



UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS (ICADE)

**MAGARI:
CREACIÓN DE MARCA DE MARROQUINERÍA ARTESANA**

**Autor: Lourdes Martínez Viñuela
Director: M^a del Pilar Melara San Román**

**Madrid
Junio de 2018**



MAGARI: CREACIÓN DE MARCA DE MARROQUINERÍA ARTESANA



MAGARI

RESUMEN

El presente trabajo consiste en el desarrollo del plan de negocio de MAGARI, una marca de bolsos y carteras de mano elaboradas artesanalmente con materias primas de calidad, generalmente pieles animales. Para la realización del mismo, se comenzará analizando el entorno para conocer las posibilidades que ofrece el sector, así como las debilidades y fortalezas del proyecto. Además, se estudiarán distintas decisiones de marca necesarias para el lanzamiento de MAGARI. Para un mejor entendimiento del plan de negocio, así como para conocer los factores claves que generan valor, se presentará un análisis CANVAS.

Con el objetivo de dar a conocer la marca y aumentar el número de ventas, se desarrollará en este documento el plan de marketing, tanto operativo como estratégico. En éste, se explicarán aspectos que definen la gestión de la marca. Además, se analizarán otros factores importantes, como la competencia o los clientes de la marca para contar con la información necesaria antes de lanzar la marca. Por último, se procederá a establecer el plan de operaciones, así como el plan económico-financiero.

Palabras clave: plan de negocio, MAGARI, marca, bolsos.

ABSTRACT

The present document consists of the development of the business plan of MAGARI, a brand of handmade handbags and purses made with quality raw materials, generally animal skins. For the realization of it, the environment will be analysed in order to know the possibilities offered by the sector, as well as the weaknesses and strengths of the project. In addition, different brand decisions necessary for the launch of MAGARI will be studied. For a better understanding of the business plan, as well as to know the key factors that generate value, an analysis of CANVAS will be presented.

In order to publicize the brand and increase the sales, the marketing plan will be developed in this document, both operational and strategic ones. For this, different aspects that define the management of the brand will be explained. For having the necessary information before launching the brand, other important factors will be analysed, such as the competition or the clients of the brand. Finally, the operations plan, as well as the economic-financial plan will be developed.

Key words: business plan, MAGARI, brand, handbags.

ÍNDICE

1. Motivación del Proyecto	6
2. Análisis del entorno	7
Marroquinería en España	7
Moda en España	8
Sostenibilidad	9
Moda <i>e-commerce</i>	10
Análisis DAFO	11
Análisis PESTEL	13
3. Decisiones de marca	16
4. Análisis CANVAS	17
5. Plan de Marketing	24
Marketing estratégico	24
Marketing operativo	31
6. Plan de operaciones	39
7. Plan económico-financiero	42
8. Conclusiones	45
9. Bibliografía	46
10. Anexo	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Canales preferidos para comprar por internet en 2015	28
Gráfico 2: Razones para comprar por internet en 2015	29
Gráfico 3: Motivos para no comprar por internet en 2015	29
Gráfico 4: Temas de interés publicados por <i>influencers</i> y preferidos por los usuarios de internet en España en 2016	38

1. MOTIVACIÓN DEL PROYECTO

MAGARI - en italiano “ojalá” - nace como la idea de creación y desarrollo de una marca de bolsos de piel diseñados y fabricados en España de forma artesanal. La adquisición de un bolso único será entendida como una experiencia y un sentimiento de pertenencia al grupo de personas que poseen uno de estos exclusivos ejemplares. La personalización de los distintos modelos es un ingrediente imprescindible para entender por qué MAGARI es diferente, así como lo es también su lado más solidario.

Una parte de los beneficios obtenidos se destinarán a causas benéficas para luchar por un mundo mejor. “Ojalá” es una palabra que sugiere cambio, mejora, progresión... por eso, desde MAGARI, se lucha para la consecución de un mundo con menos injusticias. Cada año se contribuirá con una causa diferente para poder atender a las necesidades de distintos colectivos en situaciones de vulnerabilidad.

Siempre he sido una gran admiradora del arte en todas sus vertientes, de los productos artesanales y las aficiones poco comunes. Por eso, empecé hace ya unos 8 o 10 años a confeccionar bolsos y carteras de mano de distintos materiales, desde cómics hasta piel. El resultado era cada vez mejor, por eso hace ya unos años empecé a comercializarlos por Instagram. Ahora, llega el momento de formalizar esta idea y convertir lo que empezó siendo un *hobby* en una marca, profesión y sueño hecho realidad.

La marca surge de lo que empezó siendo un *hobby*, MAGARI nace hace ya unos años, en torno a 2013, aunque con otro nombre. Por aquel entonces, una cuenta de Instagram, entusiasmo, ganas de dar a conocer mi pasión y el boca a boca era todo lo que tenía. Aunque con pocos seguidores y un registro de ventas muy reducido, me sirvió para aprender qué cosas de las que hacía eran favorables para el negocio, y cuáles no, así como conocer al público al que me dirigía.

Emprender supone asumir riesgos y requiere mucho esfuerzo, pero supone también disfrutar de una idea propia y de una pasión. Además, el aprendizaje de llevar a cabo tu propio negocio puede ser mucho mayor al de trabajar en una empresa, pues al emprender es necesario comprender cada detalle del negocio. Siempre he pensado que emprender era una opción fascinante, siempre y cuando exista una idea de negocio que aporte valor.

MAGARI supone hacer realidad un sueño, un *hobby* al que he dedicado muchas horas, ilusión y entusiasmo durante los últimos años de mi vida. La creación de esta marca significaría no solo la realización de un sueño sino de un proyecto de futuro e, incluso de vida. En el anexo de este documento aparece un recopilatorio de algunas de las creaciones de los últimos años.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Con el objetivo de conocer las limitaciones y oportunidades que presenta el plan de negocio, se llevará a cabo un análisis del mercado.

- **Marroquinería en España**

La crisis económica que comenzó 2008 trajo consigo el cierre de numerosos negocios de distribución de moda, causado en gran medida por la disminución de demanda por parte de los consumidores nacionales. Según el informe publicado en 2017 de datos sectoriales de marroquinería por ASEFMA (Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería), en el ejercicio de 2016 se recupera a nivel macroeconómico la actividad económica tras varios años complicados (asefma, 2016).

En cambio, estas mejoras no llegan a las pequeñas y medianas empresas. Esta situación lleva a que los productos más demandados sean los que se ofrecen a precios bajos, aumentando las importaciones de productos procedentes de China e India. Las importaciones se han visto incrementadas en un 3,51% de 2015 a 2016.

Ubrique, municipio del sur de Andalucía conocido por su larga tradición en fabricación de productos de marroquinería, ha logrado recuperar clientes que había perdido durante estos años de crisis, aumentando así sus niveles de producción. Andalucía continúa siendo la comunidad autónoma con más industrias de este sector, contando con un 26,04% del total en 2016. De entre los productos fabricados con pieles, los bolsos acumulan el 52,91% de la producción total de marroquinería en España. El subsector principal de la marroquinería son bolsos tanto para hombres como para mujeres, fabricados en piel, tejido o material sintético.

Un problema al que se enfrentan los distribuidores de pieles es que las nuevas empresas que están surgiendo nacen con una estructura más sencilla que las que cerraron tras la crisis y, por tanto, los niveles de producción son menores.

- **Moda en España**

El sector de la moda incluye actividades muy diversas, desde la fabricación de hilos o tejidos, hasta la confección de ropas. España, gracias a Inditex, se ha convertido en un país distribuidor de *fast fashion* muy significativo a nivel global.

En la actualidad, un número cada vez más relevante de pequeñas y medianas empresas están plantando cara a las multinacionales que lideran el sector. En 2013, según datos del OEME (Observatorio de la Empresa Multinacional Española), aproximadamente 1180 empresas españolas de menos de 100 empleados tenían al menos una presencia en el extranjero. Un factor clave para la internacionalización de estas PYMES es acudir periódicamente a ferias en distintos países. Casi todas ellas, registraron su primer pedido internacional en alguna de estas ferias (Arribas Barreras, Josa, Bravo Durán, García Hiljding, & San Miguel Arregui, 2016).

La mayoría de estas pequeñas y medianas empresas nacieron sin financiación y se vieron obligadas a optimizar sus recursos para lograr crecer contando con poco. La forma más común de lograr el éxito en el extranjero es a través de agentes o distribuidores e incluso mediante *master franchise* locales. La falta de financiación lleva a que el gasto en publicidad sea prácticamente inexistente. Con frecuencia, los medios que se utilizan para obtener visibilidad son blogs y redes sociales.

En cuanto al marketing y las ventas, dos retos afectan directamente a las pequeñas y medianas empresas de moda en España. En primer lugar, la digitalización obliga a adaptar los canales de ventas. Esto conlleva la visibilidad y, por tanto, homogeneización del precio. El *e-commerce*, más que una oportunidad, es una obligación para ser competitivos en la actualidad. Por otro lado, la obtención de información sobre los clientes, ha de ser utilizada por la compañía para mejorar la oferta y predecir sus necesidades y deseos.

Los bolsos y, en general, los complementos, fueron los únicos productos de lujo que presentaron resultados positivos de crecimiento tras la crisis. Pues comprar un accesorio

de una marca prestigiosa saciaba la sed de los consumidores. En 2008, el 22% de las ventas de lujo correspondieron a complementos, según un estudio de Bain&Co. Aunque la venta del lujo cayó, los complementos incrementaron sus ventas en un 1%. Estos datos han provocado que las marcas, tanto las marcas de lujo como marcas estándares, opten por la producción y comercialización de todo tipo de complementos incluyendo bolsos, zapatos, etc., por lo que la competencia para MAGARI se ve incrementada tras la crisis.

Según datos de la revista Glamour, la venta a nivel global de bolsos está en continuo ascenso. De media, cada mujer tiene 7 bolsos en su armario (Odriozola, 2016).

Existe incluso la teoría de que es el bolso la prenda que mejor define a la mujer. Según esta psicología, el color, tamaño y forma de los bolsos de una mujer, la definen. Conforme a los expertos de Style Sage, start-up que unifica moda y análisis de datos para facilitar la toma de decisiones de marcas y minoristas proporcionando informes especializados en análisis del mercado, productos o tendencias, España es el país que ofrece mayores descuentos en bolsos según un estudio de 22 marcas de distinta naturaleza, incluyendo Mango, Gucci o Asos (Efeemprende, 2015).

En España, el atractivo que tienen los bolsos para las mujeres tiene también un aspecto cultural. La mujer mediterránea es muy femenina y se fija y cuida los detalles. Mientras la mujer italiana se fija más en el diseño llegando a ser más atrevida, la mujer española toma sus decisiones de compra de bolsos según los materiales y las piezas icónicas del momento. Es España, el país europeo que más desea el icónico modelo 2.55 de Chanel, el 18% de mujeres de menos de 30 años desean adquirir este modelo de la reputada marca francesa.

- **Sostenibilidad**

En los últimos años, las cuestiones éticas y la sostenibilidad de la cadena de valor son dos conceptos que difícilmente pueden desligarse. Alinear los valores de la marca con, cuestiones como, por ejemplo, procesos de producción en países en vías de desarrollo, se han convertido en retos de obligada resolución para el éxito de la compañía.

Algunas cuestiones relacionadas con procesos de producción protagonizados por trabajadores en condiciones injustas han hecho que las empresas presten mayor atención

al compromiso con la sociedad, sus trabajadores y el medio ambiente. La reputación de las marcas de moda y su sostenibilidad a largo plazo dependen, en gran medida de este compromiso. El desarrollo de prácticas sostenibles es un factor indispensable no solo para las grandes multinacionales que acumulan grandes cifras de producción, sino también para las pequeñas y medianas empresas.

Con todo esto, MAGARI, se compromete a diseñar políticas responsables con la sociedad y promoviendo buenas prácticas, desde el diseño del negocio, hasta aspectos más concretos como confirmación por parte de los proveedores de estar llevando a cabo políticas responsables. Además, se ofrecerán condiciones justas a los trabajadores y se informará a los consumidores de los procesos de fabricación y su impacto en las cuestiones medioambientales.

- ***Moda e-commerce***

El *e-commerce* o comercio electrónico es ya un canal de venta muy implementado en España, por eso es importante incorporarlo a un modelo de negocio en la actualidad. Actualmente, es un sector que no podría entenderse sin internet. El Informe de la Moda Online en España de 2017 elaborado por Modaes ofrece información relevante acerca del estado del sector a día de hoy.

La moda tiene cada vez mayor presencia en el comercio electrónico y al mismo tiempo, el canal de venta electrónico cobra mayor importancia entre los canales a través de los cuales se venden los productos. En 2016, el e-commerce acumuló un 4% de las ventas de cuota de mercado; es decir, 4 de cada 100 euros invertidos en moda en España se hicieron por internet (modaes.es, 2017).

Como hemos visto, los consumidores apuestan cada vez con mayor frecuencia por tomar sus decisiones de compra a través de internet. Según datos de 2016, el 18,8% de los habitantes españoles han utilizado internet como canal de compra de algún artículo de moda en alguna ocasión. Además, es importante resaltar, que casi la mitad de estos consumidores (46,4%) lo han hecho más de una vez.

Otro dato importante que debemos tener en cuenta es que más de la mitad de las compras que se realizaron por internet en 2016 fueron artículos de moda o prendas deportivas. En

cuanto al sexo de los consumidores online, la mujer es la compradora principal. Más del 22% de mujeres mayores de 15 años compra moda a través de internet, mientras tan solo el 15% de los hombres lo hacen. Conforme a la edad, los españoles con edades entre 25 y 34 años son el grupo con mayor penetración de comercio electrónico de moda, con una penetración del 31,3%. Además, este grupo de consumidores, son los que repiten con mayor frecuencia. De los jóvenes de entre 15 y 24 años, solo el 19% compra moda online, porcentaje similar a los habitantes con edades entre 35 y 54, el 20%. Tan solo el 8,5% de españoles mayores de 55 años compra moda online (modaes.es, 2017).

- **Análisis DAFO**

Con el objetivo de analizar la situación interna del proyecto, así como la situación externa o entorno al que se enfrenta MAGARI, estudiaremos las cuatro variables que componen el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Las debilidades y fortalezas hacen referencia a aspectos internos del negocio, mientras las amenazas y oportunidades se refieren al contexto o situación externa en que se desarrolla la marca.

- **Debilidades**

Una de las principales debilidades que presenta el modelo de negocio es el proceso de producción. Al tratarse de piezas personalizadas y únicas no podrán lograrse economías de escala, por lo que la optimización de costes se verá limitada por este aspecto, que se verá traducido en un precio final mayor. Además, también con respecto al proceso de producción, será necesario incorporar un equipo tan grande como la demanda requiera, capaz de transmitir, mediante las creaciones, los valores y la esencia de la marca.

Cualquier imprevisto que suponga la no consecución de las fortalezas presentadas más adelante supondrá una debilidad para el proyecto. Así, si no se logran productos de calidad o éstos no son duraderos, nos encontraríamos ante una debilidad que habremos de solventar lo antes y de la mejor manera posible.

La centralización de los procesos en España puede suponer al largo plazo una debilidad para la expansión internacional.

- **Amenazas**

Como amenaza primera en el sector en el que operará MAGARI, cabe resaltar la competencia. Es un sector que cuenta con una gran oferta y en el que encontrar un factor diferenciador no es tarea fácil. En los últimos años, la competencia en el mundo de la moda ha aumentado considerablemente, el número de marcas que ofrecen productos similares (tanto en cuanto a estética, como a precio, valores de la marca, identificación con el público que usa los productos de la marca, etc.) es elevado. Es por este motivo por el que un buen plan de marketing será necesario para ayudar al éxito de la marca.

Además, el uso de productos fabricados con pieles animales está cada vez más condenado socialmente. Sin embargo, todavía existe una parte de la población que sigue dispuesta a lucir una pieza única a pesar de que ésta esté fabricada con estos materiales. Una amenaza del entorno es el aumento de esta corriente defensora de los animales.

- **Fortalezas**

MAGARI ofrecerá productos de calidad y duraderos. La piel es un material con muy buen envejecimiento, por lo que los productos tendrán una vida útil muy larga. Esto, en el contexto del *fast fashion* es una ventaja competitiva que diferencia a los productos de la marca.

Además, la *customización* de los productos supone también una fortaleza de la marca y del proyecto en su conjunto, pues implica que las piezas que se ofrecen sean únicas y diseñadas por el cliente. Esta implicación del cliente en el proceso de diseño genera una experiencia de cliente positiva. Como se ha comentado, es un sector muy saturado, al existir productos de calidad a precios bajos, un gran porcentaje de la población adquiere sus productos en un número reducido de establecimientos. Esto lleva a la no diferenciación ni capacidad de mostrar estatus mediante la moda. Sin embargo, MAGARI ofrece la posibilidad de lucir una pieza única a un precio asequible.

- Oportunidades

En los últimos años, el interés por la moda y la estética ha aumentado considerablemente. Tanto hombres como mujeres cuidan su aspecto físico dedicando tiempo al deporte, a seguir una dieta saludable y a mejorar su imagen prestando especial atención a los *outfits* y complementos. Esto, sumado al consumismo actual, lleva a que las compras de accesorios de moda hayan aumentado mucho en los últimos años.

Los avances tecnológicos permiten, entre otras cosas, el intercambio de información prácticamente al instante. Esto ofrece la posibilidad de introducir en el modelo de negocio aspectos como la presencia en redes sociales, la venta *online* o el diseño de la pieza mediante la página web.

La globalización, además, facilita la expansión internacional. Los gustos y necesidades se han unificado, por lo que la estandarización de la oferta se convierte en una opción viable a la hora de plantear la posibilidad de una futura internacionalización de MAGARI.

• Análisis PESTEL

Para un mejor entendimiento del sector, se realizará a continuación un análisis PESTEL, estudiando el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal al que se enfrentará la marca en España. Estos aspectos ayudarán a perfilar la estrategia de MAGARI.

- Factores políticos y económicos

La recuperación de la economía nacional tras la crisis económica y financiera de 2008 continúa en 2018, pero a un ritmo menor que el esperado, debido en gran parte, a la incertidumbre e inseguridad creada por las tensiones en Cataluña. Los eventos acaecidos se traducen en un menor gasto por parte no solo de los consumidores, sino también de las empresas. Como es evidente, los efectos derivados de esta situación afectarán, en mayor medida a Cataluña, extendiéndose los mismos a las regiones y empresas que mantienen relaciones fuertes con la comunidad en cuestión (Varela, 2017).

Además, el inesperado estancamiento del turismo derivado de la sobreocupación de ciertas áreas afecta al menor ritmo de la recuperación del país tras la crisis.

En cuanto a la industria del diseño de moda en España, algunos datos proporcionados por el informe *El diseño de moda en España en cifras* desvelan la importancia de la misma en el panorama nacional. El diseño de moda en 2015 generó 5.580 puestos de trabajo cualificados, y más de 400 millones de euros de facturación (ACME, 2017).

- **Factores sociales**

Inditex juega un papel muy importante a la hora de explicar la cultura de la moda en el contexto español. El fenómeno *fast fashion* creado por el grupo gallego ha generado que los consumidores españoles compren productos de moda con mayor frecuencia que hace unos años.

Además, los productos de marcas de lujo pueden adquirirse en España a un precio más bajo que en otros países extranjeros. Esto genera, no tanto que los españoles compren muchos productos de estas marcas, sino que los extranjeros al visitar el territorio nacional aprovechen para comprar algún accesorio de lujo. Esta característica favorece el consumo de bolsos en España.

- **Factores tecnológicos**

MAGARI no se contempla sin los avances tecnológicos que la globalización nos ha brindado. La posibilidad, no solo de comprar por internet, sino de personalizar y diseñar tu propia pieza a través de una página web requiere de una tecnología avanzada. Además, las materias primas se obtendrán mediante pedidos online. Por último, la comunicación se llevará a cabo mediante redes sociales. Es por esto, que el negocio en su conjunto, no se entendería hace unos años. Mas allá de eso, el proceso de producción es tradicional, pues se trata de procesos realizados a mano.

- **Factores ambientales**

Como hemos visto, cuidar el medio ambiente y proteger el planeta es tendencia a día de hoy. Por eso, habrá que cuidar el proceso de producción para fomentar estos aspectos. Al no tratarse de procesos industriales, no será necesario cuidar aspectos de contaminación, pero sí de optimización de recursos.

Al tratarse de materias primas procedentes de animales, y teniendo en cuenta la corriente animalista actual, es necesario cuidar aspectos en la comunicación y elegir correctamente el target para la ventaja competitiva no se convierta en un arma de doble filo y pueda jugar en contra del proyecto.

- **Factores legales**

El derecho protege los intangibles que mantienen relación estrecha con la moda especialmente mediante tres vertientes: el diseño industrial, las marcas y, por último, la propiedad intelectual.

De estas tres áreas, la protección del diseño industrial cobra un papel importante. Atendiendo a la normativa tanto nacional como europea, un diseño es *“la apariencia de los productos, incluidas sus líneas, su configuración, contorno, color, forma, textura o materiales del producto en sí o su ornamentación”*. Por tanto, se podrá utilizar un diseño industrial para proteger la apariencia de las piezas de la marca. Una empresa puede optar por registrar sus diseños o, por el contrario, acudir a la protección comunitaria del diseño no registrado, con una duración de 3 años (frente a los 25 años que puede durar la protección de un diseño registrado). Para poder proteger un diseño se precisan los requisitos: novedad y singularidad (Solana, 2017).

El Tribunal General de la Unión Europea tiene que lidiar con disputas entre empresas que se atribuyen el diseño de un modelo. Así, la Sentencia del Tribunal General (Sala Sexta) de 10 de septiembre de 2015 sobre la protección de los diseños de bolsos estudió la compatibilidad entre un modelo de Yves Saint Laurent y un ejemplar de H&M. Finalmente se estableció que la pieza de la marca francesa carecía del requisito de carácter singular (Solana, 2017).

3. DECISIONES DE MARCA

La determinación de la marca es un proceso secuencial. Existen distintas cuestiones de necesario planteamiento a la hora de embarcarse en la aventura de lanzar una marca. A continuación, analizaremos algunas de las cuestiones que hemos de plantear:

- **Denominación de marca**

Dada la naturaleza del producto y el canal a través del que se distribuirán, principalmente, los productos de MAGARI, resulta indispensable la utilización de una marca para la comercialización de las piezas exclusivas de la MAGARI.

Además, utilizar una marca supone la posibilidad de obtener clientes fieles y un prestigio y visibilidad bajo el nombre de MAGARI, que de no utilizar la marca sería imposible. Aunque la creación de una marca conlleva una serie de costes, la inversión se recuperará en el futuro con los beneficios que la creación de la misma reportará.

En cuanto al patrocinio de la marca, MAGARI es una marca independiente. Además, resaltar que, por el momento, MAGARI nace como única marca, aunque no se descarta la ampliación de la cartera de marcas con el lanzamiento en el futuro de una marca en caso de que el lanzamiento de MAGARI se dé según lo esperado.

- **Nombre de marca**

Se buscaba que el nombre de la marca fuera sonoramente bonito, y que tuviera algún significado especial y personal. Tras un proceso de selección entre multitud nombres candidatos, el nombre comercial seleccionado ha sido MAGARI.

Magari significa “ojalá” en italiano. Tras 4 meses de mi vida viviendo en Milán, siento una conexión muy fuerte con Italia. Ojalá es una palabra que sugiere deseo de mejorar, anhelo de que ocurran cosas buenas, ilusión, expectativas... No hay nada más bonito en la vida que desear. Por eso, “pide un deseo” se ha convertido en la frase estrella al soplar las velas el día en el que una persona cumple años. El nombre de MAGARI tiene una connotación social, un propósito de que la situación de los más desfavorecidos mejore.

Además, la sonoridad de la palabra me gusta mucho, aunque esto es un aspecto más subjetivo.

El logotipo ayuda a distinguir las distintas marcas existentes. Si bien el nombre o el eslogan son importantes, el logo tiene una función identificativa muy relevante. En la primera página de este documento se puede observar cuál será la tipografía elegida para el nombre comercial, así como el logotipo diseñado. Como se puede ver, el logotipo es una composición geométrica formada por las dos “A” que contiene el nombre de MAGARI.

- **Posicionamiento de marca**

El posicionamiento de MAGARI, entendido como el lugar que pretende ocupar la marca en la mente del consumidor, se entiende como una marca de diseño y calidad *de personas para personas*. Los consumidores juegan un papel muy importante en la decisión de compra pues son los encargados de decidir qué apariencia tendrá la pieza final. Todo esto, aportando tu granito de arena para colaborar con los que viven situaciones injustas.

4. ANÁLISIS CANVAS

Con el objetivo de conocer detalladamente cuáles son los distintos factores que afectarán al negocio – venta de bolsos personalizados -, así como para analizar la solidez del modelo de negocio, se realiza a continuación un análisis CANVAS, modelo diseñado por Alex Osterwalder en 2010.

a) Alianzas claves

Dado que, tanto la aportación de valor como la diferenciación de los productos de MAGARI surgen de la producción artesanal, no se llevarán a cabo alianzas en el proceso productivo. Sin embargo, conforme la marca crezca y el volumen de ventas se vea incrementado, será necesario aumentar el equipo de producción llevando a cabo

previamente un proceso de formación no solo técnica, sino de identidad de marca, para que todo el equipo esté alineado en términos de valores, estilo y relación con los clientes.

Para la obtención de las materias primas, se llevará a cabo una alianza con “piel para artesanos” – www.pielparaartesanos.com –, distribuidor de piezas de pieles de cabra, vacunos, cerdo, etc. con distintos tratamientos y colores. Además, para la adquisición de otras materias primas como son, telas para el forro de los bolsos, cremalleras, asas, broches, etc. se realizará una alianza con Ribes & Casals, red de tiendas de venta al por mayor de tejidos. Para los bolsos fabricados con materiales sintéticos, que se podrán obtener a un menor precio, todos los materiales serán adquiridos en Ribes & Casals.

A su vez, para el envío de los pedidos, con el objetivo de llevar a cabo una entrega rápida y segura, existirá una alianza con MRW, compañía líder en el transporte de envíos urgentes.

Además, bolsos preestablecidos no personalizados se venderán en distintos pop-ups y tiendas o espacios multi-marcas, por lo que se realizarán alianzas con tiendas como Nac, una tienda multi-marca de ropa y accesorios de mujer situada en la calle Génova, 18.

b) Actividades claves

La primera y principal actividad es el diseño y producción de bolsos. Dado que los bolsos son personalizables, el proceso de producción de los artículos tendrá lugar durante los días posteriores a la realización del pedido. Por eso, el periodo estimado de entrega rondará los 10 días (contando con tiempos de producción y transporte).

Además, se llevarán a cabo actividades de marketing y gestión de redes sociales. Estas actividades incluyen toma de fotos, calendario de publicaciones, actualización de la página web, etc. Se contactará con distintas *influencers* para pactar el tipo de publicaciones y el precio de las mismas. En cuanto a las ventas, se realizarán actividades relacionadas con búsqueda de tiendas donde poder ofrecer los productos de la marca, así como inscripciones en *start-ups* u organización o participación en eventos.

Las donaciones a distintas ONG o proyectos solidarios serán también una de las actividades claves del negocio. Como comentamos anteriormente, cada año se cambiará

el destinatario de estas donaciones. Durante el primer ejercicio económico, se donará un 5% de los beneficios a “Para los Valientes”, que recaudan dinero para crear el centro oncológico infantil más grande de Europa en Barcelona.

c) Recursos clave

El recurso más valioso con el que cuenta MAGARI es el *know-how*, la experiencia de más de 10 años fabricando bolsos de forma artesanal. Además, las materias primas de calidad, así como un diseño actual y diferente, son recursos que articulan el porqué del negocio. Otro recurso clave para la puesta en marcha de MAGARI son las personas. El equipo que trabaje para la marca será causante del éxito de la misma.

Además, la página web, así como las distintas cuentas en redes sociales (Instagram y Facebook), son un recurso muy importante, pues será el canal a través del cual se anunciarán las novedades y se publicará contenido que refleje la identidad de marca.

d) Estructura de costes

Con el objetivo de crear un negocio sostenible y eficiente, se analizarán todos y cada uno de los costes en los que se incurre para la puesta en marcha del mismo.

Por un lado, el registro de la marca asciende a unos 165€ aproximadamente. Es importante tener en cuenta que este gasto se hará tan solo al inicio, por lo que posteriormente, no se habrá de tener en cuenta este importe al analizar la estructura de costes. <https://registratamarca.es/web/> permite registrar, con un procedimiento 100% online, la marca, el nombre comercial, el logo o cualquier aspecto relacionado con la propiedad industrial.

Además, para la actividad diaria de la marca se afrontarán, principalmente, los siguientes gastos: compra de materias primas, preparación de paquetería y envíos, promociones en redes sociales, publicaciones de *influencers* y gastos de personal.

e) Propuesta de valor

MAGARI ofrece la posibilidad de crear tu bolso personalizado. Podrás lucir un bolso único fabricado a mano con materiales de calidad. Las piezas de piel son de pequeño tamaño, por lo que habrá tan solo uno o dos ejemplares del mismo material, por lo que tu bolso será único. Al tiempo que luces un bolso único de diseño, con un estilo distintivo, lo harás sabiendo que ayudas conseguir que el mundo mejore, “ojalá” – “MAGARI”.

Para definir la propuesta de valor de MAGARI, se expondrán brevemente, a continuación, los siguientes aspectos:

- Qué se ofrece al mercado

MAGARI ofrece moda, diseño y lujo accesible, ofrece la posibilidad de lucir un diseño único a tu gusto. Ofrece la mejor combinación calidad-precio.

- Cómo se definen y diferencian los productos

Los productos de la marca se definirán como piezas únicas creadas por los clientes. La diferencia, además de tratarse de productos de calidad fabricados a mano, radica en el papel que juegan los clientes en el proceso de elaboración de la pieza.

- Cómo se venderán los productos para generar utilidad y valor

Los productos se venderán donde estén los clientes, es decir, principalmente en internet. Dado que las piezas de MAGARI se dirigen a un público medio-joven, se venderán en la página web corporativa con el objetivo de facilitar el alcance del producto.

- Quiénes son los clientes

Los clientes de MAGARI son, principalmente, mujeres de un rango de edad amplio incluyendo desde adolescentes de 15-20 años, hasta mujeres adultas de 40-50 años. Se tratará de un perfil de mujer femenina, que cuide los detalles, con un nivel de renta media-alta. Con el objetivo de localizarlas y llegar a las clientas objetivo, se utilizarán redes sociales siguiendo la estrategia que veremos más adelante en este documento.

- Cómo se conseguirán y conservarán clientes

La marca ganará visibilidad en internet, tanto mediante la página web, como mediante redes sociales (en principio, Instagram y Facebook). Además, la promoción y campañas

realizadas con *influencers* ayudará a la marca a conseguir clientes. Con el objetivo de conservar a los clientes, se lanzarán novedades semanalmente, así se genera que los clientes visiten recurrentemente los portales de la marca para conocer las nuevas pieles exóticas.

- **Cómo se muestra MAGARI ante el mercado**

MAGARI se presenta al mercado como una marca que combina la innovación con la tradición. Innovación en el sentido de poder ser el diseñador de tu propio bolso y personalizarlo según tus gustos. Tradición por el empleo de materias primas tradicionales y la fabricación de los bolsos a mano. Además, la marca se presenta como una marca con un ingrediente social muy arraigado.

- **Estrategia para salir al mercado: publicidad y distribución**

Como veremos más adelante, haremos uso de *influencers* y redes sociales para promocionar la marca y ganar visibilidad y clientes. Estrategias como sorteos en redes sociales, promociones o novedades semanales ayudarán a la marca a crecer. En cuanto a la distribución, se establecerá una alianza estratégica con una compañía de envíos, pues el canal principal de ventas será internet. Además, se gestionará la venta de los productos en pop-ups o espacios multi-marca.

- **Cómo se establecer beneficios sociales**

MAGARI tiene carácter social, el cuál define su razón de ser y estrategia, afectando a distintos aspectos, desde el nombre de la marca (ojalá en italiano), hasta la distribución de los beneficios, pasando por la inspiración de los diseños ofrecidos. Parte de los beneficios irán destinados a causas sociales para luchar por las situaciones injustas y proteger a aquellos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad.

f) Relación clientes

La relación con los clientes será en todo momento cercana y se ofrecerá una atención personalizada. Se cuidarán los detalles para conseguir una buena experiencia de cliente: existirá un correo electrónico donde se podrán consultar las dudas, se cuidará la presentación de los pedidos, etc.

MAGARI es una marca *de personas para personas*, es decir, una marca creada desde la pasión y el entusiasmo de bolsos fabricados a mano, que nace con el objetivo de satisfacer deseos de más personas: tanto de los consumidores como de las personas a las que destinan parte de los beneficios.

g) Canales

El principal canal en el que operará MAGARI es internet. La página web será el canal a través del cual se realizará tanto la personalización del bolso, como el pago y realización del pedido.

Además, las redes sociales Instagram y Facebook serán las principales vías de comunicación. En ambas redes sociales se publicarán con frecuencia publicaciones que anuncien las novedades, fotos de los bolsos, concursos, etc. Por último, los pop-ups y distintos eventos en los que estará presente la marca, ayudarán a dar a conocer la marca, registrar ventas y tener una relación cercana con los clientes.

h) Segmentos clientes

Según Philip Kotler, un segmento de mercado es "*un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing*" (Kotler & Armstrong, 2012).

Los autores Stanton, Etzel y Walker aportan otra definición al mismo concepto: "*grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos*" (Stanton, Etzel , & Walker , 2004)

Para definir el segmento al cual se dirigirá la marca se atenderán a distintos criterios:

- En primer lugar, el género. MAGARI se dirige a satisfacer los deseos de, principalmente, las mujeres.
- Además, para definir el segmento será necesario establecer una división según el nivel de renta, pues la marca se dirige a mujeres de renta media-alta, es decir al grupo de mujeres con un poder adquisitivo que les permite destinar una parte de

sus ahorros a un bolso de diseño y que, al mismo tiempo, se interesen por el mundo de la moda y los accesorios.

- Por último, al ser una marca online, se dirigirá a un público habituado a visitar y comprar a través de internet. Por tanto, por lo general se tratará de un público joven, comprendido entre 15 y 50 años.

En cuanto a los gustos de las clientas, la marca se dirigirá a mujeres con un estilo boho-chic o a mujeres con un estilo clásico que arriesgan en los accesorios. Al mismo tiempo, se buscará que las consumidoras compartan los valores de la marca, creando no solo una venta, sino una experiencia de compra positiva para la clienta.

i) Fuente de ingresos

La fuente de ingresos vendrá dada por la venta de los distintos artículos que ofrecerá la marca: bolsos y carteras de manos. Con el objetivo de aumentar el número de ventas, se llevarán a cabo distintas estrategias que se explicarán en los siguientes epígrafes.

ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CLIENTES	SEGMENTOS CLIENTES
Piel para artesanos. Ribes & Casals. MRW.	Diseño y producción. Puntos de venta. Página web y RRSS. ONG.	Bolsos personalizados de calidad <i>de personas para personas</i> .	Cercana y personalizada	Mujeres de renta media-alta, amantes de lo artesano y especial.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTE DE INGRESOS		
Materias primas, paquetería, promoción, personal y transporte		Venta de productos		

5. PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing bien desarrollado puede ser el factor del éxito. Alinear el producto con los objetivos de la marca y los recursos existentes es clave. La elaboración de un plan de marketing nos permitirá llegar a los potenciales consumidores y, así, registrar mayores ventas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los planes de marketing son cambiantes, pues tendrán que ajustarse según transcurran los acontecimientos.

a) Marketing estratégico

- **Misión y visión**

La misión y visión de cualquier compañía guían las actuaciones de la misma. Por eso, es importante definir estos conceptos para constituir un marco de actuación considerando como propósito principal la misión y visión.

- La misión de MAGARI es construir una marca de personas para personas, compartir el amor por la artesanía con los demás y difundir el amor por lo único.
- La visión de MAGARI es ser en una marca de calidad y originalidad de referencia nacional con presencia en el extranjero.

- **Competencia**

Para hacer un análisis de la estructura y la dinámica del mercado es importante conocer la competencia actual. El sector de los bolsos es un sector con muchos competidores. La competencia no siempre es un factor negativo, pues con una buena gestión y un factor diferenciador, MAGARI podrá tener una cuota de mercado significativa. Por lo general, las marcas que comercializan bolsos son marcas de lujo que venden sus productos a precios elevados, lo cual no supone una competencia directa para la marca, pues los bolsos ofrecidos por MAGARI tendrán un precio considerablemente menor al de estas marcas. Por otro lado, multitud de marcas de ropa cuentan también con una línea de bolsos pero, como hemos comentado anteriormente, son marcas multinacionales que fabrican

sus productos a grandes escalas, por lo que el número de ejemplares de cada modelo es muy elevado.

Algunas de las marcas que serán competencia directa de MAGARI, por ofrecer una propuesta de valor similar a unos precios relativamente similares, son:

- a. O bag: una marca de bolsos y complementos italiana, que ofrece la posibilidad de personalizar los modelos pudiendo elegir desde el tamaño y color, hasta el asa del mismo. El precio de los bolsos oscila los 100-130€. Sin embargo, el estilo de los bolsos es diferente a los que ofrecerá MAGARI, pues no son de piel, sino de plástico expandido flexible y ligero. Información obtenida de: <http://www.obagstorespain.es/>
- b. Malababa: esta marca, también de diseño y fabricación española, comercializa además de bolsos de piel, zapatos, carteras, bisutería, etc. El tipo de bolsos es más similar a los bolsos que ofrecerá MAGARI, sin embargo, el precio de los artículos es considerablemente mayor, llegando a costar una cartera de mano 350€ y un bolso 700€. Información obtenida de: <https://www.malababa.com/es/>
- c. Sur sac: marca de accesorios de diseño y producción en Barcelona. Los diseños, además de poco innovadores, se venden a precios elevados, girando en torno a 245€ bandoleros pequeños, y 280€ modelos algo más grandes. Información obtenida de: <http://www.sursac.es/>
- d. Zubi: Zubi es una marca de bolsos hechos a mano de tejido pintado que se venden a un precio que oscila los 60-75€. Existe la posibilidad de personalizarlo pudiendo seleccionar el tipo de asa, añadiendo un colgante o incluyendo las iniciales del consumidor. Cuentan con productos de cuero, los cuales se venden a un precio algo más elevado: en torno a los 150-200€, según el modelo. Información obtenida de: <https://zubidesign.com/es/>
- e. Batuffolina: esta marca española es quizá la que presenta unas características más similares a MAGARI en cuanto al estilo de las piezas, pues diseñan bolsos de pieles exóticas y cuero de calidad. Su idea es ofrecer productos diferentes en

colecciones limitadas para respetar la unicidad de las piezas. Información obtenida de la página de Facebook de la marca: Batuffolina.

- f. Lacambra: la propuesta de valor de Lacambra, es también similar a la de MAGARI al ofrecer la posibilidad de personalizar tu bolso de piel. No obstante, la personalización consiste tan solo en la posibilidad de añadir las iniciales del consumidor pagando un extra de 10€. El precio de los bolsos, con el extra de la personalización incluida asciende a 80-90€. Sin embargo, el estilo y diseño de los bolsos corresponde y atiende a perfiles distintos de consumidor. Información obtenida de: <https://www.mylacambra.com/>

La propuesta de MAGARI combina estas ideas agregando valor al panorama actual de marcas de bolsos: los bolsos se podrán *customizar* los modelos pudiendo elegir entre piel o material sintético simulando piel, color, tipo de cierre, asa, etc. Los modelos serán de estilo étnico-boho chic. El precio oscilará los 60€ para modelos sintéticos y 90€ para artículos fabricados con piel. Además, el aspecto social hace diferente a la marca pues un porcentaje de los beneficios irán destinados a causas benéficas. A pesar de que exista mucha competencia y sea un sector en el que es difícil diferenciarse, existe un segmento de consumidores que buscan productos de calidad y diferentes.

- **Clientes**

Para estudiar, en primer lugar, la viabilidad del negocio, analizaremos la viabilidad comercial. Esto es, el estado de la demanda tanto actual como potencia, así como las características del mercado. Podemos encontrar distintos segmentos de mercado según diferentes criterios. En este caso, hablaremos de segmentos según capacidad económica. MAGARI se dirige a mujeres de renta media-alta dispuestas a destinar parte de su dinero a un accesorio único.

El nacimiento del *fast fashion* ha llevado a la sociedad a consumir con mayor frecuencia de lo que se hacía hace unos años. El hábito de compra derivado favorece la viabilidad de este negocio. Además, recientemente ha surgido un nuevo fenómeno que consiste en que

los consumidores pudientes rechazan cada vez más comprar en cadenas como Inditex o Mango, prefiriendo lucir modelos más exclusivos, aunque esto conlleve un gasto algo superior. Un grupo cada vez mayor de consumidoras prefieren productos artesanales, únicos y personalizados, realizados con materias primas de calidad.

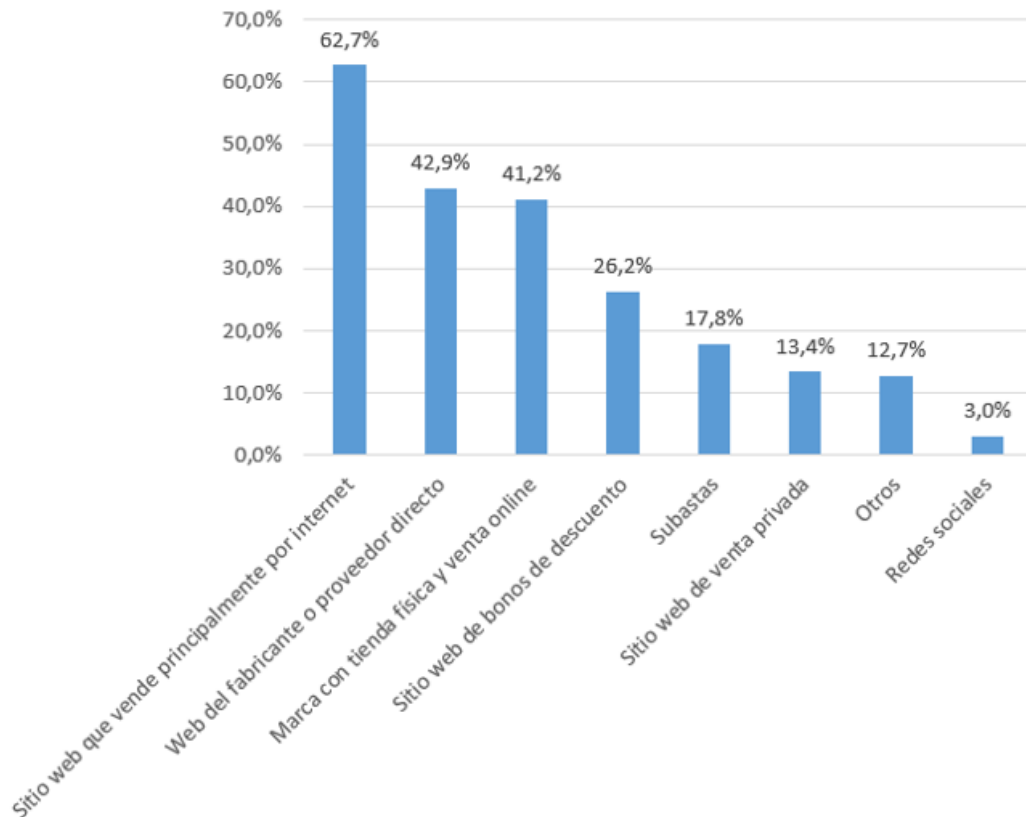
El tamaño actual de la demanda es grande. Prácticamente todas las mujeres utilizan bolsos, y cada vez es mayor el número de bolsos que tienen cada una de ellas. En la actualidad, llegar al público es cada vez más fácil gracias a las redes sociales. A través de cuenta en Instagram y página de Facebook se tratará de llegar al máximo número de personas. Además, la organización y participación en eventos nos ayudarán a acercarnos a nuestro público objetivo.

Para definir cómo será la relación con el cliente es necesario conocer el comportamiento del cliente de nuestros potenciales clientes. A la hora de comprar un accesorio, las mujeres se dejan influenciar mucho por los comentarios de los demás, el contenido que se publique en redes sociales y el boca a boca. El objetivo de MAGARI es aportar valor a un grupo de consumidoras, al mismo tiempo que al conjunto de la sociedad.

Más de la mitad de las compras de moda que tienen lugar mediante alguna plataforma web (61,8%) se produce en momentos en el que el producto está rebajado o sujeto a algún tipo de promoción. Este dato refleja la motivación principal de los consumidores: el precio (modaes.es, 2017).

En cuanto a los canales, como podemos ver en el gráfico 1, una encuesta de respuesta múltiple llevada a cabo por ONTSI, refleja que los españoles prefieren comprar productos en páginas que venden principalmente por internet con un porcentaje del 62,7% de los compradores online. Sin embargo, algo más del 40% prefieren comprar en el sitio web del fabricante o proveedor directo o en páginas de marcas que tienen además tienda física.

Gráfico 1 Canales preferidos para comprar por internet en 2015

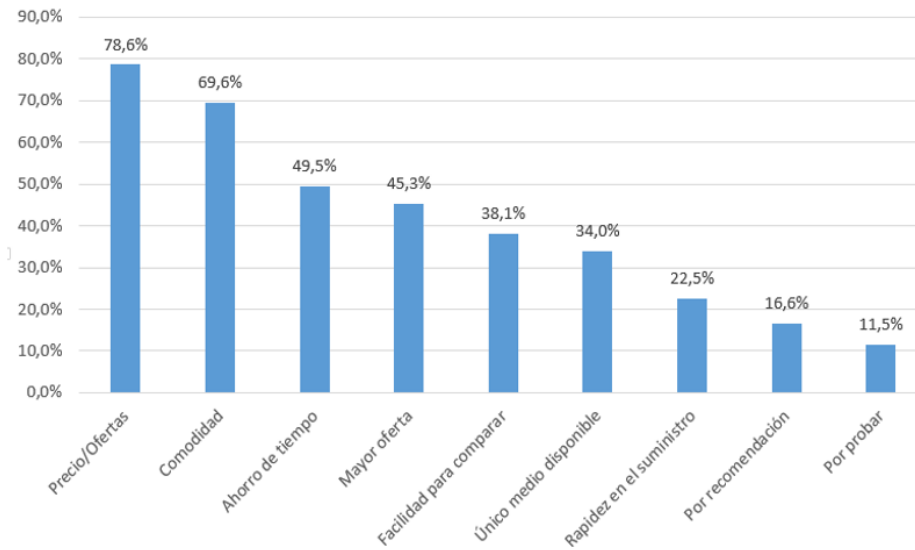


Fuente: Modaes, 2017

Para conocer el comportamiento del consumidor de los potenciales clientes de MAGARI es importante conocer cuáles son los frenos e impulsores de los compradores de moda online. En 2015, el 85,2% de los compradores de moda online, dicen no haber tenido ningún tipo de problemas al realizar la compra y al recibir, posteriormente, su pedido. Sorprendentemente, el porcentaje de consumidores que no quedan satisfechos y dicen haber tenido algún problema, aumenta conforme pasan los años.

Entre los motivos por los que los consumidores optan por comprar moda por internet encontramos las ofertas y la posibilidad de acceder a mejores precios que en tiendas físicas. Además, facilidad a la hora de consumir y rapidez, son otros factores a los que los consumidores otorgan mayor importancia. Ver gráfico 2.

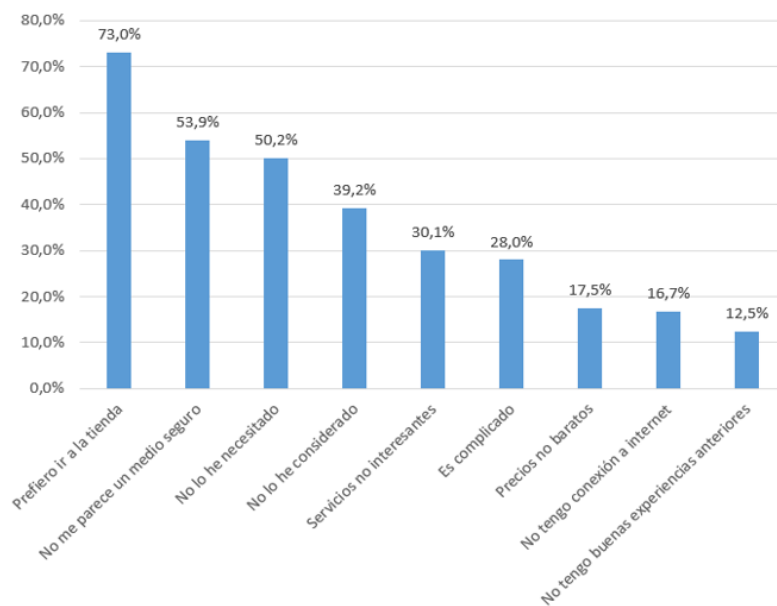
Gráfico 2 Razones para comprar por internet en 2015



Fuente: Modaes, 2017

Por otro lado, entre los obstáculos que suponen frenos para consumir por internet productos de moda, encontramos la preferencia de acudir a la tienda física para poder ver los productos en personas en lugar de comprarlos por internet. Entre otros motivos, también es importante que para muchos consumidores internet no es un medio seguro. Ver gráfico 3.

Gráfico 3 Motivos para no comprar por internet en 2015



Fuente: Modaes, 2017

- **Cinco fuerzas de Porter**

Una vez analizado el mercado, se analizarán las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de conocer en mayor profundidad el sector.

- Rivalidad: en cuanto a la rivalidad entre los competidores, en el sector de moda, especialmente accesorios y bolsos, es un sector con una competencia muy alta. Existen numerosas marcas, sin tener en cuenta a las grandes marcas del mercado o negocios dedicados a comercializar productos fabricados a gran escala procedentes de China. Entre las marcas pequeñas y jóvenes, que trabajan principalmente por internet y redes sociales, existe mucha rivalidad, en gran medida porque los perfiles en redes sociales son públicos, por lo que las marcas pueden analizar con mayor detalle a sus propios competidores.
- Barreras de entrada: Las barreras de entrada en este sector son prácticamente inexistentes, pues no existen requisitos legales para vender este tipo de artículos. Es por este motivo por el cual la competencia tanto actual como potencial a la que se enfrenta MAGARI es muy elevada. Además, la inversión inicial no es muy alta, por lo que el potencial número de competidores aumenta.
- Productos sustitutos: como productos sustitutos encontramos a todo tipo de mochilas, bandoleras, maletines, *clutches*, etc. Al tratarse MAGARI de productos de diseño, únicos y de calidad, limitaremos los productos sustitutos a *clutches* de marcas competidoras. Una opción de consumo sustitutiva que es cada vez más frecuente es el alquiler de artículos de calidad para ocasiones especiales en negocios como “La más mona”.
- Poder de negociación de los clientes: MAGARI es una marca que ofrece productos de calidad únicos fabricados a mano, y existen muy pocas marcas que ofrezcan productos de estas características. Por eso, el poder de negociación que tendrán los clientes será bajo, pues no tendrán muchas opciones a las que acudir si buscan un producto fabricado bajo estas condiciones. Además, se tratará de una empresa que se dirija a un público relativamente joven, y que su canal principal

de venta será internet. La visibilidad y opciones de promoción de una marca de estas características son muy altas, lo que disminuye aún más el poder de negociación de los potenciales y actuales clientes.

- Poder de negociación de los proveedores: al ser una marca nueva y comenzar con niveles bajos de producción, el poder de negociación de los proveedores será alto. Sin embargo, con el tiempo, la idea es aumentar los niveles de producción conforme nuestra marca se dé a conocer, y conseguir no solo que los proveedores tengan menor poder de negociación, sino obtener mejores condiciones al comprar mayores cantidades de materia prima. Las alianzas estratégicas nos ayudarán a obtener un trato preferencial por parte de los proveedores conforme el negocio crezca.

b) Marketing operativo

Para continuar el plan de marketing, procederemos en este epígrafe a analizar el marketing operativo; es decir, las cuestiones relativas a las variables producto, precio, y comunicación.

- **Producto**

MAGARI es una marca de bolsos únicos hechos a mano con materias primas de calidad. Al ser confeccionados a mano, no hay 2 bolsos iguales. Las pieles originales tienen, como es lógico, un tamaño determinado y reducido. Normalmente, se pueden fabricar dos unidades con cada una de las pieles. Dado que las piezas serán personalizadas por los compradores, será prácticamente imposible que existan dos piezas iguales. Además, al ser piezas fabricadas a mano, los resultados serán siempre algo distintos. Obteniendo piezas con las que podrás lucir un estilo muy personal y un diseño único estarás colaborando con distintas ONG y proyectos de erradicación de la pobreza extrema y situaciones de vulnerabilidad. Generar impacto social es importante, por eso, mediante la venta de estos productos se estará colaborando con distintos proyectos para terminar con la pobreza y para fomentar la inserción social de grupos discriminados.

Para analizar la solidez del modelo de negocio es necesario analizar la propuesta de valor. El valor que se aporta al consumidor consiste en la experiencia de obtener un bolso único, fabricado a mano, con materiales de calidad, aportando tu granito de arena para los que más lo necesitan. El público objetivo al que nos dirigimos se trata de personas con valores que se alineen con los de la marca. Los valores de la marca consisten básicamente en apostar por la artesanía para la ayuda a personas en situaciones críticas.

Los bolsos que se ofrecerán serán, principalmente, de dos tipos:

- Bolsos de hombro: los bolsos de hombro estarán disponibles en distintas dimensiones y 3 formatos diferentes: podremos encontrar un modelo pequeño con asa larga tipo bandolero, otro modelo de dimensiones superiores también bandolero y, por último, un tercer modelo con asa más corta.
- Bolsos de mano: los bolsos de mano o *clutches*, tendrán unas dimensiones de, aproximadamente 30x20cms. En cuanto a la *customización* de las piezas existirá una amplia variedad de pieles y distintos productos sintéticos (pieles sintéticas, tejidos, corcho, etc.). Además, se podrá elegir entre distintos diseños: con solapa y cremallera, con solapa y broche, sin solapa y cremallera, etc. Además, se podrán añadir detalles como una franja horizontal que actúa como asa o un asa de muñeca pequeño.
- Además, se realizarán monederos y neceseres con piezas sobrantes de pieles, para optimizar los recursos. Estas no serán personalizables, sino que irán saliendo a la venta en la página web a medida que se vayan fabricando.

Por tanto, los elementos que se podrán elegir para la personalización y diseño de la pieza serán:

- En primer lugar, el tipo de bolso: de hombro o de mano. Si se elige la primera opción, se procederá además a seleccionar el modelo 1, 2 o 3 mencionados anteriormente.
- Además, se seleccionará el tipo de piel o material de entre los ofrecidos según las existencias del momento. Con el objetivo de aumentar las visitas en la página web

- y aumentar el número de seguidores en redes sociales, todos los martes se publicarán 2 pieles nuevas exóticas (pieles con estampados o colores especiales).
- Una vez seleccionado el modelo y el material, aparecerá un menú con distintas opciones donde se podrá personalizar el tipo de cierre, el tipo y color de asa (fabricada con cadena, cordón o mismo material que el bolso), añadir extra de forro, etc.

Todas estas opciones tendrán distintos precios, por lo que al final de la *customización* aparecerá un desglose de la pieza, con los precios de cada una de las opciones elegidas, seguido del importe total del bolso.

Además, se lanzarán periódicamente distintos modelos ya fabricados para los consumidores que prefieran no personalizar su modelo y opten por adquirir un modelo ya diseñado por la marca. De igual manera, se pondrán a la venta, distintos monederos y neceseres que se fabriquen a partir de retales que no puedan ser utilizados para la fabricación de una pieza completa.

- **Política de precios**

Definir un precio para estos productos no es fácil. Para que se conciba como una marca de calidad con diseños únicos es necesario establecer un precio de venta al público elevado. Sin embargo, como es normal y más aún para una empresa recién nacida, este precio elevado disminuirá la cifra de ventas. Encontrar un equilibrio entre prestigio y ventas no es tarea fácil.

Al mismo tiempo, tratar de identificar el precio que el público objetivo estaría dispuesto a pagar es difícil de predecir. Partiendo de que MAGARI comercializa complementos de moda de diseño, es comprensible que se hable de satisfacción de deseos, y no de necesidades. El precio que los consumidores estén dispuestos a pagar dependerá en gran medida de la visibilidad que se le dé a la marca, así como a que la marca “se ponga de moda”.

MAGARI tratará de poner a disposición de la sociedad diseño y unicidad a un precio asequible, convirtiendo la marca en una marca de lujo accesible. Aun así, para que los

potenciales consumidores perciban calidad en las piezas de MAGARI, es necesario establecer la política de precios correcta.

Si las piezas de la marca se ofrecieran a precios muy bajos compitiendo con cadenas de *fast fashion*, se perdería la idea de unicidad y calidad. Al mismo tiempo, establecer precios muy altos provocarían que el grupo susceptible de convertirse en consumidor de la marca se vea reducido y que el modelo de negocio, con principal canal de ventas: internet, y principal canal de promoción y visibilidad: redes sociales, sea inadecuado. Adquirir un producto de lujo a un precio muy elevado suele ir acompañado de una experiencia en tienda, de tener la posibilidad de ver el producto personalmente, tocarlo y tener contacto previo a la compra el mismo. Si bien es cierto, MAGARI ofrece una propuesta de valor única, por lo que la marca se puede permitir establecer unos precios algo más elevados a cualquier bolso de piel estándar.

En cuanto a la elasticidad de la demanda, la oferta de productos es tan amplia y el sector está tan saturado, que el público objetivo de MAGARI demanda este tipo de productos de forma elástica, en el sentido en que, si considera que un bolso en concreto es caro, tiene una gran variedad de marcas a las que acudir en busca de otro ejemplar que cumpla sus expectativas de calidad-precio. Por eso, es muy importante que la marca cuente con un factor diferenciador que aporte valor al consumidor. MAGARI ofrece la personalización de bolsos de piel fabricados a mano con materias primas de calidad. Si reducimos la búsqueda aplicando estos filtros, el espectro de marcas se reduce considerablemente. Es por eso, que la elasticidad de la demanda de productos de MAGARI será bastante inelástica pues el consumidor estará dispuesto a pagar el precio por el que se ofrecen los productos por ser únicos, artesanales y de calidad.

Para establecer el precio, sin duda, es necesario obtener una aproximación del coste del proceso de producción. El factor más costoso será, con seguridad, el trabajo y mano de obra. Al tratarse de piezas personalizadas y diseñadas por el comprador, el proceso de distribución será constante, sin poder fabricar en masa las piezas. El trabajo del equipo de fabricación será el recurso que eleve más el precio final.

Por otra parte, las materias primas tendrán un coste de aproximadamente:

- 17€ de pieles: las piezas de piel suelen tener un tamaño aproximado de 90x70cm, aunque depende de la pieza en concreto y el animal. Estas piezas suelen tener un precio aproximado de 30-33€. Dado que con una pieza de tales dimensiones se pueden fabricar 2 bolsos, cada uno de ellos tendría un coste de 17€ aproximadamente.
 - o Las dos pieles que saldrán a la venta todos los martes, serán pieles de colores más especiales, con estampados más espectaculares y difíciles de conseguir. Por eso, estas piezas de piel tendrán un precio algo más elevado, llegando a tener un coste de 25€ por bolso.
 - o Los bolsos que se fabriquen con materiales sintéticos, si el comprador así lo decide, tendrán un coste significativamente menor. Además de por las cuestiones éticas evidentes y latentes actualmente en cuando a la defensa de los animales, se podrán obtener diseños y estampados más llamativos si de materiales sintéticos se trata. El precio de un metro de piel sintética simulando piel de serpiente suele tener un coste 9€, lo que significa que la pieza tendría un coste de 4,5€, lo cual reducirá considerablemente el importe total.
- Además, en los distintos elementos para la confección del bolso (cremalleras, hilos, broches, asa, etc.), se estima que se gasta un promedio de 8€ por unidad.
- Si el canal de venta principal es el *e-commerce*, es muy importante cuidar la forma en la que el paquete llega a la casa del usuario, así como cuidar un diseño de paquetería que concuerde con el estilo de la marca. Es por esto, que se prepararán los envíos cuidando los detalles, preparándolo con papel color cartón y cuerda, el nombre de la marca y un ramillete de flores secas. Esto llevará un coste de 3,5€ por pieza.

Recapitulando, cada pieza tendrá un coste de producción (incluyendo tan solo coste de materias primas) de $17+8+3,5=29,5€$ para el caso de los bolsos de piel, $25+8+3,5=36,5€$

las piezas fabricadas con pieles exóticas y $4,5+8+3,5=16\text{€}$ para las piezas fabricadas con materiales sintéticos.

Cada una de las pieles tendrá un coste diferente, según la complejidad de la misma, los estampados y colores. Por eso, a la hora de personalizar la pieza, el usuario podrá ver los distintos precios según los costes de materias primas. Al coste de materias primas hemos de sumarle la mano de obra y el beneficio para la posterior inversión en publicidad, publicaciones en redes sociales, etc. El tiempo estimado de fabricación son 2,5 horas, que a un precio de 15€/h, sería necesario sumar al importe total un coste de 37,5€.

Con todo esto, teniendo en cuenta no solo los costes de fabricación y preparación, sino también la oferta de los competidores y el público al que nos dirigimos, se determina que el precio final al público de las piezas será de aproximadamente 70€ para las piezas de piel, 75-80€ los artículos especiales de pieles exóticas y 55€ las piezas fabricadas con materiales sintéticos.

Existirá la posibilidad de solicitar la búsqueda de alguna piel en concreto. Esta posibilidad está pensada para las consumidoras que deseen un bolso para una ocasión especial en una tonalidad determinada. Para ello, el equipo de aprovisionamiento hará una serie de preguntas a la clienta (color, liso/estampado, tamaño del bolso y presupuesto) y éste llevará a cabo una búsqueda para tratar de conseguir alguna piel que cumpla con los requisitos del cliente. En caso de que la búsqueda no llegue a buen puerto, la misma no conllevará ningún coste. Pero en caso de que la persona encargada encuentre pieles según lo que la clienta buscaba, el servicio tendrá un coste de 5€ que se sumarán al importe final del producto.

Los objetivos de rentabilidad fijados son bajos para el principio. Sin embargo, se estima que conforme aumenten las ventas, se podrá obtener materia prima más barata y, además, incrementar el precio de venta al público. Es decir, se llevará a cabo una estrategia de precios de penetración en el mercado, se incrementarán los precios ligeramente cuando la marca cuente con una cartera de consumidores fieles y un prestigio determinado que permita alzar los precios sin que esto suponga una disminución significativa de las ventas. Esta estrategia dará a conocer la marca en el mercado y atraerá a compradores, aunque suponga un menor nivel de ingresos durante los primeros años.

- **Estrategia de comunicación**

Como se viene haciendo referencia a lo largo del documento, MAGARI es una marca que nace en internet, siendo este su principal canal de ventas. El objetivo de la estrategia de comunicación será, durante los primeros años, hacer crecer la marca dando visibilidad a la misma y así, que progresivamente aumenten las ventas. El propósito es crear una experiencia de compra, y un sentimiento de unicidad y exclusividad entre los que luzcan bolsos de MAGARI. Este aspecto se cuidará, no solo en la comunicación, sino en el trato con los compradores, la transmisión de los valores de la marca y del aspecto social de la misma.

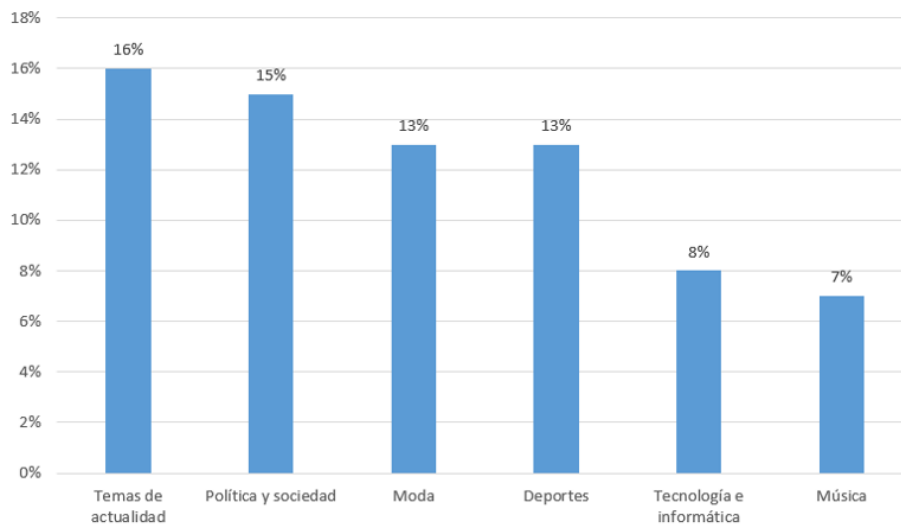
Si para cualquier negocio es importante la estrategia de comunicación, más lo es para una marca online. La amplia competencia a la que se enfrenta MAGARI hace necesario diseñar una estrategia potente e invertir en comunicación los beneficios de los primeros años para dar visibilidad a la marca.

El presupuesto inicial fijado para la promoción de la marca es de 2000€. Esta cifra se verá aumentada conforme vayan obteniéndose beneficios, pues todos ellos se invertirán en visibilidad durante los 3 primeros años, a partir del cual, se empezarán a obtener beneficios. Anuncios en Instagram y Facebook serán los principales canales para la comunicación de la marca. Además, se acepta la posibilidad de ofrecer algunas de nuestras piezas a *influencers* que acepten esta forma de pago en especie. Crear una promoción continua de Facebook, según el importe recomendado por la propia red social, debe ser de 3€ al día, lo que supone 90€ al mes.

A la hora de definir un modelo de negocio y estudiar su viabilidad y solidez es muy relevante decidir los canales que serán utilizados. Entre los distintos canales, las redes sociales, especialmente Instagram, cobran especial importancia. Las redes sociales se ajustan a las necesidades y sobre todo, preferencias de los potenciales consumidores, pues se tratan de mujeres jóvenes interesadas por el mundo de la moda. A día de hoy, las referencias que se obtienen en redes sociales son muy importante, y ver a tu *influencer* favorita con un bolso de una marca nueva genera que miles de personas, no solo visiten la página, sino que además, deseen el bolso en cuestión. Esto es muy importante para la primera fase de lanzamiento, pues además de un aumento de ventas, supone una visibilidad enorme.

Según datos de Statista, la moda sitúa el tercer puesto de los temas preferidos por usuarios en 2016 de entre los temas publicados por los *influencers*. Como refleja el gráfico 4, El 13% de los usuarios de internet prefiere que los *influencers* publiquen contenido relacionado con moda (Statista, 2016).

Gráfico 4 Temas de interés publicados por influencers y preferidos por los usuarios de internet en España en 2016



Fuente: Statista, 2016

La marca tiene que estar presente allí donde se encuentren sus clientes, por eso, a través de la cuenta de Instagram “magari_shop” y la cuenta de Facebook “MAGARI”, ambas ya existentes, se publicarán los distintos modelos con fotos que busquen mantener un mismo estilo entre ellas, creando una armonía para que transmita un mismo estilo en todas las publicaciones que se hagan. Se informará de los valores de la marca, así como de las distintas aportaciones que se vayan haciendo, además de los distintos modelos que se vayan haciendo. En la biografía aparecerá el link a la página web donde se podrá realizar la compra de forma segura.

Operar por internet es una forma eficiente tanto para llegar a los consumidores como eficiente en costes, si bien es cierto, no se descarta en un futuro la apertura de una tienda para dar mayor visibilidad a la marca y que los consumidores perciban MAGARI como una marca potente con tienda física. Además, la marca estará presente en distintos pop-ups que se organicen en distintas ciudades en todo el territorio nacional, para ganar

presencia en distintas ciudades. Si bien estos aspectos pertenecen a la estrategia de distribución, servirán también para comunicar la identidad de marca y para aumentar la notoriedad de marca. La idea es desarrollar y profundizar la estrategia de comunicación de MAGARI mediante tiendas físicas o presencia en pop-ups es posible.

El retorno esperado de la estrategia de comunicación diseñada consiste en, como hemos comentado, no solo un aumento de las ventas, sino ganar visibilidad y prestigio. Actualmente, la moda y las redes sociales, especialmente Instagramers, van unidos de la mano. Las existencias de prendas y complementos que publican las mismas, se agotan en pocos días, o incluso horas.

La página web será un canal clave para la comunicación de la marca. En ella, se publicarán las novedades, las pieles exóticas que se ofrezcan como novedad cada semana, así como publicaciones de cuentas de Instagram de referencia que den visibilidad y prestigio a la marca. La creación de la página web se estima tendrá un coste de 300€.

6. PLAN DE OPERACIONES

- **Inicio**

MAGARI iniciará sus operaciones en septiembre de 2018, cuando se prevé haber finalizado con procesos previos como son: el registro de la marca, creación y manejo de la página web, aprovisionamiento de materias primas, determinación de los diseños que serán lanzados inicialmente, establecimiento de alianzas estratégicas, etc.

- **Inversión inicial**

En cuanto a la inversión inicial, es cierto que a lo largo de los años he acumulado cantidad de pieles de distintos tipos, que serán de gran utilidad para fabricar los primeros bolsos que se publiquen en las redes sociales y se vendan por la página web. Además, cuento ya con la maquinaria necesaria (máquina de coser, herramientas, guías, etc.), por lo que no será necesario invertir en este tipo de inmovilizado para la fabricación de las primeras

piezas mientras las ventas sean bajas. Aun así, para la obtención de un acabado más profesional, será importante adquirir herramientas más especializadas, las cuales no tienen un coste muy elevado. Por el contrario, la inversión inicial, se destinará principalmente a afrontar gastos de comunicación y promoción, aunque también se adquirirá materia prima para poder ofertar una gama más amplia de pieles y distintos tejidos.

Además de los 2000€ que se destinarán a llevar a cabo la estrategia de comunicación, se contará además con otros 2000€ para las actividades comentadas con anterioridad (registro de la marca, aprovisionamiento, herramientas para la mejora del acabado, etc.). Por tanto, se cuenta con una inversión inicial de 4000€. Es importante recordar que las expectativas de beneficios durante los 3 primeros años son nulas, pues se espera invertir los ingresos en fomentar el crecimiento, visibilidad y prestigio de la marca.

- **Ferias y eventos**

Con el objetivo de estar actualizados, hacer *networking* y aprender de eminencias del mundo del emprendimiento, se acudirá a los siguientes dos eventos para emprendedores durante el mes de octubre:

- World Business Forum, celebrado en el Palacio de Congresos de Madrid durante los días 9 y 10 de octubre.
- Eshow Madrid, celebrado en IFEMA durante los días 24 y 25 de octubre, en el cual se trabaja la fidelización y estrategias de venta en *e-commerce*, así como el servicio de entrega de productos comprados vía internet.

- **Limitaciones**

A lo largo de la elaboración de este documento se han identificado ciertas limitaciones y obstáculos a los que se enfrenta MAGARI, los cuales se comentarán a continuación.

- En primer lugar, el gran número de marcas que ofrecen este tipo de producto. Cuanta mayor competencia existe, más difícil es diferenciarse y ofrecer una propuesta de valor diferencial y competitiva en el mercado. Sin embargo, la

competencia no siempre tiene que ser concebida como un problema, sino como un reto. Y es esta forma en la que MAGARI analizará a sus competidores.

- Usar internet como canal principal de ventas ofrece muchas ventajas, pero también algunas limitaciones. No poder ver los productos personalmente es una de ellas. Además, una tienda ubicada en una zona estratégica de una ciudad en concreto, como puede ser la calle Lagasca, de Madrid, supone un posicionamiento ventajoso para la marca. Estar presente en una calle con prestigio, inevitablemente, otorga este prestigio a la propia marca. Es por esto que no se descarta la apertura de una tienda, o la puesta en venta de las piezas en espacios multi-marcas.

- Escalabilidad. Al tratarse de una marca que ofrece exclusivamente bolsos y carteras de mano, resulta difícil aumentar la cartera de productos. Sin embargo, el nombre fue pensado, entre otros factores, para la posible extensión del negocio. Otros nombres candidatos contenían las palabras *sac*, *bag*, o bolso. Estas opciones fueron descartadas para facilitar la posibilidad de escalar el negocio.

- **Recursos humanos**

Antes de presentar la política de recursos humanos que se llevará a cabo para la selección de personal de MAGARI, resulta importante resaltar algunos aspectos. En primer lugar, en este tipo de actividades, es muy importante el *learning by doing* y analizar la curva de experiencia, pues conforme vayan aumentando las ventas, no solo el proceso de fabricación requerirá menos tiempo y se obtendrá un mejor resultado, sino que las actividades de aprovisionamiento se realizarán en menos tiempo y con condiciones más favorables para la marca en términos de plazos de entrega y precios.

Así pues, se contratará personal para asistir el proceso de fabricación de las piezas. Aunque la realización de los bolsos correrá a cargo de la creadora de este proyecto y diseñadora de los mismos, contará con una persona que se encargará del corte de las piezas, del aprovisionamiento de cremalleras, broches, etc. según los pedidos, y de asegurar el buen estado de las herramientas y maquinarias.

Por otra parte, se contará con otra persona que se encargará de funciones de comunicación: mantenimiento y actualización de publicaciones en redes sociales y página web, contacto y negociación con *influencers*, espacios multi-marcas, *pop-ups*, etc.

La selección de estos dos trabajadores se realizará durante el mes de julio para proceder a la familiarización con los valores de la marca, la funcionalización del negocio, las actividades previas al lanzamiento de la marca, etc. Se buscarán personas que confíen en el proyecto y les ilusione formar parte del mismo.

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

- **Desglose de datos**

La inversión inicial, como hemos mencionado anteriormente, será de 4000€. La idea es destinar el 50% de esta cuantía a promoción de la marca y actividades de comunicación, y el 50% restante a actividades como el registro de la marca, aprovisionamiento de materias primas y herramientas, etc. Además, se cuenta también con maquinaria adquirida con anterioridad para la fabricación de piezas como *hobby* de la creadora del proyecto, así como numerosas pieles de distintos colores y estampados, que servirán como materia prima inicial, además de aquellas que se adquieran. En cuanto a inversión que se realizará con posterioridad, corresponde a las mismas partidas: aprovisionamiento de materias primas y publicidad y comunicación.

Como resumen de la inversión con la que ya se cuenta desde hace unos años que se utilizará para la puesta en marcha del negocio así como la adquisición de nuevos conceptos aparecen reflejados en las dos siguientes tablas:

Inversión existente

Concepto	Inversión
Maquinaria	250€
Útiles y Herramientas	200€
Aprovisionamientos	500€
Total	1250€

Inversión necesaria

Concepto	Inversión
Útiles y Herramientas	300€
Aprovisionamientos	1000€
Total	1300€

Inversión total para la puesta en marcha de MAGARI

Concepto	Inversión existente	Inversión necesaria	Inversión TOTAL
Maquinaria	250€		250€
Útiles y Herramientas	200€	300€	500€
Aprovisionamientos	500€	1000€	1500€
Total	1250€	1300€	2250€

- **Amortizaciones**

De los activos con los que cuenta y contará MAGARI, la maquinaria y herramientas son los tangibles susceptibles de amortización. Según el máximo establecido por el Ministerio de Economía y Hacienda, la maquinaria habrá que amortizarla en 10 años, suponiendo esto una amortización anual de 25€ anuales. Además, los útiles y herramientas se

amortizarán en 8 años, lo que supone una amortización anual de otros 62,5€ anuales. Esto implica un total de 87,5€ anuales de amortización.

- **Objetivos a largo plazo**

Cualquier negocio, así como su entorno, es cambiante. La innovación y el cambio son necesarios para asegurar el éxito en el largo plazo. Por lo general, los modelos de negocios cambian desde el momento en el que se adquieren los primeros clientes y surge la necesidad de enfrentarse a situaciones que no se habían planeado.

MAGARI surge como la realización de un sueño y la puesta en marcha de un negocio que hasta hace poco ha sido tan solo un *hobby*. Aunque analizar el mercado y planear la forma idónea de poner en marcha la idea inicial puede resultar fácil y, de hecho, facilitará la realización del modelo de negocio, la práctica dicta de la teoría. Por eso, desde MAGARI, existe la ambición y predisposición de modificar todo aquello que se considere durante la puesta en marcha del negocio.

Contar con un espíritu innovador a la par que ambicioso es un requisito clave para lanzar un negocio en los tiempos en los que vivimos, es por esto que tratará de inculcarse este aspecto a los trabajadores y personas relacionadas con la marca.

Como objetivos a largo plazo, destacan las ganas de hacer feliz a los consumidores de la marca, de ofrecer lo que deseen y aportar valor a la sociedad en su conjunto. Se espera, en el largo plazo poder abrir una tienda en la que se ofrezcan diseños del equipo y distintas muestras de pieles y materiales para hacer de la tienda física un escaparate de lo que podrán encontrar en la página web. La idea es poder encargar tu pieza en la tienda y acudir a la misma a recogerlo unos días más tarde.

Además, se espera poder ampliar la oferta de productos en el largo plazo, pasando a ofrecer otro tipo de accesorios como son: pendientes, anillos, pulseras, colgantes e incluso cinturones y zapatos. Todo ello manteniendo el estilo de la marca creando piezas de edición limitada para destacar el carácter exclusivo de los productos de la marca, así como el diseño de las mismas, conservando un estilo boho-chic en las distintas líneas de productos que se lancen en el largo plazo.

8. CONCLUSIONES

La realización de este documento ha llevado a un análisis exhaustivo de distintos aspectos que afectan a la creación de MAGARI, desde cuestiones más generales como el análisis del entorno, hasta otras más específicas como son el diseño de la estrategia de producto, comunicación o la definición, tras un estudio de las distintas posibilidades, de las alianzas estratégicas que se llevarán a cabo para la adquisición de materias primas o envíos de mercancías, etc.

Como para la creación de cualquier marca, es muy importante conocer qué sucede a tu alrededor, tanto a los potenciales clientes de la marca, así como saber cuál es la competencia de la marca. Es decir, es necesario conocer qué buscan los clientes, a quién nos vamos a dirigir y cuáles son las distintas opciones que tienen los consumidores a la hora de satisfacer sus deseos, es decir, qué otras marcas ofrecen productos similares o que satisfagan la misma necesidad o deseo.

MAGARI no nace con la ambición de convertirse en una marca muy grande que registre unas ventas altísimas. Al tratarse de piezas hechas a mano, la limitación de la producción en masa, así como la pérdida de exclusividad que supondría la explotación de economías de escalas, lleva a que la ambición de la marca sea generar piezas únicas que aporten valor al consumidor y generar una experiencia de cliente también única.

Una vez conocidas las limitaciones del proyecto y los aspectos que requieren una mayor atención para fomentar el éxito de la marca, se conoce que es necesario hacer hincapié en el desarrollo de una buena estrategia de comunicación para, además de dar a conocer la marca, fomentar el deseo por parte de los consumidores de adquirir una pieza exclusiva de MAGARI.

Con todo esto, y con la ilusión de compartir una afición con los demás, ojalá – “magari”, este proyecto salga adelante y se convierta en una realidad que puedan lucir clientes que valoren la exclusividad de las piezas y con esto se consiga extender el estilo *boho-chic* entre las consumidoras. La marca, de personas para personas, busca la identificación de las consumidoras con los valores y la esencia de la marca, además de ofrecer a las mismas un capricho en forma de accesorio exclusivo.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ACME. (2017). *El diseño de la moda en España, en cifras*. Madrid: Modaes.es Comunidad de Madrid.
- Arribas Barreras, V., Josa, E., Bravo Durán, S., García Hiljding, I., & San Miguel Arregui, P. (Marzo de 2016). *El Sector de la Moda en España: Retos y desafíos*. Obtenido de observatoriomodaespañola.com: <http://xn--observatoriomodaespaola-cic.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf>
- ASEFMA. (2016). *Datos Sectoriales Marroquinería 2016*. Madrid: Asociación Española de Fabricantes de Marroquinería.
- Efeemprende. (09 de Octubre de 2015). *Style Sage gana el I Premio Glamour al Emprendimiento*. Obtenido de efeemprende.com: <https://www.efemprende.com/noticia/style-sage-gana-el-premio-glamour-al-emprendimiento/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos del Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Modaes.es. (2017). *Informe de la Moda Online en España*. Obtenido de modaes.es: https://www.modaes.es/files/000_2016/0001publicaciones/pdfs/informe_ecommerce_2017.pdf
- Odriozola, A. (01 de Marzo de 2016). *Por qué España es el mejor país para comprar bolsos*. Obtenido de glamour.es: <http://www.glamour.es/moda/tendencias/articulos/style-sage-espana-pais-con-mas-descuentos-para-comprar-bolsos-y-por-que/23146>
- Solana, D. (2017). *Derecho de la moda. Algunos apuntes jurisprudenciales*. Wolters Kluwer.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill.

Statista. (Abril de 2016). *Temas de interés publicados por influencers y preferidos por los usuarios de Internet en España en 2016*. Obtenido de Statista.com: <https://es.statista.com/estadisticas/575796/tematica-de-los-influencers-preferida-por-los-usuarios-de-internet-en-espana/>

Varela, M. (23 de Noviembre de 2017). *BBVA*. Obtenido de "El crecimiento se consolida en 2018, aunque condicionado por el entorno político": <https://www.bbva.com/es/bbva-research-crecimiento-consolida-2018-aunque-condicionado-entorno-politico/>

10. ANEXO





