



Facultad de ciencias económicas ICADE, Universidad Pontificia de Comillas

# **CADAQUÉS TIENDA ONLINE DE VENTA DE 2ª MANO Y ALQUILER DE BOLSOS**

Clave: 201803081

Autor: Iciar Ortegón Gaynés

Director: Pedro Palencia Alacid

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. <i>Análisis del mercado</i></b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Análisis del mercado mundial</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2. Análisis del mercado local</b> .....	<b>7</b>
<b>2. <i>Modelo de negocio</i></b> .....	<b>8</b>
<b>2.1. Producto y servicio</b> .....	<b>8</b>
2.1.1. Introducción a la idea de negocio.....	8
2.1.2. Servicio CADAQUÉS.....	10
<b>2.2. Operaciones necesarias</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3. Cliente objetivo</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4. Definición de la propuesta de valor</b> .....	<b>16</b>
<b>3. <i>Estructura y procesos de la empresa</i></b> .....	<b>20</b>
<b>3.1. Misión, visión y valores</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2. Estructura de la empresa</b> .....	<b>22</b>
<b>4. <i>Plan estratégico</i></b> .....	<b>24</b>
<b>4.1. Análisis de los competidores</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2. Las 5 Fuerzas de Porter</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3. Análisis DAFO</b> .....	<b>31</b>
<b>5. <i>Plan de marketing</i></b> .....	<b>32</b>
<b>5.1. Marketing mix</b> .....	<b>33</b>
5.1.1. Producto .....	33
5.1.2. Distribución.....	36
5.1.3. Precio .....	37
5.1.4. Promoción .....	39
<b>5.2. Identidad visual corporativa</b> .....	<b>42</b>
5.2.1. Naming .....	42
5.2.2. Logotipo.....	42
<b>6. <i>Análisis financiero</i></b> .....	<b>43</b>
<b>6.1. Recursos necesarios para el funcionamiento de Cadaqués</b> .....	<b>43</b>
<b>6.2. Plan financiero</b> .....	<b>48</b>
<b>7. <i>Conclusiones</i></b> .....	<b>51</b>
<b>8. <i>Bibliografía</i></b> .....	<b>53</b>

## **Resumen**

Este trabajo se basa en la creación de un concepto innovador que propone un servicio online de alquiler y compraventa de bolsos de lujo de segunda mano, denominado Cadaqués. Enlaza marcas de lujo y consumidores de manera eficiente y dinámica. Un proyecto determinado por el cambio tecnológico y los nuevos paradigmas, tendencias y comportamientos de los consumidores y las industrias.

El análisis de la industria muestra que existe una oportunidad de mercado optimista, debido a la creciente demanda en la industria de alquiler de moda online, que proporciona una vida útil más larga para la ropa y reduce el consumo de moda.

Factores como la sostenibilidad jugarán un papel clave en el desarrollo de nuestro negocio, además de cambiar el comportamiento de los consumidores actuales y futuros cada vez más intolerantes con los diseñadores y empresas de artículos de lujo que no basan su negocio en estas preocupaciones y toman decisiones de compra en base a ellos. Por lo tanto, la industria de la moda debe avanzar hacia un futuro más sostenible. La clave es cambiar el modelo “take-make-waste” y adoptar los principios de la economía circular y el alquiler de moda para crear una industria más sostenible.

Es aquí donde Cadaqués entra en el sector con un proyecto innovador que combinará estas características y, junto con la digitalización, desarrollará una plataforma online que actúe como intermediario para el intercambio de estos bienes de lujo entre compradores, vendedores y rentistas.

### Palabras clave:

Moda

Lujo

Bolsos

Cadaqués

Online

Alquiler

Segunda mano

## **Abstract:**

This paper is based on the creation of an innovative concept that proposes an online service for renting and buying and selling second-hand luxury handbags, called Cadaqués. It links luxury brands and consumers in an efficient and dynamic way. A project determined by technological change and new paradigms, trends and behaviors of consumers and industries.

Industry analysis shows that there is an optimistic market opportunity, due to the growing demand in the online fashion rental industry, which provides a longer shelf life for clothing and reduces fashion consumption.

Factors such as sustainability will play a key role in the development of our business, in addition to changing the behavior of current and future consumers, who are increasingly intolerant of designers and luxury goods companies that do not base their business on these concerns and make purchasing decisions based on them.

Therefore, the fashion industry needs to move towards a more sustainable future. The key is to change the take-make-waste model and embrace the principles of a circular economy and fashion leasing to create a more sustainable industry.

This is where Cadaqués enters the sector with an innovative project that will combine these characteristics and, together with digitalization, develop an online platform that will act as an intermediary for the exchange of these luxury goods between buyers, sellers and renters.

### Key words:

Fashion

Luxury

Handbags

Cadaqués

Online

Rental

Second hand

## *ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS*

Figura 1: Crecimiento del mercado mundial de segunda mano de lujo .....	7
Figura 2: Crecimiento del mercado de lujo de segunda mano en U.S.....	9
Figura 3: Logotipo Cadaqués .....	42
Figura 4: Logotipo negativo .....	43
Figura 5: Balance Cadaqués año 0 .....	49
Figura 6: Desglose precios alquiler y venta de bolsos.....	49
Figura 7: Cuenta de resultados Cadaqués 5 años .....	50

# 1. Análisis del mercado

## 1.1. Análisis del mercado mundial

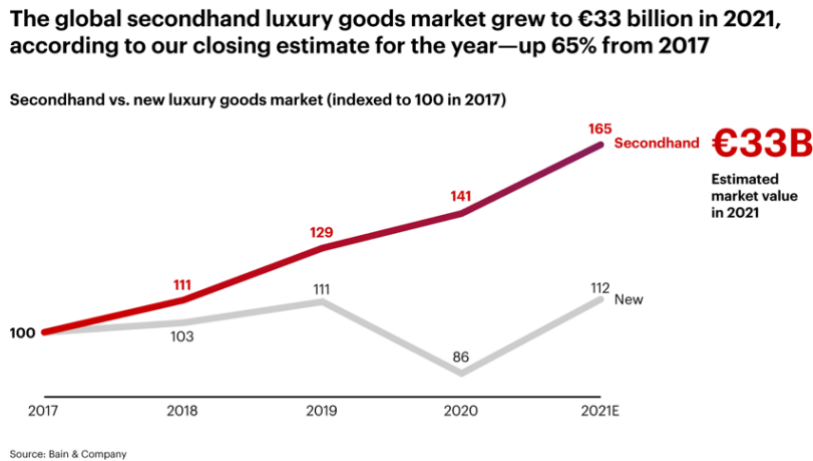
La COVID-19 supuso un cambio en el mundo de la moda durante el año 2020. Los fabricantes de artículos de lujo se han visto afectados por el descenso del turismo causando notables descensos en sus figuras de ventas. Según el *State of the Consumer Tracker* realizado por Deloitte, “Los consumidores se han visto profundamente afectados por el COVID-19. Mientras los países luchan por controlar la pandemia, la preocupación por la salud sigue siendo universal (...) La preocupación de los consumidores por su bienestar tiene implicaciones evidentes para los minoristas y las marcas de lujo. Por término medio, en todos los países de la encuesta, el 30% de los encuestados expresó su preocupación por la realización de los próximos pagos (...) Una proporción significativa de consumidores en la mayoría de las principales economías del mundo sigue estando intranquila por el futuro de la economía, un elemento que influye en las intenciones de gasto neto de los consumidores” (Arienti. P, 2022).

A pesar de este hecho empírico, las empresas de lujo han tratado de buscar formas de conectar con sus clientes. La sostenibilidad en este punto jugará un papel fundamental. La inversión en “tecnología verde” y diversas medidas centradas en reducir las emisiones procedentes de sus fábricas han encabezado sus futuras estrategias. Si bien, la innovación no se limita únicamente a tomar medidas en la cadena de suministro, sino a integrar nuevos valores y perspectivas en las respuestas a los clientes. Las necesidades se han mostrado cambiantes, y presentan una oportunidad para nuevos modelos de negocio que optan por la reutilización, alargando la vida útil de los productos, como el que se viene a presentar a continuación.

El estudio realizado por Bain & Company del mercado global de segunda mano de lujo, reafirma que “prolongar la vida útil de los productos de lujo es una forma poderosa de que las marcas, las plataformas de moda y los inversores muestren su compromiso con la sostenibilidad. Además, las ventas de segunda mano ofrecen un canal de distribución adicional que está ganando cuota dentro del ecosistema general del lujo. La naturaleza de las ventas de lujo de segunda mano, basada en la web (y su capacidad para ofrecer a las

marcas un conocimiento más rico y basado en datos del comportamiento de los consumidores jóvenes), es otra ventaja” (D’Arpizio. C. & Levato. F., 2022).

**Figura 1: Crecimiento del mercado mundial de segunda mano de lujo**



Fuente: Bain & Company (D’Arpizio. C. & Levato. F., 2022).

Otra de las oportunidades crecientes en el sector viene de la mano de la digitalización. Según el estudio global de productos de lujo realizado por Deloitte, las marcas de lujo han desarrollado sistemas de inteligencia artificial (IA) y realidad aumentada (RA) con el fin de comprender al consumidor y optimizar sus respuestas. Esta tendencia ha venido impulsada por un aumento del uso de canales online para la compra de productos (Arienti. P, 2022).

No obstante, aún quedan cuestiones por resolver, que presentan una nueva oportunidad para la elaboración de propuestas de valor únicas. Bain & Company menciona “resolver la complejidad operativa (por ejemplo, la autenticación, el stock inicial y los márgenes), definir una estrategia de marca ganadora (o de rebranding), maximizar el alcance de los clientes y garantizar que los artículos revendidos se valoren y tengan un precio adecuado” como los pertinentes puntos a considerar (D’Arpizio. C. & Levato. F., 2022).

## 1.2. Análisis del mercado local

El mercado del lujo en España creció en 2021 un 15,5% con respecto al año anterior, según el análisis elaborado por EAE Business School. (Solé. R.,2022).

En cambio, este incremento se muestra débil para recuperar la caída del -26,6% sufrida en 2020 con la pandemia.

El sector de complementos tuvo un descenso del 27% en España, mientras que a nivel global fue del 20%. Tal y como se explica en el análisis del EAE Business School, “Los mercados de USA y China destacaron al compensar en sus mercados domésticos el consumo que hubieran hecho en vacaciones. Por este motivo, en España el impacto en 2020 fue mayor que el promedio mundial, como en la totalidad de los mercados europeos” (Solé. R., 2022).

De nuevo, el mercado local ha experimentado un cambio notable adoptando la omnicanalidad, “las ventas online a nivel nacional alcanzaron el 12%, en 2020. En 2021 han seguido creciendo, aunque a menor velocidad, alcanzando a final de 2021 el 15% de las ventas sobre el total del mercado” (Solé. R., 2022).

## **2. Modelo de negocio**

### **2.1. Producto y servicio**

#### **2.1.1. Introducción a la idea de negocio**

El mercado de la moda de lujo de segunda mano se ha mostrado como una tendencia creciente en los últimos años. La compra y alquiler de moda online supone el incremento de la vida útil de prendas y complementos reduciendo el consumismo.

Como se comentaba en el análisis de mercado, los clientes han optado por nuevas formas de consumo que posicionan la sostenibilidad en la cabecera. Un creciente debate sitúa la clave del futuro de la industria en un cambio del modelo de negocio. El denominado “take-make-waste” y los principios de la economía circular serán las principales metodologías demandadas por los consumidores actuales y futuros.

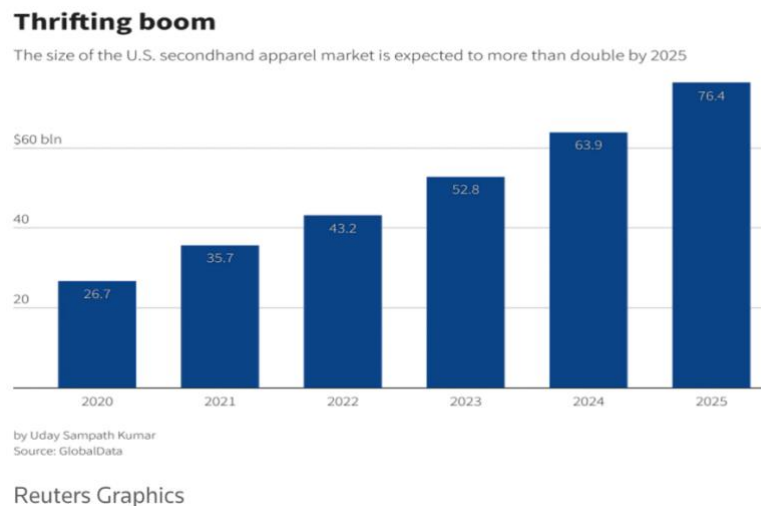
Según GlobalData, “Se espera que el sector de la reventa crezca 11 veces más rápido que el sector de la venta de ropa al por menor en general hasta 2025, impulsado también por la creciente concienciación sobre el coste medioambiental de la moda rápida.

Esto podría convertir al sector en un imán para los acuerdos, ya que las empresas buscan crecer rápidamente para capitalizar un boom que, según las estimaciones del sector,



podría duplicar el tamaño del mercado de la ropa de segunda mano en Estados Unidos hasta alcanzar los 76.400 millones de dólares en 2025”. (Sampath Kumar. U., 2021).

**Figura 2: Crecimiento del mercado de lujo de segunda mano en U.S.**



*Fuente: Reuters (Sampath Kumar. U., 2021).*

Además, la oportunidad del sector de moda y complementos de lujo también reside en ofrecer la opción de comprar a un precio más asequible. Como se indica en la revista *The Luxonomist*, “La moda a un precio más asequible no supone ofrecer más de lo mismo, hecho en el que la *fast fashion* estaría quizás errando en el concepto. Y es que el mercado de la moda y los hábitos del cliente necesitan de vez en cuando ampliar miras, conceptos y estrategias en un escenario sobresaturado. Los consumidores desean ver algún producto inaccesible a buen precio de mercado, véase el vintage” (Mosteiro. M., 2021).

La venta de bolsos de lujo de segunda mano ha destacado entre todos los productos. Según un artículo publicado por *El Economista*, “De entre todas las tendencias a la hora de comprar, los bolsos de lujo ya tienen un lugar destacado dentro de las ventas online. De esta forma se han convertido a mucho más accesibles a clientes *premium* de cualquier lugar del planeta” (Sempere. M., 2018).

A esta tendencia se le une la revolución del comercio electrónico. “En España, aproximadamente el 23% de las compras totales se realizaron a través de Internet en 2020. De hecho, en el último trimestre de ese mismo año, la facturación procedente del

comercio online alcanzó un máximo histórico al superar los 14,5 millones de euros dentro del territorio nacional” (Orús. A., 2022).

Tras el análisis de mercado global y local y las evidencias expuestas anteriormente, parece evidente afirmar que la venta y alquiler de bolsos de lujo de segunda mano online suponen una oportunidad de negocio exclusiva aún no cubierta en el mercado. Los consumidores se muestran interesados por esta oferta innovadora que solucionaremos con el servicio CADAQUÉS expuesto en el presente trabajo.

### **2.1.2. Servicio CADAQUÉS**

Cadaqués es un servicio de compraventa y alquiler de bolsos de lujo de segunda mano online que proporciona acceso a los bolsos más deseados del momento en una fracción del precio. El cliente podrá vender o comprar sus bolsos de marca de segunda mano, y alquilar bolsos de lujo a través de la web durante un periodo de tiempo determinado, elegido por el cliente a su conveniencia.

#### **Comprar**

Ofrecemos a nuestros clientes la opción de comprar artículos. Accederán a la colección de compras a través de la plataforma web y los clientes podrán ver todos los productos disponibles y comprarlos de manera fácil y segura. Tendrán la posibilidad de buscar entre todos los bolsos y marcas y seguro que encuentran uno de los estilos más icónicos, o quizás el bolso que te encanta a primera vista. El cliente podrá guardar y añadir a su wishlist todos sus bolsos favoritos. Esto también ayudará a Cadaqués a comprender las preferencias de nuestros clientes.

Cada artículo pasará por un riguroso proceso de aprobación de autenticidad, calidad y condición con los más altos estándares. Los compradores también recibirán un certificado de autenticidad del producto. Además, para que el cliente pueda hacerse una idea del estado del producto, aparte de proporcionar imágenes del mismo, Cadaqués añadirá mediante una breve descripción como se encuentra dicho bolso. Por otro lado, el cliente tendrá la opción de devolver el producto en los primeros días (2 días) de su recepción si no se ajusta a las expectativas.

## **Vender**

Si los clientes están interesados en vender sus bolsos, Cadaqués ofrece una forma rápida y sencilla de vender bolsos de lujo de segunda mano.

Esta oferta incluye servicio completo hasta la venta del bolso. Los clientes simplemente completan el formulario de venta inicial, adjuntan una imagen del producto que desean vender y eligen un método de pago. Una vez que el equipo de Cadaqués haya evaluado el producto, se pondrá en contacto con ellos y se les enviará el precio de venta final del producto. Si se acepta la cotización, el cliente enviará el producto y el bolso estará disponible para la venta después de la inspección final y la aprobación del producto por parte del equipo de Autenticidad y Calidad. Como modalidad de consignación, el pago se realiza en cuanto se vende el producto.

## **Alquilar**

Los clientes podrán elegir cualquiera de los bolsos de Cadaqués disponibles desde la plataforma, con un mínimo de 4 días y un máximo de 1 mes. Los clientes podrán cotillear y navegar sobre diferentes bolsos online y agregarlos a su lista de deseos para futuros alquileres. Si ha encontrado un bolso que le gusta, pero actualmente está alquilado, puede optar por hacérselo saber y le avisaremos cuando esté disponible.

Una vez que haya seleccionado un bolso para alquilar, deberá reservarlo a través de la página web. El cliente recibirá el bolso en la fecha indicada, y una vez recibido, podrá utilizarlo ilimitadamente durante el tiempo indicado. El día de la devolución, el cliente deberá devolver el artículo por correo utilizando la etiqueta de franqueo pagada recibida previamente con el envío.

En el caso de que el cliente desee prorrogar su alquiler, la prórroga deberá solicitarse a través de la página web y estará limitada a la disponibilidad del bolso durante el tiempo adicional. No habrá opción de compra para dichos bolsos de alquiler. El tiempo de devolución no debería ser un problema para los clientes, ya que Cadaqués enviará recordatorios cuando se acerque la fecha de devolución o renovación.

Además, el cliente podrá rentabilizar los bolsos que tiene en casa que no quiere deshacerse. Por ello, Cadaqués ofrece la posibilidad de alquilar peer-to-peer (P2P). Se

trata de consignar un producto, pero en lugar de venderlo, alquilarlo a otros clientes. Como resultado, la mayoría de los artículos de lujo que se exhibirán en el área de alquiler no nos pertenecerán a nosotros, sino que pertenecerán al cliente. Por tanto, se quedará con un porcentaje del alquiler para compensar el servicio, mientras que Cadaqués se quedará con otra parte de la gestión del servicio desde la presentación visual del producto, la limpieza, el alquiler y el envío. Para esta alternativa, el cliente firmará un contrato de 6 meses renovables en el que otorgará el uso exclusivo del bolso de alquiler a Cadaqués. Cada artículo pasará por un riguroso proceso de aprobación para garantizar la autenticidad y el estado que cumplan con los más altos estándares.

Para ampliar nuestra penetración en el mercado, la plataforma también operará en el mercado de empresa a empresa (B2B), asociándose con otras empresas, como agencias de medios, agencias de comunicaciones de marketing y fotógrafos que necesitan alquilar artículos de moda para sus eventos, como publicidad, vídeo, sesión de fotos, etc. En este caso particular, la plataforma digital representará el principal canal de conexión con los socios de empresa a empresa, lo que permitirá a Cadaqués ampliar su alcance. Esta opción tendrá una sección especial diseñada solo para ellos, con características únicas como alquileres a corto plazo, como menos de 4 días.

## **2.2. Operaciones necesarias**

### **i. Compra de productos**

La adquisición de las colecciones se basará inicialmente en la compra de bolsos de las nuevas temporadas (actuales en el mercado), así como bolsos vintage y piezas exclusivas que serán elegidas por nuestro equipo de expertos que inspeccionarán y garantizarán su calidad y autenticidad. Y, por otro lado, los bolsos que los clientes nos consignarán en alquiler con un contrato previo de seis meses prorrogables o nos venderán o consignarán para revender.

Por otro lado, como intermediarios, queremos contar con nuevos diseñadores y marcas que cumplan con los mismos estándares de calidad y diseño que las marcas de lujo ya consolidadas. Para estos diseñadores seremos un escaparate donde podrán darse a conocer y, por tanto, crearemos alianzas para construir su reputación proporcionándonos sus

bolsos de forma gratuita (diseñadores a Cadaqués). De esta manera los clientes podrán conocer nuevas marcas de lujo, los diseñadores serán conocidos y nosotros podremos alquilar esos bolsos.

Una vez que la plataforma coja ritmo queremos buscar acuerdos con las empresas de lujo más demandadas por nuestros clientes para que vendan el stock sobrante y/o los complementos que han sido utilizados para los rodajes y que son semi-nuevos. Estas empresas se llamarán colaboradoras y Cadaqués buscará conseguir sinergias en cuanto a precios y traspasar clientes de un lado a otro para un beneficio común.

## **ii. Envíos**

- Envíos:

Cadaqués tendrá que externalizar los servicios de envío a todos sus clientes. En el apartado del plan de marketing (marketing mix) se analizarán las diferentes opciones de mensajería, así como quién asumirá el coste, si la empresa, reduciendo el margen de Cadaqués y por tanto sin coste para el cliente, o si el coste será a cargo del cliente. La empresa empezará con envíos a nivel nacional en todo el país.

La entrega se realizará en mano en la dirección que el cliente nos facilite. El paquete deberá entregarse siempre a la persona que lo encarga o en su caso al contacto ofrecido por el cliente en la web.

- Devolución de los bolsos:

La devolución de los bolsos debe ser un proceso extremadamente sencillo y cómodo para el consumidor. El éxito de cualquier plataforma de alquiler es ofrecer al consumidor una experiencia de calidad de principio a fin, reduciendo al máximo cualquier fricción que pueda llevarle a cancelar el servicio en el futuro.

La incomodidad de tener que devolver el artículo es uno de los principales motivos que pueden hacer que los clientes cancelen el servicio. Por lo tanto, será necesario reducir el esfuerzo que requiere el cliente para preparar el envío y entregarlo a la empresa de reparto:

Preparación del pedido de devolución:

Para minimizar los inconvenientes de la protección de los bolsos al devolverlos, cada bolso estará equipado con una bolsa de tela Cadaqués en la que se colocará el bolso dentro

de una caja rígida también de Cadaqués y finalmente una etiqueta prepagada con la dirección de envío de la empresa.

#### Entrega del bolso a devolver

La devolución del bolso será gratuita para el cliente, que sólo tendrá que elegir la hora y la dirección en la que el mensajero vendrá a recogerlo.

- Envío del bolso a la reventa:

Una vez que el cliente ha enviado el formulario, ha subido las fotos y ha recibido la oferta de nuestro equipo, lo único que debe hacer es enviarnos el artículo. Deberá empaquetar cuidadosamente el bolso y enviarlo a Cadaqués para que podamos hacer la comprobación final antes de añadirlo a la tienda online del mercado de segunda mano de Cadaqués.

### **iii. Mantenimiento, limpieza y sustitución de los bolsos**

Dado que los bolsos serán alquilados y, por tanto, serán utilizados por varios clientes, será necesario limpiar, sustituir y mantener algunos de los productos.

Al recibir el bolso en nuestras oficinas, es decir, después de cada alquiler, será inspeccionado meticulosamente por el equipo, con el fin de evitar falsificaciones, gracias a las etiquetas RFID que se colocarán en los bolsos. Se limpiará en húmedo o en seco con productos específicos según el tipo de bolso y según los materiales, y, por último, se repararán o sustituirán si es necesario.

Del mismo modo, las bolsas de Cadaqués que protegen los bolsos también serán limpiadas y desinfectadas después de cada devolución.

Cadaqués ofrece un seguro de daños, en caso de rotura o daños mayores o robo. En caso de daños, tenemos un seguro que cubre los daños menores y en caso de robo, es muy importante que el cliente notifique a las autoridades pertinentes la sospecha de robo o pérdida y presente formalmente una denuncia. Este es un requisito previo para gestionar la reclamación con la compañía de seguros.

En ambos casos, los bolsos están asegurados hasta un máximo de 1.000 euros con una franquicia de 100 euros a cargo del cliente si el precio de venta al público es inferior a 2.000 euros. Si es superior a este precio de venta al público se ofrecerá un seguro a todo riesgo. Cadaqués procederá a contratar un servicio de seguro de franquicia total, esto

significa que el seguro cubrirá la totalidad del importe del bolso y el cliente sólo asumirá 250 euros de la franquicia, en lugar de 100 más el resto a partir de 1.000 euros y hasta el valor de mercado, como en el caso anterior de la franquicia parcial.

Ejemplos de daños excesivos o abusivos son las manchas de tinta en el interior, los derrames de maquillaje o las manchas de tinta o agua en el exterior y las roturas en el exterior del bolso.

Además, si se observan múltiples casos de daños excesivos en el alquiler por parte del mismo cliente, o si hay una tendencia de casos sucesivos de robo o pérdida del bolso, Cadaqués se reserva el derecho de cerrar la cuenta del cliente en cualquier momento.

#### **iv. Análisis de datos**

La recopilación de información y el uso de ella serán uno de los pilares fundamentales de Cadaqués. La empresa aspira a conocer a la perfección los gustos y hábitos de sus clientes, con el fin de maximizar los ingresos comprando según estos gustos. El éxito de cualquier plataforma online radica en ofrecer una experiencia integral y de calidad, por lo que conocer las preferencias y hábitos de compra de los clientes será fundamental para mantener el nivel de clientes.

#### **v. Página web**

Cadaqués necesitará una página web para iniciar su funcionamiento ya que es el portal a través del cual se realiza la contratación, seguimiento y evaluación del servicio.

### **2.3. Cliente objetivo**

En Cadaqués, hay dos grupos de clientes bien diferenciados. El primero es el llamado consumidor final, que es alguien que quiere alquilar, comprar o vender bienes de lujo, es decir una persona. Por otro lado, se encuentran las empresas o nuevos diseñadores. Estos últimos son pequeños empresarios y diseñadores en etapa inicial que buscan aumentar su base de clientes y hacerse un nombre. Es cierto que en parte también son nuestros proveedores, pero centrándonos en las estrategias de marketing no solo se enfoca al

cliente final que va a comprar/vender/alquilar los productos sino también irán enfocadas a ellos.

Como plataforma, seremos los encargados de brindar los servicios necesarios para los dos segmentos, compraventa y alquiler, sin necesidad de comunicación y relación entre ambos. En otras palabras, trabajamos como un intermediario. A continuación, se detallan los dos apartados que aplican en este caso:

Definición de público objetivo: Los servicios que ofrece Cadaqués están dirigidos a un público objetivo con las siguientes características.

El principal público objetivo de la plataforma son las mujeres, que son las principales consumidoras de bolsos, entre 25 y 55 años, con unos ingresos anuales moderadamente altos, a partir de una media de 30.000 euros anuales, al tratarse de un servicio consumible o considerado "caprichoso" que requiere un gasto periódico y buscan artículos de lujo diseñados por estilistas famosos, novedad, o consumo de moda sostenible.

En definitiva, son mujeres a las que no les importa salir de su zona de confort a la hora de elegir accesorios y disfrutan experimentando. Gastan dinero en artículos de moda y/o estética de forma recurrente. Son afines y están acostumbradas al uso de las nuevas tecnologías y redes sociales, ya que la interacción con la web o aplicación será fundamental para completar el perfil de gustos de cada usuaria. Además de tener cuentas en las principales redes sociales como Instagram o Facebook, lo que facilitará la tarea de darse a conocer y enviar ofertas y contenidos.

A su vez, las empresas forman parte de este público objetivo. En este caso, se trata de marcas de moda y complementos de lujo, tanto las ya conocidas por el público como los diseñadores emergentes que se encuentran en sus primeras etapas de desarrollo. Estas empresas y diseñadores utilizarán la plataforma bien para vender sus excedentes de stock o bien para dar a conocer sus productos de calidad y lujo, que deben estar en línea con los productos que demanda nuestro cliente "persona".

#### **2.4. Definición de la propuesta de valor**

Esta sección describe la propuesta de valor que Cadaqués ofrece a ambos segmentos, nuestro cliente final "persona" y la empresa.



## **Propuesta de valor al cliente final “persona”**

El objetivo de la empresa Cadaqués es que el cliente final alquile un bolso o compre o venda el producto en la web. La única manera de conseguirlo y evitar que comparen precios o encuentren el producto que desean en otro sitio es ofrecer algo más que el resto de las fuentes. No hay que olvidar que, en el sector de la moda, las iniciativas empresariales que adaptan el concepto de compartir y el consumo colaborativo al contexto de la moda han aumentado rápidamente ante la aparición de Covid-19 debido a la difusión de las plataformas digitales.

La propuesta de valor clave de las plataformas de alquiler de bolsos de lujo está relacionada con la oportunidad que tienen los clientes de alquilar, a través de la plataforma digital de la empresa, una o varias piezas de lujo durante un periodo de tiempo de cuatro días o más, pagando una tarifa que equivale aproximadamente al 5-10% del precio de venta al público (incluyendo el servicio de limpieza, el alquiler y la entrega y el envío de vuelta).

Además, nuestro valor añadido no sólo surge del alquiler de los bolsos, sino también del hecho de que la plataforma también pone a disposición de los consumidores un mercado de segunda mano, donde pueden comprar o vender estos accesorios con un descuento de hasta el 70% del precio original de mercado. La plataforma actúa como intermediaria, facilitando así todo el servicio a los clientes y ofreciendo esa seguridad y confianza como empresa que una persona física desconocida no puede generar a primera vista.

Oferta agregada de bolsos de marcas de lujo: La facilidad de encontrar productos de las marcas de lujo habituales con nuevas marcas de lujo es uno de los principales puntos de interés para el cliente final. Se ofrece el alquiler de las nuevas colecciones lanzadas por las marcas y la compra de piezas más vintage o icónicas, que irán creciendo y renovándose periódicamente, aumentando así la frecuencia con la que el cliente visita la web para estar informado de las novedades. Se espera que este enfoque aumente el alquiler y la compra por cliente.

Los consumidores buscan experiencias, por lo que nuestro papel como plataforma será ofrecer un servicio que enganche al cliente ofreciendo los más altos estándares de calidad y atención que cualquier marca de lujo podría ofrecer.

Uno de los principales problemas de las plataformas de compraventa de segunda mano es la falta de confianza. El comprador quiere saber quién es la persona, quién está al otro lado y quién va a comprar el producto. Y más en el caso de un artículo de lujo como un bolso, donde el comprador necesita tener confianza y saber que el bolso es real. Nosotros como plataforma intermediaria que se encarga exclusivamente de todo el servicio desde la verificación de todos los productos, limpieza, envío, etc. ofreceremos esa confianza que todo cliente necesita. La ausencia de confianza en este tipo de servicios impide la transacción y por tanto el funcionamiento de la empresa.

También ofreceremos una atención personalizada. La plataforma se dedica a servir a los clientes, no sólo mediante el envío o la recepción de los productos que alquilan, compran o venden, sino que también cuenta con recursos que ofrecerán la máxima calidad, seguridad, transparencia y confianza a los clientes.

Y contenido extra. Uno de los métodos más utilizados en el marketing online es la creación de contenidos para atraer a los consumidores a la web y, una vez dentro, venderles el producto. En Cadaqués pretendemos ofrecer contenidos con esta intención. Será un contenido de calidad, ofreciendo información extra sobre marcas, inspiraciones, materiales, sostenibilidad, llegada de nuevos productos, ofertas, entrevistas a nuevos diseñadores. Siempre manteniendo nuestros valores como marca.

### **Propuesta de valor para empresas (partners)**

Para las marcas de moda y accesorios de lujo y los nuevos diseñadores, la propuesta de valor es diferente. Por un lado, lo que le interesa a la marca de lujo es poder deshacerse de su excedente de stock y crear un vínculo con los usuarios de la plataforma. Por otro lado, a los nuevos diseñadores les interesará aumentar la exposición al público y el número de ventas de sus productos. Para satisfacer sus necesidades, se propone lo siguiente:

- Marcas de lujo reconocidas:

Comprarán el stock sobrante de sus colecciones pasadas a precios reducidos para que, en lugar de quemarse como se hacía hasta ahora, tengan una segunda vida. De esta manera, los clientes verán la acción de dicha empresa como un nuevo comportamiento más sostenible. Esta estrategia ayudará a las marcas a seguir vendiendo sus nuevas temporadas en las tiendas y a no perder a los consumidores actuales y futuros que empiezan a tener más en cuenta estas acciones a la hora de tomar una decisión de compra. Así captan más cuota de mercado, a la vez que mejoran su imagen de marca.

Por otro lado, para que la marca se beneficie de estos clientes, se ofrecerán recompensas a los clientes que puedan ser utilizadas en las propias marcas. Este tipo de estrategias se pueden ver por ejemplo con Stella McCartney, que lanzó en 2017 una colaboración con el minorista de segunda mano The RealReal, ofreciendo un crédito de 100 dólares en sus productos a aquellos consumidores que enviaran sus artículos a la plataforma. (Santy. E., 2018).

- Nuevas marcas:

La propuesta de valor que se ofrece a los nuevos diseñadores es dar a conocer sus creaciones a través de nuestra plataforma estando al mismo nivel de las marcas ya muy reconocidas por los consumidores. Nuestra plataforma abre una gran ventana de exposición que puede catapultar la marca a grandes alturas. Para que sea un win-win tanto para la plataforma como para los diseñadores, una parte de su colección de bolsos de lujo se ofrecerá de forma gratuita y se pondrá en la web en la parte de alquiler, ofreciendo Cadaqués, todos los servicios que se ofrecen a las otras marcas, desde la fotografía y la limpieza hasta el envío.

Cadaqués quiere pasar de ser un "significante" y un "símbolo" a ser un "amigo" y una "inspiración", garantizando la excelencia en lo básico. Si queremos que los consumidores nos elijan y confíen en nosotros como plataforma donde alquilar, comprar o vender sus piezas de lujo, tendremos que recorrer este camino y ofrecerles:

1. Plataforma
2. Excelencia en el producto
3. Experiencia funcional
4. Experiencia emocional

5. Inspiración e impacto social
6. Identidad y autoexpresión

### **3. Estructura y procesos de la empresa**

#### **3.1. Misión, visión y valores**

##### **Misión**

La misión es la razón por la que has creado la empresa. Es la respuesta a por qué existes y qué haces. Es el camino que vas a seguir para hacer realidad tu visión, es decir, para lograr nuestras aspiraciones futuras.

Por lo tanto, nuestra declaración de misión podría resumirse de la siguiente manera:

*Permitir a la gente ir a la última moda y poder llevar los bolsos más codiciados del mundo a una fracción del precio en cualquier momento y sin necesidad de tener la propiedad sobre ellos o comprarlos de segunda mano. Dar a estos accesorios la vida que su anterior propietario ya no les dio, todo ello a un precio asequible para todos los bolsillos y sin tener que renunciar a muchas otras cosas. Nos centramos en el servicio y la gestión de cada intercambio ocupándonos de todos los pasos.*

##### **Visión**

La visión es la imagen de su empresa a largo plazo. Con ella describes hacia dónde vas y en qué quieres que se convierta. Tiene que ser realista pero ambiciosa y soñadora. Su función es guiar y motivar a todo el equipo de trabajo.

Nuestra declaración de aspiraciones puede resumirse como sigue:

*Cadaqués aspira a ser reconocida como la principal plataforma de alquiler y compraventa de segunda mano de bolsos de lujo. Ofreceremos un servicio en el que nuestros clientes compren más inteligentemente, desperdicien menos y alquilen más. Sumergiéndolos en la economía colaborativa, sostenible y asequible sin perder de vista las nuevas tendencias y con la seguridad de ser una empresa que presta un servicio de calidad y garantía que contribuye a un futuro de la moda más sostenible.*

## **Valores**

Son las prioridades, los principios, los límites y los criterios éticos y morales que regirán el día a día de tu empresa y de tu equipo, destacando cómo se espera que se comporten los empleados. Regulan el código ético de la empresa y determinan lo que estamos dispuestos a hacer y lo que no para alcanzar nuestros objetivos. Los valores en los que se basa la empresa son los siguientes:

### **i. Pasión**

Disfruta y emocionate con tu trabajo. Transmítelo al equipo y a nuestros clientes. Conectar a nuestros clientes con nuestro conocimiento de las últimas tendencias y nuevos estilos.

### **ii. Transparencia**

Somos una parte vital de la sociedad y, por tanto, debemos mostrar nuestras actividades y nuestros objetivos de forma clara y honesta a todas las partes interesadas. Realice una compra informada en la que se sienta seguro.

### **iii. Sostenibilidad**

Garantizar y promover que el medio ambiente se convierta en una parte integral de la responsabilidad social corporativa de la empresa. Minimizar y equilibrar nuestro impacto social, económico y medioambiental para lograr los principios de sostenibilidad. Demostrar el compromiso social con los clientes y los empleados.

### **iv. Centrado en el cliente**

Ponemos al cliente en primer lugar y en el centro de nuestro negocio para ofrecer una experiencia positiva al cliente y construir relaciones a largo plazo. Contar con este modelo es esencial y nos ayudará a conseguir una experiencia positiva y personalizada del cliente que sólo se verá recompensada con una mayor fidelidad y una ventaja competitiva sobre nuestros competidores.

### **v. Calidad genuina, excelencia y lujo**

Ser capaces de ofrecer la mejor calidad para nuestro servicio, al igual que las marcas que producen nuestros bolsos. Debemos estar alineados con sus valores de calidad y respeto al producto, cuidándolos tanto o más que ellos. Nuestro objetivo es aportar el máximo valor a nuestros productos y servicios, garantizando estándares de excelencia y lujo.

### **vi. Colaboración y comunicación abierta**

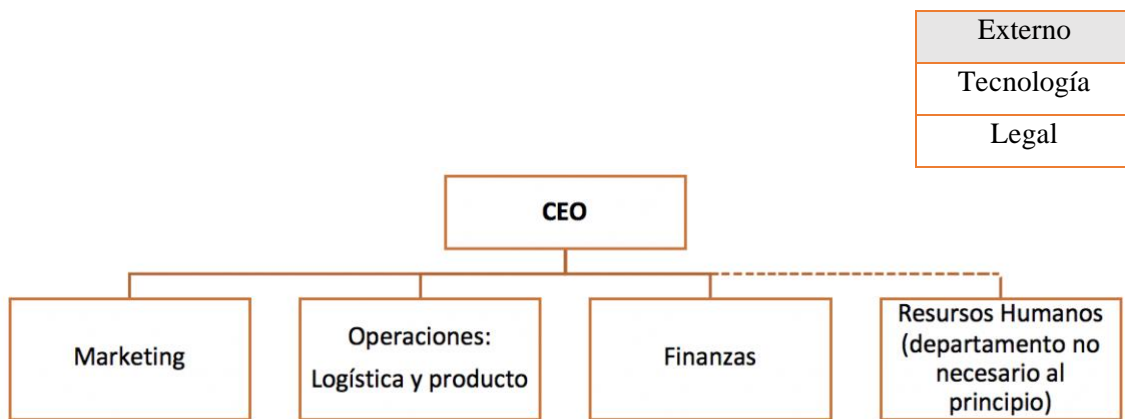
Crear un entorno positivo animando a los demás a compartir ideas en el lugar de trabajo, fomentando la creatividad. Si esto se consigue, la plataforma creará una base sólida de

confianza donde se puedan aportar ideas y colaborar al crecimiento de la empresa hacia la sostenibilidad.

### **vii. Trabajo en equipo**

El éxito de la empresa detrás de una buena idea es, sin duda, el trabajo colectivo de los empleados que hace que las cosas nuevas sucedan. La colaboración con los demás conduce a mejores resultados de productividad... Motivación y respeto entre todos los empleados, directivos y clientes para mantener la armonía. Garantizar la participación de todos los socios y centrarse en la inclusión, la transparencia y la comunicación colaborativa.

### **3.2. Estructura de la empresa**



La plantilla será al principio de 2 personas, que se encargarán de las diferentes actividades. Esta estructura se adaptará a medida que la empresa crezca.

Marketing:

- Contenido y merchandising digital: creación y seguimiento del contenido de las redes sociales. Otras tareas esenciales son el diseño de gráficos para el uso de los medios sociales, la redacción de textos publicitarios, la definición de KPI importantes, el uso de herramientas de marketing en medios sociales, la programación de publicaciones mensuales, la medición del éxito de las publicaciones y las campañas mediante el análisis de los KPI.
- Gestión de la promoción y el posicionamiento de la marca y los productos. Gestión de la página web, análisis de datos, investigación de las tendencias del mercado y de la competencia, dirección y supervisión de las campañas de marketing, gestión del presupuesto, seguimiento y mejora del SEO, desarrollo de nuevas formas de promoción.

- Funciones de relaciones públicas: acercamiento a la marca, estilistas, influencers y publicaciones de moda.
- Programación y supervisión de sesiones fotográficas, redacción de comunicados de prensa, planificación de eventos y cultivo de relaciones sólidas con los medios de comunicación y las personas influyentes para garantizar una excelente comunicación y colaboración.

#### Operaciones: logística y producto:

- Negociar y gestionar con posibles proveedores-clientes para obtener bolsos buenos y rentables para minimizar los costes de los insumos.
- Negociar y gestionar con las empresas de entrega para reducir los costes.
- Seguimiento de los pedidos.
- Controles de producto.
- Actividades de atención al cliente.
- A largo plazo será construir una red de proveedores que puedan proveernos de producto. Además, es esencial establecer relaciones estrechas basadas en la confianza y la lealtad para negociar los mejores precios y garantizar relaciones duraderas.

#### Finanzas:

Inicialmente sólo será necesario tener un control de las ventas y los gastos durante los ejercicios. Los impuestos se presentarán con la ayuda de un asesor contable/legal externo y serán auditados por una empresa local para garantizar que los estados financieros son correctos y no inducen a error. Otras actividades a tener en cuenta son la gestión del flujo de caja, la proyección de los costes y la discusión sobre el momento de la inyección de capital para satisfacer las necesidades de liquidez a corto plazo.

#### Recursos humanos:

Las funciones de recursos humanos no serán necesarias debido al tamaño inicial de la empresa. A medida que crezca el volumen de pedidos y aumente el número de empleados, habrá que considerar en este ámbito funciones específicas, como las nóminas, la dotación de personal y la creación y actualización de políticas y procedimientos para los empleados.

Legal y tecnológico:

Tanto las actividades de apoyo tecnológico como las correspondientes y necesarias funciones jurídicas se externalizarán, ya que los conocimientos técnicos no están a nuestro alcance y serán funciones y tareas muy específicas.

Además, al tratarse inicialmente de una empresa pequeña, el nivel de carga de estas actividades no será muy elevado y por tanto se podrán externalizar ocasionalmente y cuando sea necesario.

En cuanto a las funciones legales, al tratarse de un ecommerce y como mencionaremos más adelante, habrá que estar muy pendiente de todos los cambios normativos para cumplir con la normativa en todo momento.

En cuanto a las funciones tecnológicas, se centrarán en el buen funcionamiento y el rendimiento efectivo de la web. Como se ha mencionado a lo largo del análisis, el tamaño inicial de la empresa permitirá a los propios socios gestionarla y, en ocasiones puntuales, subcontratar a un agente externo para actividades clave. Sin embargo, debemos estar muy atentos a este ámbito, ya que sin él la empresa no funcionaría y los servicios no podrían prestarse. También hay que tener en cuenta la posibilidad de ciberataques y fallos en la plataforma. Por último, cuando la empresa crezca, será necesario mejorar la plataforma, lo que implicará la contratación de un equipo para gestionarla.

## **4. Plan estratégico**

### **4.1. Análisis de los competidores**

Cadaqués ofrece un servicio pionero de alquiler de bolsos de lujo. Sin embargo, como también ofrece bolsos de segunda mano para su venta, compite con las empresas tradicionales de segunda y primera mano.

Cabe destacar que, a nivel nacional, se han encontrado pocas marcas que se dediquen al alquiler de bolsos de lujo; sin embargo, el modelo de alquiler se ha empezado a ver, sobre todo, en el alquiler de ropa para eventos o el alquiler de complementos. Además, como



veremos más adelante, estas marcas tienen una página web a través de la cual se pueden adquirir estos artículos.

Competidores nacionales:

**i. Stylease**

Nueva plataforma de alquiler de bolsos de lujo. Nace en Barcelona en 2021. Se dedica al alquiler de bolsos de lujo. También ofrece la posibilidad de monetizar tus bolsos, alquilando tu propio bolso. Stylease alquila por períodos de tres días o más, y por un máximo de dos meses exclusivamente en la ciudad de Barcelona. Como plataforma, Stylease promociona los bolsos, se encarga de las campañas para alquilarlos, los envía y gestiona el alquiler. Cada vez que se alquila un bolso, la clienta-propietaria del mismo recibe el pago del alquiler o genera un crédito que da derecho a utilizar los bolsos disponibles en el club Stylease.

Ofrece las siguientes marcas: Bvlgari, Bottega Veneta, Chanel, Chloé, Christian Dior, Fendi, Gucci, Jacquemus, Loewe, Louis Vuitton, Saint Laurent, Roger Vivier. Aunque todavía no tiene una gran selección de productos. De hecho, no llega a 30. Tienen una franquicia de cobertura contra robos y daños.

En cuanto a las redes sociales, tienen aproximadamente 2850 seguidores en Instagram y 300 seguidores en Facebook.

La principal diferencia con Cadaqués es que nuestra plataforma ofrecerá el marketplace de segunda mano donde los clientes tendrán la opción de comprar o vender bolsos de lujo de segunda mano. En términos de alquiler, esta plataforma es muy similar al modelo de negocio de Cadaqués, por lo que tendremos que prestar especial atención a este competidor.

Además, del análisis de su página web, la plataforma no promete que las imágenes sean iguales al bolso. Esto será un elemento diferenciador con Cadaqués, ya que haremos fotos de cada artículo para que el cliente pueda apreciar el estado del bolso.

## **ii. Second chance luxury and vintage**

Es una tienda de compra y venta de segunda mano. Son la tercera generación de una familia de anticuarios que en los años 80 empezó a desviar su actividad hacia la joyería, la relojería antigua y otros complementos. Hace cinco años se dedicaron a la compra y venta de bolsos, complementos y todo lo relacionado con la moda de lujo. Actualmente poseen cuatro tiendas abiertas al público en Madrid. Se están iniciando en Internet y han creado una página web desde la que se puede comprar.

Competidores internacionales:

## **iii. Designer Exchange**

Se creó en 2013 en Knightsbridge, convirtiéndose en una de las primeras tiendas de accesorios de diseño de segunda mano. Actualmente posee cinco tiendas en Reino Unido y Madrid es su primer paso hacia la internacionalización en la que dirige una tienda. Según la marca, Designer Exchange nace con la admiración por los bolsos de diseño y la pasión por la sostenibilidad y el diseño para revolucionar el sector de la segunda mano. También cuenta con una página web en la que se pueden encontrar más de 5000 artículos de diseño exclusivos y auténticos de más de 100 marcas diferentes. En cuanto a la venta, la marca no consigna, hace una oferta por el accesorio y pagará por adelantado.

## **iv. The Vintage Bar**

Nacida en Copenhague en 2017, es una marca danesa de bolsos, accesorios y ropa vintage que cuenta con productos de lujo en buen estado y certificados. The Vintage Bar es el principal destino en línea de piezas de lujo pre-amuebladas para el comprador consciente de la moda, ofreciendo una colección inigualable de bolsos y accesorios auténticos con nuevas llegadas diarias. Con cerca de 620K seguidores en Instagram y algunas de las mejores piezas vintage del sector, la tienda se ha convertido en una de las favoritas tanto para coleccionistas como para aquellos que buscan comprar su primer bolso de diseño.

## **v. Vestiaire Collective**

Vestiaire Collective es una plataforma que permite comprar y vender productos de moda de lujo de segunda mano. Se creó en París en 2009, pero actualmente tiene oficinas en Londres, Nueva York, Milán, Berlín y Hong Kong. Selecciona y pone en contacto los armarios más deseados y ofrece una forma nueva, fiable y sostenible de comprar y vender

artículos de segunda mano. La plataforma es única gracias a su comunidad de activistas altamente comprometida y a su inventario de 3 millones de artículos raros y deseables que incluye 140.000 nuevos listados cada semana. Cuenta con más de 7,5 millones de miembros expertos en moda en 50 países de todo el mundo. Cada semana, su comunidad de vendedores presenta más de 30.000 artículos nuevos, lo que permite a los compradores acceder a más de 3.500 piezas de moda codiciadas e imprescindibles al día.

**vi. The RealReal:**

Fue fundada en 2011 en San Francisco, California. Cotiza en el mercado de valores Nasdaq. Es el mayor mercado online del mundo de artículos de lujo autenticados y de reventa, con más de 20 millones de miembros. Cuenta con un riguroso proceso de autenticación supervisado por expertos, lo que la convierte en una plataforma segura y fiable para que los consumidores compren y vendan sus artículos de lujo... Como empresa sostenible, da nueva vida a las piezas de miles de marcas de numerosas categorías - incluida la moda femenina y masculina, la alta joyería y la relojería, el arte y el hogar- en apoyo de la economía circular. Hace que la venta no suponga ningún esfuerzo con citas virtuales gratuitas, recogida a domicilio, entrega y envío directo. Hace todo el trabajo para los transportistas, incluida la autenticación, utilizando la IA y el aprendizaje automático para determinar el precio óptimo, fotografiando y poniendo en la lista sus artículos, así como gestionando el envío y el servicio al cliente.

*Gucci acaba de asociarse con The RealReal:*

*El lujo se pasa a la segunda mano. En este caso Gucci acaba de firmar una alianza The Real Real, que creará una plataforma de ecommerce para distribuir los productos de segunda mano de la firma de lujo, desde accesorios hasta ropa. Gucci se suma así al mercado de segunda mano, convirtiéndose en la última marca de lujo, tras Burberry y Stella McCartney, en trabajar con la plataforma de reventa de lujo, ya que el mercado de segunda mano online sigue creciendo.*

*La asociación con The RealReal, en lugar de que los particulares pongan a la venta sus propios productos de Gucci, implicará que la marca de lujo suministre directamente artículos de sus divisiones de mujer, hombre, joyas y relojes, hogar y niños para su reventa.*

*La entrada de Gucci en el mercado de segunda mano era sólo cuestión de tiempo, ya que se ha posicionado continuamente como una de las marcas más populares entre los consumidores jóvenes. De hecho, tal y como informó anteriormente Business Insider, el 60% de los ingresos de Gucci en 2019 fueron generados por millennials, y sólo Gucci y Louis Vuitton se encontraban entre las marcas más valiosas del mundo desde el año 2000, algo que otros gigantes del lujo como Fendi, Prada e incluso Cartier no han podido igualar.*

*Los datos muestran que Gucci ya era una de las principales marcas en la plataforma antes de la asociación y sigue siendo muy demandada, con una tasa de crecimiento interanual del 19% y un valor de reventa 2,3 veces superior a la media de la plataforma. A medida que más consumidores jóvenes se interesan por la reventa, el mercado de segunda mano se ha convertido en una puerta de entrada para los compradores que luego acaban en el mercado primario. Al principio, las marcas de lujo consideraban que el mercado de segunda mano era perjudicial, pero esa actitud está empezando a cambiar, informó Deeley.*

*Guia Ricci, directora del Boston Consulting Group, afirmó que muchas marcas están empezando a darse cuenta del potencial de puerta de entrada del mercado de segunda mano, y han empezado a explorar formas de coexistir con él.*

*"Gucci está subiendo el listón no sólo para la industria de la moda, sino para todas las empresas, al innovar continuamente para hacer su negocio más sostenible", añadió Wainwright. La colaboración también incluye que, por cada pedido de Gucci, The Real Real plantará un árbol a través de la asociación One Tree Planted. (Davis, 2020).*

## **vii. Bag Borrow or Steal**

Bag, Borrow or Steal es una empresa norteamericana, fundada en Seattle, Washington, en 2004. Desde entonces, la empresa es líder en la compra, el préstamo y la venta de auténticos accesorios de lujo. Alquila bolsos de lujo y compra y vende bolsos de lujo de segunda mano. Esta plataforma sólo permite el alquiler de bolsos en Estados Unidos; sin embargo, permite la opción de comprar un bolso de segunda mano. Ofrece la opción de venta y consignación de bolsos de segunda mano para su venta. Las principales características del servicio de alquiler es que cada bolso se alquila por un periodo estándar de un mes y los precios son bastante asequibles en comparación con otras plataformas. La posibilidad de compra está permitida fuera de Estados Unidos, pero es el cliente quien

debe pagar el envío que asciende a 200 euros en el mejor de los casos además de pagar los impuestos con un valor aproximado de 300 euros.

## **4.2. Las 5 Fuerzas de Porter**

### **Competencia en el sector**

Baja

Como se ha mencionado en el apartado anterior, actualmente no existe ninguna empresa o plataforma que ofrezca los mismos servicios que Cadaqués a nivel nacional. Sin embargo, a nivel internacional, existen varias empresas que ofrecen este servicio y proponen la internacionalización en el centro de sus futuras estrategias. Esta situación supone un riesgo para Cadaqués, puesto que el comercio electrónico facilita la entrada a otros mercados geográficos sin necesidad de establecer una estructura previa. Ante esta ofensiva de otros competidores con experiencia en el sector, consideramos que ahora sería el momento ideal para lanzar la plataforma.

### **Amenaza de productos sustitutivos**

Alto

Los servicios sustitutivos se definen como aquellos que ofrecen un beneficio similar a lo que nuestra empresa está ofreciendo, es decir, tratan de satisfacer la misma necesidad final, pero a través de un proceso diferente.

Considerando el punto de vista del cliente, comprar en nuestra plataforma supondría renunciar a comprar otro tipo de producto de lujo, o, en lo que al canal de distribución se refiere, supondría renunciar a comparar en tiendas físicas o a través de otras plataformas que ofrezcan un servicio de compra de segunda mano de productos más diversos. Por ello, no debemos obviar los cambios en la demanda del consumidor y centrarnos en mejorar nuestra oferta. Optar por estrategias de retención y emplear la analítica de datos e inteligencia artificial serían estrategias que permitirían personificar la oferta y optimizar la plataforma. Así, evitaríamos la desviación de la demanda hacia servicios sustitutivos.

### **Amenaza de nuevos entrantes**

Alto

El mundo de las plataformas digitales se ha posicionado como el ecosistema óptimo para el emprendimiento. Las barreras de entradas son mínimas, lo cual supone una ventaja

para nosotros, así como para nuestros competidores. Se trata de una plataforma fácilmente imitable y con gran atractivo en cuanto a rentabilidad que posiciona a futuros competidores como una fuerte amenaza. Además, nuestro posicionamiento en la cadena de valor como intermediadores, entre el vendedor y el comprador o el interesado en alquilar y el cliente que alquila, debilita nuestro poder de negociación y nos sitúa como facilitador de un servicio. De esta manera, debemos ser capaces de realzar el atractivo, facilidad y fiabilidad de nuestra plataforma frente a otras futuras que puedan aparecer. De nuevo, optar por la retención de nuestros clientes y lograr generar una ventaja competitiva tomando provecho de nuestra entrada pionera en el país.

### **Poder de negociación de los compradores**

Alto

Debido a los avances tecnológicos, los compradores tienen acceso a la información de forma rápida y a bajo coste. Tienen la posibilidad de buscar entre diferentes opciones y decidir cuál de ellas les interesa o beneficia más. Por tanto, se considera que el poder de negociación de los clientes es alto. A pesar de que nuestra oferta presente bolsos icónicos, semi-nuevos y, en ocasiones, de edición limitada, el cliente seguirá disponiendo de otros canales a través de los cuales adquirir este producto.

Sin embargo, esto no exime a Cadaqués de ofrecer un servicio de calidad y diferencial centrado en el cliente. Así, empleando estrategias de retención, para aquellos clientes adquiridos durante el trascurso de la operación, y estrategias de atracción de nuevos clientes, empleando la analítica, lograremos relajar su poder situándonos como servicio preferencial frente a otras opciones.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Alto

Como intermediarios de bienes, los proveedores son un elemento esencial para el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, el poder de negociación de éstos será alto. Su decisión de venta es fundamental para el funcionamiento de nuestro negocio. Entre nuestros principales proveedores contamos con marcas de lujo, nuevos diseñadores, vendedores del mercado de segunda mano y clientes finales individuales.

La relación que debemos tener con nuestros proveedores debe ser estrecha ya que nuestra colaboración será la que nos permita ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad, donde encuentren lo que buscan. Con la fidelidad y colaboración de éstos, se espera poder

crear alianzas que generen beneficios por ambas partes y ofrecer un servicio excepcional al consumidor final.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter deja al descubierto el atractivo y la rentabilidad presente en el sector. Concluimos que, a pesar de que el poder de negociación no suponga una ventaja para Cadaqués, y la competencia pueda suponer una futura amenaza, las oportunidades de lanzar el negocio como empresa pionera son considerables. Para potenciar la rentabilidad y tomar provecho de las oportunidades presentes en la industria incrementando las barreras de entrada serán fundamentales estrategias de retención y la constante optimización de la plataforma con el uso de técnicas de analítica de datos. Además, un constante estudio de mercado y del consumidor serán fundamentales para mantenerlos un paso por delante de la competencia en un mercado que se ha analizado desafiante.

### **4.3. Análisis DAFO**

#### **Fortalezas**

- Amplia selección de bolsos de moda de lujo a precios asequibles.
- Facilidad de entrega y devolución.
- Proceso directo e instantáneo de pedido de productos para los clientes.
- Alianzas y colaboraciones con las más importantes marcas de lujo y diseñadores independientes.
- Relación de confianza con nuestros clientes para crear un sólido servicio de atención al cliente.

#### **Debilidades**

- Falta de conocimiento por parte del cliente tipo
- Los clientes deben esperar a que llegue el producto o esperar a un producto que puede no llegar a la web.
- Los clientes no tienen la oportunidad de probar el bolso antes de alquilarlo o comprarlo.
- Empresa nueva en el mercado sin experiencia ni reputación en el sector.

## **Oportunidades**

- Presentar las nuevas tendencias de la moda. Ofrecer las últimas tendencias con el modelo de alquiler.
- Mayor énfasis en la sostenibilidad entre la población.
- Aumento del uso de diferentes tipos de propiedad: alquiler, segunda mano, etc.
- Expansión a otras categorías de lujo.
- Expansión internacional a otros países y continentes.
- Uso de embajadores de marca famosos como una nueva táctica innovadora para ganar la confianza de nuestros consumidores.

## **Amenazas**

- Mercado muy sujeto a las fluctuaciones económicas. El poder adquisitivo de la gente puede disminuir drásticamente debido a los cambios económicos del país.
- Pueden surgir nuevos competidores tras la creación de la empresa, hay pocas barreras de entrada.
- Cambio constante de las tendencias y necesidades de los clientes en el sector de la moda.
- Cambio en los comportamientos de los clientes.
- La imitación de los productos de nuestros diseñadores por parte de otros.
- Cambios en la legislación del comercio electrónico.
- Problemas de ciberseguridad.

## **5. Plan de marketing**

Cadaqués ofrece un servicio innovador, pionero en España. En consecuencia, nuestro servicio se encuentra en la fase inicial de su ciclo de vida: la fase de introducción. En esta fase, es fundamental centrarse en comunicar y promocionar la funcionalidad y las ventajas de este nuevo servicio.

Además, Cadaqués debe ser capaz de atraer no sólo a particulares, sino también a marcas y diseñadores de lujo que estén dispuestos a colaborar en el negocio a cambio de la visibilidad de la marca y la responsabilidad social corporativa, sin olvidar la remuneración por cada bolso ofrecido. Para ello, debe ofrecer una propuesta de valor atractiva que demuestre que es una solución en la que todos ganan.



## **5.1. Marketing mix**

### **5.1.1. Producto**

El servicio que ofrece Cadaqués tiene dos componentes:

El alquiler, que como se explica en la introducción de la idea, Cadaqués ofrece un servicio de alquiler de bolsos de lujo a través de un modelo de alquiler online. Ofrecemos acceso a los bolsos más codiciados del mundo a una fracción del precio en nuestra colección de préstamo. El cliente podrá elegir cualquiera de nuestros bolsos en préstamo desde la plataforma por un periodo mínimo de 4 días hasta un periodo máximo de un mes. Una vez recibido, el cliente podrá hacer uso ilimitado del mismo durante el periodo de tiempo establecido y el día de la devolución el cliente tendrá que devolver el artículo por correo, utilizando la etiqueta prepagada.

Mercado de lujo de segunda mano: Compra-venta

Cadaqués también ofrece la posibilidad de adquirir cualquiera de los bolsos más icónicos de la web o vintage que se encuentran en la colección de compras. Además, si un cliente está interesado en vender su bolso, ofrecemos una posibilidad fácil y rápida de vender accesorios de lujo de segunda mano.

Marcas:

Alexander McQueen, Alexander Wang, Anya Hindmarch, Balenciaga, Bottega Veneta, Burberry, Cartier, Celine, Chanel, Chloe, Dior, Fendi, Givenchy, Goyard, Gucci, Hermes, Jacquemus, Jimmy Choo, Loewe, Louis Vuitton, Marc Jacobs, Miu Miu, Moschino, Mulberry, Prada, Saint Laurent, Salvatore Ferragamo, Stella McCartney, Tod's, Tory Burch, Valentino, Versace, Victoria Beckham.

La propuesta de valor de Cadaqués no está en el servicio en sí, sino en la experiencia de compra del cliente. Cadaqués pretende ofrecer una experiencia superior que estimule y sorprenda al cliente cada vez que utilice nuestros servicios. El éxito de la plataforma vendrá de la creación de una experiencia integral que convenza al cliente para seguir

comprando y alquilando bolsos. Cadaqués se apoyará en varios pilares para generar esta experiencia inolvidable:

#### - Personalización

Es fundamental para la satisfacción del cliente que cuando entre en la web encuentre piezas que se adapten a sus gustos o que le animen a innovar y probar nuevos estilos. Deben sentir y saber que cada vez que entran, van a descubrir algo nuevo, un diseñador, un modelo, una colección y de la misma manera deben sentir que pueden encontrar entre la colección de compras también algo que pocos podrán tener y por lo tanto es exclusivo y único.

#### - Packaging

El cuidado del empaquetado es también una de nuestras actividades clave en la experiencia del cliente. Las cajas en las que Cadaqués enviará los bolsos servirán para protegerlos durante el envío y cumplirán una función estética que contribuya a la experiencia del cliente.

Los diseños contarán con el color y el logotipo corporativos, lo que dará lugar a un embalaje "icónico" que identificará nuestros envíos. Además, el embalaje tendrá otras funciones adicionales: dar visibilidad a los diseñadores de bolsos y reforzar la personalización del envío.

Por un lado, para dar visibilidad a los diseñadores, se incluirán varios elementos dentro de la caja. En primer lugar, cada bolso irá envuelto en una bolsa de tela de Cadaqués con nuestro nombre y/o logotipo. Además, en el caso de un nuevo diseñador, cada envío incluirá un código QR donde el cliente podrá acceder a la presentación del diseñador, al bolso que ha alquilado, así como a sus colecciones y a la promoción de su propia tienda. Por otro lado, para reforzar la sensación del cliente de recibir un pedido especialmente diseñado para él, se incluirá una pequeña tarjeta de felicitación con su nombre o con un mensaje o cita personalizada para él. El objetivo es que los bolsos se presenten con un elemento puramente estético que agrade al cliente y le recuerde el grado de detalle con el que se ha diseñado su pedido.

Por último, dentro de cada caja que acompañe al bolso irá el correspondiente certificado de autenticidad. Este elemento será uno de los más importantes y nos ayudará a generar la confianza necesaria para que el cliente siga utilizando nuestros servicios.

#### - Calidad del servicio

Ofrecer un servicio de calidad es esencial para reducir la tasa de abandono, especialmente cuando nuestro producto es un producto de lujo y está inevitablemente asociado a niveles de calidad que deben estar a la altura de la calidad de nuestro servicio.

Aunque somos una plataforma, prestamos un servicio con un componente físico, y nuestra capacidad depende del número de piezas que tengamos disponibles para enviar y del personal disponible para gestionar la preparación y el envío de los paquetes. Ante el crecimiento de la demanda, Cadaqués tendrá que aumentar su capacidad tanto en términos de abastecimiento como de recursos.

Sin embargo, es posible que se produzcan pequeños desajustes debido al rápido crecimiento de la demanda, lo que podría suponer una amenaza para nuestros elevados estándares de calidad. Por ello, estableceremos un sistema de lista de espera que nos permita controlar la demanda y garantizar la calidad de nuestro servicio independientemente del número de clientes. Además, tendremos la capacidad de analizar los gustos de nuestros clientes y poder acotar y orientar la adquisición de nuevos suministros.

#### - Servicio de atención al cliente

El servicio de atención al cliente de Cadaqués también será un elemento indispensable para ofrecer una experiencia superior a nuestros clientes. Cadaqués buscará ser una empresa cercana y de fácil contacto e intentará resolver de forma individualizada cualquier problema o duda que pueda surgir.

Para garantizar un servicio de atención al cliente de calidad, distinguiremos entre las preguntas de los antiguos clientes y las de los posibles clientes nuevos.

Para clientes nuevos, dispondremos de una amplia sección de FAQ (Preguntas Frecuentes) que tratará de cubrir todas aquellas preguntas sobre nuestro servicio y posibles complicaciones. Para resolver las dudas de nuestros clientes “antiguos”, dispondremos de un formulario de contacto al que intentaremos responder en un plazo inferior a 48 horas de forma totalmente personalizada, además de la atención telefónica. Además de la sección de preguntas frecuentes, la atención telefónica y el formulario de contacto para clientes, Cadaqués tendrá una presencia activa en las redes sociales, donde responderá a los comentarios y mensajes con frecuencia. Así, contribuirá a su imagen de empresa joven y cercana que presta especial atención a los detalles.

### **5.1.2. Distribución**

Cadaqués entrará en la cadena de valor del alquiler y la compraventa de accesorios de lujo y se posicionará como agente intermediario entre los vendedores de bolsos de lujo nuevos o de segunda mano (marcas de lujo, nuevos diseñadores, vendedores individuales) y el consumidor final. La oferta de Cadaqués tiene un componente intangible (el servicio y la experiencia de compra) y otro tangible (el bolso de lujo que recibe el cliente). Por lo tanto, diferenciaremos los canales de venta de servicios de los canales de distribución de bolsos.

#### **- Oferta de servicios: Canal directo**

Nuestro servicio se ofrecerá exclusivamente a través de nuestra página web. Por tanto, Cadaqués utilizará un canal directo y no recurrirá a ningún intermediario. Al ser un negocio online, nuestra oferta no se ve afectada por las limitaciones tradicionales de las tiendas físicas, y no tenemos que plantearnos la elección de una estrategia de distribución intensiva, selectiva o exclusiva. Nuestra página web será accesible a todo el mundo, independientemente de su ubicación geográfica.

#### **- Distribución de bolsos: Canal indirecto**

Una vez que el cliente se haya suscrito y reservado o comprado su bolso, recibirá su caja Cadaqués con el bolso. Para entregar todos los pedidos a nuestros clientes, Cadaqués contará con un intermediario que se encargará de ejecutar la logística de envío.

Lo mismo se hará para la devolución de los bolsos o el envío del bolso por parte del cliente para su reventa. Nos apoyaremos en los mismos intermediarios para recoger el paquete del consumidor final y llevarlo a Cadaqués.

Cadaqués se limitará al envío de piezas dentro de las fronteras de cada país en el que opera. Para ello, contará con un almacén base desde el que se enviarán los bolsos a los clientes del país.

Al ser una empresa nueva, el volumen de envíos de Cadaqués no va a ser muy grande. En consecuencia, Cadaqués ha encontrado una opción que se ajusta perfectamente. Esta opción es una plataforma llamada Packlink Pro. Ofrece diferentes empresas de reparto en función de las características de su envío.

Packlink Pro le dará un soporte completo sin coste alguno. Además, estará conectada directamente con la tienda, nos permitirá gestionar todo desde un mismo lugar e importar automáticamente los envíos.

Además, existe otra opción posible para las entregas en Madrid. Entregamos personalmente los bolsos, acordamos un lugar, el que elija el cliente, se lo llevamos y lo recogemos en la fecha establecida de la misma manera. Una vez aprobado el pedido, la entrega podría realizarse en el mismo día para la ciudad de Madrid. Al igual que en los envíos con empresa de mensajería, a partir de un segundo intento de entrega fallido, se le cobrará al cliente los gastos de envío.

### **5.1.3. Precio**

Es importante esta cuestión, ya que será un elemento decisivo en la contratación del servicio o en la compra o venta del bolso. En cuanto al alquiler, al no existir por el momento competidores fuertes, será más fácil fijar los precios según los criterios que Cadaqués considere más correctos. En cuanto a la compraventa, los precios tendrán que ser competitivos para poder competir con nuestros rivales.

Aunque busquemos precios competitivos, nuestra estrategia será la diferenciación. La excelencia y la calidad serán claves y así podremos justificar nuestros precios. Inicialmente podremos hacerlo ya que no tenemos competidores y una vez que estos surjan, tendremos que reevaluar y tomar decisiones para posicionarnos frente a los competidores.

Precios respaldados por nuestro servicio de calidad, lujo y atención al cliente, además de nuestros bolsos, el elemento principal.

Por otro lado, es necesario indicar que los precios pueden diferir aún siendo el mismo modelo de bolso ya que cada bolso tendrá un estado/condición diferente. Esto ocurrirá sobre todo en la venta y no tanto en el alquiler, aunque podría ser posible si el artículo que se alquila es vintage.

Para poder hacer una estimación económica Cadaqués ha establecido tres categorías de productos con precios medios. De esta manera podremos estimar los costes, los precios y los beneficios.

**Bolso 1:** (precio de venta al público hasta 1.000 euros) El alquiler de este tipo de bolsos partirá de 50 euros hasta 100 euros en la primera semana, e irá aumentando dependiendo del periodo de tiempo alquilado.

<b>1 semana</b>	<b>€ 80</b>
<b>2 semanas</b>	<b>€ 135</b>
<b>3 semanas</b>	<b>€ 190</b>
<b>4 semanas</b>	<b>€ 240</b>

**Bolso 2:** (hasta 2.000 euros, precio de venta al público) El alquiler de esta línea parte de 100 a 140 euros en la primera semana, e irá aumentando, dependiendo del periodo de tiempo alquilado.

<b>1 semana</b>	<b>€ 120</b>
<b>2 semanas</b>	<b>€ 220</b>
<b>3 semanas</b>	<b>€ 300</b>
<b>4 semanas</b>	<b>€ 360</b>

**Bolso 3:** (más de 2.000 euros, precio de venta al público) Esta línea de bolsos tendrá un precio a partir de 150 euros en la primera semana, e irá aumentando, dependiendo del periodo de tiempo alquilado. Encontraremos bolsos de uso diario con un precio de venta al público más elevado o piezas más especiales, difíciles de encontrar o que son únicas.

<b>1 semana</b>	<b>€ 150</b>
<b>2 semanas</b>	<b>€ 270</b>
<b>3 semanas</b>	<b>€ 360</b>
<b>4 semanas</b>	<b>€ 450</b>

Como se puede ver Cadaqués jugará con los precios según el número de semanas que se alquile un bolso. Será más barato alquilar un bolso durante 1 mes que 4 semanas por

separado. Estas estrategias de precios pueden cambiar en función de la aceptación de la marca en el mercado, así como de los costes y márgenes que obtengan.

Como parte de los bolsos serán consignados por nuestros clientes, por lo tanto, Cadaqués por el servicio que presta se quedará con el 35% del precio del alquiler y el 65% restante será enviado al cliente que consignó el bolso. La forma de recibir el dinero será la que prefiera el cliente:

- Transferencia a la cuenta bancaria
- Cheque para gastar en la marca y por el que recibirán un crédito extra

#### **5.1.4. Promoción**

Teniendo en cuenta la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el servicio de Cadaqués y el público al que se dirigirá en esta primera etapa (innovadores), el objetivo de la estrategia de comunicación de Cadaqués será crear demanda para su servicio, ya que actualmente es un servicio desconocido. La creación de demanda se compondrá de dos objetivos fundamentales.

- Hacer comprender al público objetivo el funcionamiento y las ventajas que ofrece el servicio de alquiler y compraventa de segunda mano.

- Dar visibilidad a la marca y al servicio: Dar a conocer la marca.

Para su primera campaña de comunicación, Cadaqués se apoyará en una estrategia de marketing digital para dar a conocer la marca y el servicio. Esto significa que nuestra campaña de promoción inicial se desarrollará a través de las redes sociales. Las razones para optar por una campaña de marketing digital son:

- Limitación del presupuesto disponible.
- Importancia del componente online en el servicio ofrecido por Cadaqués (ecommerce).
- El público objetivo de la campaña está familiarizado con el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales.
- Precisión en la segmentación de los usuarios de las plataformas digitales gracias a la gran cantidad de información recogida. Este enfoque permitirá un uso óptimo del presupuesto al llegar exclusivamente al público objetivo de la campaña.

En el futuro, cuando el presupuesto y el objetivo de la campaña sean mayores, Cadaqués se planteará combinar el marketing digital con el marketing tradicional.

Dentro de esta propuesta de marketing, se deberán desarrollar los siguientes contenidos:

i. Página web

La página web de Cadaqués será un elemento fundamental que determinará si el usuario finalmente decide alquilar, comprar o vender un bolso o no. Su objetivo no es sólo dar visibilidad al servicio, sino también explicar su funcionamiento y beneficios para convencer al usuario. Para ello, la web debe incluir una serie de secciones claras, concisas y, sobre todo, atractivas.

- Explicación clara y visual del funcionamiento del servicio, haciendo hincapié en la calidad de la experiencia del servicio.
- Catálogo de bolsos y diseñadores disponibles. Servirá para que el cliente se haga una idea del estado de las piezas que recibiría y así alinear sus expectativas con la realidad.
- Nuevos diseñadores. Se acercarán los nuevos diseñadores a los clientes, para que los conozcan y se animen a probarlos. Será un elemento muy importante que queremos que aporte valor a nuestra marca.

En general, la función del sitio web sería reducir la incertidumbre asociada a un servicio tan nuevo y recopilar información sobre los usuarios para adaptar los esfuerzos de marketing y conseguir que se suscriban.

ii. Redes sociales

Cadaqués se creará perfiles en las principales redes sociales en las que pasan sus potenciales suscriptores. Estas redes serán, inicialmente, Instagram, Facebook, Twitter y Tiktok. Gracias a su presencia en las redes sociales, Cadaqués podrá:

- Transmitir confianza a los usuarios. Hoy en día, si una marca no tiene un perfil en las redes sociales, los usuarios pueden desconfiar de su autenticidad.
- Interactuar con sus clientes y transmitir una imagen moderna, joven y cercana.



- Dar visibilidad al catálogo, a los diseñadores con los que colabora y, potencialmente, a la página web, ya que el enlace se incluirá en la biografía del perfil.
- Dar visibilidad a los nuevos productos introducidos en el servicio
- Realizar acciones de marketing frecuentes en las redes sociales para aumentar el número de seguidores (mayor visibilidad de la marca) y/o aumentar las ventas. Algunas de estas acciones pueden ser sorteos, concursos, promoción de códigos de descuento y ofertas exclusivas, etc.

### iii. Influenciadores

Cadaqués utilizará inicialmente "influencers" de Instagram para dar a conocer el servicio. Los influencers son personas con grandes seguidores en las redes sociales y, como su nombre indica, con una gran capacidad de influencia. En los últimos años, los influencers se han convertido en una de las herramientas más potentes del marketing digital ya que, en muchas ocasiones, son capaces de anunciar productos y servicios en sus posts diarios sin que sus seguidores lo perciban como publicidad intrusiva, sino como una recomendación de una persona por la que sienten admiración.

Recientemente, ha surgido el concepto de "microinfluencers". Estos influencers son personas que, aunque tienen un número mucho menor de seguidores que los macroinfluencers, tienen una audiencia lo suficientemente grande y comprometida como para generar impacto, es decir, tienen un alto engagement.

Cadaqués se apoyará en microinfluencers para promocionar su servicio. De este modo, podrá repartir su presupuesto entre varios con comunidades de seguidores suficientemente grandes y con mayor probabilidad de convertir en compra que los grandes influencers.

Para garantizar el éxito de una campaña a través de influencers orgánicos, es necesario un perfecto alineamiento entre la marca y la personalidad, imagen o gustos del influencer. Ejemplos de influencers que encajarían con Cadaqués (alrededor de 100k seguidores o menos):

@camilacisnerosg 29.6k

@galamoix 71.4k

@blancacaffa 55.5k  
@gemmpinto 44.3k  
@alnavbas 50.2k  
@begimeno 60.8k  
@juuliapuig 33.1k  
@marianadiezmoliner 55.3k  
@miregarde 25.7 k

## 5.2. Identidad visual corporativa

### 5.2.1. Naming

El nombre elegido para la empresa es Cadaqués por las siguientes razones:

Cadaqués es un municipio de la provincia de Gerona. Personalmente me lleva a un lugar de paz, tranquilidad e inspiración, seguramente sea porque lo asocio a vacaciones y momentos de desconexión. Se trata de un pueblo característico por sus calles y casas blancas que desprenden luz y lujo. Esta empresa busca presentar una imagen moderna, joven y al mismo tiempo lujosa, centrada en la experiencia del cliente es por ello por lo que considero que Cadaqués encaja con la esencia de esta empresa.

### 5.2.2. Logotipo

**Figura 3: Logotipo Cadaqués**



*Fuente: Elaboración propia*

El diseño refleja elegancia, es simple y minimalista. El color asociado al logotipo será el blanco y el azul. Este último es un color muy representativo y se utilizará como color corporativo.

Ha sido creada únicamente una paleta de colores compuesta por los colores del logotipo: Azul, un color suave que refleja el mar de la localidad de Cadaqués y por otro lado el blanco representando el color principal del pueblo, el cual refleja belleza y elegancia.

El código hexadecimal del azul es #5271FF y del color blanco es #FFFFFF.

Por otro lado, se ha presentado una alternativa del logotipo en negativo.

**Figura 4: Logotipo negativo**



*Fuente: Elaboración propia*

## **6. Análisis financiero**

A continuación, se detallan las previsiones de recursos y costes necesarios para el funcionamiento de Cadaqués durante sus primeros 5 años de vida. Los resultados del conjunto de supuestos descritos en esta sección se detallarán en el siguiente apartado.

### **6.1. Recursos necesarios para el funcionamiento de Cadaqués**

#### **i. Bolsos**

Como hemos explicado detalladamente en la sección de adquisiciones, Cadaqués se abastecerá de los bolsos que alquilará o venderá a sus clientes, a partir de la consignación de sus clientes, o de la compra a las propias marcas de lujo, de acuerdos con nuevos diseñadores, o de otros mercados de segunda mano.

Queremos que la mayor parte de nuestros bolsos sean consignados para su alquiler, donde el cliente recibirá una comisión por ellos, o consignados para su venta. Sin embargo, pretendemos ofrecer también productos de las últimas colecciones que probablemente no sean consignados por los clientes. Además, como ya hemos comentado, conseguiremos bolsos preutilizados de marcas de lujo gracias a nuestras colaboraciones. Por otro lado, para aumentar el stock acudiremos al mercado de segunda mano en busca de piezas especiales y aclamadas por nuestros clientes.

Cabe destacar también que los colaboradores (socios de la empresa) aportarán 32 bolsos a la marca y que formarán parte del patrimonio de la empresa. Estos bolsos estarán disponibles para su alquiler. Entre ellos tenemos:

- 16 Stella McCartney
- 3 Louis Vuitton
- 2 Goyard
- 2 Gucci
- 2 Loewe
- 2 Prada
- 2 Chanel
- 1 Dior
- 2 Miu Miu

## **ii. Etiquetas RFID**

En respuesta a la aparición de productos falsificados en el mercado, Cadaqués decidió insertar etiquetas RFID a prueba de manipulaciones en sus bolsos. Estas etiquetas han desempeñado un papel importante en este ámbito y pueden evitar eficazmente la falsificación de productos y que los consumidores adquieran productos de calidad seguros.

El número de identificación del producto (ID), es decir, el código anti-falsificación, está escrito en el chip RFID. El chip se convierte en una etiqueta electrónica, y la etiqueta electrónica se adhiere al producto, convirtiéndolo en una parte integral de los productos. Cuando se "obliga" a separar la etiqueta electrónica del producto, en este caso el bolso, se destruye la "integridad" de la mercancía, que se considera "consumida" y, por tanto, anti-falsificación.

La identificación es única. Los datos de identificación de las etiquetas electrónicas RFID son de sólo lectura y no pueden modificarse. El lector tiene una interfaz física que no está directamente abierta al usuario final, lo que garantiza su propia seguridad (Chuangxinjia RFID Company, s.f.).

Para evitar que las etiquetas electrónicas sean falsificadas, también se puede escribir en la seguridad una "clave" de información secreta única asociada a la identificación. Por lo

tanto, el estricto mecanismo de autenticación por encriptación puede hacer que la tecnología anti-falsificación sea efectiva durante mucho tiempo.

El precio de cada adhesivo es de 0,60 euros. Sólo será necesario un adhesivo por bolso y la duración de la pegatina es infinita. Las únicas reposiciones que se harán serán por intento de retirada del adhesivo que, como ya se ha dicho, desactivará la etiqueta RFID. Estas etiquetas RFID sólo se incorporarán a los artículos de alquiler, los bolsos en venta no necesitarán etiqueta, sólo una verificación de autenticidad cuando se reciba en las oficinas de Cadaqués.

Por otro lado, se necesitará un lector de etiquetas con un precio de 100 euros que se utilizará cada vez que el producto salga y entre en el almacén por varias razones:

- Para asegurar y evitar la falsificación de productos
- Para tener un control adicional de los productos que entran y salen y del tiempo que están en alquiler.

En vista del crecimiento de la empresa, se considerará la adquisición de una impresora RFID para la creación de etiquetas en la empresa.

### **iii. Seguro del bolso**

Seguro de franquicia: Nuestros bolsos estarán asegurados hasta un máximo de 1.000 euros con una franquicia de 100 euros para bolsos de hasta 2000 euros de precio de venta al público. En caso de robo, el cliente asumirá los 100 euros de franquicia más el resto a partir de los 1.000 euros y hasta el valor de mercado.

De esta manera Cadaqués asegura que no asumirá ningún gasto por robo o daño. Este importe se destinará a la reposición del bolso. Suponemos que el coste del seguro será aproximadamente el 10% del precio del alquiler.

En el caso de un bolso con un precio de venta al público superior a 2.000 euros, procederemos a contratar un servicio de seguro de franquicia total, esto significa que el seguro cubrirá la totalidad del importe del bolso y el cliente sólo asumirá 250 euros de la franquicia, en lugar de 100 más el resto a partir de 1.000 euros y hasta el valor de mercado, como en el caso anterior de la franquicia parcial. En este caso suponemos que el coste del seguro será aproximadamente el 20% del precio del alquiler.

Todos estos elementos estarán bien definidos en nuestra página web en las condiciones de uso para que no surgiera ningún problema. El cliente al crear la cuenta firmará para aceptar las condiciones de uso.

#### **iv. Marketing**

El gasto en marketing será un elemento clave para dar visibilidad al servicio ofrecido por Cadaqués y ampliar la base de abonados. Para definir un gasto de marketing progresivo pero manejable, hemos presupuestado que representará el 10% de los ingresos totales mensuales.

Además, en el primer mes se invertirán 1000 euros para promocionar la marca y crear conciencia de marca. Esta cantidad se destinará principalmente a darnos a conocer en las redes sociales y a contratar influencers.

#### **v. Packaging**

El packaging será un elemento fundamental y forma parte indirecta de la estrategia de marketing. El pack completo de packaging incluye los siguientes elementos: La caja Cadaqués, la cual es reutilizable, acompañada de la bolsa protectora, una carta personalizada en agradecimiento por confiar en nuestros servicios, El certificado de autenticidad, y finalmente, en el caso de un nuevo diseñador, cada envío incluirá un código QR donde el cliente podrá acceder a la presentación del diseñador.

#### **vi. Sistemas de envío (Packlink Pro)**

Después de investigar las tarifas de envío de diferentes distribuidores, llegamos a la conclusión de que hay opciones muy competitivas en España con tarifas y ofertas similares.

Al ser un negocio nuevo, nuestro volumen de envíos no va a ser muy grande. Y por esta razón, será difícil poder reducir las tarifas o tener precios especiales. En consecuencia, Cadaqués ha encontrado una opción que encaja perfectamente. Esta opción es una plataforma llamada Packlink Pro. Ofrece diferentes empresas de reparto en función de las características de su envío.

Packlink Pro le dará un soporte completo sin coste alguno. Además, estará conectado directamente con la tienda, podremos gestionar todo desde un mismo lugar e importar automáticamente los envíos. Los gastos de envío ofrecidos en Packlink son más que competitivos, en muchas ocasiones mejores que los ofrecidos desde la web de envíos.

Dependiendo del servicio que queramos, podremos elegir entre varias opciones. Además, Cadaqués ha sido informado de que se darán tarifas especiales, rebajas y cupones cuando el volumen de envíos aumente.

Cadaqués incluirá la entrega en su tarifa de bolsos. Tras un segundo intento fallido de entrega, se cobrará al cliente el desplazamiento o el envío.

Tras un análisis realizado con la ayuda de Packlink el precio más alto que se pagará por entregar el bolso en cualquier lugar de España y enviarlo de vuelta al almacén de Cadaqués es de 10,40€ con las características de nuestro producto (tamaño y peso). Aunque los precios pueden variar a partir de 7€ aproximadamente.

Además, existe otra opción posible para las entregas en Madrid. Cadaqués entrega personalmente los bolsos, acordamos un lugar, el que elija el cliente, se lo llevamos y lo recogemos en la fecha establecida de la misma manera. Una vez aprobado el pedido, la entrega podría realizarse en el mismo día para la ciudad de Madrid. Al igual que en los envíos con empresa de reparto, tras un segundo intento de entrega fallido, se cobrará el desplazamiento.

#### **vii. Personal**

Inicialmente se ha decidido que los únicos recursos con los que se contará son los dos socios que se encargarán de todo el funcionamiento de la plataforma. Además, cuando sea necesario, se externalizarán los servicios jurídicos, contables y tecnológicos necesarios, así como un autenticador de los bolsos de lujo. Este último se externalizará durante los dos primeros años, después se hará internamente gracias a la inversión que Cadaqués realizará en formación y desarrollo, para estar al día y garantizar la calidad.

Los salarios de estos dos socios serán de 0€ inicialmente y en función del rendimiento y crecimiento se creará una política de retribución. Del beneficio neto restante, el 60% será inicialmente reparto de dividendos para los socios y el 40% se mantendrá reinvertiendo en el negocio.

#### **viii. Web**

Cadaqués no realizará grandes inversiones en plataformas hasta que valide su modelo de funcionamiento y la existencia de una demanda lo suficientemente grande como para

escalar el negocio. Por ello, inicialmente desarrollará su negocio a través de una web creada virtualmente con WooCommerce que tiene una estructura completa y asequible, 14€/mes.

#### **ix. Oficina y almacén**

Como muchas otras empresas, Cadaqués comenzará su actividad en el domicilio de sus fundadores. Se ha considerado que cuando el volumen de bolsos crezca hasta unos 300 bolsos en adelante, Cadaqués necesitará un espacio propio para desarrollar su actividad y almacenar los pedidos. El espacio para este fin será alquilado, y se estima que el alquiler ascenderá a 800 euros al mes.

#### **x. Otros suministros (5% para gastos imprevistos y extraordinarios)**

Además de los presupuestos anteriores, Cadaqués debe considerar otros gastos y hacer provisiones para cada uno de ellos. Estas provisiones son las siguientes:

- Gastos extraordinarios: Para la elaboración de sus presupuestos, Cadaqués contempla una provisión mensual del 5% de los ingresos para cubrir gastos imprevistos derivados de la inexperiencia y propios del periodo de aprendizaje de cualquier empresa.

### **6.2. Plan financiero**

Para poner en marcha el negocio, los socios tendrán que realizar una inversión inicial. Al tratarse de una tienda online que actúa principalmente como intermediaria, y que alquila, consigna y vende productos de terceros, la inversión inicial no será muy elevada. Sin embargo, como se ha explicado anteriormente, se propone que, con el tiempo, a medida que la marca crezca y el número de clientes aumente, y con ello la facturación y el beneficio, Cadaqués comprará bolsos para ampliar su oferta.

Asimismo, hay que tener en cuenta que los socios aportarán 32 bolsos a la marca y que formarán parte del patrimonio de la empresa. Por tanto, la inversión inicial a desembolsar será de 10.000 euros (en efectivo) más los 32 bolsos que calculamos que tienen un valor medio de mercado actual de 1.500 euros\*32 lo que da como resultado 48.000 euros.

Dicho esto, la inversión inicial se destinará en primer lugar a cubrir todos aquellos costes que afectan directamente a la venta o al generador de beneficios del negocio, es decir, cuando un cliente alquila o compra un bolso a través de la plataforma online, los costes



directamente relacionados son el diseño web de la plataforma, el e-marketing a través de medios sociales como Instagram, y el uso de influencers o medios de comunicación de pago. A ello se suma el coste del seguro anual de los bolsos y los gastos de envío asociados a la entrega y devolución de los productos adquiridos, así como el embalaje de los mismos.

La aportación en metálico no se utilizará en su totalidad para la puesta en marcha de la empresa y se guardará para futuras compras de bolsos, mejoras de los elementos generadores de beneficios o futuros imprevistos.

La imagen del Balance en el momento de la creación será entonces la siguiente:

**Figura 5: Balance Cadaqués año 0**

	Año 0
Efectivo	10.000 €
Inventario	48.000
<b>Activo Corriente</b>	<b>58.000 €</b>
<b>Total Activos</b>	<b>58.000 €</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>-</b>
Patrimonio	58.000 €
<b>Total Patrimonio</b>	<b>58.000 €</b>
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>58.000 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar, inicialmente no habrá deuda, ya que la inversión para poner en marcha el negocio no la requiere.

Una vez que tenemos todos los costes cuantificados, hemos realizado un desglose de los precios por semana del alquiler y de los bolsos a la venta con los beneficios tanto para el cliente consignatario como para Cadaqués, así como el porcentaje que se espera alquilar de cada tipo de bolso.

**Figura 6: Desglose precios alquiler y venta de bolsos**

Precio medio alquiler por semana	% alq	precio cliente	Comision CQ	benef Cliente	beneficio bruto
Bolso 1	0,2	80	35%	52	28
Bolso 2	0,4	120	35%	78	42
Bolso 3	0,4	150	35%	97,5	52,5
media pond	1	124	35%	80,6	43,4
Vender Bolso 1	0,4	450	35%	292,5	157,5
Vender Bolso 2	0,4	750	35%	487,5	262,5
Vender Bolso 3	0,2	1000	35%	650	350

*Fuente: Elaboración propia*

Con toda esta información, se procede al análisis de la cuenta de resultados:

**Figura 7: Cuenta de resultados Cadaqués 5 años**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos totales</b>	<b>111.278,55 €</b>	<b>171.971,49 €</b>	<b>267.192,22 €</b>	<b>407.354,14 €</b>	<b>611.145,22 €</b>
<b>COGS</b>	<b>41.671,39 €</b>	<b>68.472,15 €</b>	<b>116.421,07 €</b>	<b>185.152,13 €</b>	<b>277.728,20 €</b>
Comisión cliente (alquilar)	3.898,70 €	11.993,28 €	26.984,88 €	47.223,54 €	70.835,31 €
Comisión cliente (vender)	33.668,89 €	47.178,87 €	75.486,19 €	117.003,59 €	175.505,39 €
Packaging	565,00 €	744,00 €	1.116,00 €	1.674,00 €	2.511,00 €
FRID	452,00 €	595,20 €	892,80 €	1.339,20 €	2.008,80 €
Envío	2.938,00 €	7.737,60 €	11.606,40 €	17.409,60 €	26.114,40 €
Mantenimiento	148,80 €	223,20 €	334,80 €	502,20 €	753,30 €
<b>Beneficio bruto</b>	<b>69.607,16 €</b>	<b>103.499,34 €</b>	<b>150.771,15 €</b>	<b>222.202,01 €</b>	<b>333.417,02 €</b>
<b>Otras operaciones</b>	<b>18.687,12 €</b>	<b>34.931,30 €</b>	<b>68.501,28 €</b>	<b>91.418,70 €</b>	<b>144.054,75 €</b>
Marketing	4.841,76 €	10.349,93 €	15.077,12 €	22.220,20 €	33.341,70 €
Seguro	8.997,00 €	13.838,40 €	20.757,60 €	31.136,40 €	46.704,60 €
Otros suministros	3.480,36 €	5.174,97 €	7.538,56 €	11.110,10 €	16.670,85 €
Web	168,00 €	168,00 €	168,00 €	168,00 €	168,00 €
Oficina	- €	- €	9.600,00 €	10.080,00 €	10.584,00 €
Salarios	- €	- €	12.000,00 €	12.000,00 €	30.000,00 €
Salarios externos	1.200,00 €	5.400,00 €	3.360,00 €	4.704,00 €	6.585,60 €
<b>EBITDA</b>	<b>50.920,04 €</b>	<b>68.568,04 €</b>	<b>82.269,87 €</b>	<b>130.783,31 €</b>	<b>189.362,27 €</b>
Amortización	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
<b>EBIT</b>	<b>46.120,04 €</b>	<b>63.768,04 €</b>	<b>77.469,87 €</b>	<b>125.983,31 €</b>	<b>184.562,27 €</b>
Impuesto de sociedades (0,25)	11.530,01 €	15.942,01 €	19.367,47 €	31.495,83 €	46.140,57 €
<b>Beneficio neto</b>	<b>34.590,03 €</b>	<b>47.826,03 €</b>	<b>58.102,40 €</b>	<b>94.487,48 €</b>	<b>138.421,70 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar, el negocio tendrá un alto margen de beneficio bruto. Estas cifras dan como resultado un margen bruto medio del 47,95%. El beneficio neto previsto para los próximos cinco años será de 34.490 euros, 47.826 euros, 58.102 euros, 94.487 euros y 138.421 euros respectivamente. Esto representa unos márgenes de crecimiento de alrededor del 40%, lo que es significativamente superior. Estos márgenes resultan muy positivos y atractivos para la empresa, lo que está en consonancia con las expectativas de una empresa emergente en línea.

Con el crecimiento y desarrollo sostenible que se espera, la empresa obtendrá una ventaja competitiva en España. El seguimiento y la evaluación de la dinámica económica y de los clientes será vital para determinar las mejores estrategias para mejorar la rentabilidad.

## 7. Conclusiones

Cadaqués es una empresa con una buena proyección de crecimiento orgánico a corto plazo. Además, presenta una solución atractiva tanto para el consumidor individual como para las empresas de lujo que buscan opciones más sostenibles.

La empresa podrá obtener no sólo una ventaja competitiva sobre sus rivales al ser pionera en España, sino también gracias a la singularidad del servicio y al uso del marketing online. Los millennials y la generación Z contribuirán en gran medida al crecimiento y desarrollo de la empresa debido al alto crecimiento del consumo que se espera (según los diferentes estudios analizados). Las estrategias agresivas de marketing online ayudarán a la empresa a aumentar el tamaño del mercado y le permitirán disfrutar de un crecimiento sostenible. Aunque se espera que la empresa siga siendo rentable en el futuro, es imprescindible que la dirección mejore el seguimiento y la evaluación, especialmente de la situación económica en España.

Así, Cadaqués cuenta con muchos factores a su favor derivados de la viabilidad financiera y operativa de la propia idea, su ventaja competitiva en España y el favorable entorno del sector. Aunque como pioneros en este ámbito en España habrá riesgos, también existe la oportunidad de hacerse con una gran parte del mercado inicial.

El presente estudio ha corroborado la validez de la propuesta de proyecto de Cadaqués. Demuestra que es una idea de negocio viable, que puede introducirse en el mercado y que es el momento ideal para hacerlo. La sostenibilidad es un elemento que jugará un papel clave en el desarrollo de nuestro negocio, a pesar de ser una tendencia que ya existía, Covid-19 ha sido un catalizador para una mayor concienciación para reducir los efectos negativos de la moda en el medio ambiente y los consumidores han demostrado que tienen más iniciativas sostenibles para el futuro, así como un cambio hacia las experiencias. Ante estos cambios de los consumidores, las empresas deben transformar sus estructuras empresariales actuales para aprovechar las tendencias que se están produciendo. Aumentar la personalización del consumidor en las plataformas de comercio electrónico, tener plataformas online fáciles de usar y preparadas para una conversión óptima, así como ofrecer un servicio personalizado donde el cliente se sienta en el centro y pueda

seguir interactuando como antes en las tiendas físicas. Sin perder y asegurando la transparencia y calidad de toda la cadena de valor.

Desde Cadaqués nos esforzaremos por maximizar nuestros puntos fuertes actuales y las oportunidades identificadas para hacer de la empresa una marca fuerte y reconocida que además tenga un impacto positivo en la sociedad.

## 8. Bibliografía

Arienti. P. (2022). Global Powers of Luxury Goods 2022. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-luxury-goods.html>

Davis. D-M. (2020). Gucci just partnered with The RealReal, joining a growing number of legacy luxury brands on the platform. It shows how the appetite for high-end clothes will never die, just evolve. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/gucci-and-therealreal-announce-partnership-as-demand-in-resale-grows-2020-10>

D'Arpizio. C. & Levato. F. (2022). Secondhand Luxury Goods: A First-Rate Strategic Opportunity. *Bain & Company Insights*. <https://www.bain.com/es/insights/secondhand-luxury-goods-a-first-rate-strategic-opportunity-snap-chart/>

Mayo. A. (2021). Amazon isn't alone in reportedly destroying unsold goods. Nike, Burberry, H&M and others have also come under fire for torching their own products. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.in/retail/news/amazon-isnt-alone-in-reportedly-destroying-unsold-goods-nike-burberry-hm-and-others-have-also-come-under-fire-for-torching-their-own-products-/articleshow/83764504.cms>

Mosteiro. M. (2021). Crece el mercado y el alquiler de moda del lujo de segunda mano. *The Luxonomist*. <https://theluxonomist.es/actualidad/economia/crece-el-mercado-y-el-alquiler-de-moda-del-lujo-de-segunda-mano>

Orús. A. (2022). El comercio electrónico dentro de España – Datos estadísticos. *Statista*. <https://es.statista.com/temas/3167/el-comercio-electronico-dentro-de-espana/#dossierKeyfigures>

Sampath Kumar. U. (2021). Second to none: fashion resalers bulk up to capitalize on booming sales. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/second-none-fashion-resalers-bulk-up-capitalize-booming-sales-2021-10-28/>

Santy. E. (2018). The RealReal and Stella McCartney Strengthen Partnership. *The RealReal*. <https://investor.therealreal.com/news-releases/news-release-details/realreal-and-stella-mccartney-strengthen-partnership/>

Sempere. M. (2018). Los bolsos de lujo de segunda mano se convierten en la mejor inversión del momento. *El Economista*. <https://www.eleconomista.es/status/noticias/8974168/03/18/Los-bolsos-de-lujo-de-segunda-mano-se-convierten-en-la-mejor-inversion-del-momento.html>

Solé. R. (2022). El e-commerce en el sector de lujo sale reforzado tras el Covid-19. *EAE Business School Noticias*. <https://www.eae.es/actualidad/noticias/el-e-commerce-en-el-sector-del-lujo-sale-reforzado-tras-el-covid-19#:~:text=EAE%20Business%20School%20ha%20publicado,5%20%25%2C%20respecto%20al%202020>