios. El contacto con personas relacionadas con la disciplina y con las

³ El *e-retail* o *e-tail* se refiere al *retail* o distribución a través de internet.

empresas a estudiar hacen de esta investigación una pequeña pasión por profundizar en la materia y seguir aprendiendo.

Por tanto, estamos aún en una fase inicial de todo el proceso que está por venir de cambios tecnológicos que harán que concibamos la compra de moda de lujo de forma diferente. Por ello, las marcas de moda de lujo deben estar preparadas para anticiparse a los cambios, y la mejor manera es conocer el entorno, a sus competidores y sobre todo al consumidor, y si la experiencia que ofrecen empresas como las que se analizan encajan con la estrategia corporativa, les será de utilidad saber que tienen a su alcance la posibilidad de mejorar el servicio ofrecido al cliente.

3. Objetivos

El objetivo de esta investigación es analizar el sector de la moda de lujo en relación al modo en el que ha ido adaptándose a los cambios tecnológicos que se han producido en los últimos años y su preparación para los cambios que están por llegar.

En este panorama destacan dos grandes compañías, Farfetch y Yoox Net-a-Porter, que han conseguido ser líderes de *marketplaces* digitales. Otro de los objetivos es estudiar sus respectivos modelos de negocio, como mejores prácticas, de manera que se descubran las causas o factores de su éxito y sean comparables para llegar a una serie de conclusiones y recomendaciones para todo aquel que quiera competir en este sector.

Por tanto, el objetivo es doble: análisis del sector y del modelo de negocio de las mejores prácticas. Para cubrir el *gap* identificado, se desea analizar: el sector de moda de lujo, su evolución y situación actual; el consumidor digital frente al que acude a la tienda física y cómo deben orientarse las estrategias para alcanzarlos; las características de los *online marketplaces* y sus claves del éxito. En definitiva, se quiere aportar una herramienta práctica de decisión sobre la implementación de estos modelos de negocio en la estrategia empresarial, resolviendo las dudas acerca de la posibilidad o imposibilidad de conectar la moda de lujo con los avances tecnológicos y, en caso afirmativo, cómo trasladar la experiencia de compra al mundo digital de una manera eficaz.

4. Metodología

Para llevar a cabo este proyecto, se utilizará una metodología basada en el estudio de fuentes científicas fiables, de naturaleza secundaria. A través de Bases de Datos de reconocido prestigio como son EBSCO y Google Scholar, que ofrecen garantías de calidad de información, se tendrá acceso a diferentes estudios, artículos de revista e informes sectoriales que ahondan en el sector y su evolución, en el comportamiento del consumidor de lujo y en técnicas de *retail*. Asimismo, se ha recolectado toda la información publicada en revistas, periódicos, *blogs* y sitios especializados de moda y lujo, así como las páginas *web* corporativas de las dos empresas a analizar. Se trata de un estudio cualitativo, que ayudará a comprender mejor el problema a analizar. La investigación cualitativa implica un acercamiento al contexto en el que los datos se recogen durante largos periodos y que permite responder preguntas de cómo y por qué, más que dar una visión simplificada del fenómeno estudiado (Gray, 2004).

Al tratarse de un análisis de mejores prácticas, la muestra a investigar está constituida por las propias compañías Farfetch y Yoox Net-a-Porter siendo las variables a analizar:

- Para el análisis situacional del contexto y sector se utilizarán las **5 Fuerzas de Porter** (Porter, 1979), ya que es una herramienta que permite conocer el estado de la industria en cuanto a su atractivo y rentabilidad. Por tanto, las variables son sus componentes: amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.
- Para el análisis de los modelos de negocios de las dos compañías, así como la proposición del modelo sintetizador, el *framework* es el modelo de plan de negocios Canvas (Campbell *et al*, 2017), desarrollada por Alexander Osterwalder, cuyos componentes — y por tanto variables a analizar en esta investigación — son: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuestas de valor, relaciones con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costes y fuentes de ingresos.

Asimismo, el análisis **DAFO** (Awais & Samin, 2012) permitirá conocer los factores presentes en el entorno de la empresa que pueden mejorar o empeorar las ventajas o desventajas de la compañía. Son: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El análisis se llevará a cabo a través del vuelco de la información de las empresas en un archivo Excel dividido por las variables especificadas, y aplicando a ello un análisis cualitativo. La técnica será el análisis de casos ya que supone un “examen completo e intenso de una faceta, una cuestión o los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo” (Díaz, 1978:28). Este método es el más adecuado para el caso porque pretende dar respuesta al cómo y al por qué de preguntas y ofrece la posibilidad de cubrir condiciones contextuales relevantes (Yin, 2013).

5. Sinopsis

Este estudio consta de una estructura dividida en cuatro bloques, como se aprecia en la Figura 1.

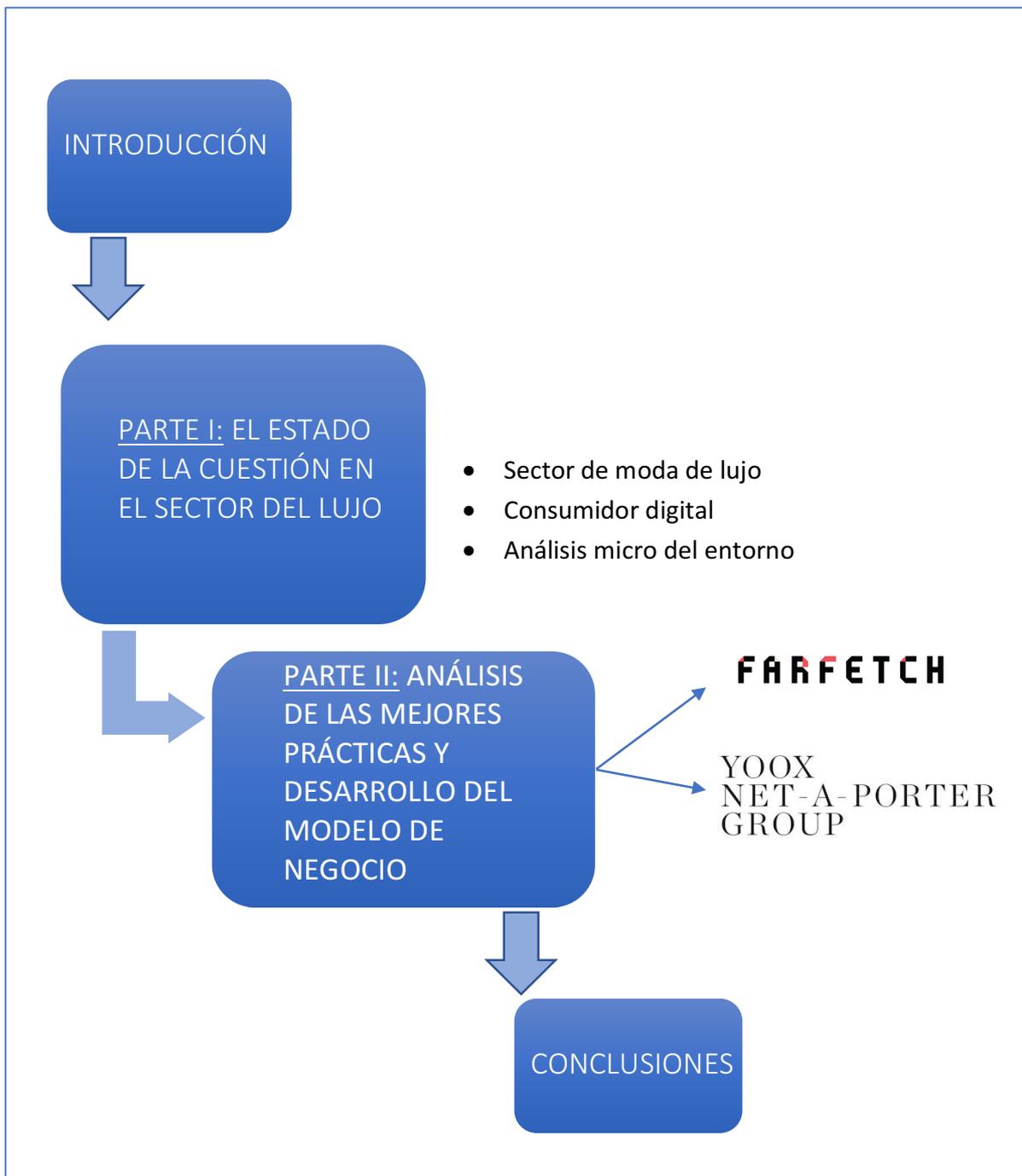
En el primer bloque se provee al lector con los objetivos perseguidos con la investigación, desde una contextualización de la situación del sector de moda de lujo con respecto a la tecnología. Asimismo, se justifica la elección del tema y se explica la metodología seguida para dar respuesta a los interrogantes que se plantean.

La segunda parte plasma el estado de la cuestión, ofreciendo al lector el marco teórico preciso para su comprensión. Es una parte centrada en el sector de la moda de lujo, en sus características, en las posibilidades tecnológicas que se ofrecen hoy en día y en el consumidor de moda de lujo. Un análisis micro del entorno alertará al lector de las características de la industria.

En la tercera parte se procede al análisis de las consideradas mejores prácticas en la comercialización de estos productos a través de plataformas digitales: Farfetch y Yoox Net-a-Porter. Con base en el modelo de plan de negocio Canvas, se estudia el modelo de negocio seguido por las compañías, comparándolos en sus puntos fuertes y débiles a través de sus matrices DAFO.

Las conclusiones se extraen en el último apartado, con el que se invita a la reflexión. Asimismo, se establecen las limitaciones a las que la investigación se ha enfrentado y la propuesta de futuras líneas de investigación.

Figura 1: Sinopsis del Trabajo



Fuente: Elaboración propia

PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN EN EL SECTOR DEL LUJO

1. Introducción al sector de moda de lujo

Para abordar este estudio resulta muy útil empezar definiendo y determinándolo. Así se han de clarificar los conceptos de ¿Qué es el lujo? ¿Quién lo define? La Real Academia Española ofrece tres acepciones de lujo (Diccionario de la Real Academia Española, 2018):

“1. m. Demasía en el adorno, en la pompa y en el regalo.

2. m. Abundancia de cosas no necesarias.

3. m. Todo aquello que supera los medios normales de alguien para conseguirlo.”

Parece que el lujo tiene una connotación negativa, percibido como algo no necesario. Probablemente sea la percepción más generalizada, sin embargo, se podría afirmar que cada generación redefine el lujo. Antes, el lujo era símbolo de ostentación y poder, que se materializaba en tener el último producto o probar la experiencia más novedosa. Las generaciones actuales compran lujo siguiendo otros patrones, especialmente las emociones, y se preguntan por la verdadera necesidad de la adquisición, así como el compromiso medioambiental de las compañías con las que interactúan. El lujo no es sólo definido de manera diferente según las generaciones, sino también según las clases socioeconómicas y culturas. Lo que para una persona es lujo puede ser algo convencional para otra. Pero, si hay algo que se valora por todos hoy en día, independientemente de generaciones, clases y culturas, es el tiempo, al que podríamos considerar el lujo del siglo XXI. Y, ¿no es cierto que la tecnología no es famosa sino por ahorrarnos tiempo? Es precisamente por ello que toda actuación llevada por las compañías tendentes a ahorrar tiempo de los consumidores, será exitosa, y parte de este trabajo consistirá en poner de relieve dicha importancia.

Tres de cada cuatro compras de lujo están influidas por lo que los consumidores ven, hacen y oyen *online*, aunque sigan teniendo lugar en la tienda física (McKinsey & Company, 2015). Aunque lo digital sea hoy el motor de la experiencia de compra de lujo, no siempre fue así. ¿Cómo ha evolucionado el lujo y cuándo empezó el panorama a cambiar?

Una somera mirada a la historia ayudará a comprender la cuestión mejor. La humanidad ha sido consumidora de lujos desde tiempos inmemorables. Como afirma González Peláez (2014: 500) “[n]o podemos limitar el lujo a una época concreta y con los protagonistas de ese momento ya que el lujo ha evolucionado al ritmo de la humanidad (...)”. Sin embargo, no erraríamos al afirmar que el lujo se remonta a la época clásica de Grecia y Roma. Era tal la importancia que incluso se promulgaron leyes que regulaban la ostentación y excesos, prohibiéndolos pasados ciertos límites. El lujo diferenciaba entre clases sociales y se manifestaba de diferentes formas, desde la arquitectura, pintura y escultura hasta la forma de vestir. Grandes emperadores, reyes, aristócratas, e incluso la Iglesia Católica acumulaba y exhibía lujo. Un hito en la historia del lujo, que como se aprecia se remonta a la antigüedad clásica, es la Revolución Francesa de 1789. Con el cambio del paradigma social, el universo del lujo también experimentó cambios. El lujo se hizo más accesible a la vez que las clases sociales empezaban a fragmentarse. La Revolución Francesa y Americana tuvieron un profundo impacto en el lujo, a nivel filosófico y económico (Kapferer & Bastien, 2012). Trajeron consigo la “democratización” del lujo y mejora de los estándares de vida, permitiendo un mayor acceso al lujo. Con la madurez de la industria y mejora de las comunicaciones el lujo pasó de representar superioridad de clase para identificarse con éxito financiero o económico (Sicard, 2013), lo que implicaba que el lujo ya no era hereditario, sino que se podía alcanzar por los individuos independientemente de su posición. El lujo, por tanto, tiene una función de recrear una estratificación, pero de una manera democrática, de forma que todos pueden modificar hasta cierto punto su estrato de acuerdo con sus sueños (Kapferer & Bastien, 2009: 314). Los códigos del lujo son culturales, y el lujo democrático implica que un artículo de lujo que personas excepcionales lo considerarían común es al mismo tiempo excepcional para personas comunes (Kapferer & Bastien, 2009:314). La esencia, por tanto, es el deseo simbólico de pertenecer a una clase superior, elegida acorde con los sueños de cada uno.

Cómo evolucionará el lujo a partir de ahora es algo que nadie sabe, pero sí que se pueden predecir cambios. Según Kapferer y Bastien (2009: 321), las compras de lujo responden a dos facetas: el placer personal del capricho y la demostración del éxito a los demás. Este último motivo dejará de ser el predominante en Europa y Estados Unidos, abriendo el paso a las marcas que demuestren la calidad exclusiva de sus productos, una innegable herencia y una única experiencia. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo, el

motor seguirá siendo la ostentación y demostración de que ya han salido de la pobreza.

Es en este contexto en el que las empresas deberán operar, teniendo en cuenta que el lujo se redefine con el paso del tiempo. Cada vez hay más población con mayor abundancia de recursos, las barreras de entrada de competidores disminuyen por el efecto de la globalización y mejora de la tecnología, y esos mismos factores permiten a los consumidores volverse más exigentes e informados, esto es, más poderosos.

El sector del lujo es sin duda fascinante y ha sido estudiado por muchos autores. Es amplio e incluye complementos, vestimenta, perfumes, cosmética, joyería y automóviles entre otros (Corbellini & Saviolo, 2009). Sin embargo, este trabajo se centra en el sector de la moda de lujo, por lo que se debe acotar para atender a las necesidades de la investigación. La Real Academia Española ofrece cuatro acepciones de moda (Diccionario de la Real Academia Española, 2018):

“1. f. Uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país.

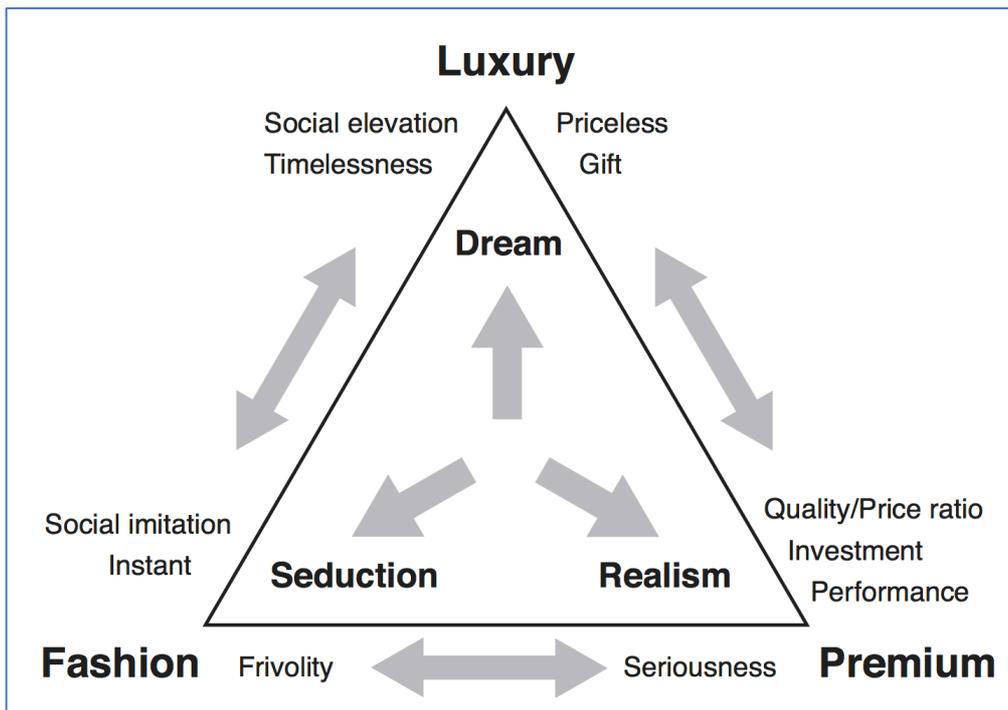
2. f. Gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos.

3. f. Conjunto de la vestimenta y los adornos de moda.

4. f. Estad. Valor que aparece con mayor frecuencia en una serie de medidas.”

Debemos preguntarnos, ¿son la moda y el lujo reconciliables? El lujo trasciende en el tiempo y la moda, sin embargo, va cambiando con el tiempo. Como relatan Kapferer y Bastien (2012: 32) en su libro, si nos remontamos al siglo XIX, moda y lujo pertenecían al mismo mundo. Es en el siglo siguiente cuando la moda adquiere más libertad y se separa del lujo, y evoluciona de tal manera que la confusión entre moda y lujo a día de hoy es muy ligera. Sostienen que representan dos mundos diferentes y que en los casos en los que se unen, en la alta costura, por ejemplo, suele haber detrás una marca que da fuerza a la parte del lujo y un creador que aporta moda. Un ejemplo de esto sería Chanel y Karl Lagerfeld. Por tanto, como se aprecia en la Figura 2, lujo, moda y *premium* se distancian. Sin embargo, aunque exista el lujo sin moda y la moda sin lujo, no es menos cierto que existe la moda de lujo como evidencian marcas como Louis Vuitton o Chanel. Es en ese sector donde centraremos la mirada.

Figura 2: Pirámide del lujo, moda y premium



Fuente: Kapferer & Bastien (2012)

Siguiendo a Corbellini y Saviolo (2009) las marcas de lujo deben satisfacer dos necesidades: proyectar el presente en el futuro, crear productos icónicos reconocibles y asociables a la marca, y hacer eterno el presente con una creatividad desafiante que supere las expectativas. Es quizá en esta conexión de presente y futuro donde la moda y el lujo se unen. Las marcas líderes en el sector de moda de lujo son, como se representa en la Figura 3, LVMH, Kering, Richemont, Chow Tai Fook, Ralph Lauren, Chanel, Hermès, Michael Kors, Coach, Tiffany, Burberry, Prada, Hugo Boss, Armani y Puig (Ventura, 2017). En análisis del modelo de negocio de estas marcas y los motivos por los que se incluyen en esta lista no es objeto de esta investigación, sino que nos centraremos en las plataformas de distribución *online* multimarca y, se observará que muchas de estas marcas se comercializan en dichas plataformas.

Figura 3: Marcas de moda de lujo líderes.



Fuente: Ventura (2017)

Dando por sentado que lujo y moda conectan de alguna manera, y que el sector de moda de lujo es altamente atractivo y exitoso, se deberá poner el foco en el modo de operar en él en el presente y sobre todo en el futuro con los cambios tecnológicos que están por llegar.

Antes de profundizar en las características del consumidor digital y las técnicas para generarle una buena experiencia de compra, deben quedar claros unos términos que van a utilizarse a lo largo de este trabajo:

- *E-commerce* consiste en comprar y vender productos o servicios a través sistemas electrónicos como Internet y otras redes (Farooqi & Kumar, 2012:41).
- *E-retail* o *e-tailing* consiste en *retail*, esto es, distribución, a través de internet.
- *Online marketplaces*, *marketplaces* digitales o multi-brand e-tailers son páginas *web* o aplicaciones (*app*) que facilitan comprar de diferentes fuentes. El operador del *Marketplace* no suele ser el dueño del inventario, sino que su negocio es presentar el inventario de otras marcas a los consumidores para facilitar su adquisición (Kestenbaum, 2017).

Este estudio analiza dos marketplaces digitales, Farfetch y Yoox Net-a-Porter por ser las mejores prácticas, pero no están solos en la industria, sino que existen otros competidores como Matches Fashion, Nordstrom o Mytheresa. El negocio está en auge ya que los *multi-brand e-tailers* permiten a las marcas de lujo alcanzar tanto a los consumidores cuyo tiempo es escaso como a los que no tienen físicamente disponibles gran cantidad de marcas (Schmidt *et al*, 2015). Kestenbaum (2017) los denomina “*department stores 2.0*”⁴, ya que los usuarios acceden al inventario electrónicamente y el *marketplace* no tiene que tener el producto antes de ofrecerlo y se obtiene una información en tiempo real. Sin embargo, este modelo también conlleva un riesgo de sobreexposición y dilución de marcas (Schmidt *et al*, 2015). Ejemplos conocidos de *online marketplaces* pero de otro sector son Amazon, Asos o Alibaba. Algunos de ellos están apostando por la moda o el lujo, como Amazon lanzando Amazon boutique, Alibaba al lanzar la plataforma Luxury Pavilion o JD con Toplife. El *e-tailing* de lujo aún está en tempranas etapas de crecimiento (Corbellini & Saviollo, 2009), pero a lo largo de este trabajo se pondrán de manifiesto sus características tan atractivas que harán que crezca rápidamente.

2. El consumidor digital y la experiencia de compra

Los autores Liu, Burns y Hou (2013), realizan el primer estudio exploratorio que compara el comportamiento del consumidor de lujo *online* y *offline*, y llegan a la conclusión de que los factores motivacionales que empujan a la compra son diferentes. Mientras que los consumidores de lujo que optan por acudir a la tienda física se ven influidos por el atractivo estético, la fiabilidad y confianza, la experiencia de compra, el servicio al cliente y el sentimiento de poder, los consumidores *online* ponderan más la

⁴ Los *department stores* son grandes almacenes que ofrecen una amplia variedad de productos. Un ejemplo sería El Corte Inglés en España.

conveniencia, el precio, la disponibilidad de producto y la confianza digital. Por tanto, es notorio que existen dos segmentos claramente diferenciados, y deben ser atendidos acorde con sus características y diferentes demandas. Para definir una exitosa estrategia de negocio, las empresas deben conocer bien al consumidor al que se están dirigiendo. Para el caso del consumidor de moda de lujo, no sólo se debe saber que sus preferencias difieren en el ambiente físico o digital, sino que ambos van exigiendo más a medida que los tiempos avanzan, especialmente el consumidor digital, que no quiere prescindir de la experiencia de compra de lujo por el único motivo de hacerlo a través de este medio.

Esto nos lleva a la pregunta ¿pueden realmente las marcas crear experiencia de compra *online*? ¿son capaces de trasladar la atmósfera de la tienda física al espacio digital? Este es el *quid* de la cuestión. Si consiguiésemos responder afirmativamente a esos interrogantes, las marcas perderían el miedo de hacer depender su estrategia de distribución de ventas a través de internet.

Actualmente es posible integrar las cualidades del lujo en la esfera digital, gracias a los avances de la tecnología. Como afirma Rolf Seringhaus (2005), el éxito radica en replicar las características y la atmósfera de las tiendas en su plataforma online en algunos casos, y en otros, proponer un nuevo posicionamiento que acerque a la marca a los consumidores digitales. Si se consiguiera recrear la experiencia de compra vía *online*, se frenaría el descenso de ventas y atraería a potenciales consumidores que están familiarizados con las compras *online* pero que tienen algún impedimento para ir a la tienda física (Kim *et al*, 2015).

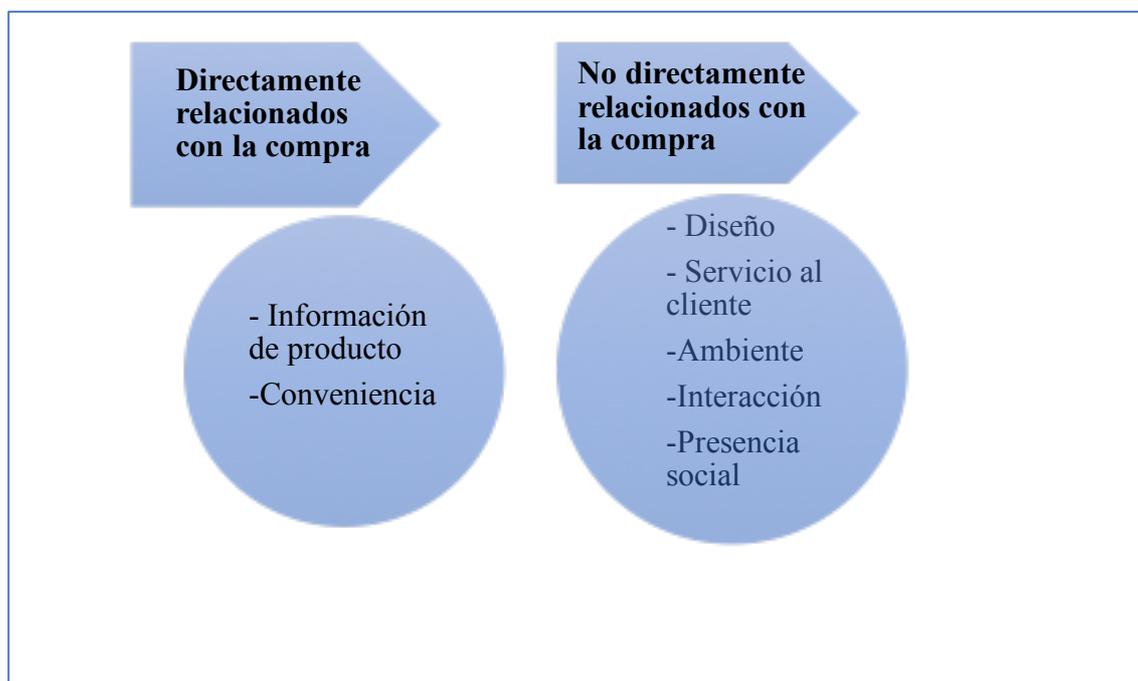
Las marcas de lujo deben superar sus miedos acerca de los efectos negativos que puede acarrear el tener una distribución *online* debido a la facilidad de acceso, dilución de marca, prestigio y exclusividad (Kim *et al*, 2015; Kluge & Fassnacht, 2015) y darse cuenta de que el consumidor de moda de lujo, los cuales deben ser el centro de la estrategia, aprecia y valora esta distribución por las ventajas que trae consigo. El estudio de Kluge y Fassnacht (2015) demuestra que la controversia sobre la exclusividad del lujo frente a la ubicuidad y accesibilidad de Internet no está fundada. Si bien la relación entre la escasez y el deseo es positiva en cuanto a productos de lujo se refiere, la posibilidad de adquisición *online* no afecta a la percepción del consumidor sobre su escasez, y por ende no contribuye a la dilución de su deseo. Es más, estos resultados aplican tanto a productos con grados altos de involucración como grados bajos, y son independientes de la muestra

o no del precio en la página *web*. Los intentos artificiales de dificultar la compra a través de Internet con el objetivo de parecer más exclusivos no son efectivos, sino que la accesibilidad se valora muy positivamente, resultando en disposición de compra.

Sin embargo, no cualquier tipo de distribución es aceptable. Así pues, y empezando por la página *web*, que es el primer punto de contacto con el consumidor, debemos responder a la pregunta ¿qué características debe tener una página *web* de moda de lujo para ser exitosa?

Para responder a la pregunta planteada, dividiremos en dos grupos los factores a tener en cuenta en las páginas *web*, tal como hacen Kim, Choi y Lee (2015, siguiendo a Eroglu *et al*, 2001). Estos dos grupos son los que están fuertemente relacionados con los objetivos de compra del consumidor y los no directamente relacionados con los mismos. El primer grupo engloba los descriptores verbales y visuales relacionados con la información del producto y la conveniencia, como la política de entrega, pago y devoluciones. En el segundo grupo se encuentran el diseño de la página — color, imágenes, fuente, música de fondo... —, servicio al cliente, entretenimiento, factores ambientales, interactividad, simbolismo y presencia social. La Figura 4 recoge gráficamente lo que se acaba de señalar.

Figura 4: Factores relevantes en páginas web



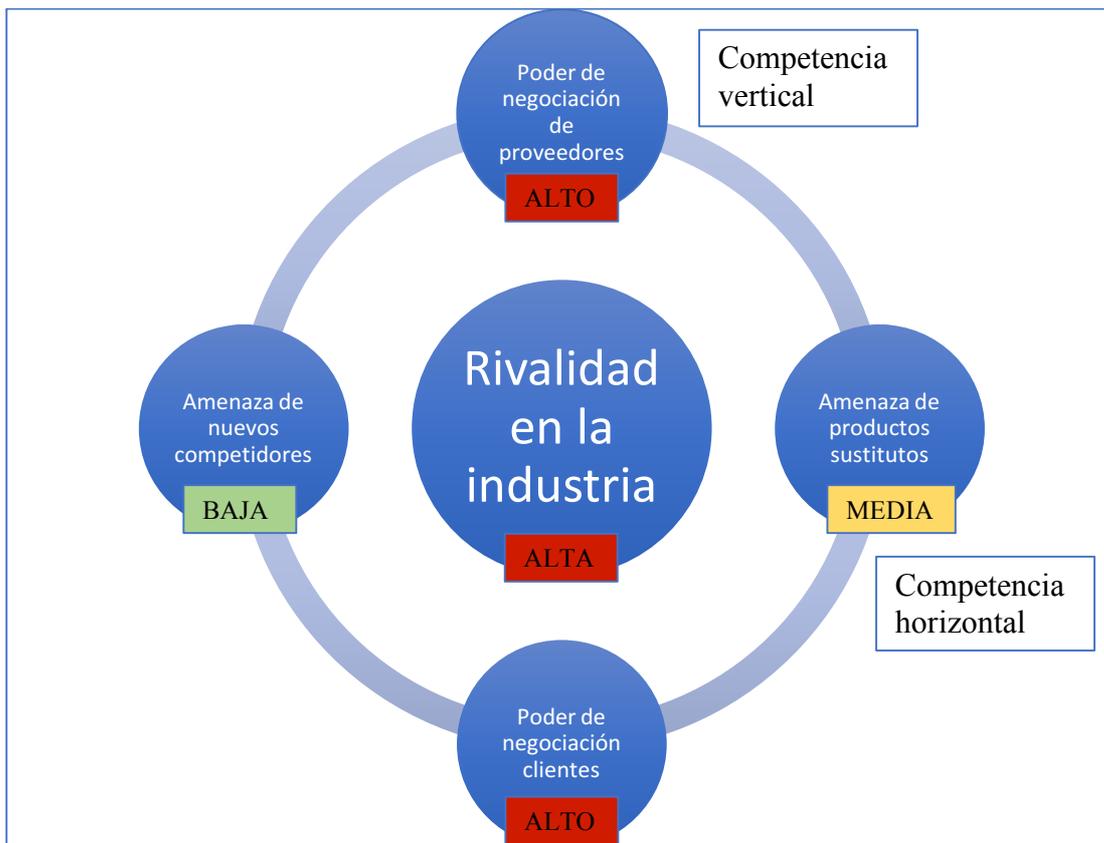
Fuente: Elaboración propia con base en Kim *et al* (2015)

Las conclusiones del estudio de Kim, Choi y Lee (2015) demuestran la relación positiva existente entre los factores de la *web* antes mencionados y la actitud del consumidor, materializada en la visita de nuevo a la página *web* y la preferencia de marcas. Sin embargo, la mayoría de los distribuidores de marcas de lujo se centran en el diseño de la página, lo cual es importante, pero no se deben olvidar el resto de factores. Combinando ambos grupos se consigue una mejora de la actitud del consumidor hacia el sitio *web*. De hecho, los consumidores de lujo ponderan como muy relevante la conveniencia. Estas conclusiones son extrapolables a nuestro sector, por lo que podemos afirmar que toda marca de moda de lujo directamente o indirectamente a través de *multi-brand e-tailers* deben prestar atención a cómo se presentan los contenidos en la *web* y las facilidades que se dan, pues eso influirá en que el consumidor vuelva a comprar o se decante por el competidor.

3. Análisis micro del entorno

De cara al análisis del micro entorno de la empresa, la herramienta que se va a utilizar es las 5 fuerzas de Porter (1979), que permiten una comprensión de los competidores y del impacto que puede tener en la empresa. Las 5 fuerzas identificadas por Porter (1979), suponen un modelo que permite analizar la industria, de forma que se pueda hacer un juicio sobre el atractivo o no de la misma en el largo plazo. Dichas fuerzas son, como se aprecia en la Figura 5, la rivalidad en la industria, amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos — competencia horizontal — y el poder de negociación de proveedores y clientes — competencia vertical —. En los próximos apartados se analizará cada uno de ellos aplicado a la industria de los *marketplaces* digitales de moda de lujo.

Figura 5: 5 Fuerzas competitivas en la industria



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1979)

➤ Amenaza de nuevos competidores

Para determinar si existe una amenaza real de nuevos competidores en la industria se debe analizar cómo de atractiva resulta. Una industria que resulte económicamente rentable atraerá nuevos competidores, que tendrán facilidad de acceso si las barreras de entrada son bajas, lo que supondrá una amenaza a las compañías que ya se encuentran operando. Por tanto, consiste en esbozar las barreras de entrada que deberán superar todos aquellos que quieran competir en esta industria:

- Economías de escala. Se trata de la disminución del coste medio de producción unitaria a medida que se aumenta la escala de producción. Si las compañías que ya operan en la industria han alcanzado economías de escala, los nuevos competidores tendrán problemas con su estrategia de costes, pues en las etapas iniciales no alcanzarán los volúmenes necesarios para beneficiarse de ello.

En la industria analizada, no se generan productos, sino que se trata del servicio de distribución de las marcas de moda de lujo hasta el consumidor final. Aun así, se pueden dar economías de escalas a nivel logístico, cuando se construye una gran red de distribución que permite entregar cuantos más productos, generando mayores márgenes. Esta capacidad no la posee un competidor recién entrado en la industria, a no ser que sea un *marketplace* digital que opere en otro sector y quiera expandirse, como podría ser el caso de Amazon.

- Inversión inicial. Consiste en la inversión de capital requerida para comenzar el negocio.

En nuestra industria, la parte digital — la página *web* principalmente — no supone un gran desembolso, pero el modelo de negocio no se acaba ahí. Es necesario saber la disponibilidad del producto en tiempo real o casi instantáneo, para que cuando un consumidor hace *clic* en el producto que desea, pueda recibirlo lo más rápidamente posible en su domicilio. Por tanto, se requiere una gran inversión para crear una red que permita que una gran variedad de productos llegue en las mejores condiciones al destino final deseado en poco tiempo y ofreciendo una experiencia de compra inigualable.

- Experiencia requerida. No es una actividad que requiera un *know-how* excesivo, sino que se deberá analizar al consumidor de moda de lujo, saber qué demanda y ofrecer el servicio de la mejor manera posible. Por tanto, este factor no supone una barrera de entrada.
- Capacidad de diferenciarse. Hasta la fecha, las páginas *web* que ofrecen moda de lujo son muy similares, ya que intentan facilitar al máximo la compra, generando una buena sensación en el consumidor. No obstante, siempre hay maneras de diferenciarse, pero conseguir ofrecerlas será un reto para todo competidor.
- Legislación. Se deberá tomar en consideración las políticas de importación y exportación de los diferentes países donde se quiera operar, pues diversos aranceles en territorios muy proteccionistas elevarán el coste de distribución.

- Switching costs. Es el coste que asume el consumidor cuando decide cambiar de compañía o producto. En este caso, estos costes son muy bajos, pues al consumidor de moda de lujo no le supondrá ningún esfuerzo comprar en una página *web* o en otra, lo hará en la que mejor servicio y experiencia de compra le genere, lo cual es un riesgo a tener en cuenta tanto por los competidores actuales como por los que quieran entrar, ya que si no ofrecen valor añadido no generarán lealtad.

- Acceso a proveedores y clientes. Conseguir que marcas de moda de lujo conocidas decidan distribuir sus productos a través del sistema de distribución de una *startup*⁵ se torna más complicado, y este es un factor muy relevante a tener en cuenta. Sin marcas de lujo que provean de sus bienes, estas compañías se reducen a la nada. Probablemente esta es la mayor barrera de entrada. En cuanto a los clientes, tendrán acceso a ellos con una buena campaña de comunicación que les transmita el valor añadido que obtendrían al usar su plataforma.

- Rentabilidad de la industria. Una vez que se esté compitiendo en la industria, se deberá considerar cómo de rentable es en términos del crecimiento que puede esperar el mercado, así como la posibilidad de aumentar cuota de mercado. Parece que este mercado sólo puede esperar crecimiento debido a que los consumidores son cada vez más propicios a comprar por la red, y las posibilidades que ofrecen estas compañías resultan muy atractivas. Asimismo, las marcas de moda de lujo empiezan a aceptar la necesidad de distribuir sus productos por estos canales. Ganar cuota de mercado se tornará un tanto más complicado a medida que los competidores vayan aumentando en número y en tamaño. En términos generales, es una industria rentable.

Por tanto, se observa que las barreras de entrada son medio-altas, lo que hace que la amenaza de entrada sea medio-baja, pues ambos factores están inversamente relacionados. Actualmente encontramos a los gigantes Amazon y Alibaba apostando por competir en el sector, y para ello han lanzado Amazon boutique y Luxury Pavilion, respectivamente. Asos o JD con Toplife también son buenos ejemplos. El tiempo dirá si consiguen operar de forma rentable, pero al ser grandes empresas dedicadas al *e-tail* pero

⁵ Se entiende por *startup* una compañía emergente, nuevo negocio que está comenzando, desarrollándose en sus fases iniciales (*shopify.com*, 2018)

en otros sectores, es probable que sean exitosas. Por otro lado, encontramos *startups* como Designers'Rooms, una plataforma española que permite la distribución de diseños, así como pedir encargos a medida. Para las *startups* será un poco más complicado competir con los grandes grupos, sin embargo, pueden encontrar su ventaja competitiva diferenciándose de alguna manera u operando en sectores más concretos.

La Figura 6 muestra las compañías más exitosas en el *ecommerce*. No todas operan en el sector de la moda de lujo, pero son amenazas de nuevos competidores. Por tanto, como se ha incidido a lo largo de este análisis del entorno, la diferenciación es clave para esta industria que, si bien es atractiva, no es fácil destacar en ella.

Figura 6: Dueños del *ecommerce*



Fuente: Gestal (2017)

➤ [Amenaza productos sustitutos](#)

El mayor sustituto de la industria es el comercio *offline*, pues los consumidores pueden adquirir casi los mismos productos de esta manera. Partiendo de la base de que los consumidores combinan ambos medios y cada vez se abren más al digital, se puede pensar en otros sustitutos. Sería el caso de las páginas *web* de las propias marcas, donde se pueden adquirir sólo productos de la marca en cuestión. Para algunos consumidores, es más cómodo comprar en un *marketplace*, pues pueden comparar productos y precios y adquirir distintas marcas. Sin embargo, otros consideran que comprar en *marketplaces* pierde el prestigio, *glamour* o seguridad que le ofrece la página *web* oficial. Asimismo, se puede pensar en sustitutos como Moda Operandi, que permite comprar los *looks* o diseños de los desfiles de moda en el instante. Grailed es otra plataforma que ha transformado el concepto de ropa de segunda mano, pues ha conseguido que sea un éxito la comercialización de este tipo de ropa de lujo. Es decir, cualquier modelo de negocio que suponga un plus, un valor añadido, dará pie a que el consumidor de moda de lujo quiera sustituir el servicio recibido. Se puede afirmar que la amenaza de productos sustitutos es media.

➤ [Poder de negociación proveedores](#)

Los proveedores de estos *marketplaces* son las marcas de moda de lujo, y poseen un elevadísimo poder de negociación ya que, sin ellas, las plataformas no son nada. Las marcas necesitan hacer llegar sus productos a sus consumidores, y por tanto distribuirlos a través de estos *marketplaces* tan exitosos será de gran ayuda. No obstante, las marcas son la parte fuerte en la relación contractual, lo que les permitirá demandar rigurosas exigencias y, si el distribuidor no cumple, podrán negociar con otra plataforma o distribuir directamente con un sistema propio. Por tanto, las plataformas deben ofrecer condiciones atractivas a las marcas para que éstas decidan contratarlas como distribuidoras. Un ejemplo que representa este alto poder de negociación de proveedores es, de nuevo, la plataforma lanzada por LVMH, gracias a la cual no dependen de ningún distribuidor para hacer llegar sus productos al público objetivo.

➤ [Poder de negociación clientes](#)

El mayor poder que tienen los clientes, consumidores de moda de lujo, es la facilidad con la que pueden cambiar al competidor. En el plano de la tienda física, la cercanía del establecimiento ralentiza este cambio, sin embargo, en el plano digital, comprar en otra plataforma es tan fácil como hacer clic en otro dominio *web*. Asimismo, el consumidor digital tiene mucha más información a su alcance, lo que le permite realizar una comparación amplia y veloz entre los distintos *marketplaces*. Estos factores, unidos al perfil del consumidor de moda de lujo, con alta capacidad adquisitiva, y poca importancia asociada al producto, hacen que tengan un alto poder de negociación, entendido como capacidad para cambiar de *marketplace* si el que utilicen no le ofrece el servicio que esperan.

➤ [Rivalidad en la industria](#)

La industria de los *marketplaces* digitales de moda de lujo resulta atractiva, lo que se ve reflejado en competidores operando en ella y queriendo diferenciarse cada vez más. Junto a Yoox Net-a-Porter y Farfetch, que son las compañías objeto de análisis, encontramos otras como Moda Operandi, Matches Fashion, Nordstrom o Mytheresa. Cada una aporta valor a su manera, pero la esencia es la misma. Se debe señalar el reciente lanzamiento de 24 Sèvres, la plataforma del grupo LVMH, donde se comercializan todas sus marcas —70 actualmente — junto con otras que no pertenecen al grupo, lo que puede suponer una gran amenaza para el resto de competidores que se puede trasladar en una pérdida de cuota de mercado.

En definitiva, se puede afirmar que la industria de los *marketplaces* digitales de moda de lujo es atractiva. La rivalidad existente es elevada, y la mayor competencia a la que se enfrentan los competidores es a la establecida en el eje vertical, por el gran poder de negociación que ostentan tanto proveedores como clientes. Sin embargo, la competencia horizontal es media – baja, ya que la amenaza de nuevos competidores es débil por las altas barreras de entrada, así como la amenaza de poderes sustitutos debido a la importancia de sus operaciones a día de hoy y en expansión en el futuro.

PARTE II: ANÁLISIS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO

En esta segunda parte se va a analizar los *marketplaces* digitales Farfetch y Yoox Net-a-Porter como modelos de mejores prácticas en la industria para el sector de moda de lujo.

Tras una breve introducción de las compañías, se pretende detallar el modelo de negocio que siguen según el modelo de plan de negocio Canvas (Campbell et al, 2017), que permitirán conocer la estrategia en cuanto a socios clave, actividades clave, recursos clave, propuestas de valor, relaciones con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costes y fuentes de ingresos. La técnica seguida es, como se explicó en el apartado metodológico, el estudio de casos⁶.

En el último apartado de la Parte II se realizará un análisis DAFO (Awais & Samin, 2012) — fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas — para cada una de las compañías, con el objetivo de determinar las ventajas e inconvenientes de cada compañía con respecto al entorno. De esta manera, ambos *e-marketplaces* de moda de lujo serán fácilmente comparables para su posterior obtención de conclusiones en cuanto a sus claves del éxito.

⁶ Para el estudio de “El caso”, se han identificado las fuentes secundarias de información a las que se ha tenido acceso. Se han clasificado conforme a su naturaleza: “A” para artículos de revista, “E” para entrevistas y “V” para vídeos, siguiendo a esas letras la numeración ordinaria. De esta manera, todas las afirmaciones que se hagan con respecto al modelo de negocio tendrán su fundamento en una de estas fuentes, lo que se indicará con letras y números: A1, E1, V1 y sucesivos. La clasificación completa y detallada se puede ver en los Anexos I y II, referentes a Farfetch y Yoox Net-a-Porter, respectivamente.

A. MODELO FARFETCH

Farfetch se presenta al público en su página *web* como una “empresa pionera y líder de la industria”. Fundada en Londres, en 2008, por el emprendedor portugués José Neves, la visión de Farfetch es “ser la plataforma global de tecnología para la industria de la moda de lujo, con nuestros clientes como el eje central”. Prometen la mejor experiencia de compra, gracias a la rapidez de las entregas a más de 190 países, que consiguen realizar en el mismo día en Londres, Nueva York, París, Los Ángeles, Miami, Madrid, Milán, Barcelona y Roma. Otro aspecto que contribuye a esa experiencia de compra es la facilidad de los cambios y devoluciones, así como la disponibilidad de piezas nuevas todos los días para hombre, mujer y niños, de las mejores boutiques y marcas de lujo del mundo, desde Tokio hasta Toronto, pasando por Milán y Miami. Complementan esa logística tan eficiente con consejos de moda en editoriales, sugerencias de looks, una *app*⁷ actualizada en 9 idiomas con moneda local, un equipo de *personal shopping*⁸ para clientes VIP, etc. (*farfetch.com*, 2018)

Poseen oficinas en 11 ciudades y no dejan de apostar por la colaboración e innovación. Prueba de ello es la adquisición de la boutique londinense Browns y el desarrollo de *Farfetch Black & White* y *The Store of the Future*, que ofrece nueva tecnología y soluciones de negocio a marcas y vendedores en todo el mundo.

La Figura 7 con nombre “Visuales de Farfetch” muestra cómo es su logotipo, así como unas capturas de la página *web*, de forma que el lector pueda apreciar como es la estética de la imagen que ofrecen al público.

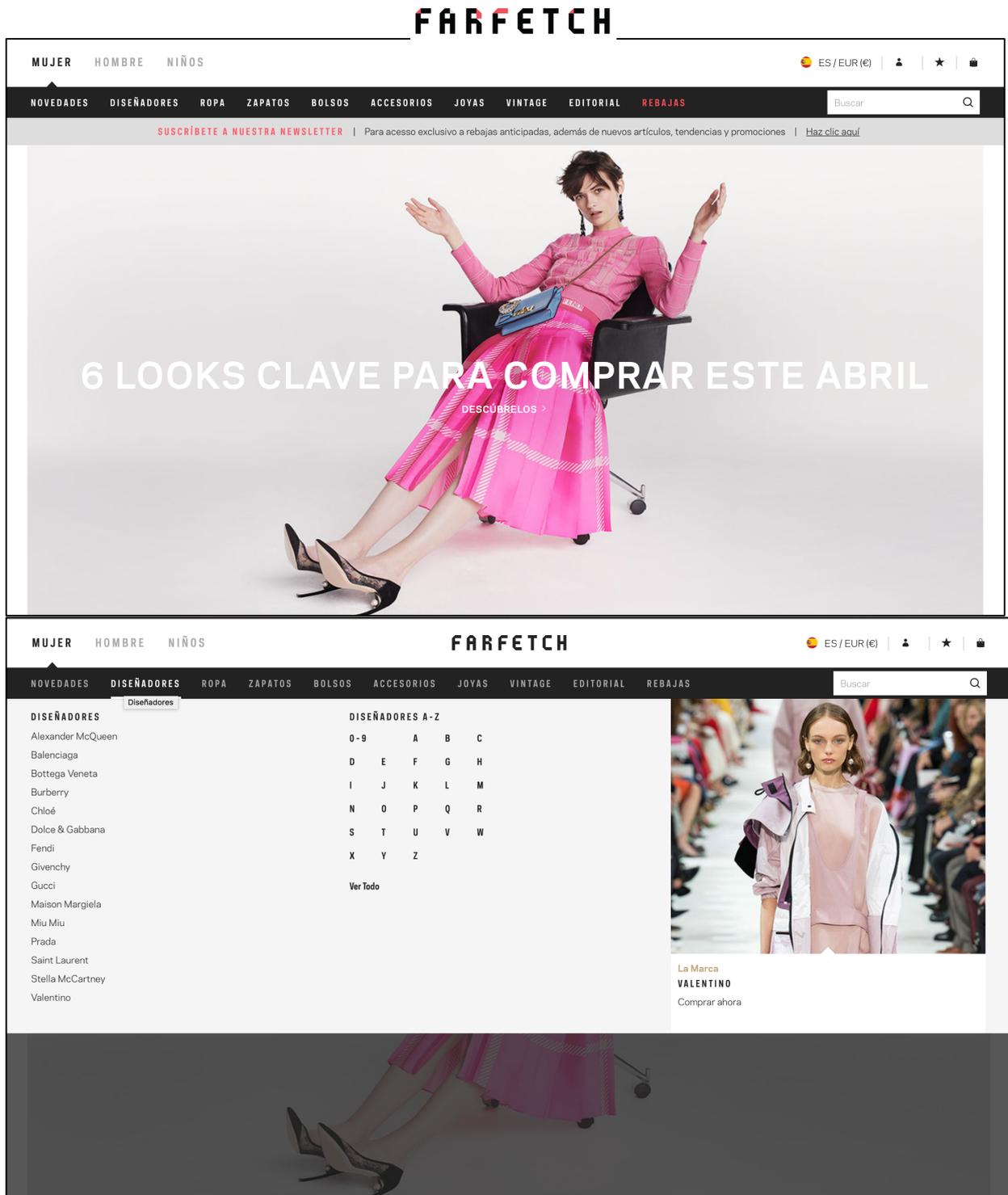
A lo largo de los siguientes apartados se va a profundizar en el modelo de negocio de esta empresa pionera y líder de la industria⁹.

⁷ *App* es una abreviatura del inglés “*application*”, esto es, una aplicación descargable en dispositivos electrónicos.

⁸ Persona o equipo que ayuda en la gestión del armario de una persona, o aconseja y recomienda sobre qué prendas vestir en cada ocasión siguiendo tendencias (*elle.com*, 2018)

⁹ Véase *infra* en la Tabla 3 y en el Anexo III el diseño del plan de negocio según el modelo Canvas para Farfetch.

Figura 7: Visuales de Farfetch



Fuente: *Farfetch.com*, 2018.

➤ SOCIOS CLAVE

Este apartado del *business model Canvas*, busca determinar las personas con las que se hacen acuerdos importantes para el devenir del negocio.

En primer lugar, Farfetch trabaja con más de 750 diseñadores y *boutiques*, gracias a los cuales consigue vender 1.500 marcas a más de un millón de consumidores en 190 países (A4 y A8). Algunas de las marcas con las que colabora son Gucci, Givenchy, Chloe, Thom Browne, Sacai, Marni, Paul Smith, Lanvin y Moschino (A8). Trabajan con compañías de RFID (*radio frequency identification* o identificación por radiofrecuencia), que les permiten tener un seguimiento del inventario, perfeccionando su logística (E1).

En segundo lugar, la creación y crecimiento de la compañía no habría sido posible sin inversiones de capital por distintos socios:

- *Advent Venture Partners* es un fondo de capital riesgo que ha inyectado capital en cuatro ocasiones, siendo pionera la de julio de 2010 de 4,5 millones de dólares. Posteriormente, en enero de 2012, marzo de 2013 y mayo de 2014 invirtió 18, 20 y 66 millones de dólares, respectivamente (A5 y base de datos *Crunchbase*).
- *DST*, un fondo de inversión, invirtió 86 millones en marzo de 2015, en una ronda en la que participaron *Advent Ventures Partners*, *Condé Nast International*, *Index Ventures*, *Novel TMT*, *e.ventures* y *Vitruvian Partners*, alcanzando casi 200 millones de capital. Con estas aportaciones, Farfetch pasó a ser considerada una compañía “unicornio”, denominación que reciben las *startups* que se valoran en más de un billón de dólares (A6).
- Nuevos inversores — *Temasek*, *IDG Capital Partners* y *Eurazeo* — entraron en mayo de 2016, alcanzando 110 millones de dólares (A7)
- *JD.com Inc.*, la segunda mayor compañía de *e-commerce* de China, invirtió 397 millones de dólares en junio de 2017 (A9).

Asimismo, Farfetch ha tomado decisiones estratégicas claves:

- En mayo de 2015 adquirió la boutique *Browns*, convirtiéndose en una amenaza para su rival Net-a-Porter, que se fusionó con Yoox, del grupo *Richemont* (A12).

- En septiembre del mismo año, lanzó *Farfetch Black&White*, a través del cual provee a las marcas de una versión *white label*¹⁰ de su plataforma de *e-commerce*, de forma que gracias a su tecnología propulsa las páginas *web* de las boutiques y diseñadores (A13).
- En abril de 2015 abrió *The Store of the Future*, unificando lo físico y lo digital con una tecnología realmente innovadora (A15) y *The Store-to-Door in 90 Minutes*, mejorando el tiempo de entrega en diez ciudades (A14).
- La adquisición de *Style.com* de *Condé Nast* en junio de 2017, le ha permitido expandirse y generar sinergias muy positivas (A11).
- Recientemente, en enero de 2018, ha anunciado una *joint venture* con *Chalhoub Group*, uno de los mayores distribuidores de moda de lujo en Oriente Medio, un mercado con amplísimo potencial (A10).

Hacia dónde se dirigirán las decisiones empresariales de la compañía es algo que pocos saben, pero todo apunta a que el próximo paso es la salida a la Bolsa de Nueva York a finales de 2018 (A10).

➤ ACTIVIDADES CLAVE

¿Qué hace Farfetch y cómo lo hace para operar y tener tanto éxito?

Su misión es revolucionar el modo en que el mundo compra. ¿Cómo? Combinando moda y tecnología en un *marketplace* digital integrado que da soporte e impulsa las actividades de *retail* de boutiques y grandes marcas de moda de lujo. Su visión es ser la plataforma global de tecnología para la industria de la moda de lujo, cambiando el modo en que se compra la moda y teniendo a los clientes en el epicentro, a los que se les promete una experiencia de compra inolvidable (E2).

Farfetch consigue fusionar el mundo *offline* con el *online* en lo que se demonima mundo *omnichannel*¹¹. Para ser exitosos en el mundo *omnichannel*, los *retailers* deben establecer nuevos precios, proveer a los consumidores de buena experiencia de compra y crear nuevas relaciones con ellos. Por causa de la tecnología, la omnicanalidad se ha vuelto la

¹⁰ Etiqueta blanca. El producto lo fabrica una empresa y se comercializa bajo el nombre de otra (*Investopedia*, 2018).

¹¹ *Omnichannel* hace referencia al desvanecimiento en el ámbito del *retail* de la distinción entre el espacio físico y el *online* debido principalmente a la tecnología. (Brynjolfsson *et al*, 2013).

realidad a la que deben enfrentarse las empresas, rompiendo las barreras que los distanciaban del consumidor (Brynjolfsson *et al*, 2013). En Farfetch Son conscientes de que las tiendas físicas no van a desaparecer, pero las ventas digitales crecen a pasos agigantados. Por tanto, la mejor manera de no descuidar ninguna de las dos facetas, es trabajarlas al unísono, alcanzando a los consumidores, que compran en ambos medios. Consiguen esa fusión gracias a su visión revolucionaria, que les lleva a cuestionarse lo establecido. Están en una posición única debido a las más de mil tiendas físicas que poseen, por lo que la red les permite tener presencia en muchísimas localidades (E2).

Farfetch se presenta como un concepto *win-win*, es decir, todas las partes salen ganando. Por un lado, las marcas de moda de lujo no conseguirían crear una infraestructura y un equipo de primera clase por sí solas. De esta manera, su negocio se vuelve más fuerte, ya que adquieren nuevos clientes de todas partes del mundo, por lo que pueden asumir más riesgos. Llegar al consumidor a través de este nuevo medio no canibaliza las ventas *offline*, sino que las complementa, haciendo crecer el negocio. Por otro lado, a los consumidores se les presenta una oportunidad inigualable, pudiendo adquirir moda de lujo de Milán, París, Nueva York y otros destinos, que no podrán encontrar en grandes almacenes, ya que no es rentable para estos (E2).

Podemos resumir la actividad de Farfetch en la conexión de las marcas de lujo y boutiques de diversos lugares con clientes en todas partes del mundo, por tanto, son globales en ambos extremos. Se definen como “*curated, centralized, global marketplace where fashion lovers can find unique designer ranges*”¹²(V2). Como afirma su CEO¹³, no son un distribuidor, no almacenan *stock*, y no son sólo un *marketplace*, sino que su servicio básico es una plataforma, que opera a través de la página *web farfetch.com*. Lo que se ve en la página es lo que todas las marcas y *boutiques* con las que colaboran tienen en sus tiendas de todo el mundo. También poseen *Farfetch Black & White*, con el que asisten a las marcas con tecnología NPI¹⁴, un lenguaje de programación, así como sus recursos y logística para crear sus propias páginas *web*. Un gran éxito es *The Store of the Future*, máxima conexión entre lo digital y lo físico, con el que consiguen una experiencia innovadora (V1). Por último, han implementado el sistema de *Click&Collect*, es decir,

¹² Una traducción podría ser “un *marketplace* cuidado, centralizado y global donde los amantes de la moda pueden encontrar un rango de diseñadores único”.

¹³ De las siglas en inglés “Chief Executive Officer”, es el máximo cargo operativo en una empresa. En el caso de Farfetch corresponde a José Neves.

¹⁴ Las siglas corresponden a “*National provider identifier*”.

por el que se compra *online* pero se recoge en tienda, con gran flexibilidad de recogidas y devoluciones. (V2). Todo esto se refleja de forma resumida en la Tabla 1.

Tabla 1: Actividades claves de Farfetch

Actividad	Breve descripción
Plataforma	Página <i>web</i> y <i>app</i> . Herramienta principal para la gestión de pedidos.
<i>The Store of the Future</i>	Tienda del futuro, conexión de lo digital y físico con la incorporación de la última tecnología.
<i>Farfetch Black & White</i>	Servicio de asistencia a las marcas con su propia página <i>web</i> gracias a sus recursos informáticos.
<i>The Store-to-Door in 90 Minutes</i>	Servicio de entrega en 90 minutos desde la compra. Disponible en 10 ciudades.
<i>Click & Collect</i>	Compra <i>online</i> y recogida en tienda.

Fuente: Elaboración propia

➤ RECURSOS CLAVE

¿Qué recursos dan soporte a las actividades que llevan a cabo?

En primer lugar, la tecnología adquiere un rol central, pues se trata de una empresa tecnológica cuyo sector es la moda de lujo, pero sin tecnología no podrían ofrecer el servicio que prometen. El apogeo de la expresión tecnológica se observa en *The Store of the Future*. Conscientes de que la compra física es y seguirá siendo importante, José Neves y su equipo han querido ofrecer una experiencia física llevada al siguiente nivel gracias a la tecnología incorporada. En esta tienda, situada en Londres, encontramos la más alta tecnología, como un identificador universal que escanea al cliente que entra; tecnología *beacons*¹⁵; un identificador por radiofrecuencia (RFID¹⁶) que gestiona las prendas que desea; un software que escanea emociones; un espejo digital que permite probar diferentes prendas en todas las tallas y colores; un sistema de pago móvil e innovador; la llamada *offline cookie*¹⁷, que añade productos a la lista de deseos de la *app*

¹⁵ Dispositivos inalámbricos que, mediante la emisión de una señal de radio de corto alcance, permite conocer detalladamente la posición de una persona, pudiendo conectar lugares físicos u objetos móviles con individuos portadores de teléfonos móviles (*thevalleydigital.com*, 2018).

¹⁶ Las siglas responden a las palabras en inglés “radio frequency identification”.

¹⁷ Una *cookie* es un archivo pequeño que envía un servidor *web* al disco duro del internauta que lo visita con información sobre sus preferencias y pautas de navegación. Se utilizan para mejorar la navegación del usuario, guardando información en sus dispositivos (RAE, 2018).

según toca en la tienda, sin tener que escanear nada. La clave de todo ello es que está interconectado, gracias a una gran base de datos (E1, E2 y A14). La *app* no sólo permite comprar, sino que muestra las tiendas que hay cerca de la posición del usuario, así como información, consejos y guías de estilo de las ciudades, de la mano de las mejores *boutiques*, lo que han denominado *Farfetch Discover* (V2 y A3). Todo ello lleva a una experiencia de compra con realidad aumentada (A15). De esta manera, el personal de la tienda adquiere otro rol. Su actividad no consiste en comprobar si poseen el modelo o la talla adecuada, eso ya lo hace instantáneamente el sistema informático. Los empleados desarrollan un papel más humano, conectando con los clientes, asesorándolos y mejorando su experiencia de compra (E1).

En segundo lugar, el factor humano es imprescindible. José Neves considera más valioso el equipo que ha construido que las inversiones de capital llevadas a cabo por fondos. Es evidente que sin el apoyo de recursos económicos no hubiera salido adelante el proyecto, pero más difícil resulta integrar un buen equipo, reto que han superado con éxito. Tener la sede en Londres ha sido de gran ayuda para construir un equipo diverso, por las oportunidades que ofrece una ciudad tan cosmopolita y que acoge las innovaciones tecnológicas de gran agrado. Su bagaje portugués también ha sido relevante, ya que la competitividad es menos agresiva en Portugal, los locales se implican más por ser un negocio muy llamativo y el factor cultural les anima a permanecer en la compañía a largo plazo (E2).

Por último, es evidente que tanto las marcas como los consumidores finales son las piezas que le dan sentido al negocio, pues si Farfetch no obtiene colaboración de las marcas, de difícil manera podrá hacerlo llegar a los consumidores de moda de lujo, de igual manera que si la plataforma se conoce o no genera confianza suficiente para comprar a través de ella, no habrá destinatario final. Conseguir que ambos extremos de la cadena vayan creciendo a un ritmo similar es un reto y, como indica su CEO (E2), fue una de las dificultades más difíciles de superar en las fases iniciales de la *startup*.

➤ PROPUESTAS DE VALOR

¿Cómo consigue Farfetch aportar valor? ¿Qué ofrece al cliente para que acudan a la plataforma y sientan sus necesidades satisfechas? Aquí debemos distinguir qué ofrecen a las marcas y *boutiques* con las que colaboran y qué le aportan al cliente final.

En cuanto a las marcas, el mayor beneficio que les aportan es poder comercializar instantáneamente todos sus productos en casi todas partes del mundo. Farfetch es una plataforma global desde el punto de vista del proveedor y del consumidor. Esto es especialmente beneficioso para ciertas *boutiques* con menos alcance debido a su localización. Por ejemplo, en Japón encuentran mayor dificultad en comercializar productos en Europa, debido al idioma como primera barrera. Gracias a Farfetch, eliminan esa barrera y cualquier otra, pasando a vender internacionalmente y alcanzando por tanto una mayor variedad y volumen de clientes. No se trata de una mera traducción de la página *web*, sino que realizan un *merchandising* global con el factor cultural como eje (V2). Los servicios que les gestionan son: surtido, logística, pagos, tráfico, marketing, idioma local, cultura, servicio personalizado y experiencia *omnichannel* u “omnicanal” (V1).

En cuanto al cliente final, el proceso de compra está cuidado al máximo detalle en todos sus extremos. Ofrecen una experiencia omnicanal, de forma que se percibe todo homogéneo y fácil de usar. Una de sus mayores preocupaciones es que el consumidor sienta que la compra es segura, por lo que ofrecen una garantía que consiste en que si no se recibe el pedido en tres días después de realizarlo, el envío de la siguiente compra es gratuita, responden preguntas en menos de 24 horas, las devoluciones de prendas son sin coste alguno, permiten un seguimiento del pedido en todo momento, etc. (A3). Además de estos servicios — que se pueden encontrar en muchos *ecommerce* de calidad — el gran valor de Farfetch es la visibilidad en tiempo real del *stock*¹⁸ de las distintas marcas con los consumidores de todo el mundo, de forma que al navegar en su *web* es como pasear por las mejores avenidas de las ciudades de la moda. El foco está centrado en todo momento en la experiencia del consumidor, al que desean que quede extremadamente satisfecho. Para ello, les ofrecen el servicio que desean, pudiendo adquirir cualquier producto de Estocolmo, por ejemplo, y recibirlo un par de días después con un cuidado

¹⁸ Conjunto de mercancías o productos que se tienen almacenados en espera de su venta o comercialización.

envoltorio, una postal y una tarjeta con un mensaje escrito en el idioma local, percibiendo que lo que se adquiere son productos únicos (E2).

➤ RELACIONES CON CLIENTES

¿Cómo interactúa con los clientes?

Como Farfetch es una plataforma, la relación en último término, dependerá de las marcas con las que colabora (E1). No obstante, se caracteriza por un trato al cliente excelente, pues al final es el que le provee del servicio. Para lograrlo, pone a disposición los canales habituales de contacto como son teléfono y correo electrónico, que responden con gran rapidez. Pero lo más característico es el trato personalizado y humano que reciben en *The Store of the Future* (E1). Se ha explicado anteriormente los servicios e innovaciones que incorpora, por lo que nos remitimos a ellos. Sí que deseamos destacar el estilo de negociación millennial con el que operan. Se trata de recoger todos los datos posibles del consumidor y en contraprestación, se le ofrece un servicio inigualable. Nos encontramos en una era en la que el dato — *the data* — es oro para gestionar el marketing. Farfetch consigue colocar en cada cliente una *offline cookie* que está conectada con una *online cookie*, de forma que conoce todo: cuánto tiempo pasó en la tienda, qué productos eligió, cuáles se probó, que tallas, colores, método de pago preferido, dirección de envío, etc. Así, se le puede ofrecer una experiencia personalizada y de *retargeting*¹⁹ (E1).

➤ CANALES

Una de las claves de Farfetch es la omnicanalidad, ya que consideran que los consumidores no necesariamente compran en uno de los dos medios posibles — digital o físico — sino que combinan ambos (A19). De esta manera, en el plano digital, consiguen trasladar su propuesta de valor a través de su página *web* y la *app*, y cuando lo conectan con el plano físico, surgen conceptos como *The Store of the Future* y el sistema de *click&collect* (V1 y V2).

¹⁹ El *retargeting* es una técnica de marketing digital cuyo objetivo es impactar a los usuarios que con anterioridad han visitado la *web* de la marca (snsmarketing.es, 2018).

➤ SEGMENTOS DE CLIENTES

Farfetch se dirige a todo consumidor de moda de lujo que desee adquirir los productos a través de su plataforma. El mercado de lujo es muy global, sus clientes se localizan en distintas partes del mundo, pero Farfetch cuenta con la ventaja de ser europeo, donde las mejores marcas de lujo se sitúan. Su mayor mercado es Estados Unidos, seguido por China. La media de cada pedido son 700 dólares, la media de edad de los consumidores es 36 años y uno de cada tres clientes son hombres (V1).

Farfetch segmenta siguiendo criterios geográficos — por países, atendiendo al idioma local, costumbres y culturas — y demográficos — mujeres, hombres y niños, a los que le dedica una pestaña en su página *web* —.

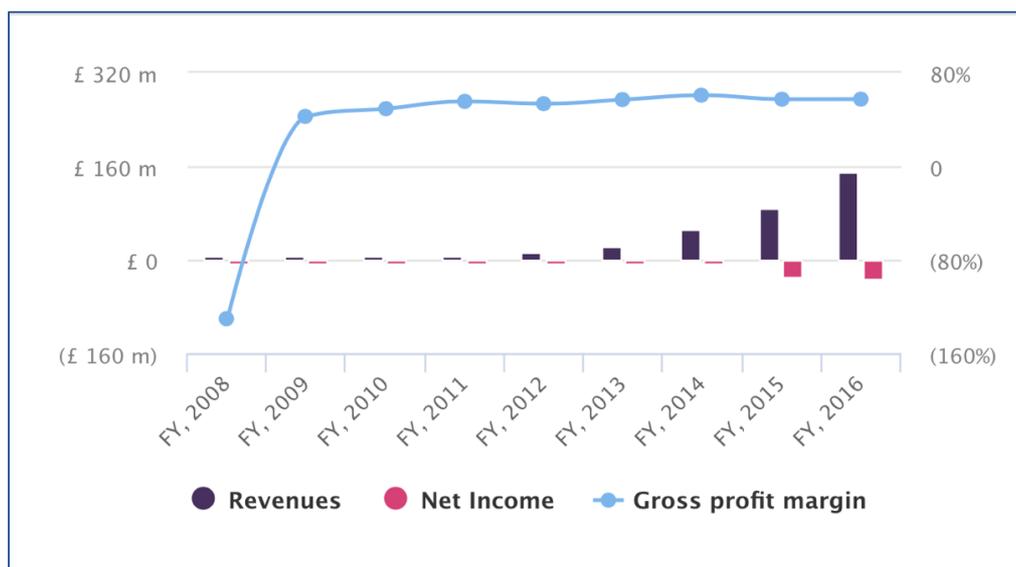
➤ FUENTES DE INGRESOS

Tabla 2: Datos financieros Farfetch.

Revenue (FY, 2016)	151.3 m
Gross profit (FY, 2016)	86.8 m
<i>Gross profit margin (FY, 2016), %</i>	57.3%
Net income (FY, 2016)	(34 m)
EBITDA (FY, 2016) ⓘ	(30.4 m)
EBIT (FY, 2016) ⓘ	(33.5 m)
Market valuation	1.5 b
Cash (1-Mar-2018)	102.7 m

Fuente: Plataforma Craft, 2018

Figura 8: Gráfico datos financieros Farfetch²⁰



Fuente: Plataforma Craft, 2018

Como se desprende de la Tabla 2 y Figura 8, Farfetch todavía no es rentable²¹. Pese a tener unos ingresos de casi 160 millones de libras, el resultado neto antes de impuestos es negativo, y se sitúa alrededor de los 35 millones de libras (A16).

Los ingresos provienen de Reino Unido — 12 millones de libras —, del resto de Europa — 40 millones — y del resto del mundo — 98 millones — (A1).

El modelo de obtención de los ingresos consiste en una comisión que se cobra a las marcas y *boutiques*, de alrededor del 25%, dependiendo del poder de negociación con cada una (A11, E1). No obstante, desde la dirección insisten en que su filosofía es *win-win*. El modelo de ingresos es compartido con las marcas con las que operan, de forma que no hay comisiones mínimas. Farfetch Black&White sigue el mismo modelo, sin configurarse como una compañía de hardware ni arrendadora de licencias (E1).

²⁰ La traducción al español de la leyenda es la siguiente. Revenues = ingresos; net income = resultado neto y gross profit margin = margen bruto de beneficio.

²¹ Las últimas cuentas publicadas corresponden al año 2016.

➤ ESTRUCTURA DE COSTES

Farfetch ha recibido algo más de 800 millones de dólares de financiación por parte de fondos de inversión (*Craft.com*, 2018), lo que ha permitido su expansión. El movimiento a seguir más probable es la salida a bolsa, con lo que pretenden respaldar sus inversiones y plan de crecimiento (A16).

La mayor parte de los costes son inversiones tecnológicas, pero también suponen un gasto importante los costes operativos y captación de cliente y talento y retención del mismo. (A2). El número de empleados en Reino Unido pasó de 189 a 233 en el año 2016, y a nivel global cuentan con casi 2000 trabajadores (A1).

Algunos de los costes operativos que afronta son el envío de productos a los estudios de Portugal para fotografiarlos y actualizar la página, empaquetados, envíos, devoluciones gratuitas, gestión de cobros, comisiones de las tarjetas de crédito y seguridad antifraude (V1).

Es importante señalar que Farfetch no almacena inventario, a diferencia del modelo tradicional de intermediario, en el que se realizan grandes compras de mercancía al proveedor que permanecen en almacenes hasta que el cliente final realiza el pedido. Esto supone un gasto notorio que Farfetch evita con un modelo en que las *boutiques* funcionan como almacenes y receptores de los pedidos (A18).

Es por esta cantidad elevada de gastos que, pese a haber tenido los mayores ingresos en el año 2016, el resultado continúa en cifras negativas.

Tabla 3: Plan de negocio de Farfetch según el Modelo Canvas

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñadores, <i>boutiques</i> y marcas ➤ Inversores de capital riesgo ➤ Alianzas estratégicas y <i>joint ventures</i> 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plataforma – página <i>web</i> y <i>app</i> ➤ <i>The Store of the Future</i> ➤ <i>Farfetch Black & White</i> ➤ <i>The Store-to-Door in 90 Minutes</i> ➤ <i>Click & Collect</i> 	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para las marcas: comercialización instantánea de sus productos en casi todos los países. ➤ Para el consumidor: experiencia de compra única, seguridad, visibilidad en tiempo real stock 	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trato personalizado y humano ➤ Comunicación: correo electrónico y teléfono 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Criterios geográficos: países, idioma local y culturas ➤ Criterios demográficos: mujeres, hombres y niños
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Última tecnología ➤ Factor humano – Equipos diversos y cualificados ➤ Base de clientes 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Omnicanalidad: <i>online</i> y tienda física 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inversión en tecnología, costes operativos (envíos, devoluciones,..), captación y retención de clientes, RRHH, marketing. ➤ No almacenan inventario (ahorro) 			<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comisión aproximada del 25% a las marcas ➤ Aún no es rentable 	

B. MODELO YOOX NET-A-PORTER

En plena rivalidad con Farfetch, se encuentra Yoox Net-a-Porter (YNAP a partir de ahora), el *e-tailer* líder de moda de lujo. Se trata de una compañía internacional, con raíces anglo-italianas, resultado de una fusión en octubre de 2015 entre el grupo Yoox y el grupo Net-a-Porter, revolucionarias ambas en la industria desde su comienzo en el año 2000. Cuentan con oficinas en Estados Unidos, Europa, Oriente Medio, Japón, China y Hong Kong, y realizan entregas en más de 180 países. Cotiza en la bolsa de Milán como YNAP y su CEO es Federico Marchetti (*ynap.com*, 2018).

Yoox nació en Italia de la mano de Federico Marchetti, como una plataforma que ofreciese los productos de fuera de temporada de las marcas de lujo. El éxito fue notorio debido a la carencia de tiendas multimarca en la época y la gran cantidad de marcas que lo consideraron buen negocio por no tener que mostrar sus productos a un precio menor en sus tiendas. El modelo estaba basado en un algoritmo que le permitía comprar *stock* de distintas marcas con grandes descuentos en determinadas épocas del año, antes de ofrecerlo en la página *web*, con un modelo *pull* y no *push*²². Expandieron el negocio a través de la colaboración con las marcas para desarrollar su presencia digital. A la fecha de la fusión con Net-a-Porter, Yoox tenía presencia en numerosos países y gozaba de gran éxito (A7').

Por su parte, Net-a-Porter, fue desarrollado por Natalie Massenet con diferente objetivo: ser un *e-commerce* con productos de moda de lujo de temporada. Es decir, querían convertirse en una tienda *online* multimarca, para lo cual fue el momento oportuno debido a la carencia de competidores. La plataforma ofrecía tres líneas: NAP, centrado en mujeres, Mr. Porter, en hombres y the Outnet, para productos de otras temporadas o rebajados, pero de menor tamaño que Yoox. Posteriormente lanzaron la revista Porter (A7'). La Figura 9 muestra el logotipo de YNAP así como la estética de su página *web*.

Como se realizó anteriormente con Farfetch, se van a ir analizando los componentes del modelo de negocio Canvas aplicado a la compañía resultante de la fusión: YNAP²³.

²² El modelo *push* trata de empujar o presionar la venta, lo cual puede ser considerado intrusivo, mientras que el modelo *pull* consigue que sea el consumidor el que busque a la marca y desee adquirir el producto.

²³ Véase *infra* en la Tabla 8 y en el Anexo IV el diseño del plan de negocio según el modelo Canvas para Yoox Net-a-Porter.

Figura 9: Visuales de Yoox Net-a-Porter

ENGLISH ▾

YOOX NET-A-PORTER GROUP

SHARE PRICE: YNAP € 37.87 (+0.21%)

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP



ABOUT US ▲
INVESTOR RELATIONS ▾
GOVERNANCE ▾
SUSTAINABILITY
CAREERS ▾
NEWSROOM ▾
Q

YNAP AT A GLANCE

€2.1bn

Net Revenues
FY 2017



+17%

Organic Net Revenue Growth
FY 2017



>3m

Active Customers
FY 2017



9.5m

Orders
FY 2017

50%

Mobile Sales
FY 2017



ENGLISH ▾

YOOX NET-A-PORTER GROUP

SHARE PRICE: YNAP € 37.87 (+0.21%)

YOOX
NET-A-PORTER
GROUP



ABOUT US ▲
INVESTOR RELATIONS ▾
GOVERNANCE ▾
SUSTAINABILITY
CAREERS ▾
NEWSROOM ▾
Q



NET-A-PORTER

net-a-porter.com



MR PORTER

mrporter.com

**IN-SEASON
ONLINE STORES >**

**OFF-SEASON
ONLINE STORES >**



YOOX



THE OUTNET

Fuente: ynap.com, 2018.

➤ SOCIOS CLAVE

Como ocurría con Farfetch, las marcas con las que establecen relación son vitales para la existencia de la plataforma. Tras la fusión, el número de marcas colaboradoras ha aumentado, siendo representativas: Valentino, Emporio Armani, Moschino, y su *joint venture* en 2012 con el grupo Kering ha permitido un crecimiento aún mayor, con marcas como Balenciaga o Stella McCartney (*ynap.com*, 2018). Por tanto, las relaciones que establecen con las marcas son similares al modelo de Farfetch, tan sólo difieren en cuáles son esas marcas, eligiendo cada una en qué *e-maketplace* desean aparecer.

Las inversiones en el capital de la empresa son las que permiten realizar las inversiones necesarias para que salgan adelante los proyectos. YNAP cotiza en la bolsa de Milán, y sus mayores accionistas quedan reflejados en la Tabla 4.

Tabla 4: Accionistas de Yoox Net-a-Porter

Accionistas de YNAP	
Federico Marchetti	4%
Compagnie Financière Rupert (tramite Compagnie Financiere Richemont)	49%
Renzo Rosso	4%
Mohamed Ali Rashed Alabbar	3%
Schroders Plc	3%
T. Rowe Price Associates, Inc	3%
Capital Research and Management Company	2%

Fuente: Elaboración propia a partir de *ynap.com*, 2018.

La fusión en sí misma ya supuso una decisión estratégica para las dos compañías previas, y posteriormente han llevado a cabo otras como la *joint venture* con el grupo Kering en 2012 o en 2016 con Symphony para Oriente Medio (*ynap.com*).

➤ ACTIVIDADES CLAVE

Tras la fusión se integraron las actividades que desarrollaban las compañías por separado, que se sintetizan en la Tabla 5.

Tabla 5: Actividades claves de Yoox Net-a-Porter

Línea de negocio YNAP	Incluye	Breve descripción
Multimarca de temporada	NET-A-PORTER	Destino online número 1 en el mundo para contenido y comercialización de moda de lujo
	Mr.Porter	Destino online de moda de lujo para hombres
Multimarca fuera de temporada	YOOX	Tienda online líder para moda, diseño y arte que ofrece productos difíciles de encontrar, para hombre y mujer.
	The Outnet	Se encuentran prendas con descuentos. *Desarrollo de la marca propia Iris & Ink.
<i>Online flagship stores</i>	30 marcas: Armani, Valentino, Moncler, Chloe, Dsquared, grupo Kering, etc.	Desarrollo de sus páginas <i>web</i>
Plataforma de <i>social media</i>	Revistas: PORTER, PORTER Digital, The PORTER Edit y The Journal	Todas las prendas fotografiadas se pueden comprar a través de su página <i>web</i> .

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de *ynap.com*, 2018.

Si profundizamos en cada una de sus actividades o líneas de negocio (*ynap.com*, 2018 y A3’):

- NET-A-PORTER.

Es la página *web* de referencia, cuyo contenido se actualiza tres veces a la semana, incluyendo 400 productos nuevos cada vez. Los suscriptores reciben una notificación, avisándoles de los cambios introducidos. Asimismo, la *web* incluye la “NAP TV”, un programa de televisión que ofrece las últimas tendencias y colecciones de los desfiles de moda. Como complemento se encuentra la revista *Porter*, su versión digital *Porter Digital*, que se publican 6 veces al año, y *The Porter Edit*, de publicación semanal.

- Mr.Porter

Fue uno de los mayores retos que tuvieron que afrontar: cómo dirigirse al sector masculino de forma exitosa. Se decidió otorgarle un espacio propio, para que no quedase bajo la sombra de Net-a-Porter, y ganase notoriedad cuando el sector fuese ganando fuerza. La página *web* está diseñada de forma que atraiga a los hombres, con sencillez, lógica, claridad y una forma racional, que muestra los productos y sus ventajas. Principalmente se encuentran prendas elegantes, pero también para un estilo casual. Las prendas se actualizan cada semana, notificando a sus suscriptores. Su complemento es la revista “The Journal” que usa iconos masculinos tales como actores, para inspirar moda y actitud, ofreciendo recomendaciones de qué vestir en qué ocasiones y con qué combinarlo.

- YOOX

Esta línea ofrece moda, diseño y arte, pudiendo encontrar prendas de difícil acceso, accesorios tanto para hombre como para mujer, objetos para el hogar y ropa de niños, todo procedente de renombrados diseñadores, artistas y bajo la conciencia social y medioambiental. Su filosofía tiene que ver con el descubrimiento individual, más allá de las estrictas normas de la moda, permitiendo comunicar un estilo creativo y expresar la individualidad de cada uno.

- The Outnet

Su posicionamiento es más de un “street style”²⁴ y encaja perfectamente en épocas de recesión económica. Se trata de un *outlet*²⁵ online que incorpora una gran variedad de marcas de diseñadores a distintos precios. El *branding*²⁶ es similar al de Net-a-Porter, pero con unos labios rojos en el empaquetado. Asimismo, ofrece recomendaciones sobre cómo combinar las prendas y guía de tallas. El principio de escasez funciona también aquí, ya que los productos son limitados, lo que genera en el cliente la necesidad de estar alerta a las novedades y realizar adquisiciones ágiles.

²⁴ “Estilo callejero”, referido a aquél que se centra en fotografiar la moda de la calle, la que lleva la gente común, fuera de las pasarelas.

²⁵ Tienda en la que se pueden adquirir artículos a un precio rebajado por ser de temporadas pasadas o tener alguna tara.

²⁶ Anglicismo referido al proceso de creación, construcción y gestión de una marca.

➤ RECURSOS CLAVE

Una de las claves para que la compañía tenga tan buena posición en el sector es que fueron pioneros, es decir, comenzaron su actividad cuando no existían competidores en la industria. No obstante, a medida que han ido apareciendo competidores, se han dado cuenta de la importancia de innovar. Así, la inversión en tecnología es elevada, coordinado por un equipo técnico de ingenieros que desarrollan y actualizan constantemente la página *web*, en contacto con los restantes departamentos, lo que desemboca en una ventaja competitiva (A3'). Creen que la inteligencia artificial será una de las tendencias para el *retail* en los años a seguir, y es por ello que están enfocados en ella, con la ayuda de IBM²⁷, desarrollando lo que denominan como “comercio cognitivo”²⁸. El proceso de compra varía con los avances de la tecnología, y se reflejan en el uso cada vez mayor del móvil como medio de compra, el uso de la nube para procesar ofertas y la necesidad de acercarse al consumidor, por lo que deben estar preparados para afrontar nuevos retos (E1' y A2'). Asimismo, han implementado el software “SCRUM”²⁹ y procesos de producción ajustada, con el objetivo de alcanzar una estrategia ágil que acelera la comunicación y la toma de decisiones (A6').

Los recursos humanos desarrollan un papel vital. En Yoox Net-a-Porter buscan personas abiertas, innovadoras, que deseen enfrentarse a desafíos, ágiles mentalmente, que piensen fuera de lo común, creativas, disruptivas, etc. De esta manera crean equipos formados por personas de distintas culturas, con capacidades que se complementan, de una media de edad de 31 años y equilibrado por sexos. Tienen flexibilidad en el horario y en el modo en que alcanzan sus objetivos, lo que los convierte en ágiles y permite que cada equipo se encargue de un grupo de clientes. Asimismo, las actividades de networking³⁰ les permite estar bien relacionados, logrando colaboraciones con más marcas y estrechando

²⁷ Multinacional estadounidense de tecnología y consultoría. En abril de 2016 IBM y Yoox Net-a-Porter firmaron un acuerdo de colaboración para combinar la tecnología de la primera con la plataforma desarrollada internamente por la segunda (E1').

²⁸ El “comercio cognitivo” se alcanza gracias al *software* desarrollado por IBM que analiza, aprende en el tiempo y es capaz de determinar opciones o dar resultados basados en datos, mejorando la experiencia y más exactitud para agrandar al usuario. La misión de YNAP es “engancha al consumidor en todas las etapas de la compra., que pueda comprar algo estando en un país y recogerlo a la vuelta de su hotel al día siguiente en otro lugar” (*expansion.mx*, 2016).

²⁹ “SCRUM” es una metodología ágil y flexible para gestionar el desarrollo de software, cuyo principal objetivo es maximizar el retorno de la inversión para las empresas. Se basa en construir primero la funcionalidad de mayor valor para el cliente y en los principios de inspección continua, adaptación, autogestión e innovación (*softeng.es*, 2018).

³⁰ El networking consiste en construir una red de contactos profesionales de calidad, relacionados con la actividad en cuestión, para poder utilizarlos en ocasiones futuras.

lazos comerciales (E1' y E2'). Se busca un ambiente profesional, con trabajadores a los que les apasione y motive su trabajo, logrando un espíritu de equipo en el que se fomente la transparencia, honestidad, imparcialidad y diversidad (*ynap.com*, 2018).

La manera en que seleccionan los productos que muestran en la página *web* — tres veces por semana —, tiene detrás una meticulosa técnica basada en el *feedback* ofrecido por los consumidores y en la asistencia a un centenar de desfiles de moda de diversos países, consiguiendo iniciar o influir en las tendencias. La actividad en redes sociales es intensa, gracias a un equipo cuya misión es responder preguntas y comentarios en Twitter y Facebook, y mantener un perfil de Instagram actualizado, promocionando diseñadores y constituyendo una fuente de inspiración. El foco está puesto siempre en el cliente, anticipándose a sus necesidades, gracias a un departamento de atención al cliente que se ha expandido en los últimos años de forma relevante. (A3').

Por último, es importante destacar que el modelo de negocio que desarrollan es la clásica distribución, mediante la compra del producto, que se almacena para su posterior comercialización al cliente final. Esto conlleva un riesgo de inventario y un coste y, por tanto, mayor necesidad de capital circulante (A5'). Convencidos de que el *ecommerce* en el sector de la moda se encuentra en auge y tiene mayor potencial que el comercio físico, su negocio se ha centrado en ser una mera plataforma, sin poseer ningún establecimiento que ponga en contacto al cliente con las prendas que comercializan (E1'). Sí que poseen centros de distribución en distintas localidades estratégicas — Londres, Nueva York, Hong Kong —, donde almacenan el stock y desde donde distribuyen a los países próximos, ayudados por robots junto con el factor humano (A3' y A5').

➤ PROPUESTAS DE VALOR

El principio base que articula toda su actividad y que se ha mantenido constante a lo largo de la vida de la compañía, es ofrecer una página *web* clara, atractiva y funcional, junto con un servicio de alta calidad durante la venta y posventa (A3').

En primer lugar, para las personas que deseen trabajar en la empresa, las oportunidades son considerables y el ambiente muy energizante. Como combinación de moda, tecnología, logística y medios, ofrecen 356 roles de trabajo distintos, localizados en tres

zonas horarias diferentes, donde se ofrece la oportunidad de trabajar con personas de distintas culturas, lo cual resulta muy enriquecedor. El modelo de negocio pasa por no externalizar casi ninguna actividad, lo que resulta en 2.500 empleados trabajando en todas las fases de la actividad (E2’).

En segundo lugar, en el lado del consumidor, la experiencia de compra que se les ofrece es perfecta, sin errores. La compra se puede efectuar en 4 idiomas distintos y se realizan entregas en 170 países — en Londres, Nueva York y Hong Kong son en el mismo día —. La interfaz y funcionalidad de la página *web* está diseñada para consumidores cuyo tiempo es valioso. La disponibilidad de marcas es extensa — 700 etiquetas de diseñadores distintos — y la actualización de los productos se produce tres veces a la semana, por lo que la página siempre está actualizada gracias a la tecnología y el seguimiento digital. Además, se ofrece al consumidor consejos y recomendaciones para sus adquisiciones. Toda la actividad desarrollada, tanto en los canales *online* como *offline*, llevan a un modelo *pull* que genera un deseo en el consumidor de comprar a través de YNAP. Se le otorga mucha importancia al *feedback* del consumidor, que sirve como base para mejorar cualquier posible experiencia negativa y para introducir cambios con fundamento que se soliciten. Toda la información que se obtiene del consumidor se utiliza para ofrecer contenido personalizado y recomendaciones *ad hoc* (A3’).

En tercer y último lugar, deben aportar valor a las marcas con las que colaboran para que estén dispuestas a que sus productos se comercialicen a través de la página *web*. Para lograr su fidelización, se les ofrece una gran variedad de servicios, incluyendo la creación y desarrollo de un concepto creativo, diseño innovador de la interfaz, la última tecnología, investigación y desarrollo (I+D), logística de gran precisión y globalizada, servicio de atención al cliente, marketing digital internacional, desarrollo de estrategias de *e-commerce* y producción digital (*ynap.com*, 2018 y E1’). Con la fusión de Yoox y Net-a-Porter, las posibilidades abarcan casi todo el espectro³¹. El primero está especializado en el manejo de la logística, selección, empaquetado, envíos, aduana, devoluciones y servicio de atención al cliente, gracias a información actualizada de las preferencias del consumidor en más de 100 países. El segundo, se centra en la interacción con el consumidor. Así, la integración de ambas capacidades conlleva un mejor desarrollo de su actividad, así como el aumento de su base de clientes (A3’). La estrategia que siguen es

³¹ Véase *supra* Tabla 5 sobre las “Actividades claves de Yoox Net-a-Porter”.

la estandarización de servicios clave y que funcionan en todos los países, junto con la necesaria especialización y ajustes dependiendo de la cultura con la que se trate (A6'). Cada nueva incorporación al grupo recibe un tratamiento como una unidad de negocio separada con equipos diferentes, de forma que se mantenga la identidad y atracción de los consumidores, que suelen tener perfiles distintos, y no se caiga en el error de tratarlos a todos de igual manera, perdiendo individualidad (A3').

➤ RELACIONES CON CLIENTES

YNAP posee una base de clientes de más de 6 millones, en los cuales centran el foco de atención. Ponen a su disposición un equipo de atención al cliente disponible las 24h del día todos los días de la semana, con el que se puede entrar en contacto a través de una dirección de correo electrónico o un teléfono. Para prestar mejor servicio, están divididos en función de su actividad: Net-a-Porter, Mr.Porter, Yoox, The Outnet y las *online flagship stores*. En general ofrecen ayuda con las tallas, información detallada de los productos, preguntas de envíos, política de cambio y devoluciones y realización de pedidos. Además, para Net-a-Porter y Mr.Porter, ofrecen consultores de moda y guías de estilo — como una atención personalizada para encontrar las prendas más adecuadas, regalos, renovación de vestuario o cualquier otra inspiración — y un servicio premium para los clientes de Londres, gracias al cual un equipo está al servicio del comprador desde que efectúa la compra hasta que la entregan en el domicilio (*ynap.com*, 2018).

➤ CANALES

El medio esencial a través del cual llegan a los consumidores es la plataforma digital, representada por la página *web* en la que pueden realizar las adquisiciones (A6'). Sin embargo, poseen más canales, tanto digitales como físicos, si bien están centrados en los primeros. El objetivo es crear omnicanalidad y que la experiencia a través de todos los canales sea similar. Con la creciente importancia del móvil, actualmente poseen 5 *apps*: Net-a-Porter, Mr.Porter, Yoox, The Outnet y The Porter Magazine, a través de las cuales se puede comprar de forma fácil y rápida. Para ofrecer una experiencia más holística, imprimen ejemplares de la revista Porter 6 veces al año. Además, están activos en redes

sociales como Twitter, Facebook, Instagram y Pinterest, generando un modelo *pull* y de forma interconectada (A3' y *ynap.com*, 2018). Es necesario destacar la ausencia de tienda física, pese a organizar en algunas ocasiones eventos *pop-up*³².

➤ SEGMENTOS DE CLIENTES

Cada rama de su actividad, representada por las cuatro marcas, se dirige a un segmento diferente, llegando a un amplio espectro de consumidores, desde los amantes de la alta costura hasta los más preocupados por el dinero. Son segmentos entre los cuales el concepto de *e-tailing* se puede implementar de forma exitosa (A3'). De esta manera (A3' y *ynap.com*, 2018):

- NET-A-PORTER.

Se destina a mujeres amantes de la moda entre 25 y 40 años. Son conocedoras de los diseñadores de alta costura, y desean tener acceso a las últimas colecciones de los desfiles de moda.

- Mr.Porter

Este segmento es bastante difícil de fidelizar en cuanto a moda se refiere, ya que va dirigido a los hombres, y la moda siempre se ha asociado a las mujeres. Hoy en día Mr. Porter es un éxito, ofreciendo las mejores marcas de vestir para hombre, fabricantes de relojes de lujo y ropa de deporte. Está destinado a los hombres con un estilo de vida en el que se preocupan de su imagen, vistiendo las mejores marcas.

- YOOX

Se destina a hombres y mujeres que buscan accesorios, prendas de vestir difíciles de encontrar, objetos para el hogar de renombrados artistas o a aquellos concienciados con el medioambiente y culturas organizativas responsables. En general, se dirige a personas creativas e buscan combinar diseño, arte y moda. Asimismo, recoge colecciones de ropa de niños de grandes marcas de lujo.

³² Los eventos *pop-up* consisten en espacios temporarios o emergentes en el que se promociona o vende un producto.

- The Outnet

Se dirige al segmento más preocupado con el precio pero que quiere seguir vistiendo marcas de lujo. El perfil es más joven, que se conforma con comprar artículos de temporadas previas de grandes marcas. También incluye una marca propia de la compañía, *Iris & Ink*, destinado a mujeres que valoran la alta calidad, que aprecian el diseño único, y que buscan expresar su individualidad a través de la moda.

➤ FUENTES DE INGRESOS

Al ser YNAP una compañía que cotiza en bolsa, la información financiera está disponible. Se ha tenido acceso a las cuentas anuales consolidadas para el año 2017 (*ynap.com*, 2018), de las cuales se ha extraído la siguiente información.

Tabla 6: Cuenta de pérdidas y ganancias de Yoox Net-a-Porter, año 2017

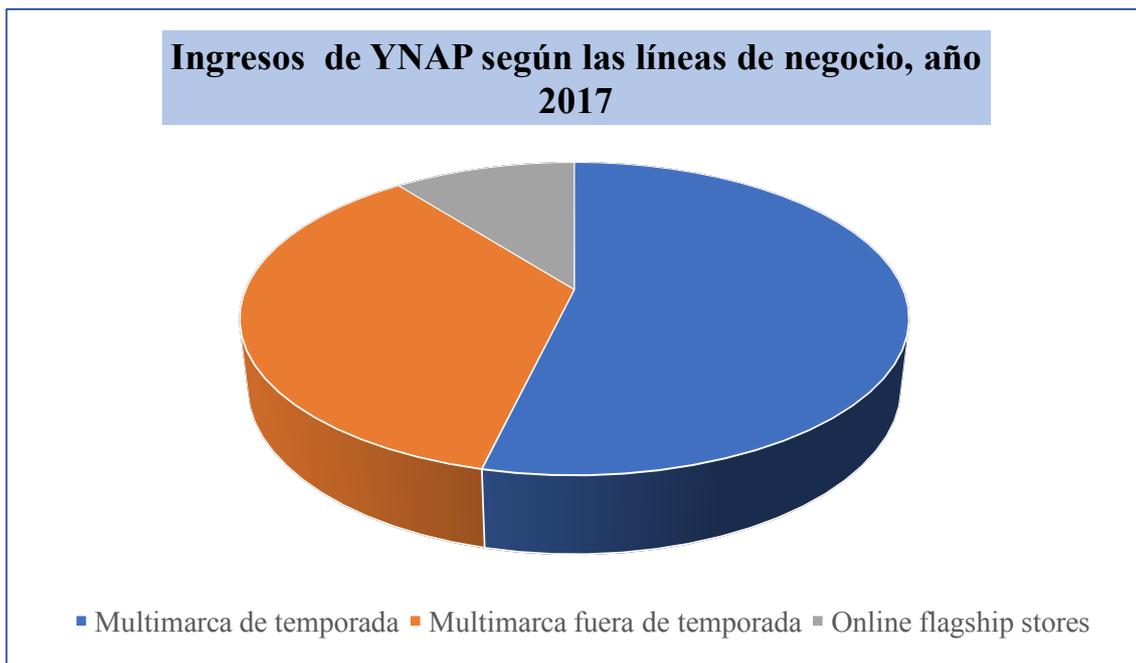
CONSOLIDATED INCOME STATEMENT			
THOUSANDS OF EUROS	NOTES	31/12/2017	31/12/2016
NET REVENUES	8.1	2,091,040	1,870,660
COST OF GOODS SOLD	8.2	(1,285,010)	(1,138,238)
FULFILMENT COSTS	8.3	(215,786)	(194,638)
SALES AND MARKETING COSTS	8.4	(256,716)	(230,779)
GENERAL EXPENSES	8.5	(283,927)	(248,683)
OTHER INCOME AND EXPENSES	8.6	(3,579)	(6,139)
NON-RECURRING EXPENSES	8.7	-	-
OPERATING PROFIT	8.8	46,021	52,183
INCOME FROM EQUITY INVESTMENTS	8.9	262	371
FINANCIAL INCOME	8.10	14,852	12,451
FINANCIAL EXPENSES	8.10	(36,371)	(16,511)
PROFIT BEFORE TAX		24,764	48,495
TAXES	8.11	(7,503)	(14,565)
CONSOLIDATED NET INCOME FOR THE YEAR		17,261	33,930
OF WHICH:			
NET ATTRIBUTABLE TO THE OWNERS OF THE GROUP		18,571	33,930
NET ATTRIBUTABLE TO NON-CONTROLLING INTERESTS		(1,310)	-
BASIC EARNINGS PER SHARE	8.12	0.14	0.26
DILUTED EARNINGS PER SHARE	8.12	0.14	0.25

(1) The financial statements, which were prepared in accordance with CONSOB Resolution 15519 of 27 July 2006 and CONSOB Communication No. DEM/6064293 of 28 July 2006, are annexed to the notes to consolidated financial statements at 31 December 2017.

Fuente: Cuentas anuales consolidadas obtenidas de *ynap.com*, 2018

Como muestra la tabla 6 relativa a la cuenta de pérdidas y ganancias, los ingresos del grupo en 2017 fueron de 2,1 billones de euros, con un beneficio neto de 46 millones, repartido como muestra el gráfico de la Figura 10. En dicho gráfico, se aprecia que la mayor parte de los ingresos provienen de la actividad de temporada, esto es, Net-a-Porter y Mr.Porter, seguido por la actividad de fuera de temporada — Yoox y The Outnet — y, por último, las *online flagship stores* que gestionan las páginas *web* de algunas marcas.

Figura 10: Ingresos de Yoox Net-a-Porter según las líneas de negocio, año 2017



Fuente: elaboración propia a partir de datos de las cuentas anuales 2017

No se ha tenido acceso al modelo de obtención de ingresos, pero se estima que se cobra a las marcas una comisión sobre el precio del producto cada vez que se vende por su plataforma.

➤ ESTRUCTURA DE COSTES

Se han recogido en la Tabla 7 los costes reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias, desglosándolos y detallando la variación experimentada entre el año 2016 y 2017.

Tabla 7: Costes de Yoox Net-a-Porter

COSTES	Incluye	Variación de 2016 - 2017 (miles €)
Costes de los productos vendidos	Variación de inventario, compra de nuevos productos, coste de servicios y otros	-77.451
Costes derivados del cumplimiento de obligaciones	Servicios, gastos de personal, amortizaciones y depreciaciones	-12.523
Marketing y ventas	No hay información	-18.137
Costes generales	No hay información	-16.781
Otros gastos	Fiscalidad, provisiones, robos y pérdidas, reembolsos	-1.843
Gastos extraordinarios	Servicios legales, de consultoría y financieros	0

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de las cuentas anuales consolidadas del año 2017 disponibles en *ynap.com*, 2018

Los costes son inferiores a los ingresos, permitiendo la obtención de beneficio, siendo, por tanto, rentables. Se han reducido todos los costes desde 2016, lo cual es beneficioso para YNAP. La mayor parte de los costes se destinan a la categoría de “Costes de los productos vendidos”, debiendo recordar aquí que su modelo de distribuidor les obliga a mantener inventario, almacenando *stock*, lo que supone un coste y un riesgo. La inversión en tecnología e investigación y desarrollo también es relevante, para mantener la plataforma actualizada con la logística más eficiente.

Tabla 8: Plan de negocio de Yoox Net-a-Porter según el Modelo Canvas

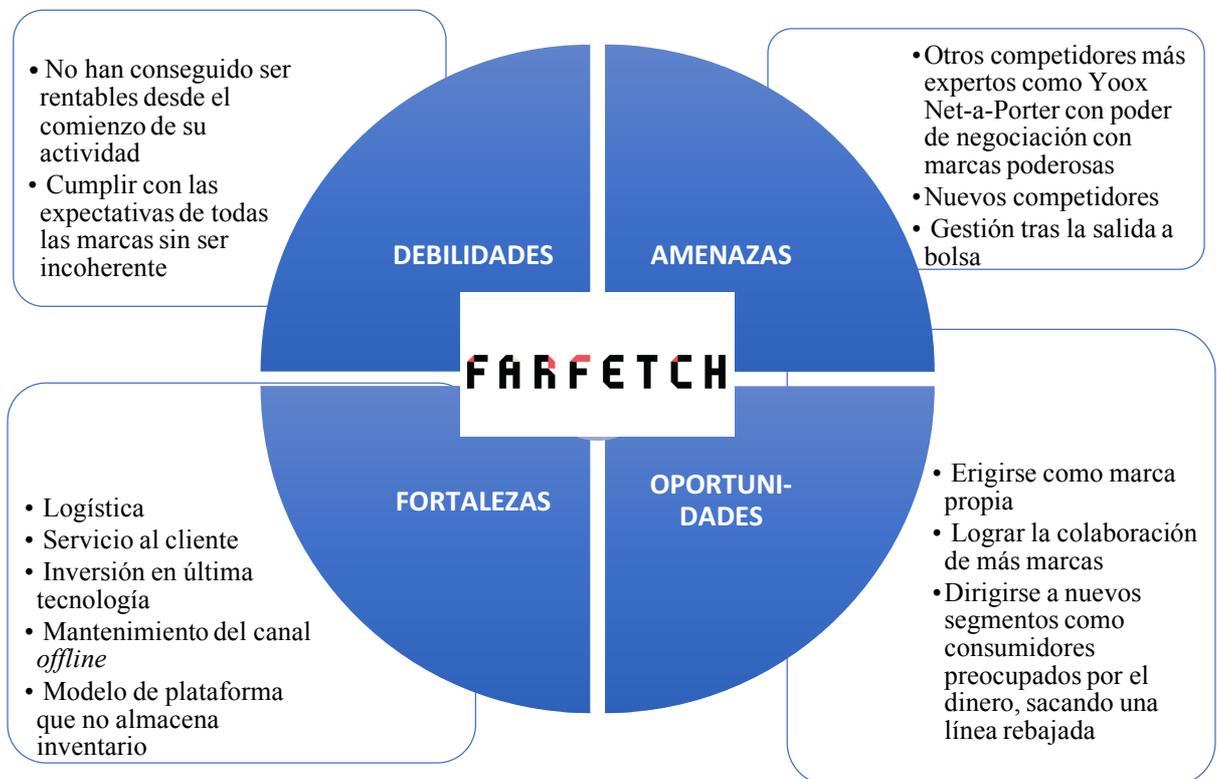
<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renombradas marcas de lujo. Destaca el grupo Kering ➤ Accionistas 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Multimarca de temporada: Net-a-Porter y Mr.Porter ➤ Multimarca fuera de temporada: Yoox y The Outnet ➤ <i>Online flagship stores</i> ➤ Plataforma de social media (revistas) 	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para las marcas: fidelización clientes ➤ Para el consumidor: página <i>web</i> clara, atractiva y funcional, y servicio de alta calidad durante la venta y posventa ➤ Para el trabajador: empleo atractivo 	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo atención al cliente 24h ➤ Consultores de moda y guías de estilo ➤ Servicio premium ➤ Comunicación: correo electrónico y teléfono 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Net-a-Porter: mujeres ➤ Mr. Porter: hombres ➤ Yoox: mujeres y hombres creativos y niños ➤ The Outnet: preocupados por el dinero. Incluye marca propia <i>Iris & Ink</i>, para mujeres que valoran la alta calidad.
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pioneros → confianza marcas ➤ Centros de distribución ➤ Tecnología ➤ Factor humano ➤ Recogida de <i>feedback</i> 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Omnicanalidad: página <i>web</i>, 5 <i>apps</i>, revistas y redes sociales 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inversión en tecnología, costes operativos, costes productos vendidos, obligaciones, marketing y ventas, costes extraordinarios. ➤ Almacenan inventario (coste) 			<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comisión a las marcas ➤ Rentable: beneficio neto 46 millones 	

C. COMPARACIÓN

En este apartado se van a esbozar dos matrices DAFO (Awais & Samin, 2012) como síntesis del análisis anterior y con el objetivo de obtener una comparación entre las empresas analizadas. Consiste en poner de manifiesto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las compañías para aclarar su competitividad en el entorno.

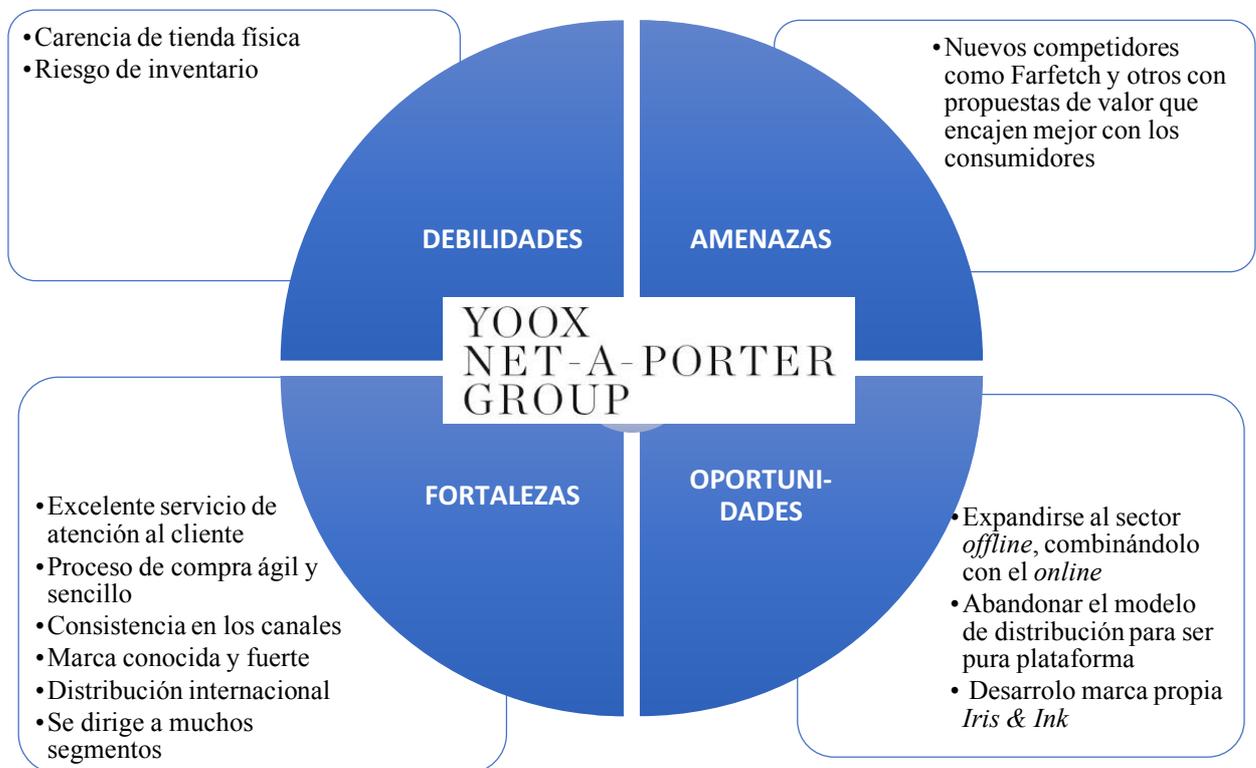
➤ FARFETCH

Figura 11: Matriz DAFO para Farfetch



Fuente: Elaboración propia

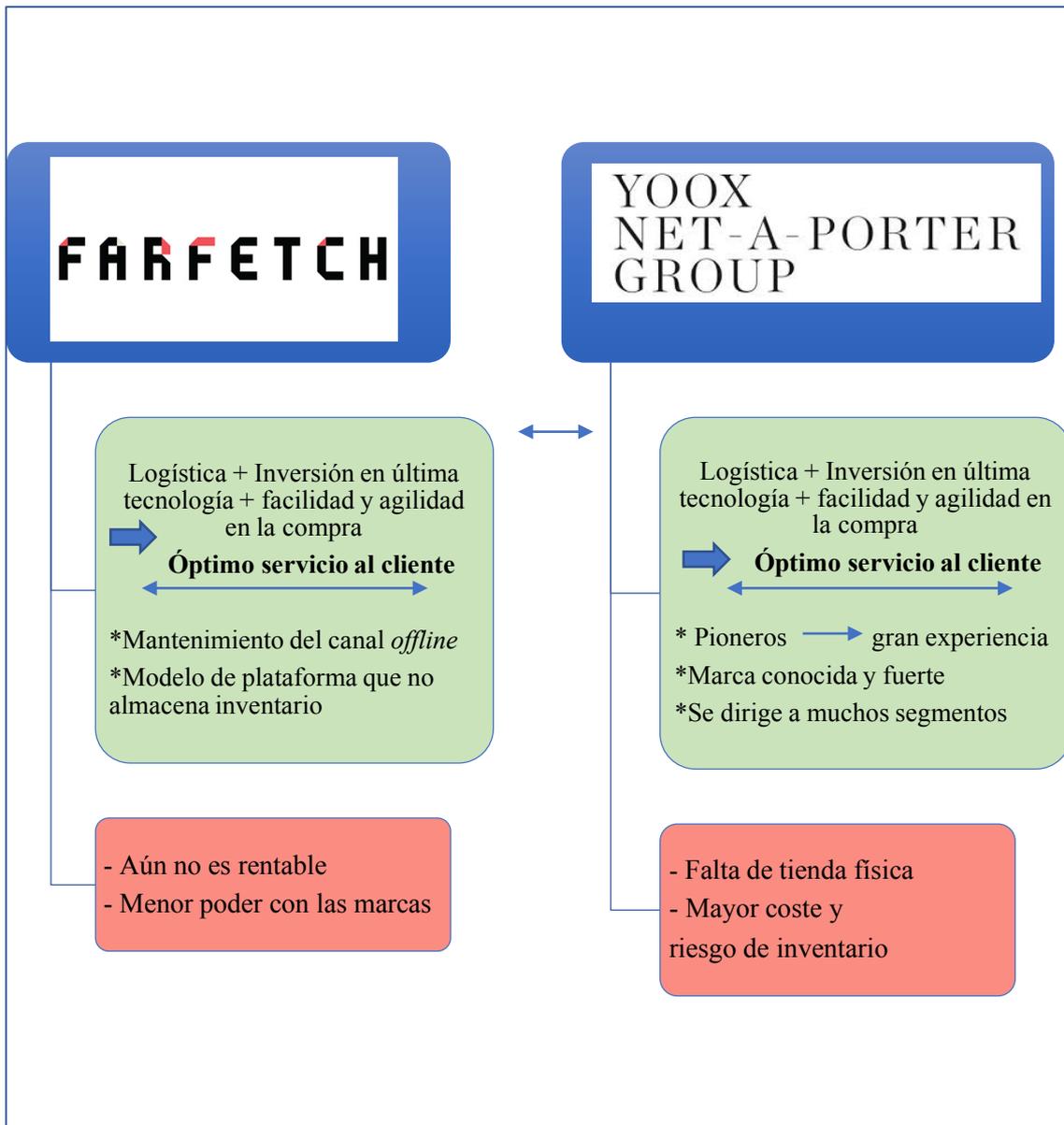
Figura 12: Matriz DAFO para Yoox Net-a-Porter



Fuente: Elaboración propia

Del análisis comparado de ambas matrices podemos las conclusiones plasmadas en la Figura 13 relativa a las “Mejores prácticas en la industria de los *marketplaces* digitales de moda de lujo”. Al seguir modelos diferentes, ambos afrontan distintos riesgos y dificultades, así como potencian de manera diversa sus puntos fuertes. Sin embargo, el punto en común es que realizan una actividad similar alcanzando la mejor experiencia de compra y ofreciendo un óptimo servicio al cliente, gracias a la logística e inversión en la última tecnología.

Figura 13: Mejores prácticas en la industria de los *marketplaces* digitales de moda de lujo.



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha pretendido aproximar al lector a las características del sector de moda de lujo, y del consumidor digital, como escenario base en el que operan los *e-tailers*, *marketplaces digitales* o plataformas de distribución digital tales como Farfetch y Yoox Net-a-Porter. Se han elegido estas dos empresas por su consideración de mejores prácticas y, a través del estudio de su modelo de negocio, se han extraído las siguientes conclusiones:

- I. El lujo se redefine con el paso del tiempo y, cuando conecta con la moda, surge el sector al que se dirigen Farfetch y YNAP, los cuales deben estar atentos a las demandas que los consumidores exigen en cada momento. Cabe destacar que las compras por vía digital van ganando importancia, experimentando un crecimiento más acelerado que las compras en tienda física, pero sin abandonar este medio.
- II. Los factores que motivan o impulsan las compras difieren en el plano físico y en el digital. Para el primer caso, los consumidores que acuden a la tienda física se encuentran influidos por el atractivo estético, la fiabilidad y confianza, la experiencia de compra, el servicio al cliente y el sentimiento de poder. En el segundo caso, los factores que más influyen en el consumidor que compra online son la conveniencia, el precio, la disponibilidad de producto y la confianza digital. Existen, por tanto, dos segmentos claramente diferenciados que deben ser atendidos acorde con sus características y diferentes demandas.
- III. Las marcas de lujo han rechazado históricamente el que sus productos se comercializasen a través de Internet, por miedo a perder la exclusividad que genera el deseo de su compra. Se planteaba el interrogante de si se puede recrear la experiencia de compra *online*, es decir, trasladar la atmósfera de la tienda física al espacio digital. La respuesta debe ser afirmativa. Actualmente es posible integrar las cualidades del lujo en la esfera digital, gracias a los avances de la tecnología. La controversia sobre la exclusividad del lujo frente a la ubicuidad y accesibilidad de Internet no encuentra ya fundamento. Si bien la relación entre la escasez y el deseo es positiva en cuanto a productos de lujo se refiere, la posibilidad de adquisición *online* no afecta a la percepción del consumidor sobre

- su escasez, y por ende no contribuye a la dilución de su deseo. Es más, la accesibilidad se valora muy positivamente, resultando en disposición de compra.
- IV. Tanto Farfetch como YNAP se erigen como mejores prácticas, alcanzando acuerdos similares con las marcas con las que colaboran y ofreciendo una experiencia de compra excelente al consumidor de moda de lujo. Si bien su propuesta de valor es similar, sus modelos de negocio difieren, teniendo ambos puntos fuertes y débiles. Más concretamente, en relación a:
- i. Socios clave y actividades clave: la esencia es la misma. Difieren en las relaciones concretas establecidas y en la materialización o forma de externalizar su actividad.
 - ii. Recursos clave, propuestas de valor y relaciones con clientes: aproximación similar.
 - iii. Canales: la mayor diferencia radica en el foco exclusivo en el medio digital en YNAP frente al no abandono del canal físico.
 - iv. Segmentos de clientes: Idénticos, salvo el segmento de “amantes de la moda de lujo, pero preocupados por el dinero” al que sólo se dirige YNAP con *The Outnet*.
 - v. Estructura de costes y fuentes de ingresos: similar aproximación. La mayor inversión es en tecnología. Cabe destacar que Farfetch no es rentable aún, al superar los gastos a los ingresos.
- V. La principal recomendación que se efectúa para los emprendedores que quieran operar en el sector es que, al detallar el modelo de negocio, definan bien la estrategia a seguir en cuanto a:
- i. Operar sólo en el medio digital — modelo YNAP — o combinarlo con el físico — modelo Farfetch —. Ante la considerable importancia del espacio físico para el mundo de la moda de lujo, recomendamos no abandonar por completo esta faceta, apostando por conceptos como *The Store of the Future* de Farfetch.
 - ii. Ser una plataforma que ponga en contacto las marcas con los consumidores — modelo Farfetch — o comprar los productos, almacenando inventario — modelo YNAP —. Nuestra recomendación en este punto es, una vez más, seguir el modelo de Farfetch, con el objetivo de ahorrarse el coste de inventario, pese a tener una relación más lejana con el consumidor final.

- iii. Distribuir marcas ajenas exclusivamente — modelo Farfetch — o desarrollar complementariamente una marca propia —modelo YNAP—. La decisión oscila entre una mera herramienta a adquirir notoriedad y reconocimiento de marca. Recomendamos invertir en una marca propia en el largo plazo como hizo YNAP con el lanzamiento de *Iris & Ink*.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo realizado tiene carácter descriptivo, lo que se podría concretar en estudios posteriores. Durante la elaboración del proyecto se han puesto de manifiesto nuevas líneas de investigación que no han sido abordadas por no formar parte del objetivo principal del mismo y por limitación de recursos. Entre ellas destacan:

- I. Diseño de un protocolo de modelo con base en los dos modelos de negocios presentados — Farfetch y Yoox Net-a-Porter — con el objetivo de establecer procesos y pautas para toda aquella compañía que desee operar en el sector y aplicación del protocolo de modelo, con su contrastación para obtener un modelo depurado.
- II. Triangulación de la información obtenida de fuentes secundarias con fuentes primarias a través de entrevistas a expertos o a directivos de las empresas analizadas, para mayor aproximación al modelo. Estudio cualitativo y cuantitativo que muestre las claves del éxito de las compañías desde el punto de vista del consumidor.
- III. Extensión del estudio a otros competidores como *Mytheresa* o *Nodstrom* y estudio comparativo con el gigante Amazon para determinar la amenaza real y ofrecer guías para la diferenciación.

BIBLIOGRAFÍA

Awais, M & Samin. T. (2012). Advanced SWOT Analysis of E-commerce. *IJCSI International Journal of Computer Science Issues*; 9 (2), 569-572.

Bain and Company (2016). *Luxury Goods Worldwide Market Study*. 15th Edition. [online] Disponible en: <http://www.bain.com/publications/articles/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2016.aspx>

Berry, C. J. (1994) *The Idea of Luxury: A Conceptual and Historical Investigation*. Cambridge University Press.

Brynjolfsson, E, Hu, Y.J. & Rahman, M.S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*.

Campbell, A., Gutierrez, M., & Lancelott, M. (2017). *Operating Model Canvas*. The Netherlands: Van Haren Publishing.

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Luxury brand management: A world of privilege*. John Wiley & Sons.

Corbellini, E., & Saviolo, S. (2009). *Managing fashion and luxury companies*. Rizzoli ETAS.

D'Arpizio, C. & Levato, F.(2017). The millennial state of mind. Digital is reshaping how luxury is purchased across generations. *Bain & Company Media Pack*.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Farooqi, R. & Kumar, D. D.(2012), Emerging Impact of E-Commerce on CRM, *International Journal of Computer Networks and Wireless Communications*, 2(1), 41-45.

Gestal, I.P. (2017). El mapa de la moda 2017 (X): Los dueños del ecommerce. [online] Obtenida el 17/3/2018 de <https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-moda-2017-x-los-duenos-del-ecommerce.html>

González – Peláez, M. (2014). La comunicación a través del lujo. *Historia y Comunicación Social*, 19, 499-510.

Gray, D. E. (2004). *Doing Research in the Real World*. SAGE

Kansara, V. A. (2017). Inside Farfetch's Store of the Future. *Business of Fashion*. [online] Obtenida el 1/11/2017 de <https://www.businessoffashion.com/articles/bof-exclusive/inside-farfetchs-store-of-the-future>

Williams-Grut, O. (2017). Revenue jumps 70% at online fashion retailer Farfetch. *Business Insider UK*. [online] Obtenida el 18/03/2018 de <http://uk.businessinsider.com/farfetch-2016-accounts-revenue-up-70-losses-up-2017-11>

Kapferer, J-N. & Bastien, V. (2009). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Journal of Brand Management*, 16 (5), 311-322.

Kapferer, J-N. & Bastien, V. (2012). The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands. *Kogan Page*.

Keller, K. L. (2008) Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16.

Kestenbaum, R. (2017) What are online marketplaces and what is their future? Forbes. [online] Obtenida el 4/2/2018 de <https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/#8269713284bb>

Kim, H., Choi, Y. J., & Lee, Y. (2015). Web atmospheric qualities in luxury fashion brand web sites. *Journal Of Fashion Marketing & Management*, 19(4), 384-401.

Kluge, P. N., & Fassnacht, M. (2015). Selling luxury goods online: effects of online accessibility and price display. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 43(10/11), 1065-1082.

Lee, G. G., & Lin, H. F. (2005). Customer perceptions of e-service quality in online shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 161-176.

Liu, X., Burns, A. C., & Hou, Y. (2013). Comparing online and in-store shopping behavior towards luxury goods. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11/12), 885-900.

Morency, C. (2017). Farfetch sales jump in road to potential IPO. [online] Obtenido el 18/03/2018 de <https://www.businessoffashion.com/articles/news-bites/farfetch-sales-jump-in-road-to-potential-ipo>

Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding. Trends, Tactics, Techniques. Palgrave Macmillan.*

Okonkwo, U. (2010). *Luxury Online – Styles, Systems, Strategies. Palgrave Macmillan.*

Park, C. H., & Kim, Y. G. (2003). Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(1), 16-29.

Pianon, N., Abtan, O., & Bonelli, F. (2017). The true luxury consumer insight. BCG & Fondazione Altagamma. Internal Report, 1-63. [online] Disponible online en: <https://altagamma.it/media/source/BCG%20Altagamma%20True-Luxury%20Global%20Cons%20Insight%202017%20-%20presentata.pdf>

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.

Rowley, J. (2002), Using Case Studies in Research. *Management Research News*, 25(1), 16 – 27.

Saran, C. (2017). Yoox Net-a-Porter bags digital advantage. *Computer Weekly*, 11-14.

Schmidt, J., Dörner, K., Berg, A., Schumacher, T., & Bockholdt, K. (2015). The opportunity in online luxury fashion. *Mckinsey & Company*.

Seringhaus, F. H. Rolf. (2005). Selling luxury brands online. *Journal of Internet Commerce*, 4 (1).

Sicard, M.C. (2013). *Luxury, Lies and Marketing. Palgrave Macmillan.*

Ventura, M. (2017). El mapa de la moda 2017 (III): los 'diamantes' del lujo internacional. [online] Obtenida el 4/2/2018 de: [https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-](https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la)

moda-2017-iii-los-diamantes-del-lujo-internacional.html

Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods. *SAGE Publications*.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: Fuentes de información Farfetch

Anexo II: Fuentes de información Yoox Net-a-Porter

Anexo III: Plan de negocio de Farfetch según el modelo Canvas

Anexo IV: Plan de negocio de Yoox Net-a-Porter según el modelo Canvas

ANEXO I: FUENTES DE INFORMACIÓN FARFETCH

**FARFETCH
ENTREVISTAS**

Número	Título	Entrevistado	Entrevistador	Fecha	Fuente
E1	Inside Farfetch's Store of the Future	José Neves (CEO)	Vikram Alexei Kansara	12-abr-17	<i>The Business of Fashion</i>
E2	Luxury Tech: We meet José Neves CEO and founder of Farfetch	José Neves (CEO)	Brian Henders on	10-oct-14	Pwc

ARTÍCULOS DE REVISTA Y PRENSA

Número	Título	Autor	Fecha	Fuente
A1	Revenue jumps 70% at online fashion retailer Farfetch	Oscar Williams-Grut	14-nov-17	<i>Business Insider UK</i>
A2	Farfetch Sales Jump in Road to Potential IPO	Christopher Morency	14-nov-17	<i>The Business of Fashion</i>
A3	La empresa de los mil millones de dólares, Farfetch es más que una tienda de moda online	Almudena Perezminguez	5-mar-15	<i>Tendencias</i>
A4	Farfetch founder José Neves tells WIRED how he built the \$1.5 billion fashion platform	Andrew Woffinden	12-jul-17	<i>Wired Growth</i>
A5	Advent invests \$4.5 million in farfetch Global E-Commerce Marketplace Farfetch	Praseeda Nair	9-jul-10	<i>Business UK</i>
A6	Announces a US\$86 Million Series E Round of Investment Led by DST Global	Farfetch	5-mar-15	<i>PRNewsWire</i>
A7	Global E-Commerce Marketplace Farfetch Announces \$110 Million Series F Round	Index Ventures	4-may-16	<i>Index Ventures</i>

A8	Farfetch valued at one billion dollars, hits one millionth customer	Kristopher Fraser	15-ago-16	<i>FashionUnite d</i>
A9	JD.com Pays \$397 Million for Stake in Fashion Shop Farfetch	David Ramli	22-jun-17	<i>Bloomberg Technology</i>
A10	On Road to Autumn IPO, Farfetch Inks Middle East Deal	Vikram Alexei Kansara	31-ene-18	<i>The Business of Fashion</i>
A11	Farfetch compra Style.com a Condé Nast	<i>Moda.es</i>	13-jun-17	<i>Moda.es</i>
A12	Farfetch compra Browns y se refuerza como rival para Yoox	Angela Gonzalez-Rodriguez	15-may-15	<i>FashionUnite d</i>
A13	Farfetch creates an independent business to power brands' e-commerce sites	Eliza Brooke	9-sept-15	<i>Fashionista</i>
A14	All about data – Farfetch’s “Store of the Future” in London	<i>The Circle</i>	27-nov-17	<i>The Circle</i>
A15	Farfetch launches its “store of the future” London-based online retailer Farfetch eyes US public offering	<i>BDC</i>	28-abr-17	<i>BDC</i>
A16		Reporteros <i>Financial Times</i>	10-mar-18	<i>Financial Times</i>
A17	Farfetch's Global Platform Play	Vikram Alexei Kansara	5-abr-15	<i>The Business of Fashion Harvard Business</i>
A18	Farfetch: Global Fashion Online & In-Store	<i>Evelyn</i>	6-dic-15	<i>School Harvard</i>
A19	Farfetch: Brick and Mortar Luxury Fashion in the Age of Technology	<i>LuluQ</i>	26-feb-17	<i>Business School</i>

VÍDEOS

Número	Título	Ponente	Fecha	Fuente	Acceso en
V1	Company Presentation	José Neves (CEO)	16-jul-17	<i>NOAH Conference</i>	https://www.youtube.com/watch?v=U6Uppc9hvEA
V2	Farfetch CEO on What's in Store for High Street Retail	José Neves (CEO)	9-dic-14	<i>Wired UK</i>	https://www.youtube.com/watch?v=VPnq4TKNFS8

V3	Building a Global Marketplace	José Neves (CEO)	15-jul-16	BVCA	https://www.youtube.com/watch?v=EiOwOXiIAqQ
V4	Farfetch. São mais de mil milhões mas com erros: “É impossível ter sucesso sem falhar”	José Neves (CEO)	29-nov-17	<i>Observador</i>	https://www.youtube.com/watch?v=5H2Lp2FqtJU
V5	Case Farfetch	Andrew Robb, (COO)	7-may-15	<i>QSP Summit 2015</i>	https://www.youtube.com/watch?v=37zWuDWk6U0
V6	Farfetch – Touch the Impossible	Stakeholders	16-sept-16	<i>Life at Farfetch</i>	https://www.youtube.com/watch?v=79scp-8_qAk
V7	Farfetch	Luís Teixeira (Director General en Portugal)	26-feb-15	<i>A Nossa Caixa</i>	https://www.youtube.com/watch?v=DUPihE8MOg8
V8	FarFetch: The \$1 Billion fashion start-up	José Neves (CEO)	25-sept-15	CNBC International	https://www.youtube.com/watch?v=XERo5jUOJEc
V9	Farfetch CEO Neves on AI, Competition and Brexit	José Neves (CEO)	12-jul-17	<i>Bloomberg Technology</i>	https://www.youtube.com/watch?v=25ZpbIw-NOg
V10	Farfetch CEO Neves Says There Are No Plans for an IPO	José Neves (CEO)	13-feb-18	<i>Bloomberg TV Markets and Finance</i>	https://www.youtube.com/watch?v=BIV3BSZOSik
V11	Fashion Business Building in a World of Change	Marco Bizzarri (Gucci's CEO) y Jose Neves (Farfetch's CEO)	16-feb-17	<i>The Business of Fashion</i>	https://www.youtube.com/watch?v=N3PQu4S6n8A
V12	Insider Fashion Tips: How Technology is Creating New Trends and Possibilities	José Neves, Lauren Sherman (Fashionista.com), Craig Arend y Edwin Mullon (Fashion GPS)	9-ene-14	<i>The conversation series</i>	https://www.youtube.com/watch?v=8-DhiW-B1ds
V13	Universo Farfetch	José Neves (CEO)	8-nov-12	<i>Farfetch Brasil</i>	https://www.youtube.com/watch?v=wnDWvxQOF4g
V14	Websummit 2017: It's lonely at the top. The life of a leader	José Neves (CEO)	8-nov-17	<i>Startup Sintra</i>	https://www.youtube.com/watch?v=PWSSHTH1lck

V15

FT Business of Luxury Summit 2015 D1 Beyond
the Store

José Neves (CEO)

15-jun-
15 *FT Live*

<https://www.youtube.com/watch?v=oovURCRm-E>

ANEXO II: FUENTES DE INFORMACIÓN YOOX NET-A-PORTER

YOOX NET-A-PORTER

ENTREVISTAS

Número	Título	Entrevistado	Entrevistador	Fecha	Fuente
E1'	Yoox Net-a-Porter bags digital advantage	Alex Alexander (CIO)	Cliff Saran	1-feb-17	<i>Computer Weekly The Business of</i>
E2'	The Net-a-Porter Group: The Original Fashion Tech Disruptor	Naomi Hewitt (Directora de RRHH) Alison Loehnis (presidenta de <i>in season</i>)	The Business of Fashion Vogue	12-may-14	<i>Fashion Business Inside</i>
E3'	Net-A-Porter Boss Alison Loehnis		Vogue Germany	4-ago-15	<i>Business Inside</i>

ARTÍCULOS DE REVISTA Y PRENSA

Número	Título	Autor	Fecha	Fuente
A1'	What Amazon could learn from Yoox Net-a-Porter, the “world’s biggest luxury fashion store”	Marc Bain	7-jul-16	<i>Quartz</i>
A2'	Yoox Net-A-Porter Adopts IBM Software	<i>Reuters</i>	7-mar-16	<i>The Business of Fashion</i>
A3'	Net-A-Porter – Revolutionizing Global Fashion Retail	Martin Roll	may-17	<i>Roll Informatio</i>
A4'	Inside Yoox-Net-a-Porter’s vision for the future of luxury fashion	Ben Rossi	2-jun-16	<i>n age</i>
A5'	Who's Winning the Fashion E-Commerce Race?	Vikram Alexei Kansara	23-sept-15	<i>The Business of Fashion</i>
A6'	Strategy In Fashion at Net-A-Porter	Simon Barton		<i>Innovation Enterprise</i>
A7'	Yoox Net-A-Porter Company Note	Flavio Cereda	5-jul-17	<i>Jefferies</i>

VÍDEOS					
Número	Título	Ponente	Fecha	Fuente	Acceso en
V1'	FT Business of Luxury Summit 2015 D2 Closing Keynote	Federico Marchetti (CEO)	12-jun- 15	<i>Financia I Times The Business of</i>	https://www.youtube.com/watch?v=NAbbj6a38Ms&list=PL2KWGSn0uBPPrwXzlu5CKV5O61uUEK9cL
V2'	Natalie Massenet in Conversation	Natalie Massenet (fundadora de Net-a-Porter)	22-jul-10	<i>Fashion</i>	https://www.youtube.com/watch?v=MGTAZ2jM4IM
V3'	Introducing our new YNAP Tech Hu	Federico Marchetti (CEO)	26-jun- 17	<i>YNAP Group</i>	https://www.youtube.com/watch?v=UxdtuF7Wttl

ANEXO III: PLAN DE NEGOCIO DE FARFETCH SEGÚN EL MODELO CANVAS

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñadores, <i>boutiques</i> y marcas ➤ Inversores de capital riesgo ➤ Alianzas estratégicas y <i>joint ventures</i> 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Plataforma – página <i>web</i> y <i>app</i> ➤ <i>The Store of the Future</i> ➤ <i>Farfetch Black & White</i> ➤ <i>The Store-to-Door in 90 Minutes</i> ➤ <i>Click & Collect</i> 	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para las marcas: comercialización instantánea de sus productos en casi todos los países. ➤ Para el consumidor: experiencia de compra única, seguridad, visibilidad en tiempo real stock 	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trato personalizado y humano ➤ Comunicación: correo electrónico y teléfono 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Criterios geográficos: países, idioma local y culturas ➤ Criterios demográficos: mujeres, hombres y niños
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Última tecnología ➤ Factor humano – Equipos diversos y cualificados ➤ Base de clientes 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Omnicanalidad: <i>online</i> y tienda física 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inversión en tecnología, costes operativos (envíos, devoluciones,..), captación y retención de clientes, RRHH, marketing. ➤ No almacenan inventario (ahorro) 			<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comisión aproximada del 25% a las marcas ➤ Aún no es rentable 	

ANEXO IV: PLAN DE NEGOCIO DE YOOX NET-A-PORTER SEGÚN EL MODELO CANVAS

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renombradas marcas de lujo. Destaca el grupo Kering ➤ Accionistas 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Multimarca de temporada: Net-a-Porter y Mr.Porter ➤ Multimarca fuera de temporada: Yoox y The Outnet ➤ <i>Online flagship stores</i> ➤ Plataforma de social media (revistas) 	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Para las marcas: fidelización clientes ➤ Para el consumidor: página <i>web</i> clara, atractiva y funcional, y servicio de alta calidad durante la venta y posventa ➤ Para el trabajador: empleo atractivo 	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo atención al cliente 24h ➤ Consultores de moda y guías de estilo ➤ Servicio premium ➤ Comunicación: correo electrónico y teléfono 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Net-a-Porter: mujeres ➤ Mr. Porter: hombres ➤ Yoox: mujeres y hombres creativos y niños ➤ The Outnet: preocupados por el dinero. Incluye marca propia <i>Iris & Ink</i>, para mujeres que valoran la alta calidad.
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pioneros → confianza marcas ➤ Centros de distribución ➤ Tecnología ➤ Factor humano ➤ Recogida de <i>feedback</i> 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Omnicanalidad: página <i>web</i>, 5 <i>apps</i>, revistas y redes sociales 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inversión en tecnología, costes operativos, costes productos vendidos, obligaciones, marketing y ventas, costes extraordinarios. ➤ Almacenan inventario (coste) 			<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comisión a las marcas ➤ Rentable: beneficio neto 46 millones 	