



**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**DISEÑO DEL BUSINESS PLAN DE UNA
START-UP DE LA INDUSTRIA TEXTIL : BORAS**

Autor: Alfonso Muñoz Izquierdo
5º Doble Grado en ADE y Business Analytics

Tutor: Nicolás Santamaría Vega

Madrid
Junio 2023

Resumen

El emprendimiento no es una tarea fácil, y lo es menos en un sector saturado como el de la moda. En el siguiente trabajo se pretende desarrollar un plan de negocio para Boras, una empresa de nueva creación. Para ello se investigará la industria con ayuda de un análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter para identificar elementos que incorporar a Boras. A continuación, se diseñará el plan de negocio de la empresa teniendo en cuenta el estudio anterior y mediante un análisis DAFO, CANVAS. Los resultados del mismo indican que la competitividad y la cantidad de productos sustitutivos en el sector es elevada, y que el entorno político y económico presentan un reto, pero a su vez el tecnológico y social presentan una oportunidad, igual que la aparición de tendencias como el lujo silencioso y la moda *genderless*. Además, aunque las proyecciones financieras aportan optimismo, los márgenes son justos debido a altos costes por el reducido volumen de artículos fabricados. Esto significa que, diferenciación en cuanto a imagen de marca, comunicación directa y coherente con el segmento objetivo, y diseños que reflejen la visión de la marca, serán lo que aporten la ventaja competitiva a la empresa. Este trabajo ha proporcionado un marco de análisis que podrá ser empleado en otras industrias en las que se pretenda iniciar una actividad empresarial.

Abstract

Entrepreneurship is not an easy task, and it is even less so in a saturated sector such as fashion. In the following project we intend to develop a business plan for Boras, a new company. To do so, the industry will be researched with the help of a PESTEL analysis and Porter's 5 forces to identify elements to be incorporated into Boras. Then, the company's business plan will be designed taking into account the previous study and through a SWOT analysis, CANVAS. The results indicate that competitiveness and the number of substitute products in the sector are high, and that the political and economic environment presents a challenge, but at the same time the technological and social environment present an opportunity, in addition to the emergence of trends such as silent luxury and genderless fashion. In addition, although financial projections are optimistic, margins are tight due to high costs resulting from the low volume of items manufactured. This means that differentiation in terms of brand image, direct and coherent communication with the target segment, and designs that reflect the brand's vision, will provide the competitive advantage to the company. This study has provided a framework of analysis that can be used in other industries in which a company is intended to be founded.

Índice:

1. Introducción

- 1.1. Objetivo/s
- 1.2. Justificación del tema objeto de estudio
- 1.3. Metodología
- 1.4. Estructura

2. Revisión de la literatura

- 2.1. La industria textil
 - 2.1.1. Historia de la moda
 - 2.1.2. Consecuencias del COVID
 - 2.1.3. Contexto actual: Análisis PESTEL

3. Diseño del Business Plan

- 3.1. Estudio de competidores
 - 3.1.1. Las 5 fuerzas de Porter
- 3.2. SWOT
- 3.3. Modelo de negocio: CANVAS
- 3.4. Plan financiero
 - 3.4.1. Cuenta de pérdidas y ganancias
 - 3.4.2. Análisis del punto de equilibrio
 - 3.4.3. Proyecciones

4. Conclusiones y objetivos

5. Bibliografía

6. Anexo

1. Introducción

1.1. Objetivos

El objetivo de este trabajo consiste en diseñar un plan de negocio para una start-up dentro del sector de la moda española con la intención de su implementación en el corto plazo. Además, se pretende estudiar la situación actual, tanto del entorno macroeconómico como del mercado en particular, e identificar su impacto en la creación de la estrategia del negocio.

1.2. Justificación del tema objeto de estudio

Desde los 15 años, mi interés por el sector de la moda y el estilismo ha ido creciendo. No solo me preocupaba por mi manera de vestir en un sentido estético, sino que era consciente de que, a través de ella, la sociedad también se comunicaba. Durante este desarrollo personal, he podido cambiar de estilos y conocer diferentes grupos y marcas de ropa. Sin embargo, desde hace más de 2 años no encuentro ninguna tienda que defina mi estilo, similar al de un sector cada vez más creciente entre la población joven masculina. Es este hueco en el mercado el que se pretende cubrir con Boras. Mi objetivo es redefinir la elegancia y adaptarla a las nuevas generaciones, cada vez más naturales, simples y sostenibles. En definitiva, democratizarla.

En el sector de moda femenina, el segmento antes descrito, caracterizado por un estilo *effortless* y elegante, sí que está más o menos satisfecho entre unas pocas marcas. Sin embargo, parece que ninguna de estas firmas se ha percatado del creciente interés del género masculino por este estilo. El estigma de género en la industria de la moda y la idea de que moda es sinónimo de feminidad es cada vez menor, y yo pretendo sacar provecho de esta evolución y de las nuevas generaciones con Boras.

Puesto que el lanzamiento de esta marca es inminente, este trabajo será la herramienta que me permita realizar el estudio de mercado, plantear y reflejar las ideas principales en torno a Boras, para la correcta ejecución del plan de negocio.

1.3. Metodología

Para la consecución de los objetivos propuestos se empleará una combinación de métodos inductivos y deductivos. Se procederá a analizar Boras desde una perspectiva amplia hacia el detalle.

Por un lado, se contextualizará la marca por medio de un enfoque inductivo, mediante el análisis de la literatura existente acerca de la historia de la industria de la moda global y española. Al examinar la información disponible, se busca obtener una comprensión más amplia del entorno antes de tomar decisiones estratégicas.

Por otro lado, el uso de herramientas como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, el análisis SWOT y la elaboración de un plan financiero, ponen en práctica un enfoque deductivo. Estas herramientas se basan en un marco teórico y estructurado que se aplica para analizar el entorno, evaluar la competencia, identificar fortalezas y debilidades, y establecer metas financieras.

1.4. Estructura

En primer lugar, se ubicará a la marca en el sector mediante el análisis de la literatura existente acerca de la historia de la industria de la moda global y española y el estudio tanto de la situación macro nacional como de la industria textil.

En segundo lugar, se hará uso de herramientas interiorizadas durante el grado para realizar un análisis de mercado y un diseño del modelo de negocio de Boras y se creará un plan financiero, para el que se emplearán datos reales en relación con los costes y futuros ingresos de la marca.

Finalmente se concluirá con los puntos más importantes del proceso y con algunas ideas futuras sobre la dirección del crecimiento de la empresa.

2. Marco teórico

2.1. La industria textil

La moda se refiere a las tendencias en la vestimenta, accesorios, belleza y estilos de vida que son populares en una determinada época y lugar. Según el diccionario de la Real Academia Española, la moda es "el uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos" (Real Academia Española, 2023).

Pero, además de referirse a este concepto transitorio, en el ámbito de la sociología y la antropología, la moda es considerada como un vehículo que refleja los valores de una sociedad en un momento determinado. Según Bourdieu (1984), la moda es un símbolo de distinción social por el que las personas muestran su pertenencia a las diferentes clases sociales.

Por otro lado, refiriéndose a la moda como sector, esta es percibida como una industria capaz de producir y distribuir de manera masiva prendas y accesorios. Aunque este concepto esté cambiando en los años más recientes. Según el Consejo de Diseñadores de Moda de América (2021), la moda es "un arte y una industria, que se basa en la creatividad, la innovación y la capacidad de respuesta a las necesidades de los consumidores".

De modo que, el concepto moda abarca un amplio abanico de significados. Lo que se puede concluir de todos ellos es que impacta en la razón de ser de las personas y es un lenguaje más de comunicación entre ellas. Es por ello por lo que cobra tanta relevancia, tanto en el ámbito económico como en el social.

2.1.1. Historia de la moda

La moda es un fenómeno que ha evolucionado a lo largo de la historia y ha sido altamente influenciado por factores como la cultura, la política y la tecnología.

En la Antigua Grecia y Roma, la moda se utilizaba como símbolo de pertenencia a clases sociales. Antes de esta época la ropa era una simple herramienta para combatir el frío y no ir desnudo. Sin embargo, y como se ha indicado anteriormente, la moda pasa a ser un sinónimo de estatus puesto que se necesitaba poder adquisitivo para poder portar ciertos materiales. Los hombres vestían con togas y las mujeres con vestidos. A su vez, la moda estaba influenciada por la cultura de los pueblos conquistadores y conquistados; cada región estaba muy diferenciada de las demás. Así pues, los romanos incluyeron en su código de vestimenta la toga etrusca después de su conquista (Lipovetsky, 1990).

Durante la Edad Media, la moda siguió siendo un símbolo de estatus social y se caracterizó por la elaboración de prendas con telas lujosas y decoraciones elaboradas,

como bordados y pedrería, que estaban adaptadas a las estaciones del año y el clima de cada región. Gracias a la especialización de la producción de ropa y el surgir de profesionales, aparecieron nuevas tendencias en la vestimenta. En la Edad Media, la Iglesia ejerció un importante papel en la sociedad y también en la moda, destacando prendas que cubrían todo el cuerpo (Laver, 2006).

En el Renacimiento, la moda se convirtió en una forma de expresión artística. Es aquí cuando aparece el concepto de moda que conocemos hoy en día. La moda empezó a verse como una herramienta para la ostentación y la comunicación. Fue un momento importante en la historia de la moda ya que en esta época aumentó la diferencia entre la moda masculina y femenina mediante los contornos y estampados, que a su vez reflejaban la belleza del arte. Además, se caracterizó por el uso de telas ricas y elaboradas, así como por la incorporación de nuevos diseños y patrones, que hasta ahora no habían aparecido. Los hombres vestían con trajes ajustados y en el género femenino, predominó el uso del corsé (Riello, 2016). En este período, también surgieron nuevas tendencias, como el uso de cuellos de encaje y sombreros con plumas.

En el siglo XVII, la moda se limita a la alta sociedad de los países, que utilizaban materiales como la seda, y el pueblo vestía con ropajes fabricados en su mayoría con paño. Además, fruto de la influencia de la religión, aparecen siluetas y patrones más austeros (Riello, 2016). Es una época de bajo desarrollo para la moda, en la que el arte queda cada vez menos reflejado.

Sin embargo, el siglo XVIII fue un periodo de mayor esplendor. Aparecieron más empresas privadas que dieron lugar a talleres artesanos y a la moda artesanal. Algunos inventos como la máquina de coser hicieron que la moda se desarrollara y democratizara; ya no solo era un concepto que aplicase a las más altas clases sociales, sino que la población urbana podía adquirir y fabricar ropa. Por lo tanto, se puede decir que la moda pasa a ser un asunto de interés para la sociedad de a pie (Steele, 2001).

Durante el siglo XIX la moda se volvió más funcional, aunque seguían conservándose las diferencias marcadas en la sociedad. Gracias a la extensión de la máquina de coser,

los sastres podían confeccionar prendas 100 veces más rápido que de manera artesanal y eso hizo que la moda se expandiera (Riello, 2016). La mujer comenzó a introducirse en el mundo laboral y esto también influyó en la moda. Por otro lado, los hombres cambiaron los estampados y colores llamativos por el negro para los trajes. En esta época predominan los accesorios, que también son concebidos como símbolo de diferenciación entre clases sociales (Cumming, Cunnington, & Cunnington, 2017).

La asociación de la moda con estatus social terminó en el siglo XX, cuando, gracias a la globalización, toda la ciudadanía con interés por este sector podía acceder al mismo. Cabe mencionar la pausa del sector durante el periodo de guerras, durante el que la moda paso a dejar de ser una necesidad y el cual se caracterizó por la ausencia de estilo y fabricación. Exceptuando la primera parte del siglo, la moda pasó a ser símbolo del individualismo, una manera de canalizar sentimientos y la personalidad (Craik, 2003). Además, las últimas décadas del siglo estuvieron marcadas con estilos muy diferentes pero homogéneos dentro de cada época. De hecho, muchas de las tendencias actuales se inspiran en los diseños durante estos años.

Finalmente, el siglo XXI se caracteriza por la saturación del sector de la moda. En la actualidad, existen numerosas empresas en este sector y de diferentes tamaños, que cubren casi todos los nichos de la sociedad. Es una etapa que se caracteriza por la homogeneidad en la vestimenta, pues toda la ciudadanía viste con las prendas muy similares, y por el uso de la moda como medio de comunicación, incluso de causas de interés social (Riello, 2016).

2.1.2. Consecuencias del COVID

En el siglo XXI se han producido dos grandes eventos que han afectado significativamente a la economía mundial. El primero fue la crisis de 2008, y el segundo la pandemia del coronavirus.

Las consecuencias de la crisis provocada por el COVID han sido notables, sobre todo en el sector de la moda, pues, aunque tanto el empleo como la facturación se han visto reducidos respecto a los valores previos a la crisis, la facturación disminuyó un 20% y el empleo sólo lo hizo en un 10% (EY, 2020). Las tiendas han luchado por mantener el empleo, debido al papel de los comercios como dinamizadores de la economía, y

los márgenes se han visto altamente reducidos, haciendo que el empleo se mantuviese estable en la medida de lo posible. A esta razón hay que añadir la disminución de precios generales para la adaptación a la situación post crisis.

Durante una primera fase de confinamiento total, los empresarios tuvieron que seguir haciendo frente a la mayoría de gastos operativos que tenían sus comercios como podían ser; el salario de sus empleados, el alquiler del local, el inventario ya producido o adquirido o los impuestos fijos pendientes de adeudo como la cuota mensual de autónomo. En esta situación, en la que las empresas de este sector no contaban con apenas ingresos, apareció un grave problema de liquidez; por entonces, únicamente un 2,5% de las empresas era capaz de soportar estos gastos más de un mes (EY, 2020). Sin embargo, gracias a las medidas de emergencia tomadas por el gobierno, una gran parte de ellas pudieron aguantar hasta que la situación comenzara a revertirse. Aun así, durante el año siguiente, las ventas alcanzaron un nivel un 40% más bajo que niveles prepandemia (EY, 2020), lo que obligó a las empresas a cambiar su estructura de costes para poder soportar esta caída en la facturación, pues de no haber sido así, el nivel de costes anterior supondría un 114% de las ventas.

Además del impacto en la facturación y en el empleo, lógicos después de un periodo de crisis como el que fue en 2008, la pandemia tuvo otras consecuencias. En primer lugar, el hecho de que la población pasara 2 meses encerrada en sus hogares, hizo que los hábitos de consumo cambiaran; aumentó exponencialmente la venta online y muchas empresas tuvieron que digitalizarse para poder rescatar el mayor número de ventas posibles. En segundo lugar, apareció el teletrabajo como una alternativa a la presencialidad en oficinas, lo que supuso que las personas no necesitaran vestirse de manera formal todos los días y buscaran otro tipo de atuendos. En este caso, el teletrabajo se ha mantenido en la sociedad, con el consiguiente descenso en la demanda del sector de ropa dirigida a este segmento. En tercer lugar, las interrupciones en la cadena de suministro han provocado que muchas empresas cambien sus modelos de negocio hacia una menor dependencia de la logística. Por último, la pandemia ha aumentado la conciencia acerca de la sostenibilidad y del impacto social; hasta que no se produjo el parón completo de la actividad económica, no se pudo contrastar el nivel de polución e impacto negativo existente anteriormente con los niveles durante el confinamiento (EY, 2020). La sociedad pudo comprobar

las consecuencias y ahora, muchas personas han mantenido sus hábitos para tratar de minimizar su huella de carbono. Ligado a este cambio, las empresas también han tenido que adaptarse, siendo ahora más transparentes y comprometidas con el planeta.

Cabe añadir que estos cambios también han sido absorbidos por otras empresas ligadas con el sector de la moda; las manufactureras dependen directamente de las ventas del sector y hubo una época en la que estuvieron paralizadas, empresas logísticas, comerciales y del sector inmobiliario de igual manera vieron muy disminuida su actividad.

2.1.3. Contexto actual: Análisis PESTEL

El entorno macroeconómico también puede influir a una nueva empresa cómo es Boras y por ello, será objeto de estudio en este trabajo. Para analizar el contexto actual se hará uso de la herramienta PESTEL, mediante la cual se analizarán seis factores externos que pueden afectar a la organización.

2.1.3.1. Político

Se estudiarán el entorno político español y de la comunidad de Madrid ya que engloban la mayor parte del territorio a dónde estarán destinados un alto porcentaje de los pedidos de la marca.

En la actualidad ambos se encuentran en una situación de incertidumbre puesto que se celebrarán elecciones municipales en Madrid el 24 de mayo y elecciones generales en España en julio de 2023. Esto significa que los partidos estarán en casi constante campaña electoral, lo que implica la promoción de medidas más y menos realistas para atraer votos entre la población.

En este caso, y por la figura legal de autónomo que se adquirirá, nos convendrá que sea elegido aquel partido con medidas que apoyen al emprendimiento y reduzcan las trabas y cuotas a pagar. Por ejemplo, el PP anunció una tarifa cero para todos los nuevos autónomos (PP, 2023), lo que reduciría un gasto fijo mensual para la marca. Por el momento, la situación para el autónomo en Madrid es mucho más favorable que en el resto de España, debido a la reciente implantación de esta medida y algunas otras como son el fomento mediante

ayudas de la conciliación laboral, ampliación de la tarifa plana o subvenciones de gastos para la puesta en marcha de negocios (Comunidad de Madrid, 2023). Dejando a un lado el impacto directo sobre Boras mediante la reducción de la tarifa, este tipo de ayudas fomentarán la creación de empresas también en sector textil y significará, además de mayor competencia, mayor variedad de proveedores textiles y mayor capacidad de innovación; puntos ventajosos y negativos para Boras. En el caso de que partidos de la oposición entrasen al poder, se dejarían de obtener estos privilegios.

Es por ello por lo que se define cómo negativo el impacto que este factor tiene sobre Boras, al existir elevada incertidumbre, lo que incrementa el riesgo y espanta la inversión.

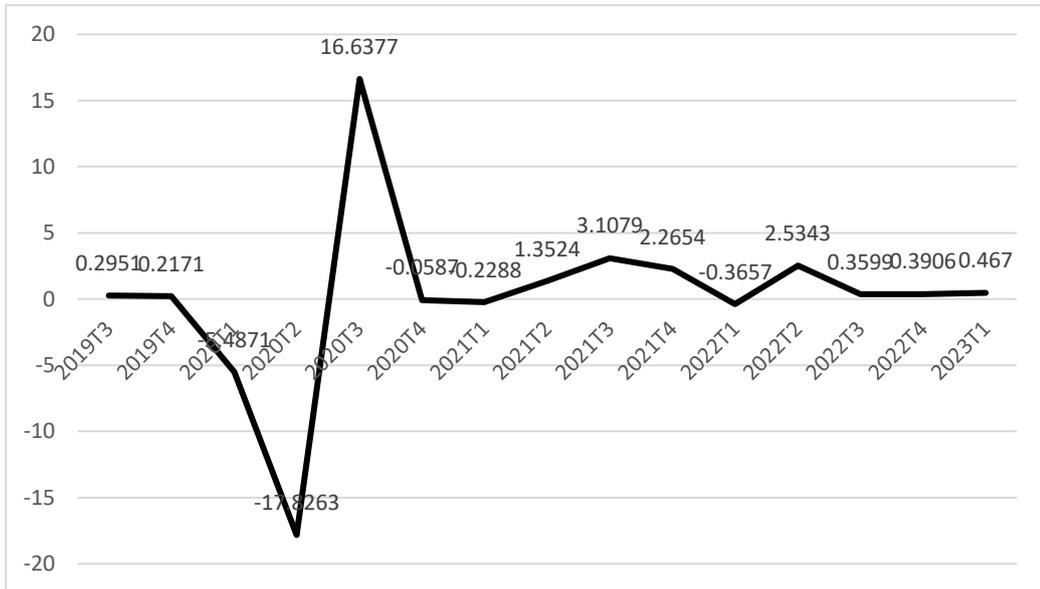
Por otro lado, y como elemento positivo, al formar España parte de la Unión Europea, las relaciones comerciales con los países miembros son favorables y se facilitará el transporte, dando impulso a la internacionalización de Boras ya que los aranceles y tiempos serán más reducidos que los existentes en otras fronteras.

2.1.3.2. Económico

La economía nacional sigue remontándose de la crisis del coronavirus vivida hace ya 3 años. Hasta la última fecha en la que existen datos oficiales, la economía parece haberse recuperado de la misma y presentar valores parecidos a los prepandémicos. Sin embargo, algunos indicadores presentan baremos que podrían indicar una posible crisis si no se abordan adecuadamente, como es la inflación.

Comenzando por el Producto Interior Bruto, ha aumentado en el primer trimestre de 2023 con respecto al anterior trimestre. Esto nos indica que la economía ha crecido y que probablemente esta sea la tendencia que continuará en futuro a corto plazo. En el gráfico 1 se observa cómo las tasas de crecimiento, además de ser positivas, son mayores trimestre a trimestre.

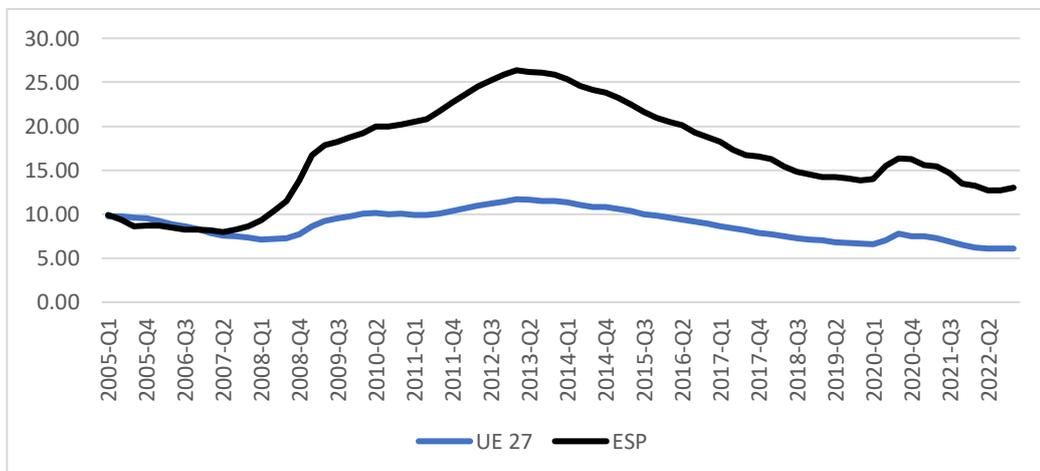
Gráfico 1
Evolución trimestral del crecimiento PIB en España de 2019 a 2023.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2023). *Elaboración propia*

En el caso de la tasa de desempleo, comparando la española con la europea, podemos decir que la primera empezó a diferenciarse desde la crisis financiera de 2008 y desde entonces no se ha vuelto a observar paridad, como se puede apreciar en el Gráfico 2. De media, la tasa de desempleo europea es 8 puntos porcentuales inferior a la española. Este hecho afecta a las ventas de Boras, puesto que, a mayor empleo, mayor renta disponible y mayor consumo.

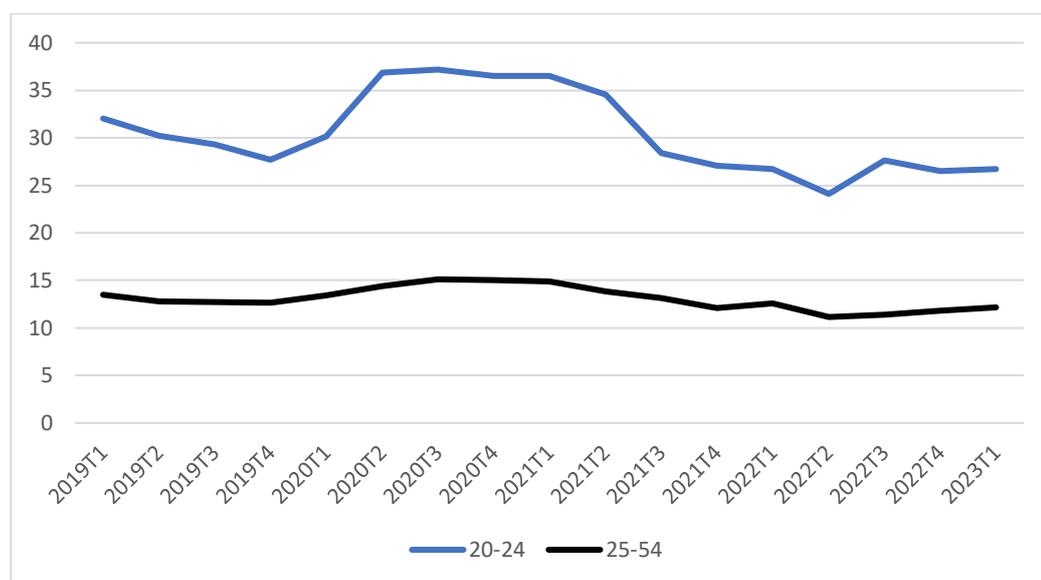
Gráfico 2
Evolución trimestral de la tasa de desempleo en España y la Unión Europea de 2005 a 2022.



Fuente: (OECD, 2022). *Elaboración Propia.*

Para analizar mejor el posible efecto del desempleo, se ha decidido representar esta variable en los grupos de edad de 20 a 24 años y de 24 a 54 años. Ambos, sobre todo el primero, son segmentos que forman el público objetivo de Boras y, como la mayoría de las ventas inicialmente se producirán en España, es conveniente observar su tasa de desempleo en esta región a través del gráfico 3.

Gráfico 3
Evolución trimestral de la tasa de desempleo en España por grupos de edad de 2019 a 2023.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2023). *Elaboración propia.*

Se puede observar como la curva superior, la perteneciente al grupo de edad de 20 a 24 años, representa una tasa de desempleo mayor debido, en concreto en el último trimestre la tasa es de 26.76%, principalmente a que a esta temprana edad, la mayoría de jóvenes dedican su tiempo al estudio y no a trabajar. Como se detallará más adelante, el público objetivo de Boras se tratará de jóvenes formados con intereses relacionados con el arte o la cultura, por lo que, en su mayoría, los clientes que formen parte de este grupo de edad dependerán de sus padres para poder adquirir cualquier prenda. Por otro lado, la curva del grupo de edad de 25 a 54 años es similar en tendencia y valores a la tasa de desempleo nacional, la primera es de un 12.13% y la segunda 13.26% (Instituto Nacional de Estadística, 2023), por lo que las conclusiones extraídas anteriormente también aplicarían en este caso.

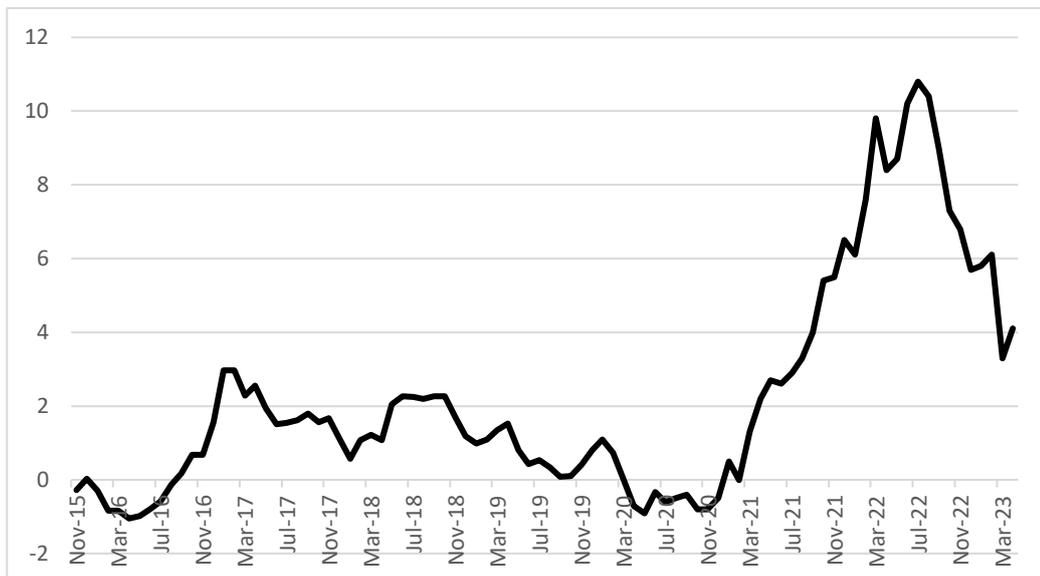
Por último, es interesante analizar la tasa de inflación, ya que es un indicador económico que ha presentado estabilidad y alrededor del cual se han tomado medidas de gran importancia recientemente, cómo la subida continuada de los tipos de interés europeos hasta llegar a 3,75 %, situándolos en máximos desde hace 16 años (Stumpf, 2023). La inflación llegó a niveles muy altos (10.8%) en Julio de 2022 debido a las tensiones en Ucrania y al encarecimientos de los precios de la energía y materias primas. En este contexto, los precios de todos los productos han sufrido un alza y la producción de ropa no se ha quedado atrás. Por lo tanto, el coste de producción es superior y esto repercutirá en los precios finales. Si la economía nacional no avanza en la misma dirección, los clientes tendrán menor poder adquisitivo y las ventas de Boras se reducirán. No obstante, gracias a las medidas tomadas por el BCE en cuanto a los tipos de interés (tabla 1), la inflación se ha conseguido controlar y ya ha comenzado a reducirse, como se puede observar en el gráfico 4.

Tabla 1
Evolución de los tipos de interés en España desde 2022.

10/5/23	3,75%
22/3/23	3,50%
8/2/23	3,00%
21/12/22	2,50%
2/11/22	2,00%
14/9/22	1,25%
27/7/22	0,50%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2023)

Gráfico 4
Evolución trimestral del IPC en España de 2015 a 2023.



Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2023). *Elaboración propia.*

Pero el entorno macroeconómico a nivel país no es el único preciso de analizar, sino que el contexto de la industria de la moda también es importante para saber cómo puede afectar a Boras.

En la actualidad, la moda ha vuelto a los niveles prepandémicos en algunos aspectos. El Informe Económico de la moda en España de 2022 (2022), elaborado cada año, recoge datos acerca del sector hasta 2021. Según el mismo, el número de empresas cayó en un 1,9% de 2020 a 2021. Aunque no refleja la situación exacta actual, es el último dato disponible en el INE. Sin embargo, el aumento en la cifra de afiliados a la seguridad social en 2021 fue el segundo mayor desde 2012, marcado por la paulatina recuperación del sector.

El sector de la moda ha vuelto a recuperar su importancia que tenía en el PIB español, siendo esta un 2,7% del mismo en 2021 (Modaes, 2022). Aunque no es un porcentaje muy elevado, la moda es una industria estratégica para la economía española ya que existen muchos negocios que giran alrededor de las tiendas y que dependen de ellas.

En cuanto a la población, el gasto total en moda y calzado de 2021 fue 23.541 millones de euros, alcanzando los 330 euros al año por individuo, una cifra 100 euros más baja que la media europea. De esto se puede deducir que, o bien la población española dispone, en media, de recursos económicos más reducidos que la población europea o bien, que la importancia relativa que la población europea da a la moda es mayor que la europea.

A continuación, se muestra la tabla 2 en la que se recogen cifras relativas al sector de la moda en España proporcionadas por Fashion United y actualizadas al 2022.

Tabla 2
Datos del sector textil de 2019 a 2022

Datos Generales Textil-confección	2019	2020	2021	2022	% 22/21
Empresas	8.282	8.119	7.957	7.823	-1,7%
Empleo (000)	135	129	128	131	2,5%%
Cifra de negocios (mill €)	10.472	8.970	10.468	11.850	13,2%
Importaciones (mill €)	21.823	19.937	20.391	26.938	32,1%
Exportaciones (mill €)	17.064	13.804	17.646	19.721	12,9%
Balanza Comercial (mill €)	-4.759	-6.134	-2.927	-7217	146,6%

Fuente: Fashion United 2022

Como se puede observar, en el año 2022 también se experimentó un repunte, en el que tuvo cabida también la digitalización y la cifra de negocios se restauró a niveles prepandémicos.

Por todas estas razones, se concluye que el impacto del factor económico en Boras es indiferente, no en el sentido de que no afecte sino en que, si bien la situación económica actual no es la más propensa, según la tendencia de los gráficos se espera que remonte en los próximos meses al mismo tiempo que otros indicadores como es la cifra de negocio, el gasto por ciudadano o la inflación.

2.1.3.3. Social

En el entorno social se puede observar, en primer lugar, una tendencia hacia un consumo responsable. Además de la sostenibilidad, los consumidores parecen dar más importancia a la calidad de los productos para prolongar al máximo su vida. De hecho, en los últimos años las tiendas de segunda mano han experimentado un repunte importante gracias a esta mentalidad; la demanda de moda de segunda mano aumentó un 33% en 2022 con respecto a 2021, otorgando al mercado un valor total aproximado de 43 millones de euros (Mesa, 2023).

Por otro lado, existe un auge del lujo silencioso. Este ha sido tendencia durante esta temporada y se espera que se mantenga para las siguientes. Consiste en un estilo compuesto por prendas de alta calidad y precio pero que no llevan ningún logo visible, por lo que no se pueden identificar más que por el diseño. Al contrario que al comienzo de este milenio, la generación Z ha optado por este minimalismo noventero que triunfa entre todo aquel con un pie en la industria de la moda (Scofield, 2023). Dicha tendencia es beneficiosa para Boras, pueden ambos estilos se busca la elegancia a través del minimalismo. Son prendas de fondo de armario que soportarán mejor el paso de los años. Además, este concepto no solo se ha quedado en esta industria, sino que se ha contagiado a la industria hostelera también; solo hace falta caminar por las calles de Madrid para percatarse de la cantidad de cafés de especialidad que apuestan por diseños minimalistas y atemporales pero por alta calidad en el producto que ofrecen. En Madrid, en los últimos 5 años, se han abierto más de 450 tiendas de cafés de especialidad y todas suelen estar completas (Mascareñas, 2023).

Por último, actualmente vivimos en una sociedad muchos más abierta y liberal que hace unos años. La moda de género fluido y unisex es más tendencia que nunca. Ya en 2015 Vogue (Mendoza, 2015) hablaba de la moda “*genderless*” en uno de sus artículos y este tema de conversación se ha seguido manteniendo a lo largo de los años pues en la actualidad GQ afirma que el hecho de que esta moda haya invadido las pasarelas internacionales puede significar el paso definitivo (García D. , 2023). El hecho de que Boras apueste por este tipo de tendencia hace que pueda ser incluso mejor percibida por la sociedad, al darse cabida a todo tipo de cuerpos, sin importar su sexo, lo que promueve la igualdad, por lo tanto se

puede decir que el impacto de este factor en la firma es positivo. El único punto negativo es que la sociedad actual se caracteriza por su constante cambio y esto hace que aparezca incertidumbre alrededor de las tendencias.

2.1.3.4. Tecnológico

Como vía tecnológica más disruptiva destaca el metaverso. Una de las definiciones que mejor lo describen es que es como un mundo paralelo e inmersivo que se confunde con el real y en el que las personas, situadas en su centro, asumen una o varias identidades. Ellos tienen el control de sus activos y datos, que pueden utilizar, comerciar, vender y todo lo demás que la verdadera propiedad impulsada por blockchain les permite hacer (Grillo, 2022).

Las marcas de moda de lujo, como Gucci o Balenciaga, están reconociendo la importancia de la generación Z como consumidores influyentes y están adaptando sus estrategias de marketing y contenido para conectar con ellos. Estas marcas están adoptando enfoques más digitales y aprovechando el metaverso para ofrecer experiencias interactivas y personalizadas a través de plataformas virtuales y redes sociales, entre las que destaca el metaverso.

Gucci, en particular, ha experimentado con el metaverso al colaborar con aplicaciones de juegos y realidad aumentada para involucrar a la generación Z de manera creativa, como son Zepeto x Gucci (2021) y Roblox x Gucci (2021) (Castello Martinez & Plaza-Chica, 2022). Estas iniciativas buscan brindar a los consumidores una experiencia única y exclusiva, al tiempo que aprovechan la interactividad y la participación de la audiencia a través de la tecnología.

Otra de las empresas que se ha introducido en esta realidad paralela es Laagam, mediante el lanzamiento de su primer NFT en el metaverso, su mejor vendida “*Dazzle Jacket*” (Alguacil, 2022). Y es que parece que todas las marcas, tanto las más innovadoras, como las más tradicionales están apostando por esta industria.

En el lado menos disruptivo, el uso de plataformas digitales es cada vez más extenso en la sociedad. Hoy en día existen desarrolladores como Wix o Shopify que ofrecen plantillas, a través de las que se facilita enormemente la configuración

de un *e-commerce*. Además, la existencia de pagos en línea hace que sea más fácil completar transacciones mediante este mecanismo.

Por último, aunque Madrid no sea la cuna de la industria textil en España, existen numerosos talleres pequeños capaces de asumir las necesidades de producción de Boras. Esta disponibilidad de tecnología tanto en sociedad como de fabricación y diseño, es muy positiva para Boras ya que los costes en tiempo y capital de trasladar estas actividades a lugares más alejados son elevados.

2.1.3.5. Ambiental

Después de que se califique a la industria textil como la segunda más contaminante del planeta (Casaponsa, 2021), el factor ambiental ha pasado a cobrar importancia tanto en las decisiones de las empresas como en las de los consumidores.

Por un lado, el acceso a materiales ecológicos a la hora de fabricar es cada vez más sencillo debido a la concienciación de los proveedores con la sostenibilidad. Por ello, cada vez más proveedores contarán con materiales menos dañinos y se reducirá el poder de los que cuentan con ellos en la actualidad, así como su precio.

Por otro lado, los consumidores valoran cada vez más la presencia de la sostenibilidad en los procesos de las empresas y en su visión. Según el informe de moda sostenible de McKinsey & Company, el 66% de los consumidores globales están dispuestos a pagar más por productos sostenibles. Además, el 75% de los consumidores de moda en Europa y el 66% en Estados Unidos consideran importante que las marcas sean social o medioambientalmente responsables (McKinsey & Company, 2020). Además, un estudio de Nielsen sobre la sostenibilidad encontró que el 73% de los consumidores de la generación “*millennial*” están dispuestos a pagar más por productos sostenibles. Además, el 66% de los consumidores globales y el 73% de los consumidores de la generación del milenio consideran que es importante que las empresas adopten medidas ambientales amigables (Nielsen, 2015). De esta forma, las marcas que adoptan medidas sostenibles, como puede ser la fabricación bajo demanda para reducir los residuos textiles, pueden atraer a estos consumidores y generar una ventaja competitiva en el mercado. En este sentido, Boras pretende implementar de

manera gradual este modelo y es por ello por lo que este factor tiene un impacto positivo en ella.

2.1.3.6. Legal

Por último, algunos de los aspectos legales más relevantes tienen que ver con la protección de la marca en sí. Se debe asegurar que los diseños están protegidos y que la marca esté registrada, para tener alguna palanca legal en el caso de que otra empresa realice plagio. Esto implica solicitar registros de marca, registrar diseños o patentes y asegurarse de que no se infrinjan los derechos de propiedad intelectual de otros. Esto garantiza la exclusividad de los productos y ayuda a evitar problemas legales.

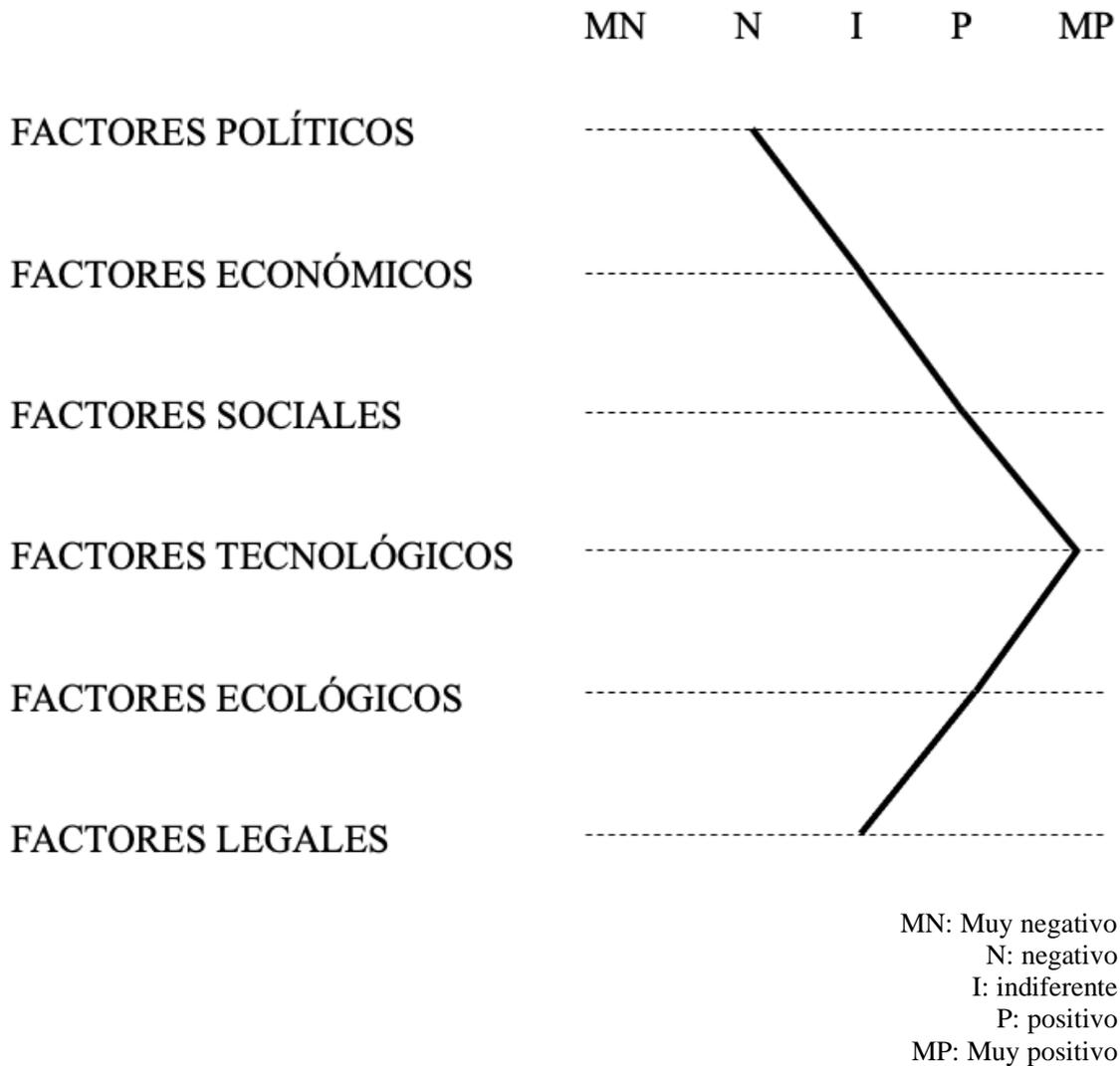
Por otro lado, es importante el cumplimiento normativo en relación con la seguridad de los productos textiles, la etiquetado de composición de prendas o las regulaciones sobre publicidad y la protección del consumidor. Cumplir con estas normativas asegura la calidad y seguridad de los productos y permite a los clientes sentirse cómodos a la hora de interactuar con la marca.

Finalmente, se deben revisar todos los contratos y relaciones laborales establecidas, como pueden ser con la gestoría, los fabricantes o la empresa encargada de la distribución de los artículos para que entren dentro de la legalidad. Algunos de estos podrán variar según lo haga el poder ejecutivo a nivel municipal y estatal, como se especificó en el primer apartado.

La manera en la que este factor afecta a Boras es indiferente pues no es un sector en el que exista una regulación exhaustiva ni difícil de cumplir y cambios en ella no producen grandes cambios en las empresas.

A continuación, se muestra un resumen, a modo de gráfico, de cómo puede afectar cada factor del análisis PESTEL a Boras, pudiendo ser este impacto desde muy negativo, pasando por indiferente, hasta muy positivo.

Gráfico 5
Impacto de los factores del análisis PESTEL en Boras



Fuente: Elaboración propia

3. Diseño del Business Plan

3.1. Estudio de competidores: las 5 fuerzas de Porter

Si algún sector se puede calificar como saturado, ese es el de la moda. Como se ha mencionado anteriormente, uno de los desafíos a los que se enfrenta este sector es precisamente la diferenciación entre empresas. Hoy en día tal es el número de empresas que se pueden encontrar más de una docena de empresas con la misma misión y mismos productos.

Según Modaes (2021), en 2021 se crearon 17 empresas españolas nuevas dentro de este sector (moda no textil), siendo el mismo el único que experimentó crecimiento. Este dato puede proporcionar un buen indicio acerca del número de start-ups que se crean al año y de que este número es mayor que en otros sectores.

En este contexto, es muy importante que los clientes perciban a la empresa capaz de aportar algo nuevo y cambiar la industria de alguna manera, por pequeña que sea. Para saber qué aportar nuevo, se ha considerado que primero era necesario conocer a las empresas a las que Boras podría llegar a parecerse e identificar un segmento del mercado que no esté cubierto por ellas, ya sea por tipo de modelo de negocio, estilo, público...

La mayoría de las empresas competidoras fabrican en España. Según Cerviño, Sánchez y Cubillo (2005), ya en 2005 el llevar impreso "*Made in Spain*" otorgaba posicionamiento a las empresas españolas en el ámbito internacional, influyendo en su éxito, en la intención de compra de los clientes nacionales e internacionales y en su cuota de mercado. Por tanto, aunque el hecho de apostar por la calidad de los productos implique que estos sean más caros, de momento parece haber merecido la pena.

A continuación, se realizará un análisis superficial de las empresas que forman parte de este grupo de competidores directos de Boras, explicando su modelo de negocio, brevemente su historia y las razones de su éxito y diferenciación. Aunque existan otras empresas en el panorama textil español parecidas a cada una de ellas, en sus respectivos segmentos de mercado y productos, se analizará una de cada una a modo de ejemplo.

En primer lugar, se encuentra Gimaguas, la marca de moda española por excelencia. Esta marca fue creada en 2018 por dos hermanas gemelas (de ahí su nombre) de Barcelona, Claudia y Sayana. Ambas estudiaron en Londres moda y administración y dirección de empresas y decidieron emprender nada más terminar sus respectivos grados. Comenzaron viajando a países asiáticos, primero como acompañantes de sus padres y después de manera individual, de donde importaban prendas y accesorios femeninos fabricados por artesanos locales. El valor añadido que aportaban al mercado de la moda, al principio español, estaba claro; estas prendas estaban seleccionadas por ellas y serían prácticamente imposibles de adquirir si no fuese por esta marca, por lo que tuvo una gran acogida inicial. Estas hermanas supieron captar lo que a las clientas les importaba y más tarde, comenzaron a

fabricar en España, en colaboración con artesanos y artistas que ellas y su comunidad admiran. En su web mencionan como sus prendas son “*proudly made in Spain*”, una vez más utilizando este elemento como diferenciador de su competencia, sobre todo extranjera. Su misión la describen como crear colecciones para momentos alegres, ya que Gimaguas dicen que se desarrolla a partir de relaciones y conversaciones con el mundo que nos rodea (Gimaguas, 2023). Gimaguas tiene un modelo de negocio típico de una tienda de ropa, realizan el grueso de sus ventas de manera online y al extranjero, ya que nació como un *e-commerce*, y poseen una tienda física a modo de showroom o pop-up en Barcelona. De este modo, podría decirse que los elementos diferenciadores de Gimaguas son sus prendas de vestir en sí, pues recogen la esencia artesanal y exótica a partir de diseños que lo reflejan, y lo que la marca inspira y en lo que convierte a la gente que lo lleva puesto; es una marca desenfadada y que promueve la naturalidad de las personas.

Similar a Gimaguas, y su competidora por excelencia, se encuentran Paloma Wool o Gabriel for sach, cuyos diseños y misión son tan parecidos que no será objeto de nuestro análisis, al aportar la misma idea diferenciadora. Además, dirigidos al segmento masculino podemos encontrar también a Edmond , Journal 1992 o Acces (cada cual de menor tamaño). Todas tienen estilos diferentes; la primera es una marca más urbana con toques *skater*, la segunda es de un estilo playero e informal y la tercera es de uno más sofisticado, aunque también desenfadado, que podría asemejarse más al de Boras. Sin embargo, los tres presentan modelos de negocio sencillos que apuestan por la calidad hecha en España y sin incluir ningún aspecto que las diferencia notablemente entre sí o del concepto habitual del modelo de negocio textil. Además, en ninguna de ellas se observa una preocupación por la sostenibilidad que de forma al modelo de negocio, como veremos en un ejemplo próximo.

En segundo lugar, La Manso es una tienda de accesorios online que, al igual que las dos marcas anteriores, nació en Barcelona. Su fundadora, Adriana Manso, es la persona que da vida a esta empresa y que desde que era pequeña, y como toda su generación noventa, jugaba con juguetes de plástico. Este hecho mezclado con el estilo de su abuela, quien solía utilizar abalorios de plástico que con los que conseguía formas y volúmenes en sus atuendos incapaces de replicar con otros accesorios, fueron los que llevaron a Adriana a crear su propia marca alrededor de los anillos. La acogida fue tal que artistas como Miley Cyrus o Dua Lipa han llevado sus anillos en numerosas ocasiones, haciendo que toda la

prensa de la industria de la moda se interese por ella, como demuestra el artículo en VOGUE (Valera, 2020). El modelo de negocio de la manso se basa en la fabricación bajo demanda; cada vez que un pedido entra, este es procesado y artesano de Barcelona se encargan de fabricar el anillo o la pieza en menos de 3 días, para más tarde ser enviado. Además de este hecho y del diseño de los anillos, esta marca se diferencia por su personificación. En su web explican como la propia empresa no es una marca sino una persona, Adriana Manso (La Manso, 2023). La manso adopta todas las virtudes y defectos de Adriana, lo que hace más fácil que su comunidad pueda identificarse con ella. Se define como una persona polivalente, describiendo hasta en qué se basa su día a día.

Siguiendo en la línea de empresas que basan su modelo de negocio en la fabricación bajo demanda, se encuentra la empresa más conocida por ello dentro de la moda; Laagam. Su modelo de negocio consiste en lanzar pequeñas colecciones de manera semanal fabricando muy pocas unidades de cada prenda. De esta manera, el cliente tiene la opción de comprar “al instante” pagando un precio mayor o comprar “bajo demanda” pagando un precio más bajo, pero esperando más (Laagam, 2023). De esta manera, la empresa solo conserva las prendas que mejor funcionan trabajando bajo el modelo *on-demand*. Quizás este modelo de negocio no sea el que más favor haga a la moda sostenible cómo tal ya que incorpora el concepto de *fast-fashion*, pero sin duda, evita el desperdicio de unidades no vendidas a la vez que minimiza los costes y apoya la compra consciente. Otra empresa que ha acoplado este modelo de negocio es Alohas, una firma de calzado que ofrece descuentos por comprar bajo demanda. Los tiempos de espera pueden ser de más de un mes (Porrás, 2022) pero aun así los clientes están dispuestos a esperarlos por un artículo que les gusta y eligen, al menos, tras un proceso de discusión interna. Por último, hay empresas más pequeñas como Handover, que ha creado la tendencia basada en el uso de la ropa de dormir para el día a día, que ha incorporado este modelo de negocio desde el principio de manera exclusiva, es decir, solo fabrica lo que los clientes compran. Este modelo es muy beneficioso para las empresas ya que reduce la inversión inicial y gran parte del riesgo operacional, ya que la mayor parte de los gastos de este tipo de empresas consisten en proveedores o fabricantes.

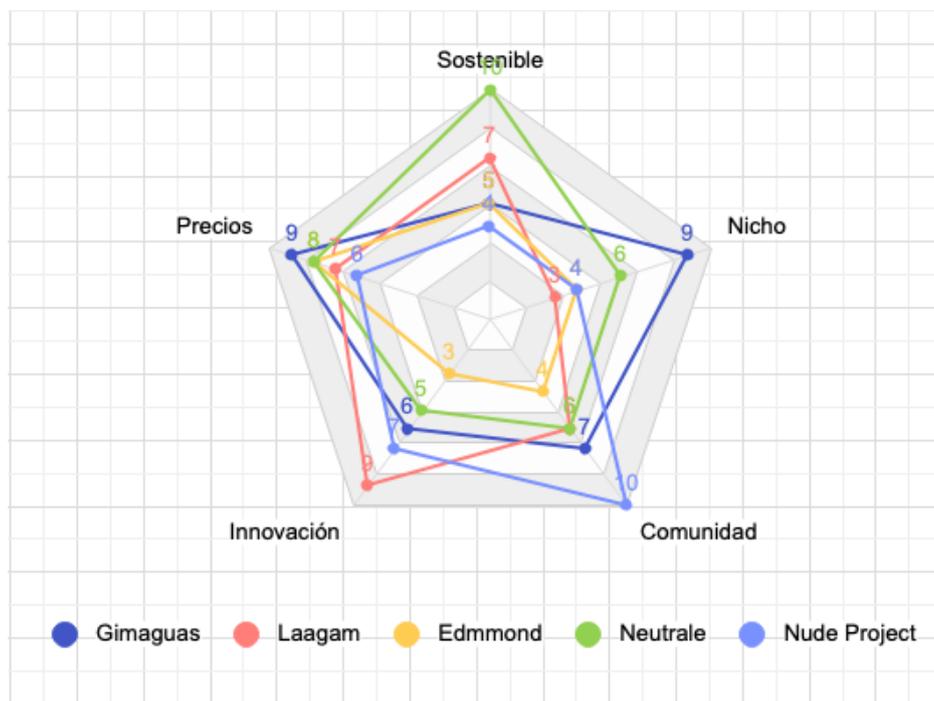
Por otro lado, Neutrale es una marca que ha emanado a un concepto. Representa la esencia de lo simple y lo lento. Quieren fabricar ropa con alta durabilidad y que provenga de materiales sostenibles, a través de procesos sostenibles, para cambiar la industria de la

moda del *fast-fashion* a un consumo por necesidad y conciencia. Con este fin, en 2018 sus tres fundadores lanzaron la marca con sede en Madrid. En Neutrale no existen las rebajas ni las colecciones, como tampoco existe la distinción entre sexos, a diferencia de las dos marcas anteriores. Una vez más, esta marca apuesta por la firma *made in Spain* cómo argumento para justificar su calidad y sostenibilidad, ya que además solo fabrican con algodón reciclado. Otro punto diferenciador de esta marca es su clara apuesta por la sostenibilidad; mediante un código QR que aparece en la etiqueta de cada prenda tras varios lavados y que indica los pasos para contribuir a la moda circular (Hernando, 2021). Tal arraigado está este concepto en sus fundadores, que ahora han inaugurado dos restaurantes en Madrid, los cuales siguen la misma línea que su ropa; crecimiento orgánico y simpleza. La carta contiene pocos platos, y tanto su diseño como el del local son muy simples. De Neutrale se concluye que es la idea de sostenibilidad y su reflejo en la marca lo que la hace consistente y por tanto, la posiciona de manera diferente a sus competidores.

Por último, Nude Project es un buen ejemplo de cómo cubrir el segmento de mercado más joven y urbano. Sus fundadores se conocieron con 18 años y en 2018 comenzaron con lo que sería una empresa que 4 años más tarde facturaría más de 10 millones de euros anuales (Salido, 2021). Su modelo de negocio no difiere mucho de los mostrados anteriormente solo que no realizan mención a la sostenibilidad ni, por tanto, a la moda bajo demanda. Sin embargo, mediante la transmisión de una idea muy clara, por medio de la estampación de frases en las sudaderas, eventos, conversaciones en su podcast, etc... reflejan el sentimiento de la generación Z globalmente, haciendo que miles de personas se sientan identificadas con su visión (Salido, 2021). En definitiva, es una marca que no solo se ha dedicado a hacer ropa sino a envolver esta en un concepto mucho más amplio que ha influido a gran escala en la sociedad, convirtiendo a la marca en un fenómeno viral del que sus creadores han sabido sacar provecho. Parecido a este fenómeno, pero a menor escala, es el que ha conseguido crear la marca Scuffers que, con sede en Madrid y de manera online, ha captado la atención de a todo el que se identifica con lo urbano y minimalista. Scuffers se parece a Nude Project en que ambas se diferencian únicamente por lo que transmiten cómo marca, el producto ha dejado de ser el centro de ellas y ahora el núcleo lo compone la imagen que proyectan.

Una buena forma de resumir toda esta información es haciendo uso de un gráfico de radar. En el siguiente, se comparan a las empresas más diferentes entre sí que se han analizado previamente en base a cuán sostenibles son, cómo de altos son sus precios, si van dirigidas a un segmento del mercado muy nicho o a uno más amplio, el sentimiento de pertenencia a la comunidad que hayan podido crear y la innovación tanto de sus diseños como de sus iniciativas. En él, por ejemplo, se puede observar una relación directa entre la sostenibilidad o el nicho y el precio, posicionando a Neutrale o Gimaguas por un lado y a Nude Project en el extremo.

Gráfico 5
Comparación de 5 empresas en base a 5 criterios.



Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados todos los grupos posibles de competidores actuales en el mercado español, es posible resumir los puntos diferenciadores que han hecho que estas empresas se posicionen cómo líderes del mercado, cada una en su propio segmento. Entre ellos, considero que es favorable para Boras considerar la fabricación bajo demanda e integrarla en el modelo de negocio de manera gradual, tal y como aparece en Alohas. Este modelo de negocio se sostiene como argumento de sostenibilidad, por lo que también sería un punto diferenciador. Además, si hay algo similar entre todas ellas, a parte de la fabricación nacional, es que todas comunican exhaustivamente su misión a través de su imagen, ya sea por medio de la personificación de la marca, de sus prendas o de contenido

audiovisual. Esto es algo que estará presente en Boras y que se tratará más adelante en el apartado 3.3. y sucesivos.

3.1.1. Las 5 fuerzas de Porter

Después del estudio de los competidores directos de Boras, este análisis busca complementarlo e ir más allá.

3.1.1.1. Rivalidad entre competidores existentes:

En el mercado de las startups de moda "*made in Spain*", existe una competencia significativa. Hay una amplia gama de marcas emergentes y establecidas que compiten por la atención y la preferencia de los consumidores. Como se ha mostrado anteriormente, además de las grandes marcas españolas conocidas e internacionales con presencia en España, existen numerosas marcas de reciente creación que luchan por sobrevivir en el mercado. En este entorno, las estrategias de precios, la calidad de los productos, el diseño y la diferenciación son factores clave para destacar en este mercado altamente competitivo. Así pues, existen marcas en el mismo rango de precios, que compiten debido a la diferenciación en el diseño o en la imagen de marca. Un ejemplo de ello sería Gimaguas y Nude Project, que con precios similares están dirigidas a segmentos completamente diferentes; la primera se dirige a un público más alternativo, con interés por el arte y que busca arriesgar más con la moda, mediante el uso de diferentes estampados, texturas y formas de prendas básicas. Sin embargo, el segmento de Nude Project es uno urbano, más amplio y unisex, que busca pertenecer a esta comunidad en la que todo se hace a lo grande.

Pero además del alto número de empresas coexistiendo en este sector, que según Fashion United (2022) era 7.823, el hecho de que la industria de la moda se vea tan influenciada por las tendencias y el gusto de los consumidores exige a las empresas que compiten en la reinención constante. Esta adaptación al consumidor y la lucha por captar la atención del consumidor hace que la industria sea exhaustiva.

La globalización es un hecho que aumenta la rivalidad entre los componentes de esta industria, pues además de contar con las marcas nacionales, la presencia de

marcas internacionales que aportan estilos nuevos a los consumidores obliga a las empresas a proponer soluciones innovadoras a sus clientes.

3.1.1.2. Amenaza de nuevos entrantes.

España es un país donde los artesanos y fábricas textiles son abundantes y reconocidas por su buena calidad. Es por ello que existe un gran número de proveedores, sin embargo, pocos son capaces de adaptarse a las exigencias de nuevos empresarios, que en sus inicios demandan cantidades moderadas bajo las que los proveedores tienen dificultades para obtener un margen digno. En estos casos, las barreras de entrada serían altas pues las nuevas marcas tendrían que hacer frente a costes muy elevados, es decir, una inversión inicial alta.

Por otro lado, dado el número de marcas establecidas y de empresas de nueva creación, la inversión en marketing a realizar también debe de ser potente para intentar acaparar cuota de mercado.

La industria de la moda es un sector nicho, ya que aparecen gran cantidad de peculiaridades como son tecnicismos o la necesidad de conocer buenos proveedores y saber con antelación los tiempos necesarios para cada tarea. Por ello, es beneficiosa la experiencia directa o indirecta por parte de algún conocido en el sector. Este factor dificulta también la entrada de nuevas empresas.

Sin embargo, la innovación y la diferenciación pueden permitir a las nuevas empresas destacar y competir con éxito, ya que, debido a la evolución de la sociedad, siempre surgen nuevos segmentos del mercado que todavía no han sido cubiertos.

Por todas estas razones, la amenaza de entrada de nuevos competidores se consideraría moderada.

3.1.1.3. Poder de negociación de los proveedores.

En este mercado, el poder de negociación de los proveedores puede variar dependiendo de la situación específica de cada empresa. En el caso de empresas con poca facturación, como es el caso de Boras, los proveedores tienen elevado

poder de negociación pues saben que son pocos aquellos dispuestos a fabricar pequeñas partidas de cada productos, las cuales ayudan al comienzo de los proyectos a minimizar la inversión inicial requerida. Sin embargo, para las empresas ya asentadas en el sector, los proveedores pierden poder negociador puesto que su facturación depende de la empresa madura y perderla como cliente supondría su bancarrota. Por ello, la capacidad de establecer relaciones sólidas con los proveedores, la diversificación de fuentes y el volumen de compra pueden ayudar a mitigar este poder de negociación.

3.1.1.4. Poder de negociación de los clientes.

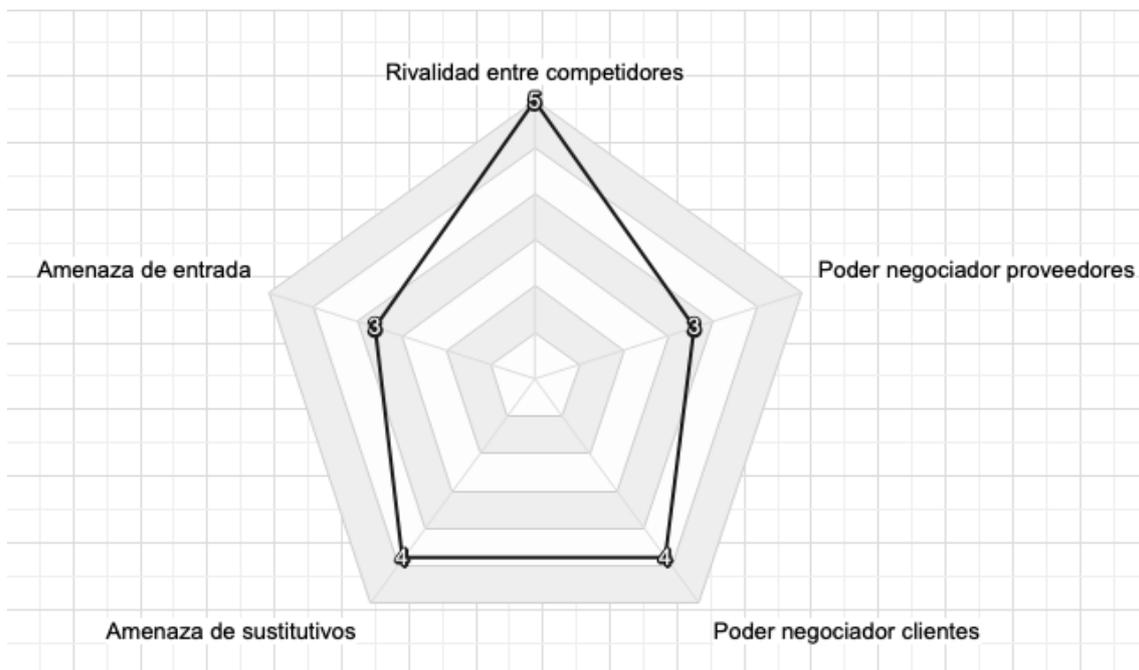
El poder de negociación de los clientes puede ser significativo. Los clientes tienen acceso a múltiples opciones de compra, tanto de marcas locales como internacionales. Debido a todos los factores expuestos anteriormente, el coste de cambio de una marca a otra es muy reducido, por ello los clientes tienen alto poder negociador y son las marcas las que deben luchar por su fidelización. En la actualidad, gracias al acceso a la tecnología, estos pueden comparar precios, productos y estilos fácilmente a través de plataformas en línea. La propuesta de valor y el establecimiento de relaciones solidas con el cliente son elementos más difíciles de replicar por competidores y por tanto, los que diferencian más a cada marca. En ese pilar es en el que se debe apoyar Boras para fomentar la lealtad y reducir la sensibilidad al precio de los clientes.

3.1.1.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

La amenaza de productos sustitutivos se posiciona en línea con la rivalidad entre competidores existentes. Al haber muchas empresas habitando el mismo sector, los productos que ofrecen cada una de ellas son similares, diferenciándose principalmente por el concepto detrás de ellos. Los consumidores pueden optar por marcas internacionales o incluso comprar ropa de segunda mano como alternativas. Sin embargo, el enfoque en la moda "made in Spain", la calidad, la originalidad y la identidad de marca pueden ayudar a mitigar esta amenaza y crear una ventaja competitiva. Son estas las palancas que Boras como empresa tiene que establecer para reducir esta amenaza.

Como resumen de cada fuerza, se ha elaborado el siguiente gráfico de araña donde se representa del 1 al 5 el poder o amenaza de cada una de ellas, de manera que el 1 representa un poder bajo o amenaza baja y el 5 un poder alto y una amenaza alta.

Gráfico 6
Representación de la intensidad de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia

Cómo se puede apreciar en el gráfico, a simple vista no parece un mercado atractivo para invertir en él a través de este proyecto. Sin embargo, existe la creencia de que con diferenciación de producto, de imagen de marca y comunicación efectiva con el público objetivo, las probabilidades de éxito aumenten.

3.2. SWOT

El análisis SWOT es una herramienta generalmente utilizada para analizar la situación de una empresa respecto a su entorno centrándose en las oportunidades y amenazas de este y las fortalezas y debilidades de la empresa. El término SWOT hace referencia a Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats y se traduce al español como DAFO. En ocasiones, este análisis se puede emplear a modo de complemento en el diseño de la estrategia empresarial pues establece de manera clara con que fortalezas se puede aprovechar las oportunidades o combatir las amenazas en el mercado y cómo utilizar las

oportunidades para mitigar las debilidades de la empresa en cuestión o cómo evitar la intersección entre debilidades y amenazas.

3.2.1. Oportunidades

Según un artículo publicado por McKinsey (McKinsey & Company, 2020), un 57% de los consumidores estaría dispuesto a pagar más dinero por productos sostenibles. En España también se replica este patrón pues se puede observar una creciente concienciación de los consumidores en España sobre la sostenibilidad y el impacto ambiental y social de sus acciones. El informe anual de Ecoembes en 2021 (Ecoembes, 2021) reveló que el 85% de los españoles se siente preocupado por el cambio climático y el medio ambiente, y el 76% cree que su comportamiento individual puede marcar la diferencia. Es cierto que la sostenibilidad es un factor que los consumidores tienen cada vez más en cuenta a la hora de decidir qué compran. Dentro de la sostenibilidad, existen diversas formas de conseguirla o de incluirla en la imagen de marca. Pueden llevarse a cabo iniciativas relacionadas al derroche de recursos como el agua, del que se hace gran uso en el proceso productivo textil por el cultivo de las fibras, el lavado, teñido y acabo de las prendas. Según el estudio "*The Impact of a Cotton T-Shirt*" (The Water Footprint Network, 2019), para una camiseta básica de algodón se pueden requerir hasta 2700 litros de agua. Además, la industria de la moda presenta un estrecho vínculo con la emisión de gases de efecto invernadero y otros nocivos para el medio ambiente, sobre el que también se puede trabajar para reducir el impacto. Por último, el uso de materiales sostenibles tanto para el embalaje como para la manufactura de las prendas también son prácticas útiles en la persecución de la sostenibilidad.

En segundo lugar, el creciente interés del género masculino por la moda y el cuidado personal es una oportunidad para Boras. En 2019 el sector de la cosmética masculina aumentó un 7,3% y se espera que este sector crezca un 5% cada año (Stanpa, 2022). Si esta cifra se compara con el mismo sector, pero femenino, se puede observar que el crecimiento del primero es significativo, pues lo hizo en un 2,7% más que el femenino. Este crecimiento también es extrapolable al sector de la moda, en el que la diferencia respecto a periodos anteriores se observa tanto en el crecimiento en número de ventas como en la preocupación de marcas *fast-fashion*, como Inditex, por lanzar colecciones a la orden del día. Numerosos son los *influencers* y celebridades masculinas que acostumbran a vestir con prendas de Zara, cuando antes el estilo de la sección masculina

de estas grandes marcas no casaba con el de grandes celebridades. Un artículo de GQ en 2022 sostiene que hoy en día el hombre está más preocupado por su apariencia de lo que lo ha estado nunca, considerándose un 60% más atractivos cuando cuidan su imagen (Gil, 2022). Además, en el mismo artículo, Euromonitor afirmó que “la moda masculina va a crecer mucho más rápido que la moda femenina en los próximos 4 años y, de seguir así, podría llegar a superarla”. Esta última ha crecido un 15,8% de 2017 a 2020 y se espera que en 2026 el mercado llegue a los 547.900 millones de euros. Estos últimos datos son suficientes para afirmar que el sector masculino está en expansión, en parte porque ha sido mucho menos explotado que el femenino durante los últimos años pero además, porque el sexo masculino cada vez se interesa más por su imagen y cuidado.

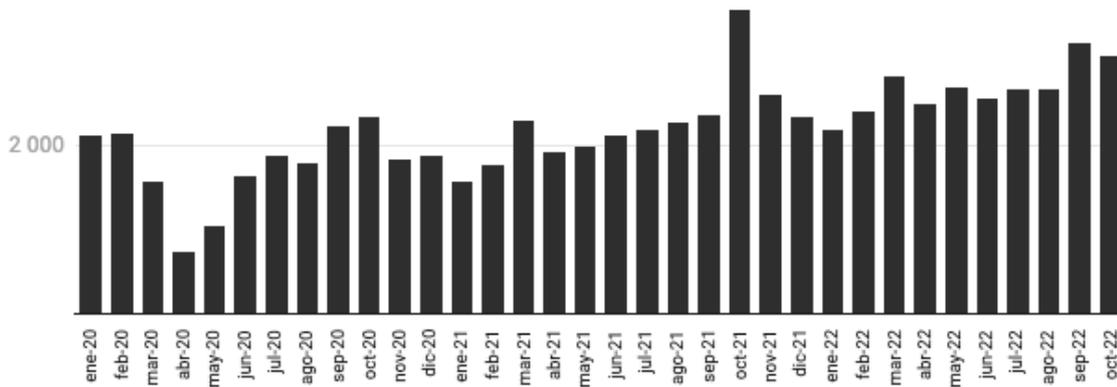
En el previo análisis de la competencia se identificó un segmento del mercado que las marcas, al menos españolas, no estaban cubriendo. Gracias al hecho anteriormente probado de que el sector masculino está en auge, se puede proyectar que sus segmentos también crecerán. El sector masculino se puede diferenciar además de por edades, por diferentes estilos de ropa. Es así como se diferencia aquel segmento del mercado identificado con un estilo *effortless* pero elegante, en el que no existe una marca líder que acapare toda la cuota de mercado del segmento. El estilo de este segmento es similar al vintage, aunque más sofisticado. En cuanto a este mercado, ha crecido exponencialmente durante estos últimos años; en 2019 este sector creció un 21% y en 2020 también experimento un aumento de las ventas gracias a la pandemia y al uso de plataformas como Vinted, Depop, Wallapop, etc... de hecho, en 2030 se espera que el mercado de moda vintage doble al de moda rápida (Samy Alliance, 2022). Esto es porque, además de la concienciación poblacional a cerca de la sostenibilidad y la reutilización de productos, existe un estilo tendencia que consiste en recordar las modas pasadas. Boras pretende cubrir el segmento del mercado anteriormente mencionado fabricando, entre otras, prendas que ahora mismo solo se pueden encontrar en el sector vintage.

La siguiente oportunidad tiene que ver con la globalización. Las empresas de transporte y las tecnologías, así como las estrechas relaciones entre países han facilitado el comercio exterior. Los tiempos de espera son mucho más reducidos que anteriormente gracias a la eficacia del transporte mediante mar, tierra y aire y descubrir marcas extranjeras en las que comprar es más sencillo debido a la existencia de internet, que las hace accesibles desde cualquier parte del mundo. En materia de comercio de exterior, el sector de la moda

española supero la barrera de los 27.000 millones de euros en exportaciones en 2021 y en 2022 este número aumentó, tal y como se puede apreciar en el Gráfico 6. Hasta octubre de 2022 el valor de las exportaciones era de 26.847 millones de euros con Francia, Italia y Portugal como principales clientes españoles (Modaes, 2022).

Gráfico 7

Evolución mensual de las exportaciones españolas desde enero de 2020 hasta octubre de 2022

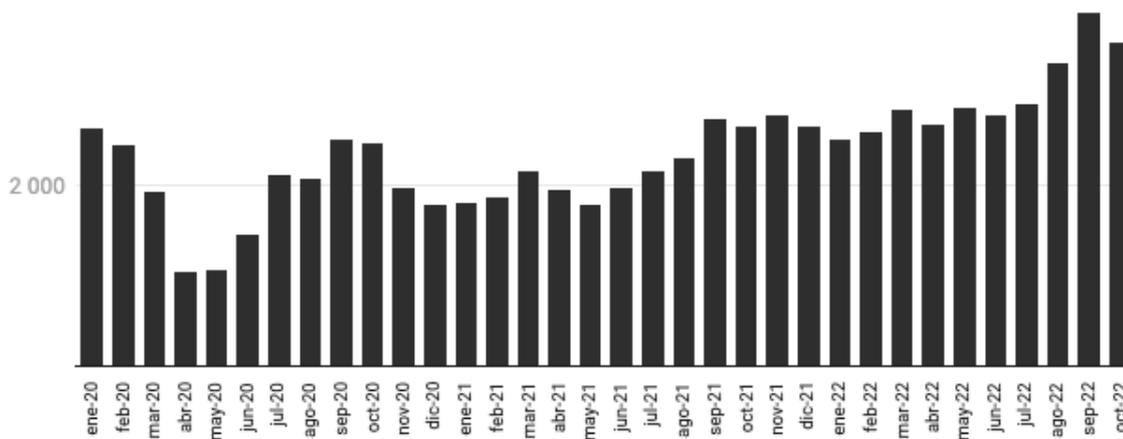


Fuente: (Modaes, 2022)

Por otro lado, las importaciones en España también están aumentando. En 2021 las importaciones alcanzaron el valor de 26.847 millones de euros, 201 millones menos que las exportaciones, marcando un resultado positivo en la balanza comercial española (Modaes, 2022). Sin embargo, y de igual manera que las exportaciones, las compras de España al exterior han seguido creciendo durante 2022, como muestra el Gráfico 7.

Gráfico 8

Evolución mensual de las importaciones españolas desde enero de 2020 hasta octubre de

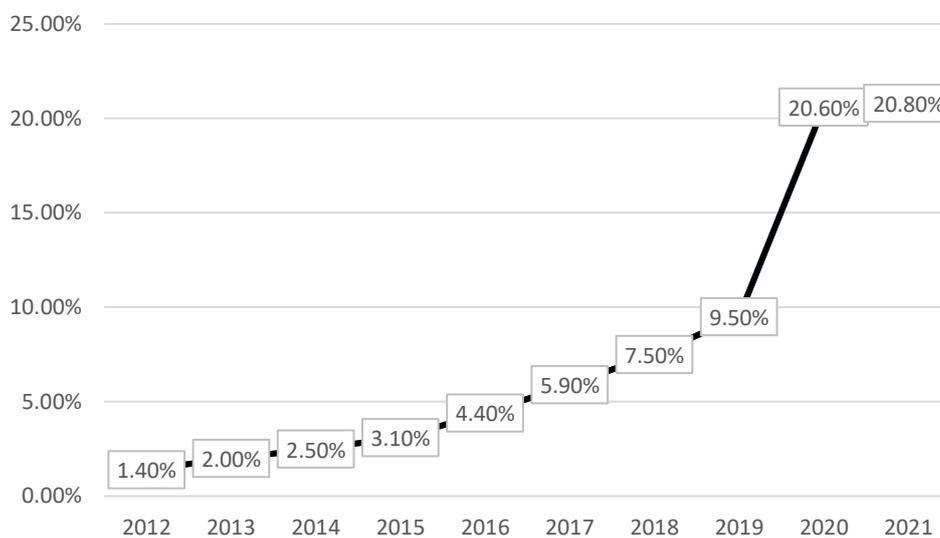


Fuente: (Modaes, 2022)

En este contexto en el que el comercio con el exterior es tan importante o más que el nacional, cabe una posibilidad de desarrollo en el extranjero, donde el segmento objetivo es de mayor magnitud. Por otro lado, el medio para alcanzar a la población fuera de España no es otro que internet. Según el Informe Económico de la moda en España (Modaes, 2022), en 2021 el 20,6% de las ventas de ropa fueron de manera online. En el gráfico 8 se puede observar cómo este número ha ido incrementando, sobre todo desde la pandemia, cuando la única manera de adquirir artículos era vía internet.

Gráfico 9

Evolución anual de las ventas online en España desde 2012 hasta 2021



Fuente: (Modaes, 2022) Elaboración propia

La siguiente oportunidad consiste en la importancia que los consumidores otorgan actualmente a la imagen de la marca para su decisión de compra. La imagen de marca es la percepción que los consumidores tienen de una marca y se basa en factores como la calidad de los productos, el servicio al cliente, la reputación de la marca y los valores y la identidad de la marca.

Los consumidores actuales están muy informados y tienen acceso a una amplia variedad de opciones de compra, por lo que la imagen de marca se ha convertido en un factor clave en su proceso de decisión de compra. Una marca con una buena imagen puede generar confianza y lealtad en los consumidores, mientras que una mala imagen puede disuadir a los consumidores de comprar productos de una marca determinada.

Además, la imagen de marca también puede ser un factor importante en la diferenciación de productos en un mercado saturado. Las marcas que han desarrollado una imagen fuerte y coherente pueden destacar entre la competencia y generar una ventaja competitiva. En este sentido, se podría percibir esta oportunidad como una amenaza, ya que es un factor que aporta complejidad al proceso de creación de una marca y de comunicación. No obstante, se ha considerado como una ventaja para Boras puesto que es un pilar en el que se trabajará exhaustivamente para que los clientes perciban Boras tal y como se requiere. Además, la necesidad de definir de manera clara y coherente los valores y la misión de la marca implica que en el proceso, se defina la estrategia a largo plazo. Quizás si no fuese de vital importancia lo primero, la estrategia a largo plazo no estaría definida de igual manera.

A modo de consolidación de esta hipótesis, un estudio publicado por McKinsey afirma que aquellas empresas con marcas coherentes pueden aumentar sus ventas hasta en un 20% (McKinsey & Company, 2016).

Por último, las bajas barreras de entrada también se presentan como un oportunidad. En la actualidad es muy sencillo emprender en el sector online, la inversión inicial son los costes de producción, pero no existe ningún coste fijo a priori, como podría ser el pago del alquiler. Esto hace que el riesgo disminuya, puesto que, a menor cantidad de dinero invertido, menor es la cuantía de la posible pérdida en caso de que no se produzca ninguna venta. Cabe mencionar en este último apartado que el hecho de que cada vez se apueste más por la sostenibilidad y aparezcan nuevos modelos de negocio como la producción bajo demanda, con el fin de minimizar el desecho de tejido, hace que la inversión inicial sea todavía menor. Por otro lado, este punto se puede ver como una amenaza, pues igual que es más sencillo emprender en este caso, lo es en todos los demás y la competencia aumenta, convirtiendo el sector de la moda online en saturado.

3.2.2. Amenazas

En el lado opuesto de las oportunidades aparecen las amenazas. Aunque hay menos que oportunidades, algunas de ellas son coyunturales y los pequeños negocios tienen poco margen de maniobra para mitigar su impacto.

La primera y más importante amenaza es la coyuntura económica actual. La economía española sigue resistiendo mejor de lo esperado, aunque la persistencia de la inflación y la expectativa de subida de los tipos de interés empeoran el escenario de crecimiento para el próximo año. El PIB podría avanzar un 1,6% en 2023, 0,4 puntos porcentuales más de lo previsto en diciembre del año pasado, reduciendo la probabilidad de una contracción asociada a los efectos negativos de la crisis de Ucrania (BBVA Research, 2023). Tanto la economía europea como la españolas han mostrado resistencia ante las tensiones en el mercado del gas y el aumento de los precios de la energía. En parte como consecuencia de ello, ahora se espera que los precios de estos bienes bajen antes de lo previsto. Además, los cuellos de botella que han afectado a las cadenas de valor en todo el mundo están desapareciendo, normalizándose la producción en sectores clave. A ello se añade la mejora de las previsiones de crecimiento de las principales economías del entorno. A nivel interno, la utilización del ahorro acumulado durante la pandemia y el impacto de algunas políticas públicas están ayudando a sostener la demanda interna. A pesar de lo anterior, la previsión de crecimiento para 2024 se revisa a la baja, del 3,4% al 2,6%, ante la expectativa de una política monetaria más restrictiva (BBVA Research, 2023). Esto es debido en su mayor parte a las expectativas de inflación, pues aunque la inflación total disminuye, se debe sobre todo al comportamiento del precio de un pequeño número de bienes. El descenso observada en los últimos meses está relacionada con la disminución del precio del gas y los carburantes. La inflación subyacente, que incluye más del 80% de la cesta de consumo de los hogares, sigue aumentando y se sitúa en niveles elevados (en torno al 7%). Esto implica que la pérdida de poder adquisitivo es generalizada y que, dada la persistencia que suele mostrar el crecimiento de los precios en el sector servicios, la reducción de la inflación al 2% será difícil y llevará tiempo. Como consecuencia, el BCE tendrá que subir los tipos de interés al menos hasta el 4%, 125 puntos básicos más de lo que BBVA Research esperaba el pasado diciembre, y la tendencia es que podría ser necesario un endurecimiento adicional de aquí al verano. Por último, algunas medidas recientes pueden frenar el crecimiento de la inversión privada en un año en el que las elecciones aumentarán la incertidumbre sobre la política económica.

Esto unido a las tendencias de la industria de la moda analizadas en la sección anterior, hacen que las prioridades de los consumidores cambien ya que perciben menor capital, y el gasto en aquellos productos que no sean necesarios, como es la moda en la mayoría de los casos, sea más limitado.

Por otro lado, es necesario hacer frente a la saturación del mercado. El sector de la moda está saturado en la mayoría de sus aspectos. Comenzando por el marketing, debido al amplio recorrido y al cuantioso número de empresas, gran parte de las estrategias han sido llevadas a cabo e innovar es cada vez más complicado. Hace 10 años, la creación de negocios era más sencilla debido a que, mediante la inversión en Facebook ads y unos proveedores de calidad, era fácil alcanzar y fidelizar fácilmente a un número de consumidores y escalar el negocio. La presencia online no era tan común como tampoco lo era el marketing y por ello era muy efectivo (Benlloch & Casanovas, 2023). Grandes marcas españolas del sector de la moda comenzaron de esta manera. Hoy en día, los resultados de la asignación de recursos a esta herramienta de marketing son menos notables y es necesario la combinación con otro tipo de estrategias más creativas. Además, los consumidores están más saturados debido al tráfico de anuncios y, aunque la publicidad es cada vez más personalizada, captar su atención es más difícil. En la misma línea, el *influencer marketing* está perdiendo efectividad. Según las creadoras de Olibati y la directora de VOGUE (Martín & Taboada, 2023), los usuarios más veteranos de Instagram creadores de contenido y dedicados a la promoción de empresas están perdiendo credibilidad y su poder de recomendación sobre individuos está cayendo. Esto es debido a que muchos de ellos únicamente participan como imagen en grandes campañas de grandes marcas y no se muestran tan cercanos al público, sino que pretender ser más idealizados y el contenido que ofrecen lo hacen en función del retorno que obtienen. La alternativa que ofrecen es trabajar con usuarios menos conocidos, que se muestran más reales. Además, apuestan por herramientas de marketing más tradicionales cómo pueden ser artículos en revistas especializadas o grabación de episodios de podcasts, etc... ya que, en base a su experiencia, este tipo de iniciativas les ha proporcionado un mayor retorno. Además de los citados ejemplos en los que se puede observar una saturación del sector, el propio sector en sí refleja las mismas características. Aunque anteriormente se ha proporcionado algunos datos que avalan la competencia feroz en el sector, las principales razones tienen que ver con el alto número de empresas del sector y la consecuente cifra de negocio, que hacen que sea un sector que difícilmente pueda crecer más, la caída generalizada de las ventas y la suma de la competencia internacional.

A las anteriores amenazas cabe añadir el plagio entre empresas en este contexto competitivo. Por ejemplo, el grupo Inditex es ampliamente conocido por los plagios tanto

a grandes firmas de lujo como a pequeños diseñadores locales. Algunos artículos que avalan esta afirmación son, por ejemplo; “*Ex diseñadora de Inditex revela que plagiaron diseños de marcas de lujo para venderlos más baratos en Zara o Bershka*” (López, 2022) donde se explica como Bershka copiaba los pantalones de grandes firmas de lujo para lanzar sus propios artículos. En otros como “*Los diseñadores españoles se alzan contra Inditex acusándola de plagio*” (Martínez, 2019), Dominico o Quique Vidal expresan su frustración con Inditex por la copia de sus diseños más exitosos. En todos los casos, parece ser que Inditex utiliza a los pequeños y grandes diseñadores como testeo de los productos y una vez que estos han tenido éxito, sacan productos muy similares y más económicos.

Por último, y en consecuencia de lo expuesto, existe una alta fuerza negociadora de proveedores. Debido al elevado número de empresas dedicadas a la comercialización de artículos de vestir, los proveedores, que suelen ser fabricantes textiles, disponen de una ventaja a la hora de negociar precios y cantidades mínimas, poniendo trabas sobre todo a las empresas de reciente creación. Esto se debe a que la cantidad de clientes es muy elevada y, conociendo el sector y a su competencia, no tienen problema en establecer sus condiciones, sin miedo a la pérdida de ingresos por su rigidez. Además, el coste de cambio de proveedor para cualquier marca es alto, aspecto del que también sacan provecho.

3.2.3. Fortalezas

La siguiente sección consiste en las fortalezas. Son todas aquellas cualidades positivas que tiene la empresa en su conjunto y que le pueden proporcionar una ventaja con respecto a los competidores mediante su uso para el aprovechamiento de las oportunidades o la mitigación de las amenazas.

En primer lugar, el anterior uso de la cuenta de Instagram para la comercialización de otro tipo de productos permite contar con una base de seguidores a los que impactar desde el primer momento. Previamente, la estética de la marca era parecida a la que se pretende conseguir en los próximos meses y es por eso por lo que se considera que el nuevo contenido será de agrado para los seguidores actuales y atraerá a nuevos gracias a sus recomendaciones.

En relación con la primera fortaleza, entre estos seguidores se encuentran creadores de contenido o *influencers* que mantenían una relación con la marca de manera desinteresada, motivada por su propio gusto. Teniendo en cuenta el coste de la publicidad a través de este canal, se goza de una ventaja al poder realizar las mismas acciones de manera gratuita, mediante la cesión de prendas a estas personalidades. Es muy importante, según mencionan los fundadores de Nude Project en su podcast (Benlloch & Casanovas, 2023), esforzarse por dar a conocer de manera inicial la marca, y esta base de *influencers* con los que se podrá contactar fácilmente ayudará a cumplir con este cometido.

La siguiente fortaleza tiene que ver con el conocimiento. Después de haber estudiado el doble grado en ADE y Business Analytics, como fundador he adquirido una serie de conocimientos que son de gran utilidad en la creación de una empresa. Desde contabilidad, gestión de los flujos de caja, métricas financieras para medir rentabilidad y otros aspectos económicos hasta estrategias de marketing, medición del desempeño y análisis de los datos generados por la actividad empresarial. El hecho de que haya podido interiorizar dichos conceptos de manera prolongada y pausada en el tiempo hace que me resulte más sencillo ponerlos en práctica que a una persona que ha tenido que aprenderlos en periodos cortos o que ni siquiera ha tenido la oportunidad de hacerlo.

Otra de las ramas sobre las que he desarrollado conocimiento, gracias a mi interés por la temática, es la fotografía y la estética. Las fotos son un elemento clave en cualquier campaña publicitaria, especialmente en la industria de la moda y la belleza, debido a que atraen la atención del público en segundos. No solo atraen la atención sino que también son capaces de captarla y desencadenar acciones en el consumidor. Según (García S. E., 2022), el contenido visual es más del doble de efectivo que el contenido que solo contiene texto. Las imágenes son más fáciles de entender y recordar que el texto, y pueden capturar la atención del público de manera más efectiva. Esto demuestra la capacidad de las imágenes para generar *engagement* y difundir un mensaje. Además, en este proceso transmiten emociones a los clientes de manera natural, lo que ayuda a conectar con el público objetivo. En cuanto a la identidad de la marca, las fotos ayudan a reforzarla debido a la cantidad de estilos posibles y muestran en detalle las cualidades del producto.

Por último, gracias a experiencias previas conozco los fundamentos del diseño web mediante plataformas como Wix, que contribuyen al diseño de los *e-commerce* mediante

plantillas y configuraciones sencillas. Aunque este conocimiento no es clave, puede ahorrar tiempo en la fase de preparación del lanzamiento pues el diseño y puesta a punto de la web se vuelve ameno.

Continuando con las fortalezas, cabe mencionar la fabricación local de todos los productos. Como se mencionó en la sección anterior, la marca “*made in Spain*” es sinónimo de calidad (Cerviño, Cubillo, & Sanchez, 2005). En el caso de Boras, todos los artículos se confeccionarán en España, concretamente en pequeños talleres alrededor de Madrid. De esta manera, se consigue aumentar la calidad de los productos, mantener unos salarios dignos para los fabricantes. En consecuencia, la confección española es sinónimo también de sostenibilidad si tenemos en cuenta la contaminación atmosférica que se evita gracias a minimizar las rutas de transporte y a la lucha contra la explotación laboral característica de países asiáticos elegidos por empresas de mayor envergadura para la fabricación de las prendas por el abaratamiento de los costes.

La capacidad de analizar datos y la creación de una base de datos también es una fortaleza, pues a medida que se vaya desarrollando la actividad y el número de ventas aumenten, se dispondrá de más información acerca de los consumidores y sus hábitos de compra y en base a esta información, el objetivo es poder diseñar modelos para estimar probabilidades de compra u otra variable dependiente que se vea influenciada por las variables que hemos ido informando a lo largo del periodo inicial.

La última fortaleza consiste en que me identifico con el público objetivo o “*buyer persona*”. Un *buyer persona* es una representación ficticia y detallada de un cliente ideal que se utiliza en marketing y ventas para comprender mejor las necesidades, deseos, comportamientos y preocupaciones de los consumidores. Es una herramienta que ayuda a las empresas a crear estrategias de marketing más efectivas y personalizadas, basadas en una comprensión profunda de su público objetivo (Revella, 2015). El proceso de creación de un *buyer persona* implica la recopilación de información demográfica, de comportamiento y psicográfica a través de investigación de mercado, encuestas, entrevistas y análisis de datos. La información recopilada se utiliza para crear una descripción detallada del cliente ideal, incluyendo su edad, género, nivel educativo, ingresos, intereses, preferencias de compra, comportamiento en línea, entre otros factores relevantes. Al tener un *buyer persona* bien definido, las empresas pueden adaptar su

marketing y mensajes de ventas para satisfacer las necesidades específicas de ese cliente ideal. En todo este proceso, se genera un bucle debido a que, al mejorar la comunicación, la marca puede hablar el mismo idioma que su audiencia y utilizar las mismas referencias culturales. De esta manera, el cliente es más probable que se sienta identificado con ella y se convierta en un cliente fiel. Por otro lado, facilita la creación de productos adecuados; al conocer en profundidad las necesidades y preferencias del segmento al que se dirige el marketing, la marca puede crear productos y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades y preferencias, lo que a su vez amentará las ventas y fidelizará a estos nuevos clientes, que quedan satisfechos en mayor medida.

3.2.4. Debilidades

Las debilidades son todas aquellas características de la empresa que pueden suponer un obstáculo en el desarrollo de la actividad y por tanto en la consecución de los objetivos.

En este caso, la primera debilidad es la falta de experiencia en el sector de la moda. Al ser recién graduado, no he dispuesto de suficiente recorrido como para adquirir veteranía en la industria. Aunque no se traduce tanto en falta de conocimiento de las tendencias o de los gustos de los consumidores, sí que lo hace en las relaciones con los proveedores, en términos técnicos relacionados con el diseño y patronaje así como la falta de contactos en editoriales u otros medios que facilitan la comercialización de la marca.

El siguiente desafío son los altos costes unitarios a los que Boras se enfrenta. Debido a que toda la producción está realizada en España, se parte de unos costes unitarios justos para que los empleados de los talleres puedan percibir un salario justo. Si le añadimos el bajo número de prendas por cada modelo, el coste incrementa aún más ya que las fábricas no consiguen economías de escala y destinar recursos como la maquinaria, a producciones pequeñas es más costoso para ellas, en parte por el coste de oportunidad.

Como consecuencia del punto anterior, los márgenes de la empresa se ven perjudicados. La competencia dentro del sector ha quedado demostrada de ser alta y los clientes son cada vez más exigentes con los estándares de calidad, a la vez que la situación económica impide a una gran parte eliminar el factor precio. Aunque los márgenes siguen siendo consistentes, este hecho puede medrar la capacidad de reinversión en comparación a otras

empresas que no fabriquen de la misma manera y como resultado, ralentizar el crecimiento en una etapa en la que es vital.

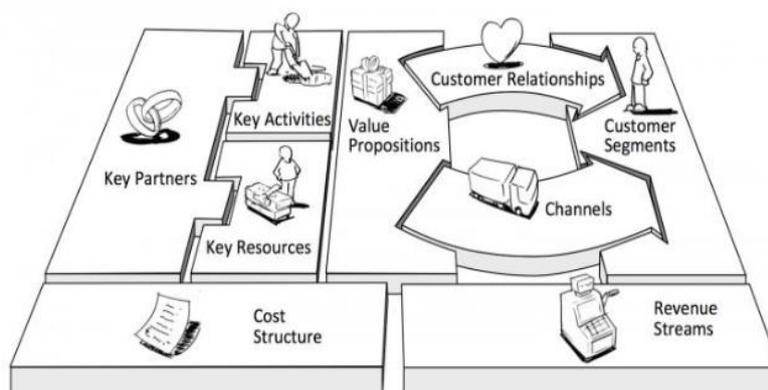
Para finalizar, la situación económica personal impide disponer de suficientes fondos para contar con elementos complementarios para comenzar el negocio. Por un lado, el embalaje de los productos mejora la experiencia de los clientes, sobre todo cuando se trata de un comercio en internet y el producto y su embalaje es, a priori, la única forma de establecer contacto físico con el consumidor. Las características del embalaje son de gran importancia en el nivel de atractivo del producto y de la marca en su conjunto; los materiales, colores y diseño afectan mucho a la intención de compra y satisfacción (Abdelazim-Mohamed, Garcia Medina, & Gonzalez Romo, 2019). En este caso, el precio alto que van a pagar los clientes tiene que ser justificación también para que disfruten de un embalaje caro y de calidad, que mantenga la imagen de calidad de la marca. Por otro lado, la inversión en marketing podría ser mayor mediante la dirección de fondos en *Facebook Ads*, anuncios en revistas y colaboraciones con *influencers*, más allá de aquellos que reciben las prendas únicamente porque son de su agrado.

3.3. Modelo de negocio: CANVAS

El modelo de negocio CANVAS es una metodología que busca analizar o diseñar la manera en la que una empresa crea, captura y entrega valor (Osterwalder, 2015). De esta manera se pueden crear nuevos modelos de negocio teniendo en cuenta la mayoría de los factores necesarios, con excepción de alguno como el entorno macroeconómico.

Ilustración 1

Representación del modelo de negocio CANVAS



Fuente: (Lozano Chaguay, Caicedo Flores, Fernández Bayas, & Onofre Zapata, 2019)

La anterior ilustración es útil para comprender el flujo dentro del modelo, pues en el lado izquierdo se encuentra la parte interna del negocio, aquella que depende en mayor medida de la empresa, y en el lado derecho se trata la parte del mercado y el contacto de la empresa con agentes externos a los que va dirigida. De hecho, el concepto principal de este modelo es el valor, que se crea en la compañía y se distribuye de izquierdo a derecha (según la ilustración 1). De esta forma, la empresa crea valor para satisfacer la necesidad de un segmento del mercado, estrechando relaciones con este y accediendo a través de distintos canales.

Sin embargo, su elaboración es más sencilla comenzando por la parte más básica, la razón de ser de la empresa. La proposición de valor que ofrece Boras es redefinir el concepto de la elegancia a través de la moda. En esta definición cabe el concepto de la democratización, pues se pretende que la elegancia se desvincule del poder adquisitivo y convertirla en una cualidad alcanzable para cualquier persona que la desee. En concreto, el sector de la moda masculina es aquel en el que este nuevo concepto de elegancia ha sido desarrollado en menor medida, y en el que se quiere hacer mayor hincapié. La elegancia así definida evoca a la belleza en lo imperfecto y guarda relación con el concepto *wabi-sabi*.

Wabi-sabi deriva de la enseñanza budista del sufrimiento, la vacuidad y el aspecto cambiante de la vida. Así, el estilo *wabi-sabi* está influido por la filosofía oriental e impregnado de la verdad budista. En contraste con la búsqueda del arte en la ropa occidental, la estética japonesa presta más atención a la funcionalidad de sus prendas. Los diseñadores del estilo *wabi-sabi* creen que el significado de la belleza reside en la brevedad del tiempo y la imperfección de las cosas. Son modestos y no se adornan con cosas pomposas. Además, siempre están en un estado de progreso y cambio. La ideología del no-yo en el budismo considera la mente como un mono curioso atrapado en una casa vacía, pero que explora constantemente sus impresiones del entorno, y la raíz de esa exploración es la fascinación por sus propios encantos (Fang, Fu, & Peng, 2023). La identidad que presenta la ropa es como la casa del mono y nosotros somos los que tenemos el deber de explorar diferentes estilos. Las personas, históricamente los hombres, sólo se centran en sí mismas, pero no son conscientes del vacío de la casa y ese es el que se pretende llenar con Boras.

El diseño de Boras se asemeja a este concepto pues no busca la extravagancia en los diseños y los estampados, sino crear diseño simples que destaquen por su astucia al incorporar elementos y mezclar texturas diversas, revolucionando el concepto de la moda elegante, que en el sector de los hombres lleva tiempo enjaulada. De esta manera, se creará el sentido de la exclusividad y la escasez (pues serán colecciones hechas en España y en pocas cantidades), que aumentará el valor concedido.

El segmento de clientes al que va dirigido Boras está bien definido, si bien la ropa puede ser portada por cualquier persona. Este consiste en jóvenes de entre 18 años y 35 años, de procedencia urbana, pero con gusto por lo rural y exótico, desde poder adquisitivo medio hasta cualquier nivel y que presenten claro interés por la estética, el arte y el diseño. El hecho de que la clase social sea media o media-alta tiene que ver más por las vivencias del cliente que por el precio o la accesibilidad de la marca; para desarrollar un gusto en el arte y la estética es necesario conocerlo y ello, normalmente está condicionado a viajar, para lo que se necesita dinero. El género, aunque idealmente la proporción de hombres sería mayor que la de mujeres, no es un factor clave para definir a nuestro público objetivo tanto como la edad, el estilo o los intereses personales.

Con el fin de definir más concretamente el segmento objetivo, se procede a la descripción del *buyer persona*. Este método consiste en la creación de un personaje con un perfil psicológico al que dirigir toda la comunicación de la marca, porque es el cliente que se espera fidelizar (Beltrán Mora, Parrales Carvajal, & Ledesma Álvarez, 2019). En este caso, el *buyer persona* sería:

“Juan es un joven de 26 años que trabaja en el mundo de los negocios. Ha llevado una infancia tranquila en Madrid y ahora que trabaja, le gusta escaparse cada fin de semana que puede a algún hotel boutique con encanto (y alejado del concepto de lujo tradicional) que selecciona cuidadosamente, actividad que disfruta. Aquellos fines de semana en los que permanece en la capital, le gusta desayunar en alguna cafetería de especialidad y visitar galerías de arte, dónde suele entablar conversación con los artistas. Aunque ya trabaja en el mundo de los negocios, tiene ambición e ideas para implementar en un futuro cercano, por eso le gusta empaparse de las de otros. En cuanto a su estilo, ha discurrido por varias etapas pero ahora busca prendas exclusivas, que no se vean con regularidad en su entorno, y no le importa gastarse más dinero en moda si así considera que ayuda al ecosistema empresarial y adquiere calidad y diseño, patrón que extrapola a los restaurantes y hoteles que frecuenta. Es un apasionado de la estética y aprovecha cualquier momento para tomar una foto. Sin embargo, al mismo tiempo es consciente de la presencia, a veces excesiva, de la tecnología en su rutina y su intención es apartarla un poco de su camino. Tiene grandes amigos, aunque no numerosos, con los que disfruta descubriendo nuevos lugares dónde tomar un coctel o bailar música Funky & Groove.”

Los canales de distribución por los que se accederá a este segmento de clientes son principalmente tres. En primer lugar y como canal primordial, se encuentran las redes sociales. Instagram será la herramienta más utilizada para interactuar con nuestros clientes. En la cuenta de Instagram (@boras.es) se publicará contenido que aporte valor al cliente y que siga la estética exótica y elegante que se quiere transmitir con la marca. Además de fotografías y vídeos de los productos en detalle, se harán públicas fotos de arte, lugares y otros temas que se consideren necesarios para apoyar la narrativa de la marca. A este contenido, le complementarían fotos de nuestros clientes y de creadores de contenido en Instagram llevando las prendas de Boras. Los clientes podrán ponerse en contacto con la marca a través de los mensajes directos de esta red social o si lo prefieren, a través de correo electrónico o llamada telefónica. Mediante la tienda de Instagram y enlaces, se dirigirá el tráfico desde aquí a la página web de Boras. Este será el segundo Canal de distribución, por el que se realizará la totalidad de las ventas. En www.boras.es aparecerán todos los productos que se ofrecen, así como una guía de compra con las preguntas más frecuentes y las opciones de establecer contacto con la marca. Desde ella, se seleccionará el método de envío y se completará la experiencia de compra. Por otro lado, otro canal de distribución consistiría en los *influencers*, aquellas personalidades elegidas para divulgar la marca entre nuestro público objetivo y que, por lo tanto, nos conectarán con él a través del primer contacto. Por último, en el medio plazo, otro canal de distribución sería una tienda física, que, aunque fuese temporal, permitiría a nuestros clientes conocernos de primera mano e interactuar con las prendas en persona.

Además del valor material que se quiere aportar a la sociedad, existe la intención de aportar valor a través de la experiencia de compra del cliente. Uno de los objetivos de Boras es brindar una atención personalizada a cada cliente, para que se sientan cómodos con sus decisiones. Cada cliente tiene un estilo y unas preferencias diferentes y mediante la comunicación directa, se pretende tenerlos en cuenta para asesorarlos sobre las diferentes tallas y prendas que se ofrecerán. De este modo, el soporte a los clientes se brindará a través de correo electrónico o Instagram, contestando con la mayor inmediatez posible y de una manera coloquial y amigable, para que el cliente se sienta cómodo y se exprese con naturalidad, hecho que también ayudará a recabar información del desempeño e implementar mejoras en base al mismo. Para fidelizar a los clientes y mantener su atención, se aportará contenido más allá del relacionado directamente con los productos de la marca, creando un estilo de vida con el que se puedan sentir

identificados; publicación de guías de viaje, rutinas diarias, fotos inspiracionales, charlas con proveedores y contenido diario de la vida del propietario y personas cercanas a él.

Para finalizar con el lado del mercado, la principal fuente de ingresos consistirá en la venta de los productos fabricados a través de nuestra plataforma online. El precio establecido será acorde a los materiales empleados y a la mano de obra local y española, que es sinónimo de calidad. Persiguiendo la democratización de la elegancia y su accesibilidad, los precios no serán altos en comparación con otros competidores, en media, los productos costarán aproximadamente 40 euros menos, tal y como se observa en la tabla 3.

Tabla 3
Precios medios de las prendas de los competidores directos de Boras

	Precio jerséis	Precio pantalones
Gimaguas	129,00 €	89,00 €
Paloma Wool	150,00 €	175,00 €
Gabriel for Sach	110,00 €	170,00 €
Edmmond	120,00 €	130,00 €
Journal 1992	110,00 €	96,00 €
Acces	75,00 €	89,00 €
Laagam	90,00 €	79,00 €
Handover		62,00 €
Neutrale	90,00 €	120,00 €
Nude Project	79,00 €	89,00 €
Scuffers	69,00 €	79,00 €
	102,20 €	107,09 €
Boras	60,00 €	55,00 €
Diferencia	42,20 €	52,09 €

Fuente: elaboración propia

En el futuro a medio plazo, cuando la comunidad creada sea suficientemente grande y el poder de convocatoria también, se ofrecerán los productos en una tienda temporal o un estudio permanente, que representará un complemento a las ventas por internet.

Además, cuando Boras crezca, se pretende realizar ediciones limitadas en colaboración con artistas que se venderán a un precio más caro que los usuales, debido a la exclusividad y la marca de los mismos.

En el lado izquierdo se encuentran los factores internos. Uno de los recursos clave de Boras tiene que ver con la plataforma de comercio electrónico. Es el principal medio por el que se va a realizar el grueso de las ventas y por ende, uno de los factores más importantes para el desarrollo del negocio. Una página web bien organizada, que resuelva las dudas y sea intuitiva hará que los clientes se sientan seguros a la hora de hacer sus compras y mejorará su experiencia. Por otro lado, un recurso importante es una buena relación con los proveedores y fabricantes. La confianza por ambas partes crea eficiencia en los procesos de fabricación y entrega de las prendas; poder explicar los diseños, modificar muestras y cumplir con las fechas de entrega solo es posible si ambas partes se muestran comprometidas con el proyecto, por lo tanto una estrecha relación con los proveedores será crucial. Hay que añadir que Además de los fabricantes, existen los proveedores de material para el *packaging*, de *merchandising* como son pegatinas o con la empresa de transporte a domicilio, con los que la relación ha de ser igual de fructífera. En este último caso, la relación está garantizada ya que trabajaré mano a mano con un familiar cercano. Además de estos recursos, la cuenta de Instagram también será un recurso valioso ya que será el principal medio por el que se establecerá comunicación con los clientes, por donde se captará a nuevos clientes y en donde se construirá la imagen de marca. Un lugar donde almacenar el inventario también es importante, en este caso se utilizará un trastero propiedad del fundador para ello. Por último, y no menos importante, la creatividad y un diseñador también son recursos necesarios para crear colecciones que reflejen la imagen de marca y que sean diferentes.

El marketing y la comunicación es una de las actividades claves más importantes para Boras. El concepto de la marca tiene que comunicarse claramente porque es la herramienta que mejor funciona como marketing hoy en día (Benlloch & Casanovas, 2023). Por otro lado, la gestión de inventario es otra actividad clave pues, al trabajar bajo el modelo de negocio bajo demanda en algunos productos, será necesario controlar bien el inventario restante e ir dando órdenes de fabricación a nuestros proveedores. Por último, el diseño de las colecciones es otra actividad clave pues esto será, junto a lo anterior, lo que proporciona la ventaja competitiva a Boras.

Las alianzas clave de Boras están compuestas, el primer lugar, por los *influencers* que ayudarán a extender el nombre de la marca por el público objetivo. En lugar de optar por creadores de contenido de mayor tamaño (>100.000 seguidores), se elegirán a *influencers*

más pequeños, que representen fielmente el concepto de boras, tengan un público similar al objetivo y con mayor retorno en redes sociales, en términos relativos. En un futuro, este grupo también lo compondrán los artistas u otras marcas con las que se realicen colaboraciones, que se presentarán como ediciones limitadas más exclusivas.

Cómo último elemento del modelo CANVAS se encuentra la estructura de costes de la empresa. En este caso, se pueden dividir entre costes directos y costes indirectos:

Tabla 4
Costes directos

Costes directos

Hilatura para los jerséis
Confección de los jerséis
Telas para los pantalones
Corte de la tela para los pantalones
Confección de los pantalones

Tabla 5
Costes indirectos

Costes indirectos

Patronaje de las prendas
Gestoría
Cuota de autónomo
Embalaje
Página web
Dominio
Publicidad
Muestras

Fuente: elaboración propia

El grosor de los costes está representado por los costes directos y por ello, para obtener una mayor rentabilidad a corto plazo, la herramienta más efectiva será reducirlos. Algunas alternativas para ello pueden ser unificar la producción en un solo fabricante, producir mayores cantidades para reducir el precio por unidad, utilizar la misma tela para diferentes prendas y así poder comprar mayores cantidades y más baratas o cambiar de proveedores.

3.4. Plan financiero

Siguiendo el curso indicado en la metodología del trabajo, en este apartado se analizará el detalle financiero de la compañía. Se dotarán de cifras a una parte de los conceptos señalados durante el proyecto para crear escenarios futuros.

3.4.1. Cuenta de pérdidas y ganancias

En primer lugar, es necesario para hacer proyecciones conocer la rentabilidad de la empresa. Para ello a su vez se necesita estudiar la estructura de costes y las fuentes de ingresos.

La estructura de costes de los jerséis se compone de la hilatura y de su confección. El fabricante tiene en inventario algunos colores, como es el caso del color blanco del jersey liso, pero tiene a su mismo un proveedor portugués al que acude cuando se precisa algún color específico por parte del cliente. En el caso del jersey de rayas, al utilizarse hilo de 5 colores diferentes, de los cuales 3 ya constaban en el inventario del fabricante, fue necesario realizar un pedido. Los fabricantes de hilo suelen requerir mínimos en los pedidos, por ello se decidió adquirir dos bolsas de, en total, 40 kg de hilo. Por tanto, este hecho hará que el coste por jersey difiera entre ambos modelos. Además, se ha tenido en cuenta el efecto del IVA, eliminándolo para realizar un análisis más preciso.

Tabla 6
Costes directos de fabricación de los jerséis

		Kg/bolsa	Precio Bolsa	Total	
Rayas	2 bolsas	20	10,00 €	400,00 €	
				400,00 €	Telas

Liso	775,00 €	Confeccion
	155,71 €	Hilatura
	50 jerséis	
	18,61 €	por jersey

Rayas	900,00 €	Confeccion
	400,00 €	Hilatura
	50 jerséis	
	26,00 €	por jersey

2.230,71 €	SIN IVA
2.699,16 €	CON IVA

Fuente: Elaboración propia

Tanto las sudaderas como los pantalones se diferencian de los jerséis en que los proveedores de mano de obra y de tejido de los primeros son empresas diferentes. Sin embargo, al igual que en el caso de los jerséis, el coste es el agregado de estas dos variables.

Tabla 7
Costes directos de fabricación de las sudaderas

Uds	€/ud	
30	15,00 €	Confección
	5,90 €	Telas
	20,90 €	por sudadera
Total	627,00 €	SIN IVA
		758,67 € CON IVA

Fuente: Elaboración propia

Por último, los pantalones constan de más desglose de coste directo, debido al material empleado en su fabricación. Debido a que el taller de confección es de menor envergadura que los anteriores, no dispone de material y es necesaria la adquisición de todos los elementos a terceros.

Tabla 8
Costes directos de fabricación de los pantalones

	Metros	€/m	Total
Rayas	20	8,57 €	171,40 €
Liso	20	11,55 €	231,00 €

207,40 € CON IVA
279,51 € CON IVA

Rayas	171,40 €
	1,4 consumo m/pantalón
	14 pantalones
	12,24 € /tejido pantalón
	13,00 € confección
	2,85 € corte
	2,62 € botones y goma
	30,71 € por pantalón
	429,96 € total

Liso	231,00 €
	1,4 consumo m/pantalón
	14 pantalones
	16,50 € /tejido pantalón
	13,00 € confección
	2,85 € corte
	2,62 € botones y goma
	34,97 € por pantalón
	489,56 € total

919,52 €	SIN IVA
1.112,62 €	CON IVA

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, Boras también cuenta con costes indirectos para la consecución del negocio. Si bien los anteriores formaban parte de la inversión inicial, estos, al estar agrupados por trimestre, no formarían parte en su totalidad de la misma pues se hará frente a los mismos con la facturación mensual de la empresa.

Tabla 9
Costes indirectos

Costes indirectos para primer trimestre

Cuota gestoría	225,00 €
Cuota autónomo	225,00 €
Alta de autónomo	100,00 €
Cuota web	72,18 €
Embalaje	290,00 €
Patrones y muestras	207 €
Total	1.118,83 €

7,08 € por prenda

Fuente: Elaboración propia

Una vez calculados los costes, puede llevarse a cabo la construcción de una aproximación a la cuenta de pérdidas y ganancias, como se observa en la tabla 10.

Tabla 10
Cuenta de pérdidas y ganancias

Income Statement sin IVA			
	Uds.	€/Ud	Total
Ventas Sudaderas	28	49,59 €	1.388,43 €
Ventas Pantalones Rayas	12	45,45 €	545,45 €
Ventas Pantalones Lisos	10	45,45 €	454,55 €
Ventas Jerseys lisos	47	49,59 €	2.330,58 €
Ventas Jerseys rayas	48	49,59 €	2.380,17 €
Total ventas			7.099,17 €
- Costes Sudaderas	30	15,00 €	450,00 €
- Costes Pantalones Rayas	14	30,71 €	429,96 €
- Costes Pantalones Lisos	14	34,97 €	489,56 €
- Costes Jerseys lisos	50	18,61 €	930,71 €
- Costes Jerseys rayas	50	26,00 €	1.300,00 €
Total costes			3.600,23 €
- Materiales sobrantes			
- Otros costes			1.118,83 €
Beneficio			2.380,11 €

Fuente: Elaboración propia

Cómo puede observarse, la unidades vendidas no se corresponden con las producidas debido a que se realizarán colaboraciones con *influencers* como principal herramienta de marketing. A continuación se expone el número de prendas destinadas a este fin en la tabla 11. Sin incluirlas en las ventas es suficiente para tener en cuenta este coste operativo de marketing.

Tabla 11
Cuenta de pérdidas y ganancias

Colaboraciones
2 Sudaderas
3 Pantalones Rayas
2 Pantalones Lisos
4 Jerseys lisos
2 Jerseys rayas

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Análisis del punto de equilibrio

En caso de que las ventas no rindiesen de la manera esperada, es necesario conocer el punto a partir del cual Boras comenzaría a obtener beneficios. Para ello, se ha realizado

un análisis global, utilizando la media de precios y costes de la empresa, y otro individual para cada artículo a vender. La fórmula empleada para los cálculos es la siguiente:

$$\text{Precio venta} * X - \text{costes fijos} - \text{costes variables} * \text{uds. producidas} = 0$$

De esta manera, el objetivo consiste en despejar la incógnita X o lo que es lo mismo, averiguar el número de unidades que es necesario vender para alcanzar un beneficio de 0 €, punto a partir del cual se obtendría rentabilidad positiva. Para el análisis por artículo, los costes fijos se han dividido entre el total de unidades producidas para poder ser imputados.

Tabla 12
Análisis del punto de equilibrio

BREAK-EVEN ANALYSIS

106 uds en total

13 sudaderas

12 pantalones rayas

13 pantalones lisos

26 jerséis lisos

33 jerséis rayas

97 uds en total

Fuente: Elaboración propia

El número total de unidades difiere en 9, como se puede observar. Teniendo en cuenta que el número total de unidades producidas es 158, es un punto de equilibrio alto, lo que aumenta el riesgo de no obtener beneficio si las ventas no prosperan.

3.4.3. Proyecciones

Se han planteado tres escenarios que pueden ocurrir una vez se lance la marca:

a. Escenario optimista

En este escenario, se considera que la marca va a vender un 100 % de las unidades destinadas a ello, es decir, las unidades producidas menos aquellos artículos destinados a la publicidad. Aunque pueda parecer un escenario utópico, según mi experiencia previa no lo es, puesto que si la labor de los *influencers* penetra bien en el público objetivo, las ventas acabarán con el reducido inventario disponible.

Para este escenario, las proyecciones que se tomarán serán por cuatrimestres, ya que la marca lanzará una colección diferente con la misma periodicidad. Para cada nuevo cuatrimestre, se asumirá que la marca producirá un 50 % más de lo que se

fabricó el cuatrimestre pasado ya que se espera un aumento de las ventas del 50 %. Para ser algo conservadores, se asume que de la cantidad de unidades producidas, el 95 % conseguirá acabar en manos de los clientes y un 5 % restante permanecerá en inventario. Además, para continuar con los aumentos del 50 % en las ventas cuatrimestrales, se duplicará cada cuatrimestre el esfuerzo en marketing y por ello, el número de unidades producidas destinadas aumentará por dos cada cuatrimestre.

Este escenario es el único en el que se ha contemplado una reducción en algunos costes de producción, en particular de aquellos más elevados como los pantalones. El optimismo en los pronósticos de las ventas hará que se requieran más unidades producidas y se podrán cumplir con los mínimos que exigen proveedores más baratos o renegociar el precio de producción con los proveedores actuales.

Tabla 13
Cuenta de pérdidas y ganancias del escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA			
Income Statement sin IVA			
	Uds.	€/Ud	Total
Ventas Sudaderas	28	49,59 €	1.388,43 €
Ventas Pantalones Rayas	11	45,45 €	500,00 €
Ventas Pantalones Lisos	12	45,45 €	545,45 €
Ventas Jerseys lisos	46	49,59 €	2.280,99 €
Ventas Jerseys rayas	48	49,59 €	2.380,17 €
Total ventas			7.095,04 €
- Costes Sudaderas	30	20,90 €	627,00 €
- Costes Pantalones Rayas	14	30,71 €	429,96 €
- Costes Pantalones Lisos	14	34,97 €	489,56 €
- Costes Jerseys lisos	50	18,61 €	930,71 €
- Costes Jerseys rayas	50	26,00 €	1.300,00 €
Total costes			3.777,23 €
- Otros costes			1.118,83 €
Beneficio Bruto			2.198,98 €

Fuente: Elaboración propia

b. Escenario realista

Se considerará que Boras conseguirá vender un 85 % de las unidades disponibles para su venta. Realizando el mismo esfuerzo en marketing que en el escenario anterior, se espera que el impacto en el público objetivo sea menor y que no se consiga cumplir con las expectativas de ventas.

Para este escenario, se asumirá que el cuatrimestre siguiente el número de ventas ascenderá a un 30% más que lo vendido el cuatrimestre actual. Por ello, para calcular la cantidad a producir, se ha tomado un 30% más de las unidades vendidas actualmente. Sin embargo, similar al escenario optimista, no se supondrá que el 100 % de unidades se vende, sino que será el 90% del stock. Esta cifra es superior al 85% pronosticado para el escenario actual debido a que se duplicaran la inversión en marketing.

Tabla 14
Cuenta de pérdidas y ganancias del escenario realista

ESCENARIO REALISTA			
<u>Income Statement sin IVA</u>			
	Uds.	€/Ud	Total
Ventas Sudaderas	24	49,59 €	1.190,08 €
Ventas Pantalones Rayas	10	45,45 €	454,55 €
Ventas Pantalones Lisos	9	45,45 €	409,09 €
Ventas Jerseys lisos	40	49,59 €	1.983,47 €
Ventas Jerseys rayas	39	49,59 €	1.933,88 €
Total ventas			5.971,07 €
- Costes Sudaderas	30	20,90 €	627,00 €
- Costes Pantalones Rayas	14	30,71 €	429,96 €
- Costes Pantalones Lisos	14	34,97 €	489,56 €
- Costes Jerseys lisos	50	18,61 €	930,71 €
- Costes Jerseys rayas	50	26,00 €	1.300,00 €
Total costes			3.777,23 €
- Otros costes			1.118,83 €
Beneficio Bruto			1.075,01 €

Fuente: Elaboración propia

c. Escenario pesimista

Se considerará que Boras conseguirá vender un 50 % de las unidades disponibles para su venta. Realizando el mismo esfuerzo en marketing que en el escenario anterior, se espera que el impacto en el público objetivo sea todavía menor y que no se consiga cumplir con las expectativas de ventas, llevando a la empresa a incurrir en pérdidas. Como se ha analizado previamente, el número de unidades necesarias para obtener beneficios es más del 50% de la cantidad producida, entre 106 y 97 unidades. Por ello, vender únicamente la mitad de la producción no permitiría superar el umbral y alcanzar rentabilidad.

Sin embargo, también se realizarán proyecciones con la esperanza de revertir esta situación. Se asumirá que el cuatrimestre siguiente el número de ventas ascenderá a un 20% más que lo vendido el cuatrimestre actual. Por ello, para calcular la cantidad a producir, se ha tomado un 20% más de las unidades vendidas actualmente. Sin embargo, similar al escenario optimista, no se supondrá que el 100 % de unidades se vende, sino que será el 85% del stock. Esta cifra es superior al 50% pronosticado para el escenario actual debido a que se duplicaran la inversión en marketing y se cambiarán diseños para adaptar mejor las prendas al público objetivo.

Tabla 15
Cuenta de pérdidas y ganancias del escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA			
<u>Income Statement sin IVA</u>			
	Uds.	€/Ud	Total
Ventas Sudaderas	14	49,59 €	694,21 €
Ventas Pantalones Rayas	6	45,45 €	272,73 €
Ventas Pantalones Lisos	5	45,45 €	227,27 €
Ventas Jerseys lisos	24	49,59 €	1.190,08 €
Ventas Jerseys rayas	23	49,59 €	1.140,50 €
Total ventas			3.524,79 €
- Costes Sudaderas	30	20,90 €	627,00 €
- Costes Pantalones Rayas	14	30,71 €	429,96 €
- Costes Pantalones Lisos	14	34,97 €	489,56 €
- Costes Jerseys lisos	50	18,61 €	930,71 €
- Costes Jerseys rayas	50	26,00 €	1.300,00 €
Total costes			3.777,23 €
- Otros costes			1.118,83 €
Beneficio Bruto			-1.371,27 €

Fuente: Elaboración propia

Para más información sobre las cifras calculadas, el Anexo contiene tablas donde se detalla toda la información acerca de las proyecciones.

4. Conclusiones y objetivos

Gracias al análisis de la historia de la moda se ha podido comprobar como esta es cada vez más accesible y utilizada como medio de comunicación de masas. Estos hechos están reflejados en el mercado actual, particularmente en la saturación del mismo por la abundante competencia, lo que hace imprescindible la diferenciación en un concepto que ha cobrado vital importancia; la imagen de marca.

El objetivo principal de Boras es inspirar elegancia accesible para todo aquel con gusto y crear un estilo de vida entorno a este concepto a través de productos de calidad. La comunicación eficiente de esta visión hará que se mitiguen amenazas como la de plagio. Es importante guardar un espacio relevante para la sostenibilidad dentro de Boras ya que, aunque el hecho de ofrecer productos fabricados en España aporte una ventaja competitiva, esto beneficiará a la estrategia a largo plazo. Por otro lado, es vital aprovechar el auge tecnológico, comenzando por el desarrollo de una avanzada plataforma *e-commerce*, que se muestre cercana, al igual que la marca, con el segmento unisex aún por explotar.

Finalmente, debido a la falta de experiencia y al pequeño tamaño de la empresa, las cuentas de resultados y proyecciones financieras indican unos márgenes reducidos aunque un crecimiento de las ventas de la marca que se logrará gracias a todo lo anterior.

Cómo futuros temas a desarrollar se encuentra la puesta en marcha de un modelo de fabricación basada en la demanda o un estudio profundo de la industria de los proveedores textiles cómo principal factor en la reducción de costes de una marca de moda.

5. Bibliografía

- Abdelazim-Mohamed, N., Garcia Medina, I., & Gonzalez Romo, Z. (2019, mayo). E-commerce vs. tienda física. El packaging como elemento de influencia en la compra. *Revista internacional de investigación e innovación tecnológica*, 7(38).
- Alguacil, S. J. (2022). Comunicación, moda sostenible y Metaverso. Estudio de casos: Laagam.
- BBVA Research. (2023). *Spain Economic Outlook*.
- Belloch, A., & Casasnovas, B. (2023). *De 0 a 100 Millones, HAWKERS* [Podcast de audio]. Nude Project.
- Beltrán Mora, M., Parrales Carvajal, V., & Ledesma Álvarez, G. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 659-681.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Londres: Routledge and Kegan Paul.
- Casaponsa, P. (2021). La moda contamina cada vez más. *La Vanguardia*.
- Castello Martinez, A., & Plaza-Chica, S. (2022). Contenidos de marca dirigidos a la generación Z en el sector de la moda de lujo: Gucci y el metaverso. *Media Literacy & Gender Studies*, 11(23), 96-111.
- Cerviño, J., Cubillo, J., & Sanchez, J. (2005). Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto made in Spain y el éxito empresarial. *ICE Revista de Economía*(827).
- Comunidad de Madrid. (2023). Retrieved from Ayudas a personas trabajadoras autónomas, emprendedoras y entidades de la economía social: <https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/ayudas-personas-trabajadoras-autonomas-emprendedoras-entidades-economia-social>
- Consejo de Diseñadores de moda de América (CFDA). (2021). <https://cfda.com/about>.
- Craik, J. (2003). *The face of fashion*. Taylor and Francis.
- Cumming, V., Cunnington, C., & Cunnington, P. (2017). *The Dictionary of Fashion History*. Bloomsbury.
- Ecoembes. (2021). *Informe anual Ecoembes*.
- EY. (2020). *Informe sector moda en España: Análisis del impacto de la crisis del COVID-19*.

- Fang, G., Fu, Y., & Peng, L. (2023). Wabi-sabi Style: the Collision of the East and West, the Combination of the Fashion and the Nature. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 8, 2499-2505.
- García, D. (2023). Por qué la moda genderless o sin género es la ropa que todos vamos a vestir muy pronto. *GQ*.
- García, S. E. (2022). *La efectividad comunicativa de la síntesis audiovisual a través del teléfono móvil*.
- Gil, M. (2022). Por qué las ventas de moda masculina están aumentando tanto y podrían superar muy pronto a las de la femenina. *GQ*.
- Gimaguas. (2023). Retrieved from <https://gimaguas.com/pages/about>
- Grillo, M. (2022). Fashion and Metaverse: an expository study on the first MVTW. *International Visual Culture Review*, 2-10.
- Hernando, S. (2021). Neutrale, la marca española que te ayudará a construir un fondo de armario sostenible. *VOGUE*.
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). Retrieved from <https://www.ine.es/consul/serie.do?d=true&s=CNTR4893>
- Kantar. (2021). La sostenibilidad en retail: más allá del verde.
- Kantar. (2021). La sostenibilidad vista por los consumidores.
- La Manso. (2023). Retrieved from <https://lamanso.shop/pages/about-us>
- Laagam. (2023). Retrieved from <https://laagam.com/pages/our-way>
- Laver, J. (2006). *Breve historia del arte y de la moda*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Lipovetsky, G. (1990). *El Imperio de lo efímero: La moda y su destino en las sociedades modernas*. Barcelona: Anagrama.
- Lozano Chaguay, L., Caicedo Flores, J., Fernández Bayas, T., & Onofre Zapata, R. (2019). El modelo de negocio: metodología CANVAS como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Journal of science and research*, 4.
- López, M. V. (2022, Junio 3). Ex-diseñadora de Inditex revela que plagiaron diseños de marcas de lujo para venderlos más baratos en Zara o Bershka. *Galicia Press*.
- Martín, C., & Taboada, A. (2023). *¿Cómo ha cambiado la moda? ¿Quién tiene el poder en la industria? ¿Qué rol tienen las influencers? ¿Cuál es el futuro?* [Podcast de audio]. OLIBATI.
- Martínez, J. (2019, Octubre 21). Los diseñadores españoles se alzan contra Inditex acusándola de plagio. *Fashion United*.

- Mascareñas, M. (2023, febrero 22). Qué es el café de especialidad, dónde tomarlo y el festival para sibaritas que no hay que perderse. *Telva*.
- McCoy, E. (2017). Visual Communication Is Transforming Marketing - Are You Up To Speed? *Forbes*.
- McKinsey & Company. (2016). *El valor de la marca en la era digital*.
- McKinsey & Company. (2020). *Style that's sustainable: A new fast-fashion formula*.
- Mendoza, M. H. (2015). Moda neutra o 'genderless': la celebración del diseño sin definición. *VOGUE*.
- Mesa, J. (2023, febrero 22). La demanda de moda de segunda mano creció un 33% en 2022. *El Economista*.
- Modaes. (2022). 2022, el año en el que la moda española reconquistó el exterior. *Modaes*.
- Modaes. (2022). *Informe Económico de la moda en España*.
- Nielsen. (2015). *The sustainability Imperative: New Insights on Consumer Expectations*.
- OECD. (2022). *OECD data*. Retrieved from <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>
- Osterwalder, A. (2015). Business Model CANVAS.
- Porras, A. (2022, Junio 6). Alohas - Sandalias "on demand". (P. d. Hoz, Interviewer) Charlando sobre moda.
- PP. (2023, Marzo 21). El PP promete tarifa cero a los autónomos durante el primer año si ganan las elecciones. *El País*.
- Real Academia Española. (2023). <https://dle.rae.es/moda>.
- Revella, A. (2015). *How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. Wiley.
- Riello, G. (2016). *Breve historia de la moda: desde la edad media hasta la actualidad*. GG.
- Salido, M. (2021). Nude Project, la firma española que obsesiona a la Generación Z. *VOGUE*.
- Samy Alliance. (2022). *Customer Trends*.
- Scofield, M. (2023, enero 1). Qué es el lujo silencioso y cuáles son las firmas minimalistas y elegantes que debes conocer. *Harpers Bazaar*.
- Stanpa. (2022). *Radiografía del sector de la cosmética y la perfumería en España*.
- Steele, V. (2001). *The corset : a cultural history*. New Haven : Yale University Press.

- Stumpf, A. (2023, Mayo 4). El BCE sube 0,25 puntos los tipos, hasta el 3,75%, y augura más alzas. *Expansión*.
- The Water Footprint Network. (2019). *The impact of a cotton t-shirt*.
- Valera, M. (2020). “La Manso: la marca española de anillos de plástico reciclado que tu joyero estaba esperando”. *VOGUE*.

