



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS DE TELECOMUNICACIÓN

TRABAJO FIN DE GRADO

MODELO DE NEGOCIO DE UNA MARCA DE ROPA PROPIA

Autor: Álvaro Rebollo Montesino-Espartero

Director: Dr. Antonio García de Garmendia

Madrid

Declaro, bajo mi responsabilidad, que el Proyecto presentado con el título

Modelo de negocio de una marca de ropa propia

en la ETS de Ingeniería - ICAI de la Universidad Pontificia Comillas en el

curso académico 2022/2023 es de mi autoría, original e inédito y

no ha sido presentado con anterioridad a otros efectos.

El Proyecto no es plagio de otro, n/i total ni parcialmente y la información que ha sido

tomada de otros documentos está debidamente referenciada.



Fdo.: Álvaro Rebollo Montesino-Espartero

Fecha: 09/ 07/ 2023

Autorizada la entrega del proyecto

EL DIRECTOR DEL PROYECTO

Fdo.: Dr. Antonio García de Garmendia

Fecha://



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS DE TELECOMUNICACIÓN

TRABAJO FIN DE GRADO

MODELO DE NEGOCIO DE UNA MARCA DE ROPA PROPIA

Autor: Álvaro Rebollo Montesino-Espartero

Director: Dr. Antonio García de Garmendia

Madrid

MODELO DE NEGOCIO DE UNA MARCA DE ROPA PROPIA

Autor: Rebollo Montesino-Espartero, Álvaro

Director: Dr. García de Garmendia, Antonio

Entidad Colaboradora: ICAI – Universidad Pontificia Comillas

RESUMEN DEL PROYECTO

Este proyecto se enfoca en definir un modelo de negocio para la marca de ropa SILKO y en llevar a cabo su implementación en el mercado italiano. A través del análisis de conceptos clave, el uso del modelo de negocio CANVAS, la elaboración de un plan estratégico y el pronóstico de resultados, se busca proporcionar una base sólida y fundamentada para el éxito de SILKO en Italia.

Palabras clave: multimarca, e-commerce, tienda retail, redes sociales, influencers, slow fashion, sostenibilidad, moda de lujo, PESTEL, Porter, España, Italia, pronóstico Holt-Winters

1. Introducción

Con la creciente popularidad de SILKO y el resurgimiento de la industria de la moda y el mercado del lujo después de la caída durante el período del Covid-19, se ha tomado la decisión de llevar a cabo un trabajo de investigación para establecer un modelo de negocio claro para SILKO. El objetivo principal es impulsar la expansión de la marca en el mercado italiano.

El trabajo de investigación tiene como propósito identificar las oportunidades y los desafíos específicos que enfrenta SILKO al ingresar al mercado italiano. Se busca comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores italianos, evaluar la competencia existente y analizar las tendencias y demandas actuales en el mercado de la moda de lujo en Italia.

Mediante el desarrollo de un modelo de negocio sólido y una estrategia de expansión efectiva, SILKO espera capitalizar la creciente demanda de productos de moda sostenible y accesorios de lujo en Italia. La investigación proporcionará información valiosa para tomar decisiones informadas sobre los canales de distribución, la fijación de precios, la promoción y otros aspectos clave del negocio.

2. Definición del proyecto

Este proyecto tiene como objetivo definir un modelo de negocio para una marca de ropa propia llamada SILKO, con la intención de implementarlo en Italia. Para lograrlo, se analizarán los conceptos clave relacionados con la marca en este contexto. Desde el punto de vista del canal de ventas, se considerarán tres enfoques principales: multimarca, e-commerce y tienda retail. En cuanto a los aspectos de marketing, se abordarán conceptos como redes sociales, influencers, slow fashion, sostenibilidad y productos de lujo.

El primer paso consistirá en definir adecuadamente estos conceptos clave en el contexto de la industria de la moda. Posteriormente, se utilizará el modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur, conocido como Business Model CANVAS, para analizar el "quién", "qué", "cómo" y "cuánto" de SILKO. Esto permitirá tener una visión clara de los elementos clave necesarios para establecer y operar la marca en Italia.

A continuación, se elaborará un plan estratégico empleando el Método PESTEL, que proporcionará un estudio macroeconómico de Italia. Este análisis examinará factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en el éxito de SILKO en el mercado italiano. Además, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter para evaluar la industria de la moda en Italia y comprender el entorno competitivo en el que SILKO operará.

Una vez recopilados los datos relevantes, se procederá a analizar los resultados y la cuenta de pérdidas y ganancias de SILKO en España. Esto proporcionará una base sólida para la implementación de un modelo de pronóstico Holt-Winters aditivo, que permitirá predecir posibles resultados en el mercado italiano. Esta herramienta de pronóstico ayudará a tomar decisiones informadas y respaldadas por datos en el proceso de implementación de SILKO en Italia.

En resumen, este proyecto se enfoca en definir un modelo de negocio para la marca de ropa SILKO y en llevar a cabo su implementación en el mercado italiano. A través del análisis de conceptos clave, el uso del modelo de negocio CANVAS, la elaboración de un plan estratégico y el pronóstico de resultados, se busca proporcionar una base sólida y fundamentada para el éxito de SILKO en Italia.

3. Descripción del modelo

Modelo de negocio

El modelo de negocio CANVAS es una herramienta estratégica que permite visualizar y analizar los componentes esenciales de un negocio de manera clara y concisa. Está compuesto

por nueve bloques principales que describen diferentes aspectos del negocio: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costes.

El CANVAS sirve para comprender cómo funciona un negocio y cómo se relacionan entre sí sus diferentes aspectos. Ayuda a identificar áreas de mejora, generar ideas innovadoras y tomar decisiones estratégicas fundamentadas. Además, es una forma efectiva de comunicar la estructura y funcionamiento del negocio a socios e inversores..

Plan estratégico

a) Modelo PESTEL

El modelo PESTEL es un marco analítico que evalúa el entorno externo de una empresa. Consiste en examinar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectarla.

Este modelo sirve para comprender el entorno en el que opera la empresa y evaluar los factores externos que pueden impactar en su desempeño y estrategia. Proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas, identificación de oportunidades y riesgos, y adaptación a los cambios del entorno empresarial.

Al analizar estos factores, se puede anticipar y responder de manera efectiva a las influencias externas y ajustar su estrategia en consecuencia. El modelo PESTEL es una herramienta útil para comprender el panorama macroeconómico y externo en el que opera la empresa, y así tomar decisiones informadas y adaptarse a las condiciones cambiantes.

b) Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son un marco analítico utilizado para evaluar la competencia y el atractivo de una industria. Ayudan a comprender la dinámica competitiva y la rentabilidad potencial de un sector. Estas fuerzas incluyen la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Estas fuerzas permiten a las empresas comprender la estructura competitiva de su industria, identificar oportunidades y desafíos, y desarrollar estrategias efectivas para competir en el mercado. Al evaluar estas fuerzas, las empresas pueden tomar decisiones informadas sobre cómo diferenciarse, establecer barreras de entrada, negociar con proveedores y satisfacer las necesidades de los clientes de manera efectiva.

Pronóstico de ventas: modelo Holt-Winters aditivo

El modelo de Holt-Winters aditivo es un método de pronóstico utilizado para predecir y estimar patrones en series de tiempo. Se basa en el análisis de tendencias, estacionalidad y factores cíclicos en los datos históricos.

El modelo de Holt-Winters aditivo se compone de tres componentes principales: tendencia, estacionalidad y nivel base. La tendencia representa la dirección general de los datos a lo largo del tiempo, la estacionalidad captura los patrones repetitivos y la componente de nivel base indica el nivel promedio de los datos sin tener en cuenta la tendencia ni la estacionalidad.

Este modelo se utiliza para hacer pronósticos a corto plazo en series de tiempo que exhiben una estacionalidad aditiva, es decir, donde los cambios en los valores se suman de manera constante.

El modelo de Holt-Winters aditivo es útil en diversos campos, como la demanda de productos, la planificación de inventario, la predicción de ventas, la previsión de tráfico, entre otros. Ayuda a tomar decisiones informadas basadas en las tendencias pasadas y los patrones estacionales observados en los datos históricos, mejorando la precisión en la estimación de valores futuros.

En resumen, el modelo de Holt-Winters aditivo es una técnica de pronóstico que considera la tendencia, estacionalidad y nivel base en una serie de tiempo. Se utiliza para hacer proyecciones a corto plazo y es útil en diversas aplicaciones donde es importante capturar los patrones estacionales y las tendencias en los datos históricos.

4. Resultados

Business Model Canvas		Designed for: SILKO	Designed by: Alvaro Rebollo	Date: 07/06/2023	Version:
Key Partners <ul style="list-style-type: none"> Proveedor de tela Modisto Empresa de logística Micro y macro-influencers 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Manufacturación Logística Plan de marketing Actividad de la venta: disposición en tienda, mantenimiento de la página web, atención al cliente 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> Calidad excepcional Diseños únicos Personalización con iniciales Detalle a la experiencia del cliente Compromiso con la sostenibilidad 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> Relación con los clientes; programas de recompensas y fidelización Contenido promocional Atención al cliente, orientación en tienda y desde la página web Personalización 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Dirigido a mujeres entre 25 y 55 años Poder adquisitivo medio-alto Capacidad para valorar la calidad, diseños exclusivos, amantes de la moda concienciados con la artesanía y la sostenibilidad 	
Key Resources <p>Recursos físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tienda física: alquiler en una zona concurrida de Milán Inventario de productos: stock para encargos rápidos. <p>Recursos intangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de la marca Base de datos de los clientes Contacto con influencers 			Channels <ul style="list-style-type: none"> Digital: página web en italiano, redes sociales contenido moda y estilo del lujo, servicios de atención en línea, Google AdWords Presencial: Word of Mouth, eventos promocionales en tienda, programas de lealtad y recompensas, interacción en redes sociales 		
Cost Structure <p>Costes fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Salario de un dependiente en la tienda. Se dedique a asesorar y a recibir los encargos. Alquiler de una pequeña tienda en Milán. Simplemente para tener un punto de contacto presencial con el cliente. Obligaciones fiscales y seguridad social. Seguros de los activos. Mantenimiento de la página web. <p>Costes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> Suministros, tela, confección de los productos. Marketing y logística. 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> La única fuente de ingreso de partida sería a través de los productos de SILKO: pañuelos, capas, blusas y cinturones 		

Tabla 1. Resumen del modelo de negocio CANVAS. Fuente: Elaboración propia, Neoschronos

SILKO busca entrar en el mercado italiano ofreciendo accesorios de lujo fabricados en seda natural. A través del estudio del modelo de negocio CANVAS se recogen en la Tabla 1 los parámetros más importantes. Su público objetivo son mujeres de entre 25 y 55 años con un poder adquisitivo medio-alto. Se estima que en Italia hay alrededor de 13,2 millones de mujeres en este rango de edad. SILKO se compromete a brindar productos de alta calidad con diseños exclusivos y personalización. Además, se destinarán recursos a la creación de una experiencia excepcional para el cliente. Se utilizarán canales de distribución digitales, como una página web en italiano y presencia en redes sociales, junto con una tienda física en Milán. Con estas estrategias, se espera atraer a nuevos clientes y generar lealtad en un mercado donde el gasto medio de los ciudadanos en moda se estima en unos 850€ anuales.

Por otro lado, el método PESTEL se emplea para evaluar el entorno externo de su negocio en Italia. Italia es la octava economía mundial con un PIB nominal de EUR 1,937 billones en 2021. La sociedad italiana tiene un fuerte sentido de la moda y muestra interés en la sostenibilidad, con un crecimiento del 43% en las compras de moda online desde 2020. Italia destaca en sectores tecnológicos como las tecnologías de la información y la comunicación, y está

realizando inversiones significativas en áreas como la inteligencia artificial y las energías renovables. Además, Italia ha implementado regulaciones medioambientales para reducir emisiones contaminantes y promover la gestión de residuos sostenible.

El marco legal italiano está influenciado por las regulaciones de la Unión Europea y cuenta con una sólida protección de la propiedad intelectual. Italia es reconocida por su destacada industria de la moda y es hogar de marcas reconocidas a nivel internacional. El análisis PESTEL permite a SILKO identificar oportunidades y amenazas relevantes en el entorno empresarial italiano, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales. Esta información clave ayuda a SILKO a tomar decisiones informadas para la implementación exitosa de su modelo de negocio en Italia.

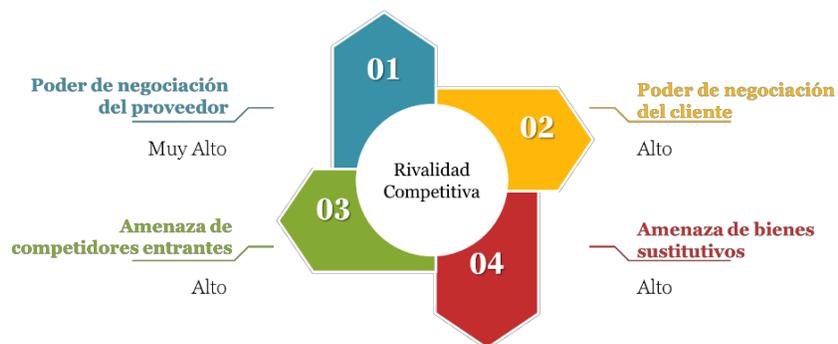


Gráfico 1. Resultado de las cinco Fuerzas de Porter. Fuente: slideshare

Por otro lado, el estudio de las cinco fuerzas de Porter proporcionan un marco analítico para evaluar la competencia en la industria de la moda italiana. Estas fuerzas incluyen el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutivos y la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes. El poder de negociación de los clientes se ve afectado por la competencia, la transparencia de la información y la lealtad del cliente. El poder de negociación de los proveedores depende de la disponibilidad de proveedores alternativos y las relaciones establecidas. La amenaza de nuevos competidores puede ser alta debido a la entrada fácil en la industria de la moda.

La amenaza de productos sustitutivos puede provenir de marcas con propuestas similares y formas alternativas de consumo. La rivalidad entre competidores es intensa debido a la competencia directa e indirecta, la innovación y las estrategias de marketing. SILKO debe diferenciarse en términos de calidad, diseño y propuesta de valor, así como mantenerse actualizada con las tendencias y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.

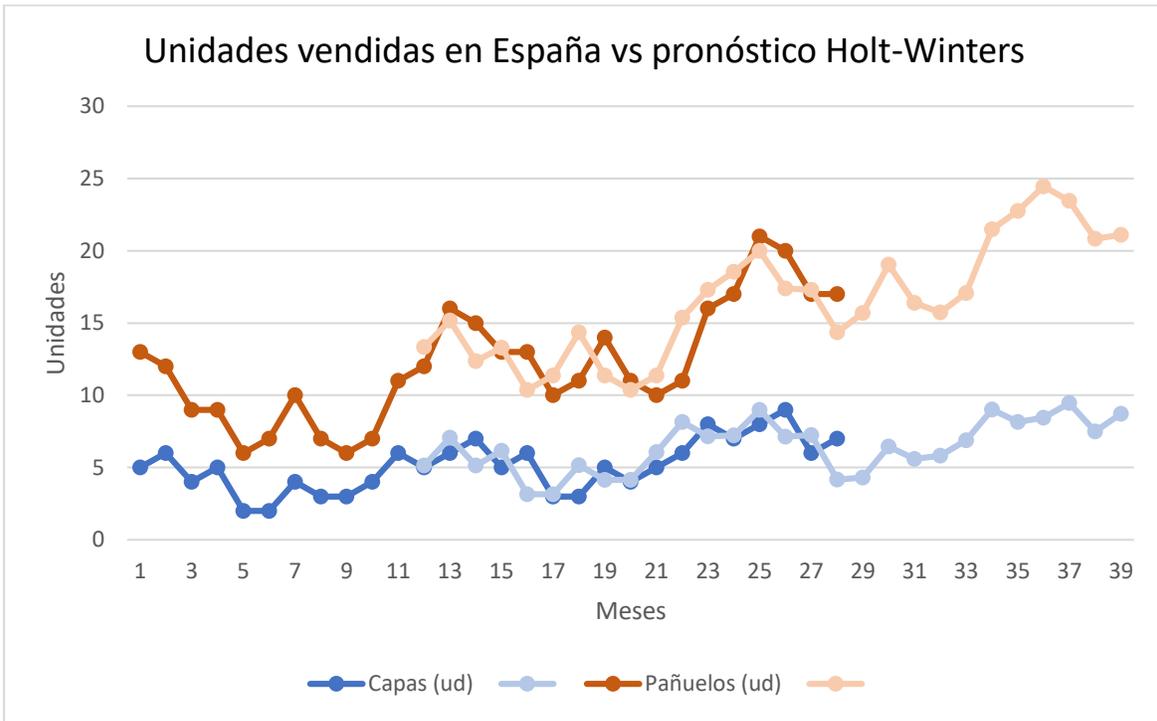


Gráfico 2. Pronóstico de la demanda de capas y pañuelos en Italia. Fuente: Elaboración propia

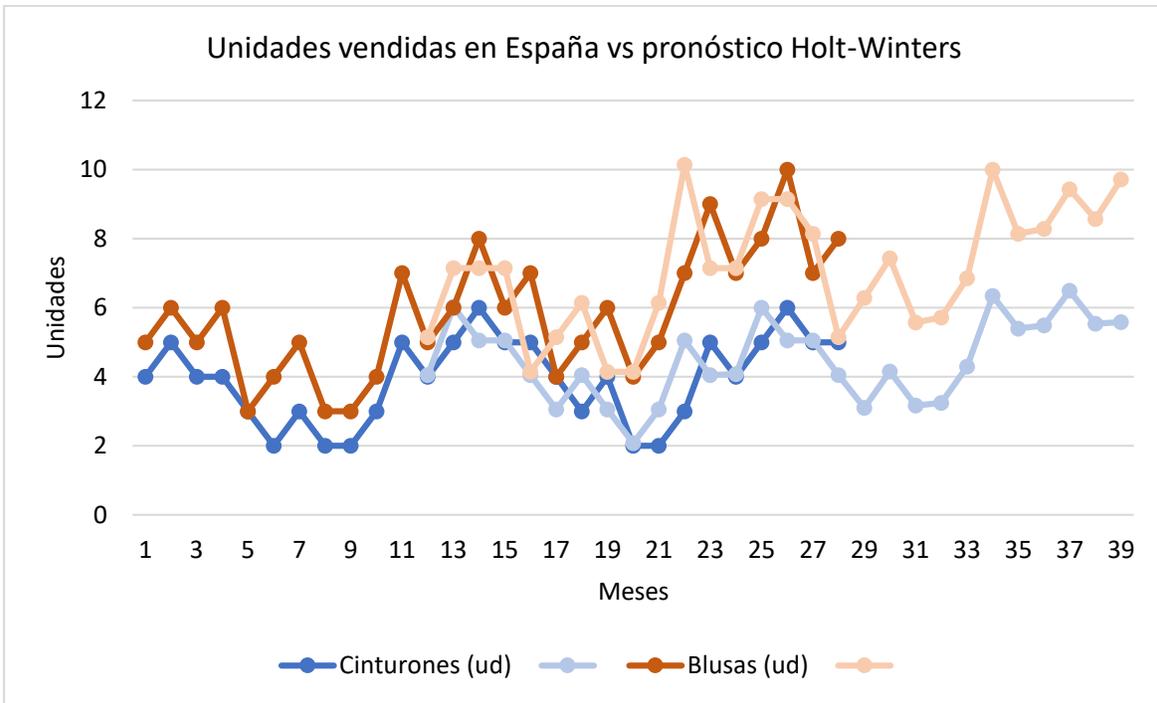


Gráfico 3. Pronóstico de la demanda de cinturones y blusas en Italia. Fuente: Elaboración propia

Por último, en los Gráficos 1 y 3 se muestran los resultados del modelo predictivo de Holt-Winters (el color claro). Los resultados reflejan un ajuste adecuado en las ventas de los productos de SILKO, tanto en términos de tendencia como de estacionalidad, lo que sugiere un crecimiento significativo en la facturación y beneficios sólidos.

5. Conclusiones

En conclusión, el análisis del modelo de negocio CANVAS, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter han permitido a SILKO identificar sus fortalezas y oportunidades en el mercado italiano de la moda. SILKO destaca por su calidad y diseño, y tiene la oportunidad de capitalizar la creciente demanda de productos sostenibles. Sin embargo, enfrenta una gran competencia y desafíos económicos.

Además, el modelo predictivo de las ventas muestra un potencial de crecimiento significativo para SILKO en Italia. Con un enfoque estratégico sólido, gestión de relaciones efectiva y capacidad de adaptación, SILKO puede consolidar su posición y expandirse en el mercado italiano.

6. Referencias

- Compendium. (2022). Country Profile Italy. *Compendium, Cultural policies & trends*. Recuperado el junio de 2023, de https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf_full/italy/Full-Country-Profile_Italy0522.pdf
- Deloitte. (2022). Global Powers of Luxury Goods 2022. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.deloitte.com/an/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>
- Garza, R. (2014). Aplicación teórica del método Holt-Winters al problema de credit scoring de las instituciones de microfinanzas. *Dialnet*. Recuperado el julio de 2023, de <file:///C:/Users/arebo/Downloads/Dialnet-AplicacionTeoricaDelMetodoHoltWintersAlProblemaDeC-5811252.pdf>
- Hutt, S. (2023). The State Of The Ecommerce Fashion Industry: Statistics, Trends & Strategy. *Statista*. Recuperado el junio de 2023, de <https://ecommercefastlane.com/the-state-of-the-ecommerce-fashion-industry-statistics-trends-strategy-2/>
- Montanelli, G. (2022). Italians ask for sustainable Made in Italy. *Rome Business School*. Recuperado el junio de 2023, de <https://romebusinessschool.com/blog/rome-business-school-report-italians-ask-for-sustainable-made-in-italy-online-fashion-brand-activism-green-fashion-and-rental-fashion-are-on-the-rise/>
- Sperber, S. (2016). The Luxury Market in the Fashion Industry: A Conceptual Segmentation. *IGI Global*. Recuperado el abril de 2023
- Thomson Reuters. (2022). Doing Business in Italy: Overview. *Practical Law*. Recuperado el abril de 2023, de [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/9-500-7799?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/9-500-7799?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

BUSINESS MODEL OF AN OWN CLOTHING BRAND

Author: Rebollo Montesino-Espartero, Álvaro

Director: Dr. García de Garmendia, Antonio

Collaborating Entity: ICAI - Universidad Pontificia Comillas

PROJECT SUMMARY

This project focuses on defining a business model for the clothing brand SILKO and implementing it in the Italian market. Through the analysis of key concepts, the use of the CANVAS business model, the development of a strategic plan, and the forecast of results, the aim is to provide a solid and well-founded basis for SILKO's success in Italy.

Keywords: multi-brand, e-commerce, retail store, social media, influencers, slow fashion, sustainability, luxury fashion, PESTEL, Porter, Spain, Italy, Holt-Winters forecast

1. Introduction

With the growing popularity of SILKO and the resurgence of the fashion industry and luxury market after the decline during the Covid-19 period, the decision has been made to carry out a research project to establish a clear business model for SILKO. The main objective is to drive the brand's expansion in the Italian market.

The research project aims to identify the specific opportunities and challenges that SILKO faces when entering the Italian market. It seeks to understand the preferences and behaviors of Italian consumers, evaluate the existing competition, and analyze current trends and demands in the luxury fashion market in Italy.

By developing a solid business model and an effective expansion strategy, SILKO hopes to capitalize on the growing demand for sustainable fashion products and luxury accessories in Italy. The research will provide valuable insights for making informed decisions regarding distribution channels, pricing, promotion, and other key aspects of the business.

2. Project definition

This project aims to define a business model for an own clothing brand called SILKO, with the intention of implementing it in Italy. To achieve this, key concepts related to the brand in this context will be analyzed. From the sales channel perspective, three main approaches will be

considered: multi-brand, e-commerce, and retail store. In terms of marketing aspects, concepts such as social media, influencers, slow fashion, sustainability, and luxury products will be addressed.

The first step will be to properly define these key concepts in the context of the fashion industry. Subsequently, the business model proposed by Osterwalder and Pigneur, known as the Business Model CANVAS, will be used to analyze the "who," "what," "how," and "how much" of SILKO. This will provide a clear understanding of the key elements necessary to establish and operate the brand in Italy.

Next, a strategic plan will be developed using the PESTEL Method, which will provide a macroeconomic study of Italy. This analysis will examine political, economic, social, technological, environmental, and legal factors that may influence SILKO's success in the Italian market. Additionally, the Porter's Five Forces model will be used to assess the fashion industry in Italy and understand the competitive environment in which SILKO will operate.

Once relevant data has been gathered, the results and the profit and loss account of SILKO in Spain will be analyzed. This will provide a solid foundation for the implementation of an additive Holt-Winters forecasting model, which will allow for the prediction of potential outcomes in the Italian market. This forecasting tool will help make informed and data-backed decisions in the process of implementing SILKO in Italy.

In summary, this project focuses on defining a business model for the clothing brand SILKO and implementing it in the Italian market. Through the analysis of key concepts, the use of the CANVAS business model, the development of a strategic plan, and the forecast of results, the aim is to provide a solid and well-founded basis for SILKO's success in Italy.

3. Model description

Business model

The CANVAS business model is a strategic tool that allows for a clear and concise visualization and analysis of the essential components of a business. It consists of nine main blocks that describe different aspects of the business: customer segments, value proposition, distribution channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure.

The CANVAS helps understand how a business works and how its different aspects relate to each other. It helps identify areas for improvement, generate innovative ideas, and make

informed strategic decisions. Additionally, it is an effective way to communicate the structure and operation of the business to partners and investors.

Strategic Plan

a) PESTEL Model

The PESTEL model is an analytical framework that evaluates the external environment of a company. It involves examining political, economic, social, technological, environmental, and legal factors that may affect it.

This model serves to understand the environment in which the company operates and evaluate the external factors that can impact its performance and strategy. It provides key information for making strategic decisions, identifying opportunities and risks, and adapting to changes in the business environment.

By analyzing these factors, organizations can anticipate and effectively respond to external influences and adjust their strategy accordingly. The PESTEL model is a useful tool for understanding the macroeconomic and external landscape in which the company operates, and thus making informed decisions and adapting to changing conditions.

b) Porter's Five Forces

Porter's Five Forces provide an analytical framework for assessing competition in the Italian fashion industry. These forces include the bargaining power of customers, the bargaining power of suppliers, the threat of new entrants, the threat of substitute products or services, and the intensity of rivalry among existing competitors. The bargaining power of customers is affected by competition, information transparency, and customer loyalty. The bargaining power of suppliers depends on the availability of alternative suppliers and established relationships.

The threat of new competitors can be high due to easy entry into the fashion industry. The threat of substitute products can come from brands with similar propositions and alternative forms of consumption. Rivalry among competitors is intense due to direct and indirect competition, innovation, and marketing strategies. SILKO must differentiate itself in terms of quality, design, and value proposition, as well as stay updated with trends and meet changing consumer demands.

Sales Forecast: Holt-Winters Additive Model

The Holt-Winters additive model is a forecasting method used to predict and estimate patterns in time series data. It is based on the analysis of trends, seasonality, and cyclic factors in historical data.

The Holt-Winters additive model consists of three main components: trend, seasonality, and base level. The trend represents the overall direction of the data over time, seasonality captures repetitive patterns, and the base level component indicates the average level of the data disregarding trend and seasonality.

This model is used for short-term forecasts in time series that exhibit additive seasonality, where changes in values are consistently summed.

The Holt-Winters additive model is useful in various fields such as product demand, inventory planning, sales prediction, traffic forecasting, among others. It helps make informed decisions based on past trends and observed seasonal patterns in historical data, improving the accuracy in estimating future values.

In summary, the Holt-Winters additive model is a forecasting technique that considers trend, seasonality, and base level in a time series. It is used for short-term projections and finds application in diverse areas where capturing seasonal patterns and trends in historical data is important.

4. Results

Business Model Canvas		Designed for: SILKO	Designed by: Alvaro Rebollo	Date: 07/06/2023	Version:
Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor de tela • Modisto • Empresa de logística • Micro y macro-influencers 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Manufacturación • Logística • Plan de marketing • Actividad de la venta: disposición en tienda, mantenimiento de la página web, atención al cliente 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> • Calidad excepcional • Diseños únicos • Personalización con iniciales • Detalle a la experiencia del cliente • Compromiso con la sostenibilidad 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> • Relación con los clientes; programas de recompensas y fidelización • Contenido promocional • Atención al cliente, orientación en tienda y desde la página web • Personalización 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a mujeres entre 25 y 55 años • Poder adquisitivo medio-alto • Capacidad para valorar la calidad, diseños exclusivos, amantes de la moda concienciados con la artesanía y la sostenibilidad 	
Key Resources <p>Recursos físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienda física: alquiler en una zona concurrida de Milán • Inventario de productos: stock para encargos rápidos. <p>Recursos intangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la marca • Base de datos de los clientes • Contacto con influencers 			Channels <ul style="list-style-type: none"> • Digital: página web en italiano, redes sociales contenido moda y estilo del lujo, servicios de atención en línea, Google AdWords • Presencial: Word of Mouth, eventos promocionales en tienda, programas de lealtad y recompensas, interacción en redes sociales 		
Cost Structure <p>Costes fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salario de un dependiente en la tienda. Se dedique a asesorar y a recibir los encargos. • Alquiler de una pequeña tienda en Milán. Simplemente para tener un punto de contacto presencial con el cliente. • Obligaciones fiscales y seguridad social. Seguros de los activos. • Mantenimiento de la página web. <p>Costes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suministros, tela, confección de los productos. Marketing y logística. 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • La única fuente de ingreso de partida sería a través de los productos de SILKO: pañuelos, capas, blusas y cinturones 		

Tabla 2. Summary of the CANVAS business model. Source: Own elaboration, Neoschronos.

SILKO aims to enter the Italian market by offering luxury accessories made from natural silk. Through the study of the CANVAS business model, the most important parameters are collected in Table 2. Their target audience consists of women aged between 25 and 55 with a medium to high purchasing power. It is estimated that there are approximately 13.2 million women within this age range in Italy. SILKO is committed to providing high-quality products with exclusive designs and customization. Additionally, they will allocate resources to create an exceptional customer experience. They will utilize digital distribution channels, such as an Italian website and a presence on social media, along with a physical store in Milan. With these strategies, they hope to attract new customers and build loyalty in a market where the average annual expenditure on fashion by citizens is estimated at around €850.

On the other hand, the PESTEL analysis is employed to assess the external business environment in Italy. Italy is the world's eighth-largest economy with a nominal GDP of EUR 1.937 trillion in 2021. Italian society has a strong sense of fashion and shows interest in sustainability, with a 43% growth in online fashion purchases since 2020. Italy excels in technological sectors such as information and communication technologies, and significant investments are being

made in areas like artificial intelligence and renewable energies. Furthermore, Italy has implemented environmental regulations to reduce pollutant emissions and promote sustainable waste management.

The Italian legal framework is influenced by European Union regulations and provides robust intellectual property protection. Italy is renowned for its outstanding fashion industry and is home to internationally recognized brands. The PESTEL analysis allows SILKO to identify relevant opportunities and threats in the Italian business environment, considering political, economic, social, technological, environmental, and legal factors. This vital information assists SILKO in making informed decisions for the successful implementation of its business model in Italy.



Gráfico 4. Result of the five forces of Porter. Source: slideshare.

The study of Porter's Five Forces provide an analytical framework to assess competition in the Italian fashion industry. These forces include the bargaining power of customers, the bargaining power of suppliers, the threat of new entrants, the threat of substitute products, and the intensity of rivalry among existing competitors. The bargaining power of customers is influenced by competition, information transparency, and customer loyalty. The bargaining power of suppliers depends on the availability of alternative suppliers and established relationships.

The threat of new entrants can be high due to easy entry into the fashion industry. The threat of substitute products can come from brands with similar propositions and alternative ways of consumption. The rivalry among competitors is intense due to direct and indirect competition, innovation, and marketing strategies. SILKO must differentiate itself in terms of quality, design, and value proposition while staying updated with trends and meeting the changing demands of consumers.

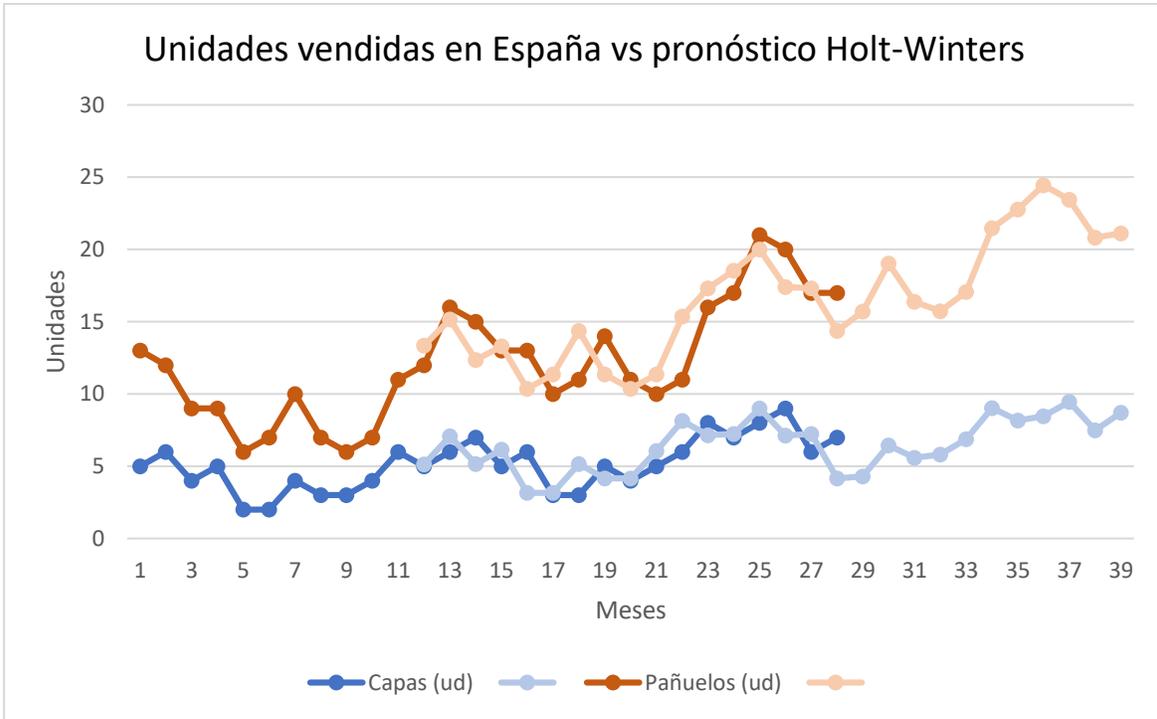


Gráfico 5. Forecast of the demand for coats and scarves in Italy. Source: Own elaboration.

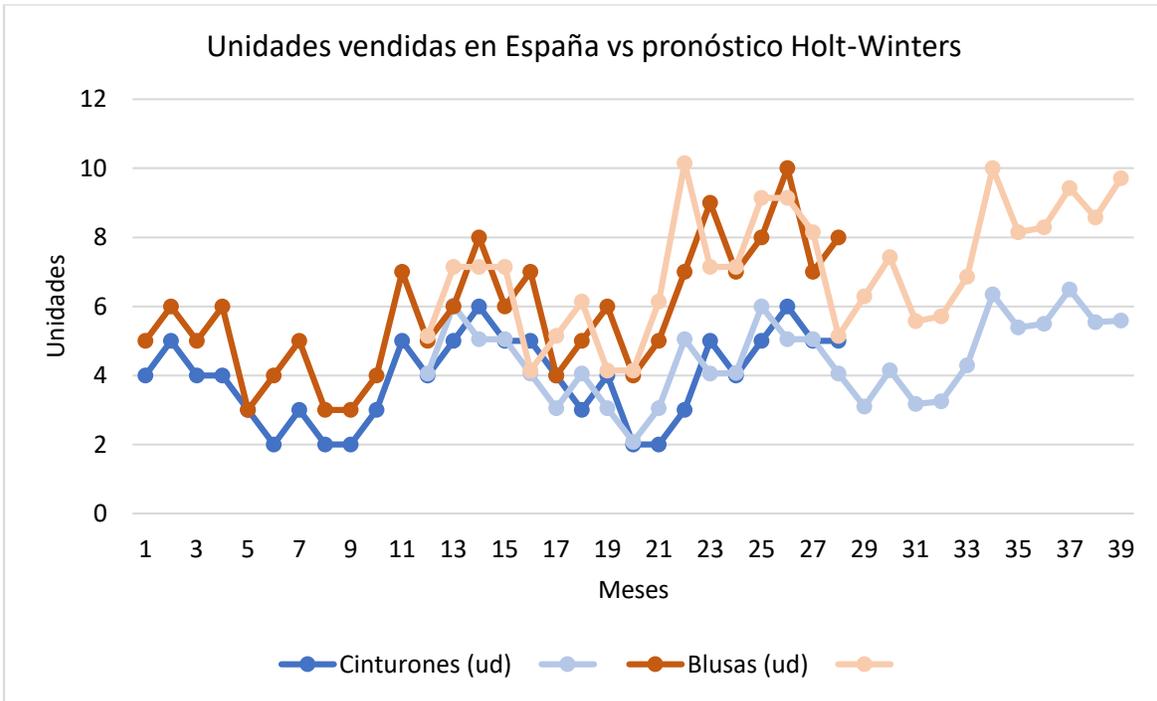


Gráfico 6. Forecast of the demand for belts and blouses in Italy. Source: Own elaboration.

The model shows a suitable fit in SILKO's product sales, both in terms of trend and seasonality, suggesting significant growth in revenue and solid profits.

5. Conclusions

In conclusion, the analysis of the CANVAS business model, the PESTEL analysis, and Porter's five forces have allowed SILKO to identify its strengths and opportunities in the Italian

fashion market. SILKO stands out for its quality and design and has the opportunity to capitalize on the growing demand for sustainable products. However, it faces fierce competition and economic challenges.

Additionally, the predictive sales model shows significant growth potential for SILKO in Italy. With a solid strategic approach, effective relationship management, and adaptability, SILKO can consolidate its position and expand in the Italian market.

6. References

- Compendium. (2022). Country Profile Italy. *Compendium, Cultural policies & trends*. Recuperado el junio de 2023, de https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf_full/italy/Full-Country-Profile_Italy0522.pdf
- Deloitte. (2022). Global Powers of Luxury Goods 2022. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.deloitte.com/an/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>
- Garza, R. (2014). Aplicación teórica del método Holt-Winters al problema de credit scoring de las instituciones de microfinanzas. *Dialnet*. Recuperado el julio de 2023, de <file:///C:/Users/arebo/Downloads/Dialnet-AplicacionTeoricaDelMetodoHoltWintersAlProblemaDeC-5811252.pdf>
- Hutt, S. (2023). The State Of The Ecommerce Fashion Industry: Statistics, Trends & Strategy. *Statista*. Recuperado el junio de 2023, de <https://ecommercefastlane.com/the-state-of-the-ecommerce-fashion-industry-statistics-trends-strategy-2/>
- Montanelli, G. (2022). Italians ask for sustainable Made in Italy. *Rome Business School*. Recuperado el junio de 2023, de <https://romebusinessschool.com/blog/rome-business-school-report-italians-ask-for-sustainable-made-in-italy-online-fashion-brand-activism-green-fashion-and-rental-fashion-are-on-the-rise/>
- Sperber, S. (2016). The Luxury Market in the Fashion Industry: A Conceptual Segmentation. *IGI Global*. Recuperado el abril de 2023
- Thomson Reuters. (2022). Doing Business in Italy: Overview. *Practical Law*. Recuperado el abril de 2023, de [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/9-500-7799?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/9-500-7799?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)

ÍNDICE DE LA MEMORIA

Capítulo 1: Introducción	1
1.1. Motivación	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Modelo de negocio de SILKO	2
1.2.2 Implementación en el extranjero	2
Capítulo 2: Estado del Arte	4
Capítulo 2.1: Canales de ventas	5
a) Multimarca	6
i) Introducción al concepto de multimarca	6
ii) Estrategias de las multimarcas	7
iii) Impacto global de las multimarcas	8
iv) Impacto de las multimarcas en España	9
b) E-commerce	11
i) Introducción al concepto e-commerce	11
ii) Tipos de estrategia e-commerce	12
iii) Impacto del e-commerce a nivel global	13
iv) Impacto del e-commerce en España	14
v) Impacto del e-commerce en Italia	16
c) Tienda retail	18
i) Introducción al concepto de tienda retail	18
ii) Tipos de estrategias que adoptan las tiendas retail	19
iii) Impacto global de las tiendas retail	20
iv) Impacto de las tiendas retail en España	22
Conclusiones	24
Capítulo 2.2: Volantes de marketing	25
a) Redes sociales	26
i) Introducción al concepto de redes sociales	26
ii) Tipos de estrategias empleadas por marcas de ropa en las redes sociales	28
iii) Impacto global de las redes sociales	29
iv) Impacto de las redes sociales en España	32
b) Influencers	35
i) Introducción al concepto de influencer	35
ii) Tipos de influencer según su alcance	36
iii) Impacto global en el mundo de la moda	38
c) Slow fashion	39

i) Introducción al concepto de slow fashion	39
ii) Impacto global del slow fashion	41
d) Productos de lujo.....	42
i) Introducción al concepto de la moda de lujo	42
ii) Características del pret-a-porter	43
iii) Impacto global de la moda de lujo.....	44
iv) Impacto de la moda de lujo en Europa	47
Conclusiones	48
Capítulo 3: Modelo de negocio	51
¿Qué es SILKO?	51
Business Model CANVAS	51
a) ¿QUIÉN?	51
b) ¿QUÉ?	52
c) ¿CÓMO?	54
i) Canales de distribución	54
ii) Actividades clave	56
iii) Recursos clave.....	57
d) ¿CUÁNTO?.....	58
i) Costes fijos	58
ii) Costes variables	59
e) Conclusiones del modelo de negocio CANVAS	60
Capítulo 4: Plan estratégico.....	62
a) Método PESTEL	62
i) Político	63
ii) Económico.....	64
iii) Social	67
iv) Tecnológico	68
v) Medioambiental	70
vi) Legal	71
Conclusiones	72
b) Cinco fuerzas de Porter	73
i) Poder de negociación de los clientes	73
ii) Poder de negociación de los proveedores.....	74
iii) Amenaza de nuevos competidores entrantes	75
iv) Amenaza de nuevos productos sustitutivos	76
v) Rivalidad entre competidores	77

Conclusiones	78
Capítulo 5: Modelo de pronóstico Holt-Winters	80
Capítulo 6: Caso de Estudio de SILKO en España	83
a) Estrategia del modelo de negocio	83
b) Productos	85
c) Análisis de los resultados de SILKO en España	87
d) Cuenta de pérdidas y ganancias 2021-2023	94
Conclusiones	95
Capítulo 7: Proyección de resultados de SILKO en Italia	97
a) Hipótesis iniciales	97
b) Resultados	98
c) Cuenta de pérdidas y ganancias 2022-2024	101
Conclusiones	103
Capítulo 8: Conclusiones	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXO I: Figuras estadísticas adicionales	111
ANEXO II: Objetivos de Desarrollo Sostenible	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen del modelo de negocio CANVAS. Fuente: Elaboración propia, Neoschronos..	9
Tabla 1. Summary of the CANVAS business model. Source: Own elaboration, Neoschronos. ...	17
Tabla 2. Resumen del modelo de negocio CANVAS. Fuente: Elaboración propia, Neoschronos	60
Tabla 3. Imágenes de los modelos de pañuelo de SILKO. Fuente: EsFascinante	85
Tabla 4. Imágenes de los modelos de capa de SILKO. Fuente: EsFascinante.....	86
Tabla 5. Imágenes de los modelos de blusa de SILKO. Fuente: EsFascinante	87
Tabla 6. Imágenes de los modelos de cinturón de SILKO. Fuente: EsFascinante.....	87
Tabla 7. Costes de producción unitarios de cada producto de SILKO. Fuente: Elaboración propia	92
Tabla 8. Análisis de la regresión lineal de la demanda de pañuelos en España. Fuente: Elaboración propia, Excel	111
Tabla 9. Elaboración del pronóstico de Holt-Winters aditivo para la demanda de pañuelos en Italia. Fuente: Elaboración propia	112
Tabla 10. Análisis de la regresión lineal de la demanda de capas en España. Fuente: Elaboración propia, Excel	112
Tabla 11. Elaboración del pronóstico de Holt-Winters aditivo para la demanda de capas en Italia. Fuente: Elaboración propia	113
Tabla 12. Análisis de la regresión lineal de la demanda de blusas en España. Fuente: Elaboración propia, Excel	113

Tabla 13. Elaboración del pronóstico de Holt-Winters aditivo para la demanda de blusas en Italia. Fuente: Elaboración propia	114
Tabla 14. Análisis de la regresión lineal de la demanda de cinturones en España. Fuente: Elaboración propia, Excel	114
Tabla 15. Elaboración del pronóstico de Holt-Winters aditivo para la demanda de cinturones en Italia. Fuente: Elaboración propia	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultado de las cinco Fuerzas de Porter. Fuente: slideshare	10
Gráfico 2. Pronóstico de la demanda de capas y pañuelos en Italia. Fuente: Elaboración propia	11
Gráfico 3. Pronóstico de la demanda de cinturones y blusas en Italia. Fuente: Elaboración propia	11
Gráfico 1. Result of the five forces of Porter. Source: slideshare.	18
Gráfico 2. Forecast of the demand for coats and scarves in Italy. Source: Own elaboration.....	19
Gráfico 3. Forecast of the demand for belts and blouses in Italy. Source: Own elaboration.	19
Gráfico 4. Canales de venta del comercio de la moda en España en porcentaje sobre las ventas. Fuente: Acotex	10
Gráfico 5. Fuente: Kantar, World Panel Division.....	15
Gráfico 6. Cuota de ganancias por sectores en e-commerce Italia. Fuente: Statista	16
Gráfico 7. Número de usuarios en redes sociales en el mundo. Fuente: Statista	30
Gráfico 8. Mercado del lujo catalogado por sectores. Fuente: Bain & Company.....	45
Gráfico 9. Ventas del sector de moda de lujo en % del total de ventas del sector. Fuente: McKinsey & Company	45
Gráfico 10. Clasificación de los sectores de la industria de la moda de lujo en billones €. Fuente: Bain & Company	46
Gráfico 11. Clasificación de las ventas de lujo por mercados. Fuente: Bain & Company.....	47
Gráfico 12. Evolución mensual de los productos vendidos de SILKO en España. Fuente: Elaboración propia	88
Gráfico 13. Facturación acumulada mes a mes por producto de SILKO en España. Fuente: Elaboración propia	89
Gráfico 14. Agrupación de las correlaciones entre el número de ventas de cada producto y la facturación total. Fuente: Elaboración propia.....	90
Gráfico 15. Porcentaje de la facturación por productos y diferenciación entre canal de venta onlin y en tienda. Fuente: Elaboración propia	91
Gráfico 16. Facturación de cada producto frente al coste de producirlo. Fuente: Elaboración propia	93
Gráfico 17. Pronóstico de la demanda de pañuelos en Italia. Fuente: Elaboración propia	99
Gráfico 18. Pronóstico de la demanda de capas en Italia. Fuente: Elaboración propia	100
Gráfico 19. Pronóstico de la demanda de blusas en Italia. Fuente: Elaboración propia	100
Gráfico 20. Pronóstico de la demanda de cinturones en Italia. Fuente: Elaboración propia	101

Capítulo 1: Introducción

Este Trabajo de Fin de Grado, titulado *Modelo de negocio de una marca de ropa propia* surge de mi experiencia trabajando en SILKO desde hace más de dos años.

SILKO es una marca de ropa creada a principios de 2021 que se caracteriza por la producción de complementos de lujo fabricados con seda natural. Su creación surgió con motivo de la pandemia aprovechando el momento en el que las compras online aumentaron en gran medida. La idea detrás de SILKO es la creación de complementos de mujer con colores llamativos y diseños únicos para combinar en toda clase de ocasiones.

Mi papel en SILKO ha sido principalmente el de llevar las cuentas de pérdidas y ganancias, pero a medida que ha pasado el tiempo con la colaboración con una multimarca hemos ido perdiendo poco a poco el control y conocimiento de nuestra propia marca. Con este proyecto me gustaría establecer un marco claro de operación de SILKO con el fin de volver a tomar el control de la marca y facilitar la entrada en el mercado italiano.

1.1. Motivación

A la vista del Estado del Arte surgen dos motivaciones principales. La primera consiste en contribuir a que SILKO pueda reconocer sus puntos fuertes y sus puntos de mejora para tener una dirección clara que seguir en el futuro. La segunda motivación es aprender cómo se implementaría este negocio en el extranjero a través del estudio del mercado de Italia. Se ha escogido Italia por la ciudad de Milán, capital de la moda, y por la red de contactos que tiene SILKO que facilitarían allí su apertura.

Como motivación personal incluyo el aprendizaje acerca de los volantes principales del mundo de la moda y cómo estos afectan en la estructura de un negocio.

1.2 Objetivos

El objetivo principal del proyecto es que la empresa obtenga mayores beneficios. Dicho esto, se definen dos objetivos más específicos.

1.2.1 Modelo de negocio de SILKO

El objetivo principal de SILKO como marca es ampliar el conocimiento sobre sus propiedades, actividades, recursos, amenazas y oportunidades. Para lograr esto, se ha decidido llevar a cabo un análisis del modelo de negocio CANVAS, un análisis PESTEL y el estudio de las 5 fuerzas de Porter. Estas evaluaciones estratégicas permitirán determinar de manera adecuada la visión, misión y valores de SILKO, y establecer el rumbo que la marca debe seguir en Italia para aumentar sus beneficios y expandir su negocio.

Aprovechando el objetivo de implementación de SILKO en Italia, se busca establecer una base sólida y fundamentada que guíe el crecimiento de la marca en el mercado italiano, capitalizando las oportunidades existentes. Con la información obtenida de estos análisis, SILKO podrá tomar decisiones estratégicas informadas y adaptar su enfoque para lograr el éxito en el mercado italiano. De esta manera, SILKO fortalecerá su posición y alcanzará un crecimiento sostenible en la industria de la moda.

1.2.2 Implementación en el extranjero

Partiendo del análisis del primer objetivo y el estudio del Estado del Arte, el segundo objetivo principal es establecer las bases de SILKO en Italia. Esto implica desarrollar una estrategia sólida que permita a SILKO ingresar y operar de manera exitosa en el mercado italiano. Para lograrlo, se realizará un análisis exhaustivo de las condiciones del mercado, incluyendo la competencia, las tendencias de consumo y las preferencias del público objetivo en Italia.

Además, como parte de este segundo objetivo, se utilizará un modelo predictivo para estimar un posible escenario de resultados para los primeros años de SILKO en Italia. Este modelo considerará diversos factores, como las proyecciones de ventas, los costes operativos y las ganancias potenciales. El objetivo es obtener una visión clara de los posibles resultados financieros y evaluar la viabilidad y rentabilidad del negocio en el mercado italiano.

Al establecer las bases de SILKO en Italia y estimar un escenario de resultados a través del modelo predictivo, se sentará una sólida base para la implementación exitosa de la marca en el mercado italiano. Esto permitirá tomar decisiones informadas y estratégicas, optimizando los recursos y maximizando las oportunidades de crecimiento y rentabilidad para SILKO en sus primeros años en Italia.

Capítulo 2: Estado del Arte

En este capítulo, nos adentraremos en el análisis del impacto de los canales de ventas clave para el negocio, tales como las tiendas multimarca, el comercio electrónico y las tiendas retail, así como los volantes de marketing, como las redes sociales, los influencers, el slow fashion y los productos de lujo en el sector de la moda. A través de este estudio exhaustivo, sentaremos las bases para definir el modelo de negocio de SILKO.

Comprenderemos cómo estos conceptos han influido en la industria de la moda, distinguiendo su impacto a nivel global y en los países de España e Italia cuando sea necesario. Analizaremos cómo las tiendas multimarca han experimentado un crecimiento significativo a nivel mundial, pero también enfrentado desafíos y fluctuaciones en su cuota de mercado en España. Exploraremos el crecimiento constante del comercio electrónico de moda y su influencia tanto en España como en Italia, así como el papel fundamental que desempeñan las tiendas retail físicas en la industria.

Además, examinaremos el impacto de las redes sociales en el sector de la moda, cómo los influencers han transformado la forma en que las marcas se promocionan y conectan con los consumidores, y cómo el movimiento del slow fashion ha surgido como una alternativa consciente y responsable a la moda convencional. Por último, evaluaremos el impacto de los productos de lujo en la industria de la moda, su asociación con la exclusividad, la calidad superior y el prestigio de marca, y cómo han dejado una marca significativa tanto a nivel global como en Europa.

A través de este análisis exhaustivo, seremos capaces de establecer las bases para definir el modelo de negocio de SILKO, considerando el impacto de estos conceptos en el sector de la moda y adaptándolos a las necesidades específicas de nuestra empresa. Así, estaremos preparados para construir un modelo de negocio sólido y exitoso, aprovechando las tendencias y oportunidades presentes en la industria de la moda.

Capítulo 2.1: Canales de ventas

La industria de la moda se encuentra en constante evolución y transformación, y en este capítulo exploraremos el impacto que tienen las tiendas multimarca, el comercio electrónico y las tiendas retail como canales de ventas en este sector dinámico.

En primer lugar, analizaremos el crecimiento y la importancia de las tiendas multimarca en el panorama de la moda a nivel mundial. Estas tiendas han experimentado un crecimiento significativo, con un aumento tanto en el número de establecimientos como en el volumen de ventas. A medida que los consumidores buscan una amplia variedad de opciones y marcas, las tiendas multimarca han sabido adaptarse a sus demandas y satisfacer sus necesidades de elección y variedad. Examinaremos cómo estas tiendas han evolucionado para mantenerse relevantes en un mercado en constante cambio, y cómo han logrado establecerse como destinos clave para los amantes de la moda que buscan una experiencia de compra única y diversa.

En segundo lugar, exploraremos el crecimiento y la influencia del comercio electrónico de moda. El comercio electrónico ha transformado la forma en que los consumidores compran productos relacionados con la moda y cómo las marcas se conectan con su público objetivo. Analizaremos cómo las ventas online han experimentado un crecimiento constante, especialmente en países como España e Italia, donde el comercio electrónico de moda ha alcanzado cifras significativas. Examinar cómo la comodidad, la accesibilidad y la amplia variedad de opciones han impulsado este crecimiento y cómo las marcas han tenido que adaptarse a esta nueva forma de compra y promoción.

Por último, analizaremos el papel fundamental que desempeñan las tiendas retail físicas en la industria de la moda. A pesar del auge del comercio electrónico, las tiendas físicas siguen siendo una parte esencial del sector. Estas tiendas ofrecen a los consumidores la oportunidad de explorar las últimas tendencias, recibir asesoramiento personalizado y disfrutar de la experiencia de compra en persona. También examinaremos el impacto económico que tienen las tiendas retail físicas, tanto a nivel mundial como en países específicos como España, donde generan empleo y contribuyen significativamente a la economía.

En conjunto, este capítulo nos brindará una visión completa del panorama actual de los diferentes canales de venta en el sector de la moda y cómo han redefinido la forma en que los

consumidores interactúan con las marcas y adquieren productos de moda. A medida que exploramos el impacto de las tiendas multimarca, el comercio electrónico y las tiendas retail, entenderemos cómo estos canales han moldeado la industria y cómo las marcas han tenido que adaptarse para satisfacer las demandas en constante cambio de los consumidores.

a) Multimarca

i) Introducción al concepto de multimarca

El mundo de la moda está en constante transformación y ha encontrado en las redes sociales el medio ideal para comunicarse y fortalecer su posición en el mercado. Esto ha llevado a una necesaria adaptación al entorno social, donde el público objetivo ya no se limita a recibir pasivamente el producto final, sino que participa de forma activa en el proceso de comunicación. Las estrategias tradicionales se ven desafiadas por el dominio de las plataformas online, y los consumidores influyentes actúan a una velocidad que resulta difícil de igualar para los medios de comunicación masiva y las grandes empresas de publicidad.¹

Una multimarca de moda es la respuesta a este nuevo escenario. Se trata de un establecimiento que ha sabido adaptarse a la evolución del mercado y que ofrece una selección de productos de diferentes marcas de moda. En un mundo donde las redes sociales tienen un papel fundamental, la multimarca se convierte en el punto de encuentro entre los consumidores y las marcas, brindando una amplia gama de opciones para satisfacer las necesidades y preferencias personales.

Este tipo de tienda reúne en un solo lugar prendas de vestir, calzado, accesorios y otros productos relacionados con la moda de diversas marcas reconocidas. De esta manera, los clientes tienen la oportunidad de explorar diferentes estilos y marcas, comparar y elegir según sus gustos y preferencias individuales.

La multimarca de moda se ha convertido en un espacio donde los consumidores pueden descubrir nuevas tendencias, experimentar con diferentes estilos y encontrar piezas exclusivas de marcas de renombre. Además, estas tiendas suelen contar con una cuidadosa curaduría de

¹ (Pérez, 2017)

productos, seleccionando las mejores piezas de cada marca para ofrecer una oferta diversa y de calidad.

En resumen, en un mundo dominado por las redes sociales y la participación activa del público, las multimarcas de moda se han convertido en una opción atractiva para los consumidores que buscan variedad, calidad y una experiencia de compra única en un solo lugar.

ii) Estrategias de las multimarcas

Las multimarcas han encontrado en las redes sociales la herramienta perfecta para su comunicación y posicionamiento. En un sector en constante cambio y evolución como la moda, adaptarse al medio social se ha vuelto necesario. Ya no basta con considerar al público objetivo como un simple receptor pasivo del producto final, sino que ahora participa activamente del proceso comunicativo.

Las estrategias tradicionales de marketing y publicidad han sucumbido ante el dominio de las plataformas online. Los *prosumers*, aquellos consumidores que también generan contenido y tienen influencia en las redes sociales, actúan a una velocidad difícil de igualar por los medios de comunicación tradicionales y las grandes empresas publicitarias. Ante este panorama, las multimarcas de moda deben adoptar nuevas estrategias que les permitan destacarse en el mercado y captar la atención de los consumidores.²

Una de las estrategias clave para una multimarca de moda es la curaduría de productos. Esta consiste en seleccionar cuidadosamente las marcas y productos que se ofrecerán en la tienda. Al elegir marcas de renombre y productos de alta calidad, la multimarca puede generar confianza entre los clientes y establecer una identidad sólida. Además, brindar variedad y diversidad es esencial para atraer a diferentes segmentos de clientes y satisfacer una amplia gama de preferencias de moda.³

La presencia en redes sociales y el marketing digital son aspectos fundamentales para una multimarca de moda en la actualidad. Estas plataformas se han convertido en canales de comunicación y promoción muy poderosos. Las multimarcas deben tener una estrategia sólida en redes sociales, compartiendo contenido relevante, interactuando con los seguidores,

² (Pauer, 2016)

³ (Zoltners, 2009)

colaborando con influencers y utilizando estrategias de marketing digital para aumentar la visibilidad y el alcance de la marca.

Además, las colaboraciones y alianzas estratégicas pueden ser una excelente estrategia para las multimasas de moda. Estas asociaciones con otras marcas, diseñadores emergentes o influencers relevantes pueden generar sinergias, ampliar la audiencia y atraer la atención de nuevos clientes.⁴

Por último, la experiencia de compra en la tienda física también es un factor importante. Las multimasas deben esforzarse por crear una experiencia de compra atractiva y memorable, considerando aspectos como la ambientación, la disposición de los productos, la utilización de tecnología interactiva y la oferta de servicios adicionales que brinden comodidad y valor agregado a los clientes.

En conclusión, las multimasas de moda deben adoptar estrategias adaptadas al entorno digital y social en el que se desenvuelven. La curaduría de productos, la presencia en redes sociales, las colaboraciones estratégicas y la experiencia de compra en la tienda física son solo algunas de las estrategias que pueden ayudar a estas empresas a destacarse en el mercado y captar la atención de los consumidores. La clave está en adaptarse a los cambios, ser creativos e innovadores, y ofrecer una propuesta única que satisfaga las necesidades y preferencias de los clientes.

iii) Impacto global de las multimasas

En las últimas dos décadas, el sector de la moda ha experimentado una notable evolución en cuanto a la presencia y el impacto de las marcas multimarca. Estas empresas han desempeñado un papel fundamental en la industria al ofrecer una amplia selección de productos de diferentes marcas bajo un mismo techo, proporcionando a los consumidores una experiencia de compra conveniente y diversificada. Desde el año 2000 hasta 2021, el crecimiento de las marcas multimarca ha sido evidente tanto en términos de número de establecimientos como de volumen de ventas.⁵

⁴ (Aaker, 2004)

⁵ (Westbrook, 2022)

En el año 2000, las marcas multimarca comenzaron a ganar popularidad, y su presencia en el mercado de la moda se vio reflejada en un aumento significativo de sus puntos de venta. En ese momento, se estimaba que había alrededor de 50.000 tiendas multimarca en todo el mundo. Sin embargo, con el paso de los años y el auge del comercio electrónico, este número se disparó de manera impresionante. Para el año 2021, se estima que existen más de 300.000 tiendas multimarca en todo el mundo, lo que demuestra un crecimiento exponencial en solo dos décadas.

La evolución de las marcas multimarca también se ha traducido en un aumento en el volumen de ventas. En el año 2000, las ventas globales de las tiendas multimarca alcanzaron alrededor de 250.000 millones de dólares. A medida que los consumidores se familiarizaban y adoptaban este modelo de compra, las ventas continuaron en ascenso, superando los 500.000 millones de dólares en 2010. Desde entonces, el crecimiento ha sido constante, y se estima que en 2021 las ventas de las marcas multimarca alcanzaron la cifra de 1 billón de dólares.⁶

Esta evolución en el sector de la moda ha sido impulsada por varios factores clave. Por un lado, el crecimiento del comercio electrónico y las plataformas online ha permitido que las marcas multimarca lleguen a un público global y amplíen su alcance de manera significativa. Además, los consumidores cada vez valoran más la comodidad y la diversidad de opciones que ofrecen estas tiendas, lo que ha impulsado su demanda y expansión.

En resumen, la evolución de las marcas multimarca en el sector de la moda desde el 2000 hasta el 2021 ha sido impresionante. El número de establecimientos ha aumentado considerablemente, pasando de alrededor de 50.000 tiendas en el año 2000 a más de 300.000 en 2021.⁷ Del mismo modo, las ventas han experimentado un crecimiento significativo, superando el billón de dólares en 2021. Estos cambios han sido impulsados por la creciente adopción del comercio electrónico y la búsqueda de los consumidores de una experiencia de compra diversificada y conveniente.

iv) Impacto de las multimarcas en España

⁶ (Guercini, 2020)

⁷ (Runfola, 2022)

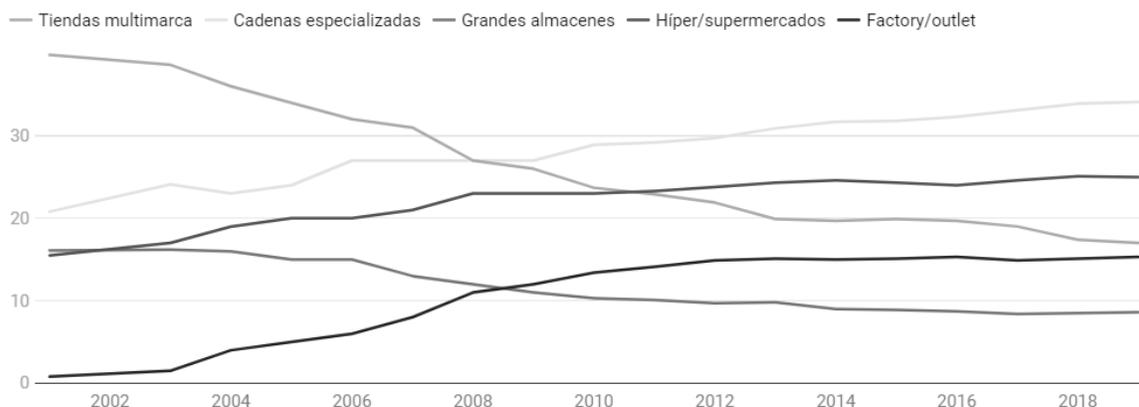


Gráfico 7. Canales de venta del comercio de la moda en España en porcentaje sobre las ventas. Fuente: Acotex

En 1993 el canal multimarca representaba el 58,8% de la distribución de moda en España, convirtiéndose en el principal canal para el sector. Sin embargo, a finales de los años noventa, con el desarrollo de las cadenas verticales, el canal multimarca experimentó un descenso drástico, cayendo al 43,1% en 1999.

Durante la década del 2000, la tendencia a la baja del canal multimarca continuó, alcanzando aproximadamente el 30% de las ventas de moda en España. En 2001, representaba el 39,8%, pero para 2009 había descendido al 26%. Durante los años más difíciles de la crisis económica, entre 2008 y 2013, el canal multimarca perdió más de siete puntos de cuota, pasando del 27% al 19,9%.

Desde entonces, el comercio multimarca se había mantenido en torno al 19%, mostrando cierta estabilidad en su cuota de mercado. Sin embargo, en 2021, el canal experimentó otro retroceso. A mediados de abril, se estimaba que alrededor del 20% de los operadores del canal multimarca cerrarían tras el estado de alarma por la pandemia de Covid-19.⁸

En 2019, el comercio de moda en España logró recuperar los 18.000 millones de euros, con un crecimiento del 2,2%. A pesar de este aumento, el negocio de la moda en España aún se encuentra lejos de su máximo histórico, alcanzado en 2006, cuando las ventas del sector aumentaron alcanzaron los 22.460 millones de euros.

⁸ (Modaes, 2020)

b) E-commerce

i) Introducción al concepto e-commerce

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce, se refiere a la compra y venta de bienes y servicios a través de internet. En esencia, es una forma de comercio que se lleva a cabo de manera electrónica, utilizando plataformas online para realizar transacciones comerciales. El e-commerce ha revolucionado la forma en que las personas realizan compras, eliminando las barreras geográficas y permitiendo a los consumidores acceder a una amplia gama de productos y servicios desde cualquier parte del mundo.

El origen del e-commerce se remonta a la década de 1960, cuando se realizaron los primeros experimentos con transacciones electrónicas.⁹ Sin embargo, fue en la década de 1990 cuando el comercio electrónico comenzó a ganar popularidad con la aparición de Internet y el desarrollo de tecnologías de seguridad online. Durante este tiempo, empresas como Amazon y eBay se convirtieron en pioneras del e-commerce, estableciendo plataformas online que permitían a los usuarios comprar y vender productos de manera segura.

El crecimiento y la adopción masiva del e-commerce se aceleraron aún más en la década de 2000 con la mejora de la infraestructura de internet, el aumento de la confianza de los consumidores en las transacciones online y el desarrollo de soluciones de pago electrónico. A medida que las empresas y los consumidores se familiarizaban con el proceso de compra online, el comercio electrónico se convirtió en una parte integral de la economía global.

Una de las ventajas principales del e-commerce es su capacidad para ofrecer comodidad y conveniencia a los consumidores. A través del comercio electrónico, los usuarios pueden realizar compras en cualquier momento y desde cualquier lugar, sin tener que desplazarse físicamente a una tienda. Además, el e-commerce brinda a los consumidores la posibilidad de comparar precios y acceder a una amplia variedad de productos y servicios en un solo lugar, lo que aumenta la competencia y puede resultar en precios más bajos.

En conclusión, el e-commerce es una forma de comercio que se lleva a cabo electrónicamente a través de internet. Su origen se remonta a las décadas de 1960 y 1990, pero

⁹ (Palacios, 2018)

ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas gracias al avance de la tecnología y la mejora de la infraestructura de internet. El e-commerce ha transformado la forma en que las personas compran y venden productos, brindando comodidad y una amplia variedad de opciones a los consumidores de todo el mundo.

ii) Tipos de estrategia e-commerce

El comercio electrónico, o e-commerce, ha revolucionado la forma en que las personas compran y venden productos y servicios. Existen varios tipos de e-commerce, cada uno con características y enfoques distintos que se adaptan a diferentes necesidades y contextos.¹⁰ A continuación, se detallan algunos de los tipos más comunes de e-commerce:

El primero es el B2C (Business-to-Consumer), que se refiere a las transacciones realizadas entre una empresa y un consumidor final. En este modelo, las empresas establecen tiendas online donde los consumidores pueden adquirir productos y servicios directamente. El B2C es ampliamente utilizado y abarca una amplia gama de industrias, como el comercio minorista, la electrónica de consumo y la moda. Las empresas B2C se esfuerzan por ofrecer una experiencia de compra online fácil y conveniente para los consumidores.

Por otro lado, el B2B (Business-to-Business) implica transacciones comerciales entre dos empresas. En este caso, las empresas utilizan plataformas online para comprar y vender productos, servicios o información entre sí. El comercio electrónico B2B es fundamental en áreas como la cadena de suministro, la logística y los servicios empresariales. Las transacciones B2B suelen ser más complejas y pueden involucrar acuerdos a largo plazo, grandes volúmenes de productos y negociaciones personalizadas.

El C2C (Consumer-to-Consumer) se centra en las transacciones realizadas directamente entre consumidores individuales. Las plataformas online actúan como intermediarios, permitiendo a los usuarios comprar y vender productos usados o hechos a mano. Los sitios web de subastas y los mercados de segunda mano son ejemplos populares de C2C. Este tipo de e-commerce fomenta la economía colaborativa y ofrece a los consumidores la oportunidad de ganar dinero vendiendo artículos que ya no necesitan o creando productos únicos.

¹⁰ (Campo, 2020)

Otro tipo es el C2B (Consumer-to-Business), donde los consumidores ofrecen productos, servicios o información a las empresas. Un ejemplo común de C2B es el marketing de influencia, donde los consumidores influyentes en las redes sociales colaboran con las empresas para promocionar sus productos a cambio de compensación. Además, los sitios web de encuestas y de crowdsourcing también pueden considerarse ejemplos de C2B, ya que los consumidores ofrecen sus opiniones o conocimientos a las empresas a cambio de recompensas o pagos.

Finalmente, el B2G (Business-to-Government) implica transacciones comerciales entre empresas y entidades gubernamentales. Las empresas utilizan plataformas online para presentar propuestas o vender productos y servicios directamente al gobierno. El comercio electrónico B2G es esencial en áreas como la contratación pública y las adquisiciones gubernamentales.

En resumen, el e-commerce abarca diferentes tipos de transacciones comerciales online, desde las realizadas entre empresas y consumidores finales (B2C), hasta aquellas entre empresas (B2B), consumidores individuales (C2C), consumidores y empresas (C2B) y empresas y entidades gubernamentales (B2G). Cada tipo de e-commerce tiene sus propias características y desafíos, pero todos contribuyen a la creación de un entorno comercial global más accesible y conectado.

iii) Impacto del e-commerce a nivel global

A lo largo de las últimas dos décadas, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento significativo en el sector de la moda. Desde el año 2000 hasta la actualidad, ha habido una evolución impresionante en la forma en que los consumidores compran ropa, accesorios y productos relacionados.

En el año 2000, el comercio electrónico en el sector de la moda era una pequeña fracción de las ventas totales. Sin embargo, a medida que avanzaba la década de 2000, se comenzaron a ver cambios significativos. El e-commerce en el sector de la moda empezó a ganar relevancia y se convirtió en una alternativa atractiva para los consumidores. El rápido avance de la tecnología y la mayor confianza de los consumidores en las compras online contribuyeron a este crecimiento.

A medida que ingresamos en la década de 2010, el comercio electrónico en el sector de la moda experimentó un crecimiento exponencial. El aumento de la penetración de Internet, el desarrollo de plataformas de comercio electrónico más sofisticadas y la mejora en la experiencia

del usuario contribuyeron a esta evolución. Para 2015, las ventas minoristas de moda online superaron los 400 mil millones de dólares a nivel global, mostrando un crecimiento significativo en comparación con la década anterior.¹¹

La pandemia de COVID-19 en 2020 aceleró aún más la transformación del comercio electrónico en el sector de la moda. Los cierres de tiendas físicas y las restricciones de movimiento llevaron a un aumento masivo de las compras online. Los consumidores, en busca de comodidad y seguridad, recurrieron al comercio electrónico para adquirir productos de moda. Como resultado, las ventas minoristas de moda online alcanzaron los 759 mil millones de dólares a nivel mundial ese año, experimentando un crecimiento del 26.3% en comparación con el año anterior.¹²

En 2022, el comercio electrónico en el sector de la moda continúa prosperando. Las expectativas indicaron que las ventas minoristas de moda online llegarán a los 895 mil millones de dólares a nivel global. Esto representa un crecimiento adicional del 17.9% en comparación con el año anterior, lo que destaca el papel cada vez más relevante del e-commerce en el sector de la moda.¹³

En conclusión, desde el año 2000 hasta la actualidad, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento significativo en el sector de la moda. Los avances tecnológicos, la mayor penetración de Internet y los cambios en el comportamiento del consumidor han impulsado este crecimiento. El comercio electrónico ha brindado a los consumidores acceso a una amplia variedad de productos de moda, comodidad en el proceso de compra y la capacidad de explorar marcas de todo el mundo. Se espera que esta tendencia continúe en el futuro, ya que más consumidores adoptan el comercio electrónico como su principal opción para realizar compras en el sector de la moda.

iv) Impacto del e-commerce en España

En los últimos años, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento notable en el sector de la moda en España, posicionándose como un canal de venta cada vez más

¹¹ (Cao, 2018)

¹² (Vega, 2021)

¹³ (UNCTAD, 2023)

relevante frente a otros canales tradicionales. Las cifras numéricas reflejan esta evolución y el cambio en los patrones de consumo.

PESO DEL ECOMMERCE SOBRE EL TOTAL DE VENTAS DE MODA EN VOLUMEN EN ESPAÑA 2012-2021

En porcentaje sobre el volumen total.

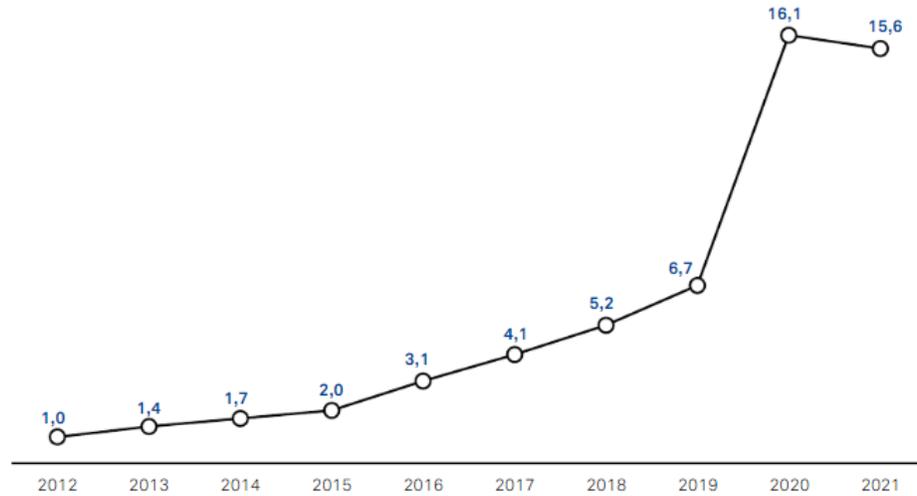


Gráfico 8. Fuente: Kantar, World Panel Division

El comercio electrónico en el sector de la moda ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. En 2019, representó aproximadamente el 6,7% del total de las ventas de moda en el país. Sin embargo, con la pandemia de COVID-19 y las restricciones impuestas a las tiendas físicas en 2020, el comercio electrónico de moda alcanzó el 16,1% de las ventas totales del sector, mostrando un aumento significativo en su participación.¹⁴

Además, en el último trimestre de 2022, las ventas de moda online en España aumentaron un 7,8% en comparación con el mismo período del año anterior. Esto indica que el comercio electrónico sigue en alza en el sector de la moda, incluso después del levantamiento de algunas restricciones.¹⁵

Asimismo, es importante destacar el papel creciente de las redes sociales como canal de venta en el sector de la moda. Plataformas como Instagram y Facebook se han convertido en herramientas clave para que las marcas y los minoristas promocionen y vendan productos de

¹⁴ (Observatorio Catelem, 2021)

¹⁵ (CNMC, 2022)

moda online. En 2022 se estima que el 41% de los consumidores españoles realizaron compras de moda a través de las redes sociales.¹⁶

A pesar del crecimiento del comercio electrónico, es importante destacar que las tiendas físicas siguen siendo un canal de venta relevante en el sector de la moda en España. Aproximadamente el 55% de las ventas de moda en el país aún se realizan en tiendas físicas.¹⁷

En resumen, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento significativo en el sector de la moda en España en los últimos años, especialmente debido a la pandemia de COVID-19. El comercio electrónico representa una parte cada vez mayor de las ventas totales de moda en el país y se espera que continúe creciendo en el futuro. Aunque sigue siendo relevante, el canal de tiendas físicas ha visto un cambio en su participación debido a la creciente popularidad del comercio electrónico y las ventas a través de redes sociales.

v) Impacto del e-commerce en Italia

En los últimos años, el comercio electrónico en el sector de la moda ha experimentado un crecimiento impresionante en Italia, convirtiéndose en un canal de venta cada vez más relevante. Este crecimiento ha sido impulsado por varios factores y ha llevado a un cambio significativo en los hábitos de consumo de moda en el país.

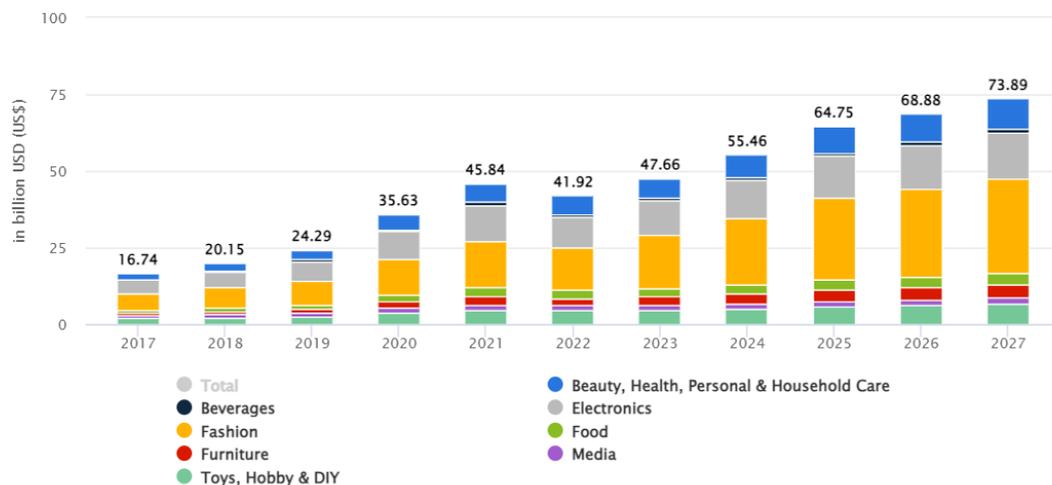


Gráfico 9. Cuota de ganancias por sectores en e-commerce Italia. Fuente: Statista

¹⁶ (Observatorio Catelem, 2022)

¹⁷ (KPMG, 2022)

En 2019, el comercio electrónico de moda en Italia registró un crecimiento del 17%, alcanzando un valor de 15 mil millones de dólares.¹⁸ Este aumento se debió a la mayor penetración de Internet en el país y a la comodidad que ofrece el comercio electrónico para realizar compras de moda desde cualquier lugar y en cualquier momento.

La pandemia de COVID-19 en 2020 aceleró aún más el crecimiento del comercio electrónico de moda en Italia. Con los cierres de tiendas físicas y las restricciones de movimiento, los consumidores recurrieron masivamente a las compras online. En el primer semestre de 2020, las ventas de moda online en Italia aumentaron un 26% en comparación con el mismo período del año anterior alcanzando un valor de 19 mil millones de dólares.

En los años siguientes, el crecimiento del comercio electrónico de moda en Italia continuó su tendencia ascendente. Para 2023 se espera que las ventas online de moda alcancen los 20 mil millones de dólares¹⁹, sin embargo, el gráfico superior indica que podría superar los 25 billones. Este crecimiento se debe a la creciente adopción del comercio electrónico por parte de los consumidores italianos, así como a la expansión de las ofertas y servicios online por parte de las marcas y minoristas.

Es importante destacar que el comercio electrónico de moda en Italia también ha experimentado un aumento en las compras a través de dispositivos móviles. En 2020, el 51% de las compras de moda online se realizaron a través de dispositivos móviles. Esto refleja la importancia de una experiencia de compra móvil y la adaptación de las empresas a esta tendencia, ofreciendo interfaces amigables para dispositivos móviles y aplicaciones específicas.

En resumen, el comercio electrónico de moda en Italia ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por la pandemia de COVID-19 y la creciente adopción del comercio electrónico por parte de los consumidores italianos. Se espera que esta tendencia continúe en el futuro, ya que los consumidores continúan optando por la comodidad y la variedad de opciones que ofrece el comercio electrónico en el sector de la moda.

¹⁸ (Netcomm, 2022)

¹⁹ (CMI, 2022)

c) Tienda retail

i) Introducción al concepto de tienda retail

Una tienda retail de moda es un establecimiento físico donde se venden productos relacionados con la moda, como ropa, calzado, accesorios y artículos de belleza. Estas tiendas están especializadas en ofrecer una amplia selección de productos de moda para satisfacer las necesidades y preferencias de los consumidores.

El origen de las tiendas retail de moda se remonta a los primeros comercios que vendían prendas de vestir. A lo largo de la historia, la ropa ha sido un elemento esencial en la sociedad, y las tiendas retail de moda surgieron para proporcionar a los consumidores un lugar físico donde adquirir prendas de acuerdo con las tendencias y estilos de cada época.

Con la llegada de la Revolución Industrial en el siglo XVIII, la producción textil se masificó, lo que permitió una mayor disponibilidad de prendas de vestir a precios más asequibles. Esto dio lugar al surgimiento de tiendas minoristas de moda más grandes y especializadas, como las boutiques y las tiendas departamentales. Estos establecimientos ofrecían una variedad de marcas y estilos bajo un mismo techo, brindando a los consumidores una amplia gama de opciones para satisfacer sus necesidades de moda.²⁰

En el siglo XX, el concepto de las tiendas retail de moda evolucionó aún más. Las cadenas de tiendas y las franquicias se hicieron más comunes, lo que permitió una expansión geográfica y una estandarización de los productos y servicios ofrecidos. Además, con los avances tecnológicos, las tiendas minoristas de moda adoptaron sistemas de punto de venta, inventario automatizado y estrategias de marketing innovadoras para mejorar la experiencia de compra y atraer a los consumidores.²¹

En la actualidad, las tiendas retail de moda siguen siendo una parte integral de la industria. Aunque el comercio electrónico ha ganado popularidad, muchas personas aún prefieren visitar las tiendas físicas para ver, tocar y probarse las prendas antes de realizar una compra. Las tiendas retail de moda ofrecen una experiencia de compra única, donde los

²⁰ (McCormick, 2014)

²¹ (Grewal, 2018)

consumidores pueden recibir asesoramiento personalizado de los empleados de ventas, explorar las últimas tendencias y estilos, y disfrutar de la inmediatez de la compra.

En resumen, las tiendas retail de moda son establecimientos físicos especializados en la venta de productos relacionados con la moda. Han evolucionado a lo largo del tiempo para adaptarse a las necesidades y preferencias de los consumidores, ofreciendo una amplia gama de productos y una experiencia de compra personalizada. Siguen siendo una parte esencial de la industria de la moda, brindando a los consumidores la oportunidad de acceder a las últimas tendencias y estilos en un entorno físico.

ii) Tipos de estrategias que adoptan las tiendas retail

Las tiendas retail de moda emplean una amplia variedad de estrategias para atraer a los clientes, destacarse en un mercado competitivo y fomentar las ventas. Estas estrategias se centran en crear una experiencia de compra atractiva y personalizada, aprovechando las últimas tendencias y tecnologías para mejorar la interacción con los consumidores. Veamos en detalle algunas de las estrategias más comunes utilizadas por estas tiendas.

Una estrategia clave es el diseño de escaparates y el visual merchandising. Las tiendas de moda cuidan meticulosamente la presentación de sus escaparates para captar la atención de los transeúntes y despertar su interés. Utilizan técnicas de visual merchandising, como la disposición creativa de productos, el uso de maniqués o modelos en poses atractivas y la iluminación adecuada para resaltar los productos clave. Esto crea un entorno visualmente atractivo que invita a los clientes a entrar y explorar la tienda.²²

La experiencia de compra personalizada es otra estrategia importante. Las tiendas retail de moda se esfuerzan por brindar un servicio personalizado a sus clientes. Su personal de ventas está capacitado para ofrecer asesoramiento experto, ayudar a los clientes a encontrar el estilo y las tallas adecuadas, y responder a sus preguntas sobre tendencias y combinaciones de prendas. Esta atención individualizada crea un ambiente acogedor y establece una conexión más profunda con los clientes, lo que puede llevar a la fidelidad y recomendación de la tienda.

Las promociones y descuentos también juegan un papel crucial en las estrategias de las tiendas retail de moda. Estas tiendas ofrecen descuentos porcentuales, ofertas especiales y

²² (Pettinger, 2010)

promociones temporales para incentivar la compra. Pueden incluir promociones de "compra uno y llévate el segundo a mitad de precio", cupones de descuento, ventas flash y programas de lealtad. Estas estrategias generan un sentido de urgencia y motivan a los clientes a aprovechar las ofertas antes de que terminen.²³

Los eventos y colaboraciones son otra estrategia utilizada por las tiendas retail de moda para generar interés y atraer a los clientes. Organizan eventos especiales como lanzamientos de colecciones, desfiles de moda o colaboraciones con diseñadores reconocidos o influencers populares. Estos eventos crean un ambiente exclusivo y emocionante que atrae a los clientes, les ofrece una experiencia única y les permite descubrir y adquirir productos especiales.

Además, las tiendas retail de moda están adoptando una estrategia omnicanal para brindar una experiencia de compra integrada y fluida. Esto implica combinar la venta online y en tienda física, permitiendo a los clientes realizar compras online y recoger los productos en la tienda, o proporcionar opciones de devolución flexibles. También utilizan aplicaciones móviles que permiten a los clientes buscar productos, acceder a promociones exclusivas y recibir notificaciones sobre nuevos productos o eventos.

En resumen, las tiendas retail de moda implementan estrategias como el diseño de escaparates, la experiencia de compra personalizada, las promociones y descuentos, los eventos y colaboraciones, y la estrategia omnicanal para atraer a los clientes y fomentar las ventas.

iii) Impacto global de las tiendas retail

El retail físico en el sector de la moda ha desempeñado un papel fundamental a lo largo de los años, a pesar del crecimiento del comercio electrónico y los cambios en los hábitos de consumo. Aunque el comercio online ha ganado terreno, las tiendas físicas continúan siendo una parte esencial de la experiencia de compra para muchos consumidores, y su impacto en la industria de la moda es significativo. Examinemos más de cerca este impacto, respaldado por cifras y datos relevantes.

En cuanto al volumen de ventas minoristas, las cifras demuestran que el retail físico sigue siendo una fuerza importante en el sector de la moda. Las ventas minoristas de moda a nivel

²³ (Patel, 2004)

mundial alcanzaron los 1.02 trillones de dólares en 2021.²⁴ Aunque el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento significativo, las tiendas físicas aún representan una parte sustancial de este volumen.

A pesar de la creciente presencia del comercio electrónico, muchas personas valoran la experiencia de compra física en las tiendas de moda. En 2021 el 79% de los consumidores afirmó que la experiencia de compra en la tienda física era importante o muy importante para ellos.²⁵ Este dato refuerza la idea de que las tiendas físicas ofrecen beneficios únicos, como la posibilidad de tocar y probarse las prendas, recibir asesoramiento de los empleados de ventas y disfrutar de la interacción social.

En cuanto a la participación de las ventas minoristas físicas en la industria de la moda, se estima que estas representaron alrededor del 78% de las ventas totales en 2020. Esto indica que, a pesar del auge del comercio electrónico, las tiendas físicas siguen siendo una parte importante del panorama minorista de la moda.

Además de su impacto en las ventas y la experiencia de compra, el retail físico en el sector de la moda también genera empleo a nivel mundial. Aproximadamente 300 millones de personas trabajan en el sector minorista de moda.²⁶ Estos empleos incluyen roles en ventas, atención al cliente, gestión de tiendas, logística y más. El retail físico no solo contribuye a la economía global, sino que también apoya el sustento de muchas personas alrededor del mundo.

Asimismo, las tiendas minoristas físicas de moda tienen un impacto positivo en las economías locales. Al establecer ubicaciones físicas en comunidades específicas, estas tiendas generan ingresos locales, pagan impuestos y apoyan a otros negocios locales, como proveedores y servicios relacionados. Contribuyen a la vitalidad económica de las áreas en las que se encuentran y desempeñan un papel clave en el tejido social y comercial de las comunidades locales.

En resumen, a pesar del crecimiento del comercio electrónico, el retail físico en el sector de la moda sigue siendo una fuerza significativa en la industria. Con cifras que respaldan su

²⁴ (McKinsey & Company, 2022)

²⁵ (NRF, 2022)

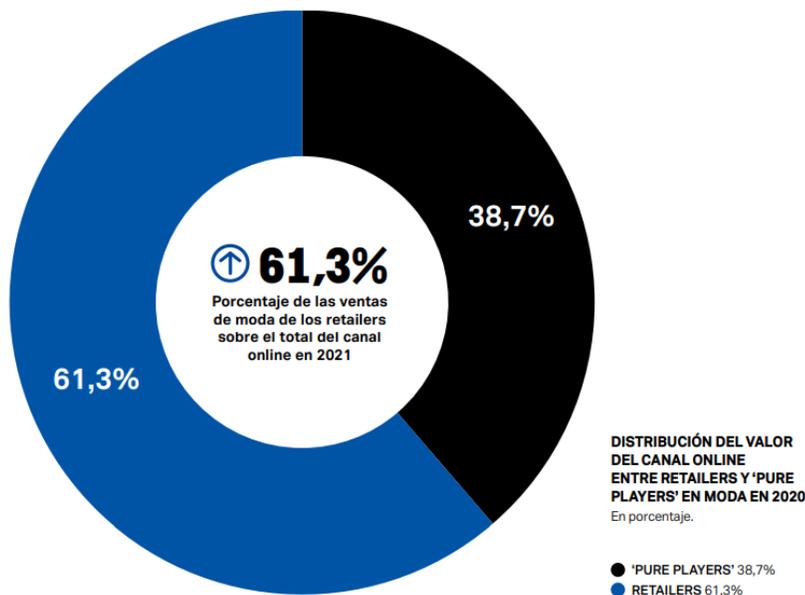
²⁶ (McArthur, 2019)

impacto en términos de ventas, empleo y contribución económica, las tiendas físicas continúan siendo un canal esencial para la experiencia de compra de moda.

iv) Impacto de las tiendas retail en España

El retail físico en el sector de la moda ha desempeñado un papel destacado en España en los últimos años, a pesar de los desafíos planteados por el crecimiento del comercio electrónico y los cambios en los hábitos de consumo de los clientes. Aunque el comercio online ha experimentado un aumento significativo, el retail físico sigue siendo un componente crucial de la industria de la moda en el país. A continuación, se proporcionan datos y cifras que respaldan este impacto y brindan una visión más detallada.

En términos de volumen de ventas minoristas, las cifras muestran que el retail físico continúa siendo un actor importante en España. En 2020, las ventas minoristas de moda en establecimientos físicos alcanzaron los 27.4 mil millones de euros.²⁷ Aunque esto representa una disminución del 31.8% en comparación con el año anterior debido a la pandemia de COVID-19 y las restricciones impuestas, las ventas minoristas físicas aún tienen un impacto significativo en la industria de la moda en España.



A pesar del crecimiento del comercio electrónico, las tiendas físicas siguen siendo la principal fuente de ventas de moda en el país. En 2021, las ventas de retail representaron

²⁷ (INE, 2021)

alrededor del 38,7% del total de las ventas del canal online en España. Esto demuestra que el retail físico sigue siendo el canal dominante en la industria de la moda en el país, a pesar del crecimiento del comercio electrónico.²⁸

Además de su impacto en las ventas, el retail físico en el sector de la moda también tiene un efecto significativo en la generación de empleo en España. En 2022, el sector empleó a más de 130,000 personas en tiendas físicas de moda en todo el país. Estos empleos abarcan una amplia gama de roles, desde ventas y atención al cliente hasta gestión de tiendas y logística. La industria del retail físico proporciona oportunidades laborales importantes y contribuye al sustento de muchas personas en España.²⁹

Las tiendas minoristas físicas de moda también desempeñan un papel vital en la economía local del país. Al tener ubicaciones físicas en diversas ciudades y áreas, estas tiendas generan ingresos locales, pagan impuestos y apoyan a otros negocios locales, como proveedores y servicios relacionados. Esto contribuye a la vitalidad económica de las comunidades locales en todo el país y fortalece el tejido empresarial local.

A pesar de la creciente influencia del comercio electrónico, muchas personas en España aún valoran la experiencia de compra en las tiendas físicas de moda. La posibilidad de tocar y probarse las prendas, recibir asesoramiento personalizado de los empleados de ventas y disfrutar de la interacción social son factores importantes para los consumidores. Las tiendas físicas brindan una experiencia única y permiten a los clientes explorar y experimentar con las últimas tendencias de moda de manera directa.

En resumen, el retail físico en el sector de la moda ha mantenido su relevancia en España, a pesar del crecimiento del comercio electrónico. Las cifras demuestran que las ventas minoristas físicas siguen siendo una parte integral de la industria de la moda en el país. Además de generar empleo y contribuir a la economía local, las tiendas físicas brindan una experiencia de compra valiosa para los consumidores, permitiéndoles interactuar directamente con los productos y recibir un servicio personalizado.

²⁸ (Proware, 2022)

²⁹ (Modaes, 2023)

Conclusiones

Las marcas multimarca en el sector de la moda han experimentado un crecimiento significativo a nivel mundial, con un aumento tanto en el número de tiendas como en el volumen de ventas. Aunque en España el canal multimarca ha enfrentado desafíos y fluctuaciones en su cuota de mercado, sigue siendo una opción relevante para los consumidores. La evolución del canal multimarca refleja la adaptación necesaria para mantenerse en un mercado en constante cambio y satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes.

El comercio electrónico de moda en España ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. En 2020, representó aproximadamente el 16,1% de las ventas totales del sector, lo que muestra un aumento significativo en su participación. Además, las ventas de moda online en España aumentaron un 7,8% en el último trimestre de 2022 en comparación con el mismo período del año anterior. A pesar de este crecimiento, las tiendas físicas siguen siendo relevantes, ya que representan alrededor del 55% de las ventas de moda en el país. En Italia, el comercio electrónico de moda también ha experimentado un crecimiento significativo, con un aumento del 17% en 2019 y ventas online que se espera alcancen los 20 mil millones de dólares en 2023. La pandemia de COVID-19 ha acelerado este crecimiento en ambos países, ya que los consumidores recurrieron a las compras online durante los cierres de tiendas físicas. En general, el comercio electrónico de moda continúa siendo una tendencia importante en el sector, proporcionando comodidad y una amplia variedad de opciones a los consumidores.

Las tiendas retail físicas de moda son establecimientos especializados en la venta de productos relacionados con la moda. A pesar del crecimiento del comercio electrónico, las tiendas físicas siguen siendo una parte esencial de la industria de la moda, brindando a los consumidores la oportunidad de explorar las últimas tendencias, recibir asesoramiento personalizado y disfrutar de la experiencia de compra. Además, el retail físico en el sector de la moda tiene un impacto significativo en términos de ventas, empleo y contribución económica a nivel mundial y en países como España. Aunque el comercio online ha ganado terreno, las tiendas físicas siguen siendo el canal dominante en la industria de la moda.

En conjunto, tanto las marcas multimarca como el comercio electrónico y las tiendas físicas desempeñan roles importantes en el sector de la moda. Las marcas multimarca han experimentado un crecimiento significativo a nivel mundial, a pesar de los desafíos y

fluctuaciones en el mercado español. Por otro lado, el comercio electrónico de moda ha experimentado un crecimiento constante en España e Italia, impulsado aún más por la pandemia de COVID-19. Sin embargo, las tiendas físicas siguen siendo relevantes y esenciales para la industria, ya que proporcionan experiencias de compra personalizadas y contribuyen en gran medida a las ventas, el empleo y la economía en general. A medida que el mercado continúa evolucionando, es importante que las marcas y los minoristas encuentren un equilibrio entre los canales online y offline para satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores.

Capítulo 2.2: Volantes de marketing

El presente capítulo analizará el impacto de diversos elementos en el sector de la moda, centrándose en el papel fundamental de las redes sociales, los influencers, el movimiento del slow fashion y los productos de lujo. Estos elementos han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años y han transformado la forma en que la industria de la moda se comunica, promociona sus productos y satisface las demandas de los consumidores.

En primer lugar, se examinará el impacto de las redes sociales en el sector de la moda. Con el crecimiento exponencial de usuarios en plataformas como Instagram, Facebook y TikTok, las redes sociales se han convertido en un canal de comunicación clave para las marcas de moda. Se analizará cómo las redes sociales han proporcionado una plataforma para que las marcas promocionen sus productos, lleguen a una audiencia más amplia y establezcan conexiones emocionales con los consumidores.

A continuación, se abordará el poder de los influencers en la industria de la moda. Estos creadores de contenido han logrado establecer una relación directa con sus seguidores, generando influencia y confianza en sus recomendaciones de productos. Se explorará cómo los influencers han transformado la forma en que las marcas se promocionan y conectan con los consumidores, y se analizará su impacto en el comportamiento de compra y en las estrategias de marketing de las marcas de moda.

El movimiento del slow fashion también será objeto de estudio en este capítulo. Se examinará cómo este enfoque consciente y responsable ha ganado relevancia en la industria de la moda, promoviendo la sostenibilidad, la ética y el consumo consciente. Se analizará el impacto del slow fashion en la cadena de suministro, las prácticas de producción y las preferencias de los consumidores, así como su influencia en la adopción de prácticas más responsables por parte de las marcas de moda.

Por último, se profundizará en el sector de los productos de lujo y su impacto en la industria de la moda. Se explorará cómo los productos de lujo, como el prêt-à-porter de alta gama, la alta costura, los accesorios y los perfumes, transmiten exclusividad, calidad superior y prestigio de marca. Se analizará el crecimiento del mercado de la moda de lujo, su influencia en la economía global y su importancia en regiones como Europa y China.

En conjunto, este capítulo ofrecerá una visión integral del impacto de las redes sociales, los influencers, el slow fashion y los productos de lujo en el sector de la moda, proporcionando una base sólida para comprender los cambios y desafíos actuales de la industria.

a) Redes sociales

i) Introducción al concepto de redes sociales

Las redes sociales son plataformas online que permiten a las personas conectarse, comunicarse y compartir contenido digital con otros usuarios. Estas plataformas han revolucionado la forma en que nos relacionamos, interactuamos y nos mantenemos informados en la era digital.

El origen de las redes sociales se remonta a principios de la década de 2000, cuando surgieron los primeros sitios web dedicados a la creación de perfiles y conexiones entre usuarios. Uno de los primeros y más populares fue Friendster, lanzado en 2002. Friendster permitía a los usuarios crear perfiles, agregar amigos y compartir mensajes y contenido multimedia. A medida que Friendster ganó popularidad, surgieron otras plataformas como MySpace, LinkedIn y Facebook, cada una con sus propias características y enfoques.³⁰

³⁰ (Sharma, 2018)

El funcionamiento de las redes sociales se basa en la idea de crear perfiles de usuario y establecer conexiones con otros usuarios, formando una red de contactos o amigos. Los usuarios pueden compartir información personal, publicar actualizaciones de estado, fotos, videos y enlaces, y interactuar con el contenido compartido por otros usuarios a través de comentarios, me gusta y compartidos.

La comunicación en las redes sociales se realiza a través de funciones como los mensajes privados y los comentarios públicos. Los usuarios pueden enviar mensajes directos a otros usuarios o comentar en publicaciones compartidas en su feed de noticias. Estas interacciones pueden ser tanto entre amigos o contactos conocidos como con personas desconocidas que comparten intereses comunes.

Además de la comunicación, las redes sociales también ofrecen una variedad de funciones y herramientas adicionales. Por ejemplo, muchas plataformas tienen la opción de crear grupos o comunidades temáticas, donde los usuarios pueden unirse y participar en discusiones sobre temas específicos. También existen funciones de etiquetado que permiten a los usuarios mencionar a otros usuarios en sus publicaciones, y algoritmos que muestran contenido relevante en función de los intereses y las interacciones del usuario.

En términos de privacidad y seguridad, las redes sociales generalmente ofrecen configuraciones y opciones de privacidad que permiten a los usuarios controlar quién puede ver su contenido y acceder a su información personal. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la privacidad en las redes sociales puede ser un desafío, ya que la información compartida puede estar expuesta a un público más amplio de lo esperado si no se toman las precauciones adecuadas.³¹

En resumen, las redes sociales son plataformas online que facilitan la comunicación, la interacción y el intercambio de contenido entre usuarios. Surgieron a principios de la década de 2000 y han evolucionado a lo largo de los años, brindando a las personas la capacidad de conectarse y compartir información personal, fotos, videos y más. El funcionamiento de las redes sociales se basa en la creación de perfiles de usuario, la conexión con otros usuarios y la

³¹ (Hunter, 2020)

interacción con el contenido compartido por ellos. Aunque ofrecen beneficios y oportunidades de conexión, también plantean desafíos en términos de privacidad y seguridad.

ii) Tipos de estrategias empleadas por marcas de ropa en las redes sociales

En la actualidad, las marcas de moda emplean una variedad de estrategias en las redes sociales para fortalecer su presencia y alcanzar a su audiencia objetivo. Estas estrategias han sido utilizadas por marcas reconocidas y han demostrado ser efectivas en la promoción de productos y en la generación de compromiso con los seguidores.

Una de las estrategias más comunes es la creación de contenido visualmente atractivo. Marcas como Nike y Adidas son conocidas por compartir imágenes y videos impactantes que resaltan sus productos en acción. Utilizan escenarios inspiradores, estilos de vida aspiracionales y estéticas de alta calidad para captar la atención de su audiencia. Estas imágenes y videos se comparten en plataformas como Instagram, donde las marcas pueden mostrar su creatividad y destacar la personalidad de sus productos.³²

El uso de influencers es otra estrategia popular en la moda. Marcas como Chanel y Dior han colaborado con influyentes de renombre para promocionar sus productos. Por ejemplo, Chanel ha trabajado con la influencer Chiara Ferragni, quien tiene una gran base de seguidores en Instagram. Estas colaboraciones permiten a las marcas llegar a un público más amplio y aprovechar la credibilidad y la influencia de los influencers para generar interés en sus productos.

El uso estratégico de hashtags y tendencias también ha sido aprovechado por marcas como H&M y Zara. Estas marcas utilizan hashtags populares relacionados con la moda, como #OOTD (Outfit Of The Day) o #FashionWeek, para aumentar su visibilidad y participación en las conversaciones online. También crean hashtags propios para campañas específicas, como #HMxCoachella, que les permite conectar con su audiencia durante eventos relevantes y promover productos relacionados.³³

La participación de la comunidad es una estrategia clave para marcas como Burberry y Gucci. Estas marcas fomentan la participación activa de sus seguidores mediante la creación de desafíos o concursos en los que los usuarios pueden compartir contenido relacionado con la

³² (Sejati, 2018)

³³ (Ahmad, 2015)

marca. Por ejemplo, Burberry lanzó un desafío en Instagram llamado #ArtOfTrench, en el que los seguidores podían compartir fotos de sí mismos usando un trench coat de la marca. Esta estrategia genera interacción, aumenta el compromiso y crea una comunidad en torno a la marca.

La adaptación a diferentes plataformas también es esencial para las marcas de moda. Marcas como Forever 21 y ASOS han comprendido la importancia de adaptar su contenido a plataformas como TikTok, donde los videos cortos y entretenidos son populares. Estas marcas crean contenido divertido y creativo, como tutoriales de moda o desafíos de baile, para atraer a una audiencia más joven y conectarse con ellos de manera auténtica.³⁴

Finalmente, marcas como H&M utilizan el análisis de datos para personalizar su contenido y mejorar su estrategia en redes sociales. Analizan los datos demográficos y de comportamiento de sus seguidores para comprender mejor sus preferencias y necesidades. Esto les permite adaptar su contenido y ofrecer una experiencia más personalizada. Por ejemplo, H&M utiliza el análisis de datos para recomendar productos a sus seguidores basándose en su historial de compras y preferencias de estilo.

En resumen, las marcas de moda emplean una variedad de estrategias en las redes sociales para destacar y conectarse con su audiencia. Ejemplos de estas estrategias incluyen la creación de contenido visualmente atractivo (Nike, Adidas), el uso de influencers (Chanel, Dior), el uso de hashtags y tendencias (H&M, Zara), la participación de la comunidad (Burberry, Gucci), la adaptación a diferentes plataformas (Forever 21, ASOS) y el análisis de datos para personalizar el contenido (H&M). Estas estrategias permiten a las marcas de moda promocionar sus productos, generar compromiso con los seguidores y construir una presencia sólida en las redes sociales.

iii) Impacto global de las redes sociales

En los últimos años, las redes sociales han tenido un impacto significativo en el sector de la moda a nivel global. Estas plataformas digitales han revolucionado la forma en que las marcas de moda se comunican con su audiencia, promocionan sus productos y establecen conexiones

³⁴ (Scuotto, 2017)

directas con los consumidores. A continuación, se presentan algunos datos y cifras que ilustran el impacto de las redes sociales en la industria de la moda.

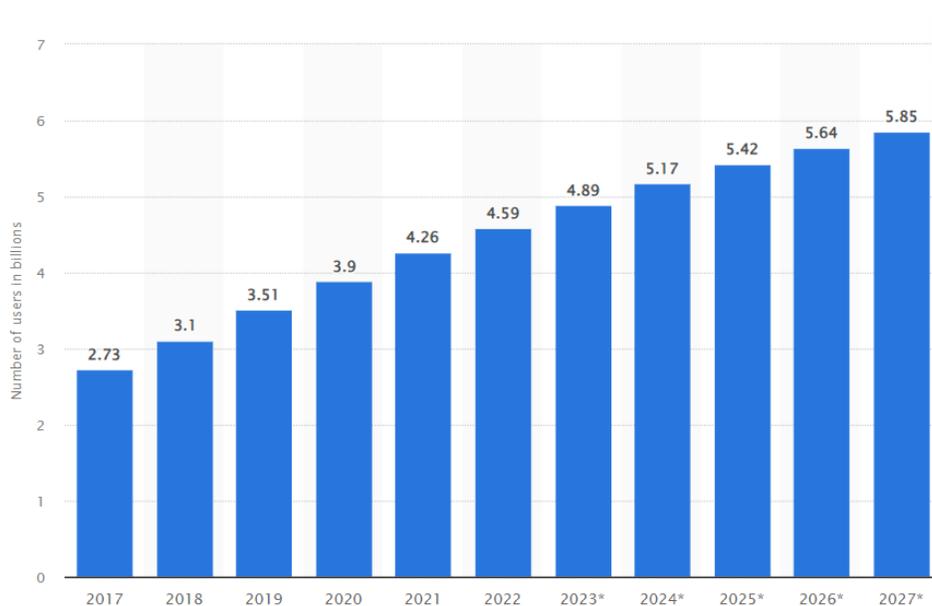


Gráfico 10. Número de usuarios en redes sociales en el mundo. Fuente: Statista

En primer lugar, el crecimiento exponencial de usuarios en las redes sociales ha ampliado la audiencia potencial para las marcas de moda. Se estima que para el final de 2023 habrá más de 4.33 mil millones de usuarios de redes sociales en todo el mundo, en comparación con los 4.26 mil millones de usuarios en 2021. Este aumento en el número de usuarios proporciona a las marcas una oportunidad única para llegar a un público más amplio y diverso.

La influencia de los influencers de moda en las redes sociales ha sido notable. El 74% de los especialistas en marketing considera que las campañas con influencers son efectivas para promocionar productos y aumentar el conocimiento de la marca.³⁵ Estas personas cuentan con una audiencia leal y comprometida, lo que los convierte en poderosos embajadores de marca. Por ejemplo, la marca de moda Revolve ha colaborado con influencers como Chiara Ferragni y Aimee Song, quienes han contribuido a aumentar la visibilidad y el alcance de la marca a través de sus seguidores en las redes sociales.

Las redes sociales también han impulsado el crecimiento del comercio electrónico en el sector de la moda. Se estima que las ventas minoristas de moda online alcanzarán los 670

³⁵ (Geyser, 2023)

billones de dólares en 2023, en comparación con los 485 billones de dólares en 2020.³⁶ Las redes sociales desempeñan un papel clave al permitir a las marcas promocionar productos, mostrar catálogos online y ofrecer una experiencia de compra fácil y conveniente para los consumidores. Por ejemplo, la marca de ropa de mujer ASOS ha utilizado las redes sociales para dirigir el tráfico hacia su tienda online y aumentar sus ventas.

La interacción y el compromiso también son aspectos destacados en el impacto de las redes sociales en el sector de la moda. Las marcas de moda tienen una tasa de interacción promedio del 0.84% en Instagram, lo que demuestra que los seguidores están altamente comprometidos y dispuestos a interactuar con el contenido compartido por las marcas. Esto ha llevado a un mayor enfoque en la generación de contenido auténtico y atractivo para mantener el interés de los seguidores. Por ejemplo, la marca de moda urbana Supreme ha logrado generar un gran compromiso a través de sus publicaciones en Instagram, donde los seguidores comentan y comparten activamente el contenido de la marca.³⁷

Además, las redes sociales han permitido a las marcas de moda estar al tanto de las últimas tendencias y conocer mejor a su mercado objetivo. Mediante el análisis de datos y la observación de las conversaciones online, las marcas pueden identificar tendencias emergentes, comprender las preferencias de los consumidores y ajustar su estrategia en consecuencia. Por ejemplo, la marca de calzado deportivo Nike utiliza las redes sociales para seguir de cerca las conversaciones sobre deporte y moda, lo que les permite lanzar productos relevantes y conectarse con su público objetivo de manera más efectiva.

En conclusión, las redes sociales han tenido un impacto significativo en el sector de la moda a nivel global en los últimos años. El crecimiento de usuarios, la influencia de los influencers, el aumento de las ventas online, la interacción y el compromiso, así como el conocimiento del mercado y las tendencias, son solo algunos ejemplos del impacto que las redes sociales han tenido en la industria de la moda. Estas plataformas continúan desempeñando un papel clave en la promoción de marcas, la conexión con los consumidores y la evolución de la industria en un entorno digital cada vez más importante.

³⁶ (Hutt, 2023)

³⁷ (Barnhart, 2021)

iv) Impacto de las redes sociales en España

En los últimos años, las redes sociales han tenido un impacto significativo en el sector de la moda en España. Estas plataformas digitales han transformado la manera en que las marcas de moda se comunican, promocionan sus productos y establecen conexiones directas con los consumidores. Las cifras demuestran el alcance y la influencia de las redes sociales en el mercado español.

En cuanto al crecimiento de usuarios, se estima que en 2023 hay aproximadamente 40 millones de usuarios de redes sociales en España, lo que representa más del 80% de la población total del país.³⁸ Este aumento constante de usuarios ha ampliado la audiencia potencial para las marcas de moda, brindándoles la oportunidad de llegar a un público más amplio y diverso.

Los influencers de moda también han tenido un impacto significativo en las redes sociales españolas. El 58% de los usuarios de redes sociales en España siguen a influencers y el 48% a marcas, lo que demuestra la influencia y relevancia que tienen estos creadores de contenido en el sector de la moda. Además, el 40% de los usuarios ha realizado compras influenciados por las recomendaciones de los influencers, lo que refuerza su poder de persuasión y su capacidad para impulsar las ventas de moda.

En términos de comercio electrónico, las redes sociales han desempeñado un papel fundamental en el crecimiento de las ventas de moda online en España. Se estima que las ventas de moda online alcanzarán en 2023 el 27,1% de las ventas en España, 10 mil millones de euros. Las redes sociales han facilitado a las marcas de moda la promoción de productos y la implementación de estrategias de venta directa a través de enlaces y etiquetas de productos, lo que ha contribuido a este crecimiento en el comercio electrónico.³⁹

La interacción y el compromiso también son aspectos destacados del impacto de las redes sociales en el sector de la moda en España. El sector de la moda genera una alta interacción en las redes sociales, lo que demuestra el elevado compromiso de los seguidores con las marcas y las conversaciones que se generan online.

³⁸ (IAB, 2022)

³⁹ (Statista, 2023)

Finalmente, las redes sociales han permitido a las marcas de moda en España estar al tanto de las últimas tendencias y conocer mejor a su mercado objetivo. A través del análisis de datos y la observación de las conversaciones online, las marcas pueden identificar tendencias emergentes, comprender las preferencias de los consumidores y ajustar su estrategia en consecuencia. Esto les brinda una ventaja competitiva al poder ofrecer productos y contenidos que se ajusten a las demandas y expectativas de los consumidores españoles.

En conclusión, las redes sociales han tenido un impacto significativo en el sector de la moda en España en los últimos años. El crecimiento de usuarios, la influencia de los influencers, el impulso del comercio electrónico, la interacción y el compromiso, así como el conocimiento del mercado y las tendencias, son algunos ejemplos del impacto que las redes sociales han tenido en la industria de la moda en el contexto español.

v) Impacto de las redes sociales en Italia

En los últimos años, las redes sociales han tenido un impacto considerable en el sector de la moda en Italia. Estas plataformas digitales han transformado la forma en que las marcas de moda se comunican, promocionan sus productos y se conectan con los consumidores italianos. Las cifras revelan el alcance y la influencia de las redes sociales en el mercado italiano:

En cuanto al crecimiento de usuarios, se estima que en 2021 había alrededor de 39 millones de usuarios de redes sociales en Italia, lo que representa más del 60% de la población total del país. Esta cifra ha experimentado un aumento constante en los últimos años, ampliando así la audiencia potencial para las marcas de moda y ofreciéndoles la oportunidad de llegar a un público más amplio y diverso.

Los influencers de moda también han desempeñado un papel significativo en las redes sociales italianas. En 2022, aproximadamente el 80% de los usuarios de redes sociales en Italia sigue a influencers. Estos creadores de contenido tienen una gran influencia en la industria de la moda y pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores. Además, el 42% de los usuarios afirma haber comprado productos de moda influenciados por las recomendaciones de los influencers en redes sociales.⁴⁰

⁴⁰ (E-BC, 2022)

En términos de comercio electrónico, las redes sociales han contribuido al crecimiento de las ventas online de moda en Italia. En 2022 el comercio electrónico de moda en Italia alcanzó los 11.5 mil millones de euros, lo que representa un aumento del 28% en comparación con el año anterior. Las redes sociales han desempeñado un papel clave al permitir a las marcas promocionar sus productos, mostrar catálogos online y ofrecer una experiencia de compra integrada en las plataformas sociales.⁴¹

La interacción y el compromiso también son aspectos destacados del impacto de las redes sociales en el sector de la moda en Italia. Los usuarios italianos de redes sociales tienen una alta tasa de interacción con contenido relacionado con la moda, lo que demuestra un alto compromiso y un gran interés en el tema. Las marcas de moda pueden aprovechar esta interacción para establecer una conexión más profunda con los consumidores italianos y fortalecer su relación con ellos.⁴²

Además, las redes sociales han permitido a las marcas de moda en Italia estar al tanto de las últimas tendencias y conocer mejor a su mercado objetivo. A través del análisis de datos y la monitorización de las conversaciones online, las marcas pueden identificar tendencias emergentes, comprender las preferencias de los consumidores y adaptar su estrategia en consecuencia. Esto les brinda una ventaja competitiva al poder ofrecer productos y contenido que se ajusten a las demandas y expectativas de los consumidores italianos.

En definitiva, las redes sociales han tenido un impacto significativo en el sector de la moda en Italia en los últimos años. El crecimiento de usuarios, la influencia de los influencers, el impulso del comercio electrónico, la interacción y el compromiso, así como el conocimiento del mercado y las tendencias, son ejemplos del impacto que las redes sociales han tenido en la industria de la moda en el contexto italiano. Estas plataformas continúan desempeñando un papel clave en la promoción de marcas, la conexión con los consumidores y la evolución de la industria de la moda en Italia.

⁴¹ (Maria, 2023)

⁴² (Starri, 2023)

b) Influencers

i) Introducción al concepto de influencer

Los influencers son personas que han adquirido una considerable audiencia y visibilidad en plataformas digitales como las redes sociales, principalmente Instagram, YouTube, TikTok y otras similares. Estas personas generan contenido en forma de fotos, videos, publicaciones y opiniones sobre diversos temas, como moda, belleza, viajes, tecnología, estilo de vida, entre otros, con el objetivo de influir en las decisiones y comportamientos de sus seguidores.⁴³

El origen del fenómeno de los influencers se remonta al crecimiento exponencial de las redes sociales y el fácil acceso a la tecnología y las plataformas digitales en las últimas décadas. A medida que más y más personas comenzaron a utilizar estas plataformas para compartir su vida y opiniones, algunas destacaron por la calidad de su contenido y su capacidad para atraer a un gran número de seguidores. Esto condujo al surgimiento de un nuevo tipo de influencia social, en el que las personas comunes podían tener un impacto significativo en las decisiones de consumo y en las tendencias culturales.

El funcionamiento de los influencers se basa en la creación y difusión de contenido atractivo y relevante para su audiencia. Utilizan estrategias de marketing personalizado y aprovechan su personalidad, estilo de vida o conocimientos especializados para establecer una conexión emocional con sus seguidores. A menudo, los influencers colaboran con marcas y empresas para promocionar productos o servicios a través de publicaciones patrocinadas o menciones. Estas colaboraciones pueden ser remuneradas o basadas en el intercambio de productos y servicios.⁴⁴

La influencia de los influencers radica en la confianza y credibilidad que han construido con su audiencia. Sus seguidores se sienten identificados con ellos, considerándolos expertos en ciertos temas y confiando en sus recomendaciones. Esta confianza se basa en la autenticidad percibida del influencer y en la percepción de que su contenido es genuino y sincero.

Sin embargo, también es importante reconocer que el fenómeno de los influencers ha generado debates sobre la transparencia, la ética y la responsabilidad en la promoción de

⁴³ (Freberg, 2011)

⁴⁴ (Harrigan, 2021)

productos y servicios. La obligación de revelar las publicaciones patrocinadas, la autenticidad del contenido y la posible manipulación de opiniones son aspectos que han sido objeto de discusión.

En conclusión, los influencers son individuos que han logrado construir una audiencia leal y seguidores a través de su contenido en las redes sociales. Su influencia se basa en la conexión emocional y la confianza que establecen con sus seguidores, y su funcionamiento implica la creación de contenido relevante, la colaboración con marcas y la promoción de productos o servicios.

ii) Tipos de influencer según su alcance

En el mundo de las redes sociales, los influencers se clasifican en diferentes tipos según su alcance e impacto en la audiencia. Algunos de los tipos más comunes son los siguientes.

Los mega-influencers son aquellos que poseen un alcance masivo con millones de seguidores. Por lo general, son celebridades, deportistas profesionales o figuras públicas reconocidas. Debido a su gran influencia, las tarifas de contratación de los mega-influencers son considerablemente altas. Las marcas buscan asociarse con ellos para generar una amplia visibilidad y llegar a una audiencia masiva.⁴⁵

Por otro lado, los macro-influencers tienen una audiencia significativa, aunque no tan grande como la de los mega-influencers. Por lo general, cuentan con cientos de miles de seguidores y son especialistas en un campo particular, como moda, fitness o cocina. Las tarifas de contratación de los macro-influencers varían según la cantidad de seguidores y la demanda de su nicho. Trabajan en colaboración con marcas para promocionar productos o servicios específicos.

Los micro-influencers, en cambio, tienen una audiencia más pequeña que suele oscilar entre 1,000 y 100,000 seguidores. Sin embargo, su influencia se considera más efectiva y auténtica debido a la relación cercana que mantienen con sus seguidores. Los micro-influencers suelen tener una especialización más estrecha y están altamente comprometidos con su comunidad. En comparación con los mega y macro-influencers, las tarifas de contratación de los

⁴⁵ (Gross, 2018)

micro-influencers son más accesibles. A menudo, trabajan en colaboraciones con marcas que se alinean con sus intereses y valores.

Finalmente, los nano-influencers tienen una audiencia extremadamente pequeña, generalmente por debajo de 10,000 seguidores. Su influencia se basa en su capacidad para generar relaciones personales y confiables con su comunidad. A diferencia de los demás tipos de influencers, los nano-influencers son vistos como personas comunes y corrientes, lo que les permite tener un mayor grado de autenticidad. Debido a su alcance limitado, las tarifas de contratación de los nano-influencers suelen ser más bajas. En muchos casos, reciben compensación a través de productos o servicios en lugar de una remuneración monetaria.

Es importante destacar que las tarifas de contratación de los influencers varían ampliamente y dependen de factores como el alcance de su audiencia, la demanda de su nicho, su nivel de compromiso con la comunidad y la duración y alcance de la colaboración deseada. Además, las especificaciones de contratación, como la duración de las publicaciones, la inclusión de enlaces o hashtags específicos, y la entrega de informes sobre el rendimiento de la campaña, también se negocian de manera individual entre el influencer y la marca o empresa contratante.⁴⁶

A continuación, se presentan cifras numéricas aproximadas para tener una idea general de las tarifas según el tipo de influencer:

Los mega-influencers, debido a su gran alcance y popularidad en las redes sociales, generalmente tienen tarifas de contratación que oscilan entre los \$10,000 y varios cientos de miles de dólares por publicación o campaña, dependiendo de la celebridad y su influencia online.

En el caso de los macro-influencers, que cuentan con una audiencia significativa pero no tan grande como los mega-influencers, las tarifas de contratación suelen variar entre los \$1,000 y los \$50,000 por publicación o campaña. Sin embargo, algunos influencers más prominentes y reconocidos pueden cobrar tarifas más altas en función de su notoriedad y demanda.⁴⁷

Los micro-influencers, por su parte, suelen cobrar tarifas más accesibles en comparación con los mega y macro-influencers. Las tarifas de contratación de los micro-influencers pueden

⁴⁶ (Sudha, 2017)

⁴⁷ (Maloney, 2015)

oscilar entre los \$100 y los \$1,000 por publicación o campaña, dependiendo de la cantidad de seguidores y el nivel de compromiso que mantienen con su audiencia.

En cuanto a los nano-influencers, que tienen un alcance más limitado en términos de seguidores, sus tarifas de contratación suelen ser más bajas. En promedio, los nano-influencers pueden cobrar entre \$50 y \$500 por publicación o campaña. Sin embargo, es importante destacar que a menudo reciben compensación en forma de productos o servicios en lugar de una remuneración monetaria directa.

Estas cifras son solo aproximaciones y pueden variar según la negociación entre el influencer y la marca o empresa contratante, así como otros factores como el nicho de mercado, la duración de la colaboración y la cantidad de trabajo adicional involucrado en la campaña.

iii) Impacto global en el mundo de la moda

El impacto de los influencers en la industria de la moda ha sido profundo y se refleja en cifras numéricas significativas. Su influencia en la toma de decisiones de compra es notable. Se estima que 92% de los consumidores confía más en las recomendaciones de los influencers que en la publicidad tradicional o las celebridades. Esto demuestra la confianza y credibilidad que los influencers han construido con su audiencia.⁴⁸

La capacidad de los influencers para generar ventas es impresionante. El 42% de las marcas de moda considera que las colaboraciones con influencers son la forma más efectiva de generar ventas online.⁴⁹ Además, el 70% de los consumidores de moda ha realizado compras basadas en las recomendaciones de influencers. Estas cifras demuestran el impacto directo que tienen los influencers en el comportamiento de compra de sus seguidores.

El retorno de inversión (ROI) de las campañas de marketing con influencers en la industria de la moda es significativo. Por cada dólar gastado en marketing de influencers, las marcas obtienen un promedio de \$5.78 en valor mediático. Esto demuestra el valor y la eficacia de colaborar con influencers para promocionar productos y marcas de moda.

Los influencers también tienen la capacidad de llegar a segmentos de mercado específicos. El 70% de los profesionales de marketing considera que los influencers son efectivos

⁴⁸ (Geyser, 2023)

⁴⁹ (Launchmetrics, 2021)

para llegar a los consumidores de la Generación Z.⁵⁰ Estas cifras resaltan la relevancia de los influencers en la conexión con audiencias jóvenes y en la influencia que ejercen sobre las preferencias de compra.

En conclusión, los influencers tienen un impacto notable en la industria de la moda, respaldado por cifras numéricas relevantes. Su influencia en la toma de decisiones de compra, el impulso en las ventas y el retorno de inversión que generan, así como su capacidad para llegar a segmentos de mercado específicos, demuestran su poder y relevancia en la industria de la moda actual.

c) Slow fashion

i) Introducción al concepto de slow fashion

La corriente del "slow fashion" es un enfoque alternativo a la moda que se centra en la sostenibilidad, la ética y la durabilidad. A diferencia del modelo de "fast fashion" que se caracteriza por la producción masiva y la rápida rotación de prendas de vestir, el slow fashion busca promover una forma más consciente y responsable de consumir moda.

El origen de la corriente del slow fashion se remonta a principios del siglo XXI, como una respuesta al impacto negativo del fast fashion en el medio ambiente, los derechos laborales y la calidad de las prendas. Surgió como un movimiento impulsado por diseñadores, activistas y consumidores preocupados por los efectos perjudiciales de la industria de la moda convencional.

La filosofía del slow fashion se inspira en el movimiento más amplio del "slow movement", que se originó en la década de 1980 con el concepto de "slow food". El slow movement aboga por la desaceleración de la vida moderna y la búsqueda de una mayor calidad de vida a través de un enfoque más consciente y equilibrado en diferentes aspectos, incluyendo la alimentación, el turismo y, en este caso, la moda.⁵¹

El slow fashion promueve una serie de principios fundamentales:

1. Sostenibilidad: El slow fashion se preocupa por el impacto ambiental de la industria de la moda y busca utilizar materiales y procesos sostenibles. Por ejemplo, algunas marcas de

⁵⁰ (LINQIA, 2021)

⁵¹ (Fletcher, 2007)

slow fashion optan por utilizar fibras orgánicas, como algodón orgánico o lino, que se cultivan sin el uso de pesticidas dañinos para el medio ambiente. También se promueve el uso de materiales reciclados o la reutilización de prendas existentes para reducir el desperdicio textil.

2. **Ética laboral:** El slow fashion se preocupa por las condiciones laborales de los trabajadores en la industria de la moda. Por ejemplo, algunas marcas de slow fashion se comprometen a trabajar con fabricantes y proveedores que garantizan salarios justos, horarios laborales razonables y entornos de trabajo seguros. También se busca la transparencia en la cadena de suministro, asegurando que se respeten los derechos laborales en todas las etapas de producción.

3. **Durabilidad y calidad:** El slow fashion promueve la producción de prendas de alta calidad que están diseñadas para durar. Se enfoca en la elaboración de prendas bien construidas, con costuras sólidas y materiales duraderos. Algunas marcas de slow fashion ofrecen garantías de calidad y promueven el cuidado y la reparación de prendas para extender su vida útil, en lugar de fomentar la compra de prendas desechables.

4. **Consumo consciente:** El slow fashion anima a los consumidores a ser más reflexivos en sus decisiones de compra de moda. Se promueve comprar menos, pero mejor, priorizando la calidad sobre la cantidad. Por ejemplo, en lugar de seguir las tendencias fugaces de la moda rápida, se alienta a invertir en prendas atemporales y versátiles que puedan ser utilizadas durante mucho tiempo. Además, se promueve el intercambio de prendas o la compra de segunda mano como alternativas más sostenibles.

Algunos ejemplos de marcas que siguen los principios del slow fashion incluyen Patagonia, una marca de ropa al aire libre que se enfoca en la sostenibilidad y la ética laboral, utilizando materiales reciclados en sus prendas y brindando apoyo a comunidades locales. Eileen Fisher es otra marca conocida por su enfoque en la durabilidad y la producción ética, utilizando tejidos naturales y promoviendo prácticas de comercio justo.⁵²

En resumen, el slow fashion es un movimiento que busca cambiar la forma en que entendemos y nos relacionamos con la moda. Promueve la sostenibilidad, la ética, la durabilidad y el consumo consciente como principios fundamentales. A través de la elección de materiales

⁵² (Shephard, 2013)

sostenibles, condiciones laborales justas, prendas duraderas y una actitud más reflexiva hacia el consumo, el slow fashion busca crear un impacto positivo en la industria de la moda.

ii) Impacto global del slow fashion

El impacto del slow fashion en el sector de la moda en los últimos años ha sido significativo, y se puede observar a través de cifras numéricas que respaldan su crecimiento y popularidad. El mercado de la moda sostenible está experimentando un crecimiento notable, con una proyección de crecimiento anual de entre un 15% y un 20% hasta 2025.⁵³

Además, los consumidores están mostrando una mayor conciencia y preocupación por la sostenibilidad y la ética en la moda. Se estima que el 47% de los consumidores a nivel mundial considera importante que las marcas sean sostenibles y éticas. En línea con esto, el 64% de los consumidores está dispuesto a pagar más por productos sostenibles. Estas cifras demuestran un cambio en las preferencias de los consumidores hacia el slow fashion.⁵⁴

El crecimiento del slow fashion también se refleja en el aumento de marcas y eventos dedicados a esta corriente. Por ejemplo, la Semana de la Moda Sostenible de Copenhague ha ganado relevancia y ha atraído a diseñadores, marcas y consumidores interesados en la moda sostenible. Asimismo, han surgido diversas plataformas online especializadas en la venta de moda ética y sostenible, lo que demuestra la creciente oferta y demanda en este sector.

Otro aspecto importante es la mayor transparencia en la cadena de suministro de la moda. Las marcas están compartiendo cada vez más información sobre los materiales utilizados, las condiciones de trabajo y las prácticas de producción. El 77% de las 250 marcas evaluadas proporciona información sobre su cadena de suministro, un incremento significativo en comparación con el 55% registrado en 2017. Esto muestra un mayor compromiso de las marcas con la transparencia y la responsabilidad en su cadena de valor.⁵⁵

En definitiva, el slow fashion ha dejado una huella notable en el sector de la moda en los últimos años. El crecimiento del mercado de la moda sostenible, el cambio de mentalidad de los consumidores hacia la preferencia por productos éticos y sostenibles, el aumento de marcas y

⁵³ (McKinsey & Company, 2022)

⁵⁴ (GWI, 2021)

⁵⁵ (Fashion Revolution, 2022)

eventos relacionados, así como la mayor transparencia en la cadena de suministro, son evidencias claras del impacto positivo y el éxito del movimiento del slow fashion en la industria de la moda.

d) Productos de lujo

i) Introducción al concepto de la moda de lujo

El concepto de producto de lujo en el mundo de la moda se refiere a artículos exclusivos, de alta calidad y con un alto valor percibido. Estos productos son la culminación de la excelencia artesanal y la atención meticulosa a los detalles. Se asocian con marcas reconocidas y deseadas, y suelen tener precios elevados que reflejan su exclusividad y prestigio.

El origen del producto de lujo en la moda se remonta a siglos atrás, cuando los artesanos y diseñadores comenzaron a crear prendas y accesorios de alta calidad para satisfacer los gustos y demandas de la aristocracia y la realeza. Estas creaciones exclusivas y personalizadas se convirtieron en símbolos de estatus y poder, estableciendo las bases del mundo del lujo en la moda tal como lo conocemos hoy en día.⁵⁶

En la actualidad, el mundo del lujo en la moda se divide en varios sectores, cada uno con características distintivas:

En el sector del prêt-à-porter de lujo, también conocido como "ready-to-wear", las marcas ofrecen colecciones estacionales de prendas de alta calidad listas para usar. Estas colecciones combinan diseño, calidad y sofisticación, y están dirigidas a un mercado más amplio en comparación con la alta costura.

La alta costura representa el pináculo del lujo en la moda. Las casas de alta costura crean prendas hechas a medida con una artesanía excepcional y una atención meticulosa a los detalles. Cada pieza de alta costura es única y exclusiva, y se diseñan para clientes selectos que buscan una experiencia de moda totalmente personalizada.

Los accesorios de lujo, como bolsos, zapatos y joyas, son elementos esenciales en el mundo del lujo en la moda. Estos productos destacan por su diseño distintivo, su calidad superior

⁵⁶ (Cabigiosu, 2020)

y su reconocimiento icónico. Los accesorios de lujo son considerados inversiones y símbolos de estatus, y marcas como Hermès, Cartier y Jimmy Choo son líderes en este sector.

El mundo del lujo en la moda también abarca los perfumes y cosméticos de lujo. Estas marcas ofrecen fragancias y productos de belleza exclusivos, con envases elegantes y aromas sofisticados. Los perfumes y cosméticos de lujo reflejan el estilo y la elegancia de las marcas y ofrecen una experiencia sensorial única a los consumidores.

En resumen, los productos de lujo en el mundo de la moda son sinónimo de exclusividad, calidad superior y prestigio de marca. Ya sea en el prêt-à-porter de lujo, la alta costura, los accesorios o los perfumes y cosméticos, estos productos transmiten un sentido de elegancia y lujo, y son apreciados por aquellos que buscan una experiencia de moda excepcional y distintiva.

Los productos de lujo en el mundo de la moda comparten características comunes que los distinguen y los elevan por encima de las opciones convencionales. Estas características incluyen la exclusividad, la calidad superior, el prestigio de la marca y el valor percibido. Los productos de lujo se consideran símbolos de estatus y elegancia, y son altamente apreciados por los consumidores que buscan una experiencia de moda excepcional.

ii) Características del prêt-à-porter

Dentro de la amplia gama de productos de lujo, el prêt-à-porter de lujo tiene características particulares que lo definen y lo diferencian de otros sectores de la moda de lujo. El prêt-à-porter de lujo, también conocido como "ready-to-wear", se enfoca en ofrecer prendas de alta calidad listas para usar, con diseños innovadores y sofisticados.

Una de las características principales del prêt-à-porter de lujo es su enfoque en el diseño de alta calidad. Las marcas de prêt-à-porter de lujo destacan por sus diseños meticulosamente elaborados, que siguen las últimas tendencias de la moda. Estas marcas utilizan tejidos y estampados distintivos para crear prendas únicas y atractivas. Por ejemplo, Prada es reconocida por su enfoque vanguardista y su habilidad para combinar elementos de diseño inesperados, mientras que Burberry se distingue por su icónico estampado de cuadros y su dedicación a la artesanía de calidad.⁵⁷

⁵⁷ (Bandinelli, 2015)

Otra característica importante del prêt-à-porter de lujo es la atención meticulosa a los detalles en la fabricación de las prendas. Las marcas de lujo se esfuerzan por ofrecer productos de la más alta calidad, utilizando técnicas de confección precisas y acabados impecables. Desde la selección de tejidos hasta los patrones de costura, se presta especial atención a cada aspecto de la prenda para garantizar la excelencia. Esta dedicación al detalle es evidente en marcas como Burberry, conocida por su calidad en la selección de tejidos y sus patrones de costura precisos.

El prêt-à-porter de lujo también se caracteriza por combinar el lujo con la accesibilidad. Si bien los precios de estas prendas son más altos que los de las opciones convencionales, siguen siendo más asequibles en comparación con la alta costura. Marcas como Stella McCartney han encontrado un equilibrio al ofrecer prendas de lujo sostenibles y éticas que se distinguen por su diseño sofisticado y su compromiso con la sostenibilidad.⁵⁸

Además, el prêt-à-porter de lujo tiene un alcance más amplio en comparación con la alta costura. Se produce en mayor cantidad y está disponible para un público más amplio, lo que permite a las marcas llegar a un mercado más diverso. Marcas como Alexander McQueen y Givenchy ofrecen colecciones de prêt-à-porter de lujo que combinan el diseño de alta gama con la accesibilidad, llegando así a un público más amplio sin comprometer la calidad y el prestigio asociados con el lujo.

En definitiva, el prêt-à-porter de lujo se destaca por su diseño de alta calidad, atención meticulosa a los detalles, combinación de lujo y accesibilidad, y un alcance más amplio en comparación con la alta costura. Marcas como Prada, Burberry, Stella McCartney, Alexander McQueen y Givenchy son ejemplos destacados de marcas que se especializan en prêt-à-porter de lujo y que encarnan estas características en sus colecciones. Estas marcas demuestran cómo el prêt-à-porter de lujo puede ofrecer a los consumidores una experiencia de moda excepcional y de alta calidad.

iii) Impacto global de la moda de lujo

La moda de lujo ha experimentado un impacto notable en el sector de la moda a nivel global en los últimos años, y esto se evidencia a través de cifras que reflejan su crecimiento y su importancia en la economía. Algunos datos destacados son los siguientes:

⁵⁸ (Sperber, 2016)

Worldwide luxury market, 2022E (€ billions)

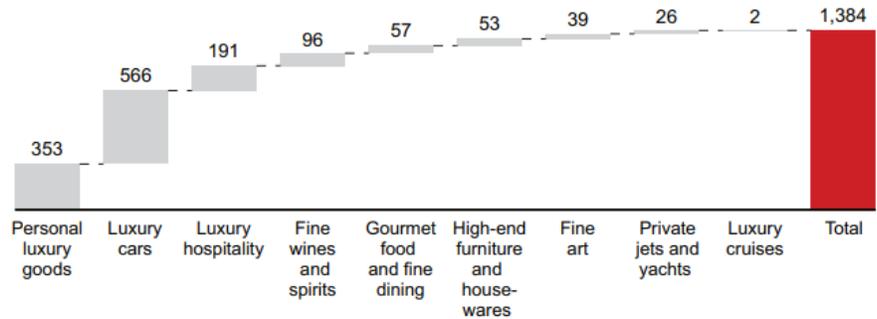


Gráfico 11. Mercado del lujo catalogado por sectores. Fuente: Bain & Company

El mercado de la moda de lujo ha experimentado un crecimiento significativo. El mercado global de productos de lujo alcanzó la cifra de 1.4 trillones de euros en 2022, a pesar de los desafíos económicos y la pandemia de COVID-19. Se proyecta que este mercado continuará creciendo a un ritmo anual promedio del 3-8% en los próximos años.⁵⁹

Por otro lado, China se ha convertido en un motor clave de crecimiento en el sector de la moda de lujo representando aproximadamente el 26% de las ventas mundiales de productos de lujo en 2022, registrando un crecimiento anual del 22% en comparación con el año anterior. El mercado chino ha demostrado un apetito creciente por los productos de lujo, lo que ha impulsado el crecimiento de la industria a nivel global.

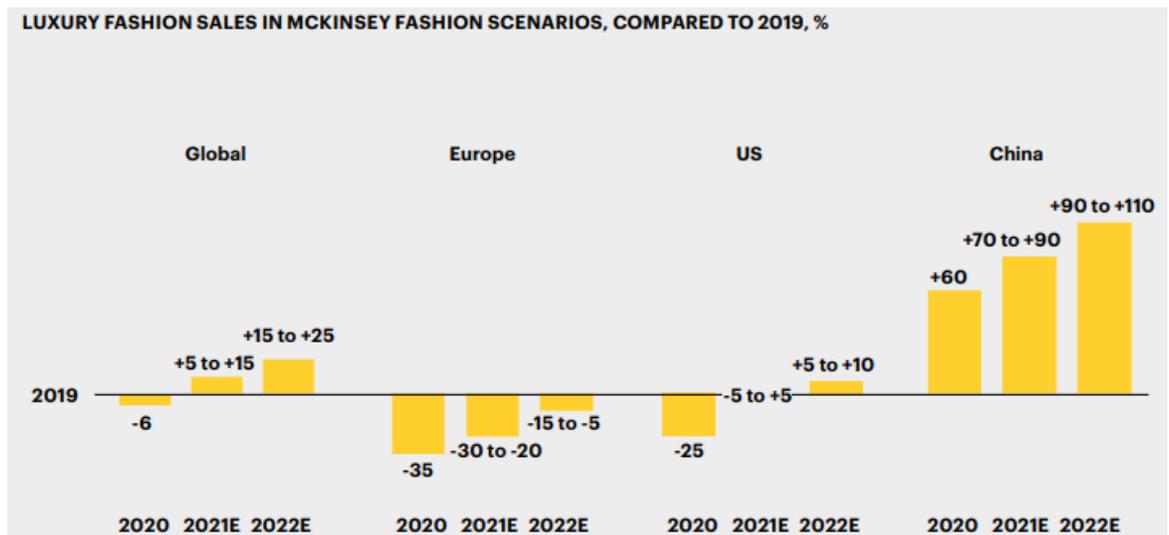


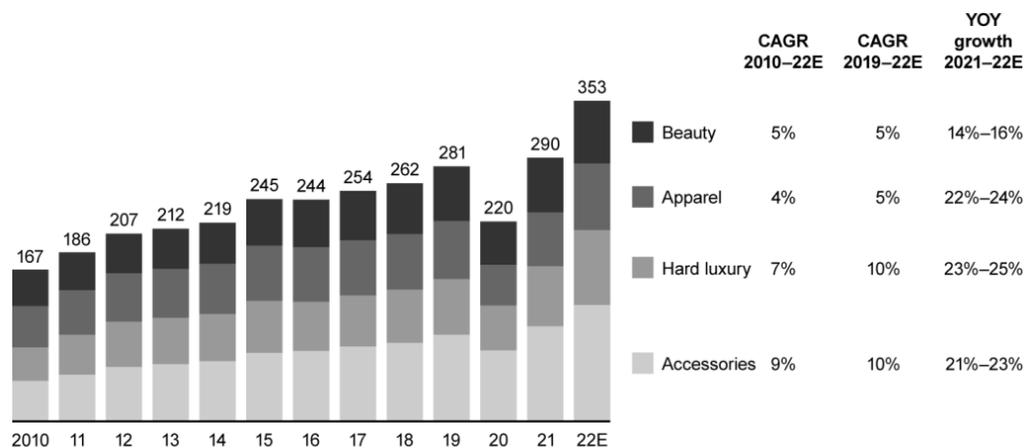
Gráfico 12. Ventas del sector de moda de lujo en % del total de ventas del sector. Fuente: McKinsey & Company

⁵⁹ (Bain & Company, 2022)

Las ventas online han experimentado un aumento significativo en el sector de la moda de lujo. Representaron alrededor del 20% del total de ventas a nivel global con una recuperación progresiva en Europa con respecto a antes de la pandemia. Esto refleja la creciente importancia del comercio electrónico en el sector y la necesidad de que las marcas de lujo se adapten a las preferencias y comportamientos de compra online de los consumidores.

Las redes sociales han desempeñado un papel crucial en la promoción y el alcance de las marcas de moda de lujo. Instagram se ha convertido en la plataforma líder para las marcas de moda de lujo, con más del 90% de las marcas presentes en la plataforma. Además, estas marcas han experimentado un crecimiento anual del 15% en términos de seguidores en Instagram.⁶⁰ Las redes sociales se han convertido en una herramienta invaluable para generar conciencia de marca, interactuar con los consumidores y mostrar productos de lujo de manera atractiva.

Global personal luxury goods market, by category (€ billions)



Notes: Growth shown at current exchange rates; hard luxury includes jewelry and watches
Source: Bain & Company

Gráfico 13. Clasificación de los sectores de la industria de la moda de lujo en billones €. Fuente: Bain & Company

El sector apparel, que engloba prendas de vestir y accesorios, representa una parte significativa del mercado de lujo, superando el 20% del volumen total de ventas. Según estimaciones, este sector genera ingresos que superan los 80 billones de dólares, evidenciando su relevancia y contribución al mercado del lujo. Esta cifra refleja la demanda constante de prendas y accesorios de alta calidad y diseño exclusivo por parte de los consumidores que buscan una experiencia de moda distinguida y sofisticada.

⁶⁰ (McKinsey & Company, 2022)

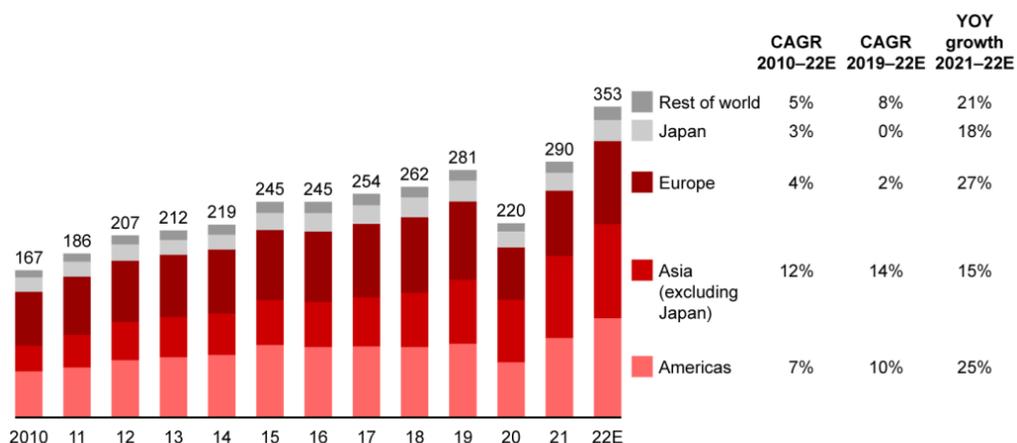
Las colaboraciones estratégicas entre marcas de moda de lujo y otros sectores han ganado popularidad. Estas colaboraciones no solo generan entusiasmo y atención mediática, sino que también atraen a un público más amplio y diverso. Un ejemplo destacado es la colaboración entre Louis Vuitton y la marca de moda urbana Supreme, que tuvo un gran impacto en la industria de la moda y despertó un gran interés entre los consumidores.

En conclusión, las cifras numéricas respaldan el crecimiento continuo y el impacto significativo de la moda de lujo en el sector de la moda a nivel global. El crecimiento del mercado, el auge del mercado chino, el aumento de las ventas online, la influencia de las redes sociales y las colaboraciones estratégicas son evidencias tangibles de la importancia y la influencia de la moda de lujo en la industria de la moda.

iv) Impacto de la moda de lujo en Europa

La moda de lujo ha tenido un impacto significativo en el sector de la moda a nivel global, y este impacto también se ha reflejado en el mercado europeo, que desempeña un papel destacado en la industria del lujo. Europa ha sido reconocida históricamente como uno de los principales centros de moda y lujo a nivel mundial, con ciudades como París, Milán y Londres que se destacan por sus semanas de la moda y albergan a muchas de las marcas de lujo más prestigiosas.

Global personal luxury goods market, by region (€ billions)



Notes: Growth shown at current exchange rates; India included in Asia
Source: Bain & Company

Gráfico 14. Clasificación de las ventas de lujo por mercados. Fuente: Bain & Company

El mercado europeo de la moda de lujo ha experimentado un crecimiento constante. Europa sigue siendo el mercado líder en ventas de productos de lujo, representando aproximadamente el 30% del mercado global, con ventas que alcanzaron los 100 billones de euros en 2022. Además, Europa atrae a una gran cantidad de turistas de lujo de todo el mundo, con Francia, Italia y Reino Unido como destinos populares. Las compras de turistas en Europa alcanzaron los 30 mil millones de euros, lo que representa aproximadamente el 33% del gasto global en compras de lujo por turismo.⁶¹

El impacto económico de la moda de lujo en Europa es significativo. Europa es el hogar de muchas de las marcas de moda de lujo más reconocidas y exitosas a nivel mundial. Seis de las diez principales marcas de lujo tienen su origen en Europa, incluyendo nombres icónicos como Louis Vuitton, Chanel, Gucci, Hermès y Rolex.⁶²

En resumen, Europa desempeña un papel central en el mercado de la moda de lujo a nivel global. Su liderazgo en el mercado, el turismo de compras, la contribución económica y la presencia de marcas icónicas destacan la importancia y el impacto de la moda de lujo en la región. La combinación de la rica herencia de moda, la artesanía excepcional, la innovación creativa y el atractivo global de las marcas europeas contribuye a la prominencia y el éxito continuo de la moda de lujo en Europa.

Conclusiones

Las redes sociales han tenido un impacto significativo en el sector de la moda a nivel global y en países como España e Italia. Han transformado la forma en que las marcas se comunican, promocionan sus productos y se conectan con los consumidores. El crecimiento de usuarios, la influencia de los influencers, el impulso del comercio electrónico, la interacción y el compromiso, así como el conocimiento del mercado y las tendencias, son ejemplos del impacto que las redes sociales han tenido en la industria de la moda.

Los influencers han transformado la forma en que las marcas de moda se promocionan y conectan con los consumidores en plataformas digitales como las redes sociales. Su influencia se basa en la creación de contenido relevante y auténtico, estableciendo conexiones

⁶¹ (Global Blue, 2022)

⁶² (Deloitte, 2022)

emocionales con sus seguidores. Los mega-influencers, macro-influencers, micro-influencers y nano-influencers representan diferentes tipos de alcance y tarifas de contratación, pero todos desempeñan un papel crucial en la promoción de productos y servicios de moda. Los influencers tienen un impacto significativo en el comportamiento de compra de los consumidores, generando ventas y un alto retorno de inversión para las marcas de moda. Su influencia es especialmente relevante para llegar a la Generación Z y otros segmentos de mercado específicos. En resumen, los influencers han demostrado ser una poderosa herramienta de marketing para la industria de la moda en el entorno digital actual.

El movimiento del slow fashion ha surgido como una alternativa consciente y responsable a la industria de la moda convencional. Su enfoque en la sostenibilidad, la ética, la durabilidad y el consumo consciente ha generado un impacto significativo en el mundo de la moda. Los principios del slow fashion han sido respaldados por un crecimiento notable en el mercado de la moda sostenible, con un aumento en la demanda de productos éticos y sostenibles por parte de los consumidores. Este cambio de mentalidad se refleja en cifras numéricas que demuestran la importancia que los consumidores otorgan a la sostenibilidad y su disposición a pagar más por productos sostenibles. Además, el movimiento ha impulsado la transparencia en la cadena de suministro, con un mayor número de marcas compartiendo información sobre sus prácticas de producción y condiciones laborales. La moda sostenible ha ganado relevancia en eventos y plataformas especializadas, consolidando su presencia en la industria. En resumen, el slow fashion ha dejado una marca significativa en el mundo de la moda, fomentando un cambio hacia prácticas más responsables y éticas.

La moda de lujo es un sector de la industria de la moda que se caracteriza por la exclusividad, la calidad superior y el prestigio de marca. Los productos de lujo, ya sea en el prêt-à-porter, la alta costura, los accesorios o los perfumes y cosméticos, transmiten una experiencia de moda excepcional y distintiva. A nivel global, el mercado de la moda de lujo ha experimentado un crecimiento significativo, con China emergiendo como un motor clave de crecimiento. Las ventas online y el uso de las redes sociales han impulsado la promoción y la visibilidad de las marcas de lujo. Europa juega un papel destacado en el mercado de la moda de lujo, siendo el hogar de muchas marcas reconocidas y exitosas, y atrayendo a turistas de lujo de todo el mundo. El impacto económico de la moda de lujo en Europa es notable, con su contribución al mercado global y su presencia en la industria. En resumen, la moda de lujo ha dejado una marca

significativa en el sector de la moda, reflejada en su crecimiento y éxito a nivel mundial, así como en la importancia de Europa como centro de moda de lujo.

En conjunto, las redes sociales han transformado la industria de la moda a nivel global y en países como España e Italia, revolucionando la comunicación, promoción y conexión con los consumidores. Los influencers han demostrado ser una poderosa herramienta de marketing, generando ventas y estableciendo conexiones emocionales con los seguidores. El movimiento del slow fashion ha impulsado prácticas más responsables y éticas, reflejado en la demanda creciente de productos sostenibles. Por su parte, la moda de lujo ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por el comercio online y la presencia en las redes sociales. En definitiva, estos elementos han sentado las bases para definir el modelo de negocio en el sector de la moda, adaptándose a un mercado en constante cambio y satisfaciendo las necesidades y preferencias de los consumidores.

Capítulo 3: Modelo de negocio

¿Qué es SILKO?

SILKO es una marca de accesorios de lujo que se especializa en la fabricación y venta de productos de seda natural con diseños únicos impresos mediante tecnología láser. Su enfoque se centra en la exclusividad, la artesanía y la calidad, ofreciendo una propuesta de valor única en el mercado de la moda. SILKO opera tanto a través de una tienda física en Madrid como en su página web, brindando una experiencia de cliente excepcional y una integración omnicanal fluida. Con su enfoque en el mercado español, la marca se dirige a clientes que valoran la elegancia, la distinción y la durabilidad de los productos.

Business Model CANVAS

En este capítulo, abordaremos el proceso de desarrollo de un modelo de negocio utilizando el Business Model CANVAS para la implementación de SILKO en el mercado italiano.⁶³ A lo largo de este capítulo, responderemos a las preguntas clave de quién, qué, cómo y cuánto. Respondiendo a estas preguntas se puede lograr una comprensión clara de los actores clave, la oferta de SILKO, las estrategias de implementación y el momento adecuado para su lanzamiento en el mercado italiano.

a) ¿QUIÉN?

El público objetivo de SILKO en el mercado italiano, al considerar que la marca venderá directamente a personas físicas, puede ser descrito desde un punto de vista profesional mediante la segmentación de clientes y teniendo en cuenta sus rangos de edades y poder adquisitivo. Dado que SILKO ofrece productos con precios que oscilan entre los 85€ y los 320€, se puede estimar el perfil de los posibles clientes de la siguiente manera:

Segmentación demográfica:

⁶³ (Pigneur, 2009)

- Edad: SILKO se dirige principalmente a personas adultas jóvenes y de mediana edad, con edades comprendidas entre los 25 y los 55 años.

- Género: La marca tiene un enfoque orientado principalmente en mujeres al ser prendas de ropa femeninas. En Italia se estima que la población de mujeres entre los 25 y 55 años ronda los 13,2 millones.⁶⁴

Segmentación socioeconómica:

- Poder adquisitivo: El público objetivo de SILKO en Italia está compuesto por personas con un nivel socioeconómico medio-alto y alto, que tienen la capacidad financiera para invertir en accesorios de lujo. Se enfoca en aquellos que valoran la calidad, el diseño exclusivo y están dispuestos a pagar precios más altos por productos de alta gama. Se estima que el consumo medio de los ciudadanos italianos en moda es del 5,6%,⁶⁵ que con un gasto medio 14535€ anuales, supone unos 850€ anuales destinados a ropa.

Estilo de vida y preferencias:

- Amantes de la moda: SILKO se dirige a personas que tienen un interés en la moda y la elegancia, que buscan productos únicos y de alta calidad para complementar su estilo personal.

- Conciencia de la artesanía y la sostenibilidad: SILKO atrae a clientes que valoran la artesanía tradicional y la durabilidad de las prendas. Aquellos que aprecian el enfoque de slow fashion y buscan productos fabricados con materiales naturales y técnicas de producción sostenibles pueden encontrar atractiva la propuesta de SILKO.

b) ¿QUÉ?

Nuestra propuesta de valor se basa en ofrecer accesorios de lujo fabricados en seda natural, diseñados con estampados únicos y elaborados con atención meticulosa al detalle. Nuestros productos no solo son símbolos de elegancia y sofisticación, sino que buscan establecer un vínculo especial con nuestros clientes al permitirles expresar su estilo personal exclusivo de manera auténtica.

⁶⁴ (Statista, 2019)

⁶⁵ (Eurostat, 2022)

1. Calidad excepcional: Nos comprometemos a brindar productos de la más alta calidad. Nuestra seda natural, cuidadosamente seleccionada, garantiza un tacto suave y una apariencia lujosa. Cada producto SILKO es elaborado con dedicación y maestría artesanal para asegurar que cada detalle sea impecable.

2. Diseños únicos: Nuestros accesorios presentan estampados exclusivos creados mediante tecnología láser, lo que les confiere una originalidad y distinción incomparables. Nos esforzamos por ofrecer diseños que reflejen las últimas tendencias de la moda italiana, sin comprometer la atemporalidad y la elegancia que nos caracteriza.

3. Personalización: Valoramos la individualidad de nuestros clientes. En el mercado italiano se podrían ofrecer opciones de personalización, como la posibilidad de agregar iniciales o diseños personalizados, para que cada accesorio sea verdaderamente único y refleje la identidad y estilo personal de quienes lo llevan.

4. Experiencia del cliente excepcional: En SILKO, creemos en brindar una experiencia de cliente inigualable. Desde el momento en que un cliente interactúa con nuestra marca, nos esforzamos por ofrecer un servicio atento, cordial y personalizado. Nuestro objetivo es establecer un vínculo duradero y significativo con nuestros clientes, superando sus expectativas en cada interacción.

5. Compromiso con la sostenibilidad: Nos preocupamos por el medio ambiente y nos enorgullece promover la sostenibilidad en cada etapa de nuestro proceso de producción. Utilizamos seda natural, un material biodegradable y renovable, y nos esforzamos por adoptar prácticas responsables en toda nuestra cadena de suministro.

La importancia de los accesorios de lujo se comprende como una forma de expresión personal. A través de nuestra propuesta de valor, nos comprometemos a ofrecer a nuestros clientes italianos accesorios de seda natural excepcionales que les permitan destacarse y expresar su estilo exclusivo. Estamos dedicados a brindar una experiencia de cliente única y a establecer un vínculo duradero y significativo con cada uno de nuestros clientes.

c) ¿CÓMO?

i) Canales de distribución

El contacto con los clientes en Italia se establecería a través de una combinación de canales de distribución digital y presencial. Por un lado, a través de su presencia online, SILKO se conectaría con los clientes italianos a través de su página web, redes sociales y servicios automáticos online, brindando una experiencia de compra conveniente y personalizada. Por otro lado, SILKO también ofrecería la oportunidad de establecer contacto directo con los clientes a través de su tienda física, donde podrían experimentar la calidad y la belleza de los productos en persona, recibir asesoramiento experto y disfrutar de una atención personalizada. Esta combinación de canales digital y presencial permitiría a SILKO atender las necesidades y preferencias de los clientes en Italia de manera integral, proporcionando una experiencia de contacto cercana y satisfactoria.

Digital

El canal de distribución digital de SILKO en Italia se diseñaría de la siguiente manera:

1. **Página web:** SILKO tendría una página web oficial en italiano, que serviría como el principal punto de venta online. La página web sería intuitiva, fácil de navegar y estaría diseñada con una estética elegante que refleje la imagen de la marca. Los clientes podrían explorar y comprar los productos de SILKO directamente desde la página web, aprovechando opciones de filtrado y búsqueda para encontrar rápidamente lo que desean.

2. **Redes sociales:** SILKO tendría una cuenta de Instagram dedicada en italiano, donde compartiría imágenes de alta calidad de sus productos, así como contenido relacionado con la moda y el estilo de vida de lujo. Además, SILKO buscaría colaboraciones con influencers de moda y estilo de vida en Italia para promocionar sus productos y llegar a una audiencia más amplia. Estas colaboraciones permitirían que los influencers presenten los productos de SILKO a su base de seguidores, generando interés y confianza en la marca.

3. **Servicios automáticos online:** SILKO implementaría servicios automáticos online para mejorar la experiencia del cliente. Esto podría incluir funciones como chat en vivo para consultas y soporte, opciones de personalización en la página web para que los clientes configuren su

producto según sus preferencias y un sistema de seguimiento de pedidos para que los clientes puedan rastrear el estado de su compra de manera conveniente.

4. Anuncios en buscadores a través de Google AdWords: SILKO utilizaría la plataforma de publicidad de Google AdWords para crear anuncios específicos y dirigidos a los usuarios que realizan búsquedas relacionadas con accesorios de lujo en Italia. Estos anuncios aparecerían en los resultados de búsqueda de Google, lo que permitiría a SILKO aumentar su visibilidad y atraer a clientes interesados directamente a su página web.

Presencial

Para mejorar la comunicación con los clientes a través de su tienda física, SILKO podría implementar las siguientes estrategias:

1. Word of Mouth (Boca a boca): SILKO puede fomentar el boca a boca positivo al brindar una experiencia excepcional en la tienda física. Esto implica garantizar un excelente servicio al cliente, brindar atención personalizada, asesoramiento experto y crear un ambiente acogedor y lujoso que refleje la identidad de la marca. Al superar las expectativas de los clientes, SILKO puede incentivarlos a compartir sus experiencias positivas con amigos, familiares y colegas, generando un efecto de recomendación poderoso.

2. Eventos promocionales en la tienda: SILKO puede organizar eventos promocionales exclusivos en su tienda física para atraer y retener a los clientes. Estos eventos podrían incluir lanzamientos de nuevas colecciones, sesiones de estilo personalizadas, colaboraciones con diseñadores o incluso eventos de networking con influenciadores de la moda y expertos en estilo. Estas actividades no solo atraerán a nuevos clientes, sino que también fomentarán la fidelidad y el compromiso de los clientes existentes.

3. Programas de lealtad y recompensas: SILKO podría implementar un programa de lealtad en su tienda física, donde los clientes puedan acumular puntos por sus compras y obtener recompensas exclusivas, como descuentos especiales, acceso anticipado a nuevas colecciones o regalos personalizados. Esto incentivaría a los clientes a regresar a la tienda y aumentaría su compromiso con la marca.

4. Interacción en redes sociales: SILKO puede utilizar la tienda física como un punto de conexión con las redes sociales. Alentar a los clientes a seguir y etiquetar a SILKO en sus publicaciones de redes sociales mientras visitan la tienda, puede generar contenido generado por el usuario y aumentar la visibilidad de la marca online. Esto permitiría a SILKO mantener una comunicación continua con sus clientes, incluso después de que abandonen la tienda física.

Al implementar estas estrategias, SILKO puede mejorar su comunicación con los clientes a través de su tienda física, fomentando el boca a boca positivo, creando experiencias memorables a través de eventos promocionales, incentivando la lealtad y manteniendo una interacción continua en las redes sociales. Estas acciones fortalecerán la relación con los clientes, generando una mayor satisfacción, retención y potencialmente atrayendo a nuevos clientes.

ii) Actividades clave

En este apartado, se describen las actividades clave que SILKO deberá llevar a cabo para poner en funcionamiento su modelo de negocio. Estas actividades son fundamentales para asegurar que todos los aspectos operativos y estratégicos estén alineados. De esta forma se establecerá las bases necesarias para su éxito y crecimiento en el mercado.

1. **Manufacturación:** aprovechando la experiencia y artesanía italiana en la producción de seda, SILKO garantizaría la creación de accesorios de lujo con acabados impecables y una atención meticulosa al detalle, reflejando así la excelencia y exclusividad de la marca. Para llevar a cabo esta tarea se podría contar con un proveedor de la tela estampada y un modisto que confeccione los diseños. Al tratarse de una empresa en crecimiento no se espera tener un gran volumen y por tanto difícilmente sería rentable contratar una empresa que fuera capaz de fabricar la tela y crear los diseños.

2. **Logística:** la gestión logística de SILKO en Italia implicaría la coordinación eficiente de diversas actividades. En primer lugar, se realizaría la recogida de la tela de seda natural de alta calidad a los proveedores, asegurando un suministro constante. Posteriormente, la tela se enviaría al modisto, donde se llevaría a cabo el corte y la confección de los productos. Una vez completados, los artículos se distribuirían a la tienda física, donde estarían disponibles para su compra. Finalmente, se realizarían los envíos a domicilio, asegurando una entrega rápida y segura de los productos a los clientes. Todo este proceso logístico estaría respaldado por una

gestión eficiente de inventario, coordinación de rutas y medios de transporte adecuados, garantizando una experiencia fluida y satisfactoria tanto para la tienda como para los clientes.

3. Plan de marketing: el plan de marketing para SILKO en Italia se enfocaría en analizar el mercado local, posicionando la marca en el sector de accesorios de lujo. Se desarrollaría una estrategia digital sólida a través de una página web optimizada y una presencia activa en redes sociales, colaborando con influencers. Además, se organizarían eventos promocionales en la tienda física, se implementarían estrategias de publicidad online y offline, y se establecería un programa de fidelización. Mediante el análisis continuo de los resultados, SILKO ajustaría sus acciones para maximizar la efectividad de su estrategia de marketing, buscando aumentar la visibilidad, atraer a nuevos clientes y generar lealtad.

4. Actividad de la venta: la venta de los productos de SILKO se llevará a cabo de manera efectiva tanto en la tienda física como en la tienda online. En la tienda física, los productos se exhibirán de manera atractiva, se brindará atención personalizada a los clientes y se realizará el proceso de compra de forma profesional. En la tienda online, los clientes tendrán acceso al catálogo completo, podrán agregar productos al carrito de compras y realizarán el pago de manera segura. SILKO se encargará de la gestión logística para asegurar una entrega rápida y confiable de los productos comprados online, manteniendo una comunicación clara con los clientes en todo momento. En ambos canales, SILKO se esforzará por proporcionar una experiencia de compra satisfactoria, asegurando la accesibilidad y calidad de sus productos.

iii) Recursos clave

En este apartado, se describen los recursos clave de SILKO, diferenciando entre los recursos físicos y los intangibles que podrían impulsar el éxito de la marca.

Recursos físicos

1. Tienda física: SILKO podría contar con una tienda física ubicada estratégicamente en una zona de alto tráfico en Milán, diseñada con un ambiente lujoso y elegante para exhibir sus productos. Este espacio exclusivo brindaría una experiencia de compra excepcional a los clientes.

2. Inventarios de productos: los productos de SILKO, como pañuelos, capas, blusas y cinturones fabricados en seda natural con diseños únicos, serían recursos físicos clave. La gestión

eficiente de inventarios permitiría mantener un suministro constante de productos de alta calidad para satisfacer la demanda de los clientes.

Recursos intangibles

1. Nombre de la marca: se buscaría el reconocimiento de la marca SILKO con el objetivo de asociarla a una calidad excepcional, un estilo exclusivo y una artesanía impecable, generando confianza y lealtad entre los clientes.

2. Base de datos de clientes: SILKO dispondría de una valiosa base de datos de clientes, con información detallada sobre las preferencias de compra, historial de compras y datos de contacto. Esto permitiría a SILKO implementar estrategias de marketing personalizadas y ofrecer un servicio más orientado al cliente.

3. Colaboración con influencers: en este escenario, SILKO habría establecido colaboraciones estratégicas con influencers de moda y estilo de vida. Estas asociaciones permitirían a SILKO aumentar su visibilidad en las redes sociales, generar contenido atractivo y llegar a audiencias más amplias, fortaleciendo el reconocimiento de la marca.

d) ¿CUÁNTO?

En este apartado, se describen los tipos de costes y la fuente de ingresos. Se analizarán los costes distinguiendo entre fijos y variables. Además, se presentarán las suposiciones iniciales que se considerarán como base para el desarrollo de la estrategia de negocio en el mercado italiano.

i) Costes fijos

Los costes fijos que afrontaría SILKO incluirían:

- Salario de un dependiente en tienda.
- Alquiler de la tienda en Milán, además de los gastos de electricidad y servicio telefónico que conlleva.
- Seguros para proteger el negocio y los activos.

- Obligaciones fiscales y de seguridad social.

- Servicio de la página web online, que incluiría el hosting, el mantenimiento y posibles actualizaciones.

Estos costes son esenciales para el funcionamiento y la continuidad de las operaciones de SILKO.

ii) Costes variables

Los costes variables que afrontaría SILKO en función del crecimiento de la popularidad y las ventas incluirían:

- Suministros: Los costes de los materiales y suministros necesarios para la fabricación de los productos de SILKO, como la seda natural y otros elementos utilizados en la producción.

- Logística: Los costes asociados al envío de productos, incluyendo embalaje, etiquetas de envío, seguros de transporte y gastos de gestión de inventario.

- Marketing: Los gastos de marketing, que podrían aumentar a medida que la popularidad y las ventas de SILKO crecen. Esto podría incluir campañas publicitarias, colaboraciones con influencers, promociones y actividades de marketing online y offline.

- Gastos de transporte: Los costes relacionados con el transporte de productos desde los proveedores hasta la tienda física, así como los envíos a los clientes.

Estos costes fluctuarían en función de la demanda y el crecimiento del negocio, ajustándose en función de las necesidades cambiantes. A medida que la popularidad y las ventas de SILKO aumentan, es probable que estos costes variables también aumenten para respaldar el crecimiento y la satisfacción del cliente.

e) Conclusiones del modelo de negocio CANVAS

Business Model Canvas		Designed for: SILKO	Designed by: Alvaro Rebollo	Date: 07/06/2023	Version:
Key Partners <ul style="list-style-type: none"> Proveedor de tela Modisto Empresa de logística Micro y macro-influencers 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Manufacturación Logística Plan de marketing Actividad de la venta: disposición en tienda, mantenimiento de la página web, atención al cliente 	Value Propositions <ul style="list-style-type: none"> Calidad excepcional Diseños únicos Personalización con iniciales Detalle a la experiencia del cliente Compromiso con la sostenibilidad 	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> Relación con los clientes: programas de recompensas y fidelización Contenido promocional Atención al cliente, orientación en tienda y desde la página web Personalización 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Dirigido a mujeres entre 25 y 55 años Poder adquisitivo medio-alto Capacidad para valorar la calidad, diseños exclusivos, amantes de la moda concienciados con la artesanía y la sostenibilidad 	
Key Resources <p>Recursos físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tienda física: alquiler en una zona concurrida de Milán Inventario de productos: stock para encargos rápidos. <p>Recursos intangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de la marca Base de datos de los clientes Contacto con influencers 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Digital: página web en italiano, redes sociales contenido moda y estilo del lujo, servicios de atención en línea, Google AdWords Presencial: Word of Mouth, eventos promocionales en tienda, programas de lealtad y recompensas, interacción en redes sociales 			
Cost Structure <p>Costes fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Salario de un dependiente en la tienda. Se dedique a asesorar y a recibir los encargos. Alquiler de una pequeña tienda en Milán. Simplemente para tener un punto de contacto presencial con el cliente. Obligaciones fiscales y seguridad social. Seguros de los activos. Mantenimiento de la página web. <p>Costes variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> Suministros, tela, confección de los productos. Marketing y logística. 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> La única fuente de ingreso de partida sería a través de los productos de SILKO: pañuelos, capas, blusas y cinturones 		

Tabla 3. Resumen del modelo de negocio CANVAS. Fuente: Elaboración propia, Neoschronos

En este contexto, se aborda el proceso de desarrollo de un modelo de negocio utilizando el Business Model CANVAS para la implementación de SILKO en el mercado italiano. Se busca comprender claramente los actores clave, la oferta de SILKO, las estrategias de implementación y el momento adecuado para su lanzamiento en el mercado italiano, respondiendo a las preguntas clave de quién, qué, cómo y cuánto.

En cuanto al público objetivo de SILKO en el mercado italiano, se considera que se dirigirá principalmente a personas adultas jóvenes y de mediana edad, con edades comprendidas entre los 25 y los 55 años. La marca tiene un enfoque orientado principalmente en mujeres, ya que ofrece prendas de ropa femeninas. Se estima que la población de mujeres entre los 25 y 55 años en Italia ronda los 13,2 millones. Además, el público objetivo se compone de personas con un nivel socioeconómico medio-alto y alto, que valoran la calidad y el diseño exclusivo, y están dispuestas a pagar precios más altos por productos de alta gama.

La propuesta de valor de SILKO se basa en ofrecer accesorios de lujo fabricados en seda natural, con estampados únicos y atención meticulosa al detalle. Los productos de SILKO no solo representan elegancia y sofisticación, sino que también permiten a los clientes expresar su estilo personal exclusivo de manera auténtica. La marca se compromete a brindar productos de la más alta calidad, con diseños exclusivos creados mediante tecnología láser. Además, se valora la personalización y se ofrece una experiencia excepcional al cliente, con un enfoque en la sostenibilidad en todas las etapas del proceso de producción.

Para llegar a los clientes en Italia, SILKO utilizará una combinación de canales de distribución digital y presencial. En el canal online, se contará con una página web en italiano, presencia en redes sociales y servicios automáticos online para brindar una experiencia de compra conveniente y personalizada. Además, se buscará colaborar con influencers de moda y estilo de vida en Italia para promocionar los productos de SILKO. A nivel presencial, se establecerá una tienda física estratégicamente ubicada en Milán, donde los clientes podrán experimentar la calidad y la belleza de los productos de forma presencial, recibir asesoramiento experto y disfrutar de una atención personalizada. Estas estrategias permitirán a SILKO atender las necesidades y preferencias de los clientes en Italia de manera integral, proporcionando una experiencia de contacto cercana y satisfactoria.

Capítulo 4: Plan estratégico

En este capítulo, se llevará a cabo un plan estratégico para la implementación de SILKO en Italia. Para lograrlo, se realizará un análisis macroeconómico utilizando el método PESTEL para evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que pueden influir en el negocio. Además, se realizará un análisis de la industria de la moda en Italia mediante las cinco fuerzas de Porter, examinando los aspectos competitivos, proveedores, clientes y barreras de entrada. Este plan estratégico proporcionará una base sólida para la implementación exitosa de SILKO en Italia, permitiendo a la empresa aprovechar las oportunidades y superar los desafíos en el entorno de la industria de la moda.

a) Método PESTEL

El método PESTEL es un enfoque analítico que permite evaluar el entorno externo de un negocio a través de seis categorías clave: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Medioambientales y Legales. Al aplicar este método, SILKO puede comprender mejor los factores macroeconómicos y socio-culturales específicos de Italia, así como las regulaciones y tendencias del mercado, que pueden afectar la implementación de su modelo de negocio en el país.

Al realizar un análisis PESTEL específico para Italia, SILKO puede identificar oportunidades y amenazas relevantes en el entorno empresarial. Por ejemplo, el análisis político puede ayudar a comprender las políticas gubernamentales relacionadas con el registro de marcas extranjeras y las regulaciones comerciales que pueden influir en la entrada y operación de SILKO en Italia. El análisis económico puede proporcionar información sobre las tendencias económicas del país y su plan de recuperación tras el Covid-19. El análisis social puede ayudar a comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores italianos. El análisis tecnológico puede revelar las oportunidades para utilizar tecnologías avanzadas en la distribución y promoción de productos. El análisis medioambiental puede identificar aspectos relevantes relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa en la industria de la moda en Italia. Y finalmente, el análisis legal puede brindar una visión sobre las regulaciones específicas relacionadas con la fabricación, comercialización y protección de la marca en Italia.

i) Político

El sistema político de Italia es una república parlamentaria democrática. Italia tiene un sistema multipartidista con múltiples partidos políticos que compiten en las elecciones generales. El poder legislativo recae en el Parlamento, compuesto por la Cámara de Diputados y el Senado de la República. Las elecciones se llevan a cabo cada cinco años, y se utiliza un sistema electoral mixto que combina representación proporcional y representación mayoritaria.

Debido a la fragmentación del sistema de partidos, es común que se formen coaliciones políticas para obtener una mayoría en el Parlamento y formar un gobierno. Italia se rige por la separación de poderes, con poderes ejecutivo, legislativo y judicial independientes. El presidente es el Jefe de Estado y se elige por un período determinado.

Italia ha experimentado algunos desafíos en términos de estabilidad política en los últimos años debido a cambios frecuentes en el gobierno y diferencias políticas. Esto puede generar incertidumbre en el entorno empresarial y afectar la toma de decisiones a largo plazo.

Tras las elecciones parlamentarias de junio de 2018, Italia experimentó dos gobiernos bajo el liderazgo de Giuseppe Conte. El primer gobierno se conformó mediante una coalición entre la Liga y el Movimiento Cinco Estrellas, mientras que el segundo recibió apoyo del Movimiento Cinco Estrellas y el Partido Democrático.

En febrero de 2021, tras la dimisión de Conte, el presidente Sergio Mattarella designó a Mario Draghi, ex presidente del Banco Central Europeo, para encabezar un gobierno de unidad nacional respaldado por la mayoría de los partidos italianos, incluyendo la Liga, el Movimiento Cinco Estrellas, el Partido Democrático y Forza Italia. Esta decisión fue tomada con el objetivo de establecer un gobierno con amplio respaldo político y capacidad para abordar los desafíos y crisis actuales.

En general, Italia es considerada como un país con un sistema político consolidado y una democracia estable, a pesar de ciertos desafíos y cambios en la escena política a lo largo del tiempo.

ii) Económico

Italia exhibe una economía diversificada, ocupando el tercer lugar en la Eurozona y el octavo a nivel mundial. Su Producto Interno Bruto (PIB) nominal para 2021 alcanzaba los EUR 1,937 billones, con un PIB per cápita de EUR 32197 (25º a nivel global). No obstante, se observa una disparidad económica significativa entre las regiones del norte y del sur del país.⁶⁶

El sector industrial contribuye aproximadamente al 29% del ingreso nacional y se caracteriza por la preeminencia de la ingeniería, la moda, el diseño industrial, el hierro y el acero, así como el sector agroalimentario. Estos sectores no solo representan una importancia sustancial en términos de facturación, empleo y número de empresas, sino que también han otorgado reconocimiento mundial a Italia, posicionándola como el segundo mayor exportador en Europa y un actor clave en la Unión Europea.

El sector manufacturero italiano, ubicado en el sexto puesto a nivel mundial, se compone principalmente de pequeñas y medianas empresas (PYMES), que representan más del 90% del tejido empresarial italiano.

Además, la agricultura y el sector terciario, especialmente el turismo, desempeñan un papel crucial en la economía. Sin embargo, el sector turístico ha sido severamente afectado por la pandemia de COVID-19, experimentando desafíos significativos.

Italia es reconocida a nivel mundial por su destacada industria de alimentos y bebidas, siendo el mayor productor de vino en el mundo. Además, el país destaca en las industrias automotriz, de maquinaria, diseño y moda. Estos sectores son considerados líderes en el mercado y representan una parte significativa de la economía italiana, concentrándose en varios distritos industriales que constituyen aproximadamente una cuarta parte del sistema económico del país.

Sin embargo, al igual que otros países industrializados, la economía italiana ha sufrido un fuerte impacto debido a la pandemia de COVID-19. En 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) experimentó una contracción del 8.9%.

⁶⁶ (Thomson Reuters, 2022)

Actualmente, se está llevando a cabo un proceso de recuperación a medida que avanza la campaña de vacunación, lo que ha llevado a estimar un crecimiento del PIB de más del 5%. El gobierno ha implementado medidas de estímulo y expansión sin precedentes para impulsar la recuperación. Aunque estas medidas brindarán apoyo fiscal adicional para impulsar el crecimiento y mantener la capacidad productiva, también resultarán en un aumento de los niveles de deuda pública, que se encuentran entre los más altos del mundo, superando los EUR 2,700 mil millones.

El gobierno italiano se enfoca en la implementación del Plan Nacional de Recuperación y Resiliencia (PNRR), con el objetivo de lograr un país más equitativo, sostenible e inclusivo, con una economía más competitiva, dinámica e innovadora. El PNRR cuenta con una asignación de fondos de más de EUR 300 mil millones, de los cuales EUR 210 mil millones provienen del programa Next Generation de la Unión Europea, mientras que el resto se origina en la planificación presupuestaria para el período 2021-2026.

Registro de Compañías Extranjeras

Tanto las Sociedades Anónimas (SpAs) como las Sociedades de Responsabilidad Limitada (Srls) pueden ser constituidas a través de una escritura de constitución elaborada por un notario público. De acuerdo con el Código Civil italiano, la escritura de constitución debe contener información fundamental, como los accionistas, el nombre de la empresa, el objeto social, el monto del capital social, la administración de la empresa y las personas encargadas de ella, así como la duración de la compañía.

En cuanto a la elección del nombre de la empresa, se otorga un amplio grado de libertad, siempre y cuando se cumplan los principios generales de orden público, moralidad, buena fe y corrección.

Una vez redactada la escritura de constitución, incluyendo los estatutos de la empresa, el notario público debe presentarla ante el Registro de Empresas competente del municipio donde la empresa establecerá su domicilio social. Por lo general, la tarea que consume más tiempo es la redacción de los estatutos y la recopilación de los documentos necesarios para presentar al notario público.

El Registro de Empresas es un registro electrónico público establecido en virtud del Código Civil, que alberga toda la información relevante sobre las empresas, como el nombre, los

estatutos, los directores, el domicilio social, entre otros. Además, registra todos los eventos posteriores que afectan a las empresas después de su inscripción. La Oficina del Registro de Empresas se encuentra en cada Cámara de Comercio regional, y se puede acceder a más detalles a través del sitio web www.registroimprese.it.

Los directores tienen la responsabilidad de elaborar las cuentas anuales, las cuales comprenden el balance general, el estado de resultados, el estado financiero y las notas explicativas.

Dichas cuentas anuales deben ser aprobadas por la junta de accionistas en un plazo máximo de 120 días posteriores al cierre del ejercicio financiero. Sin embargo, los estatutos sociales pueden establecer un período más prolongado de hasta 180 días para aquellas empresas que estén obligadas a preparar estados financieros consolidados o que tengan necesidades particulares relacionadas con la estructura y el propósito de la empresa.

Empleo

Italia se enfrenta a una alta tasa de desempleo, especialmente entre las mujeres y los jóvenes.

El derecho laboral italiano se basa principalmente en las directivas y regulaciones de la Unión Europea, la Constitución italiana, el derecho civil y los acuerdos colectivos aplicables, que incluyen los acuerdos colectivos nacionales, los acuerdos colectivos territoriales y los acuerdos laborales a nivel de empresa. Además, la jurisprudencia también desempeña un papel importante, aunque los precedentes no tienen un carácter vinculante como en las jurisdicciones de common law.

Impuestos

Las entidades corporativas en Italia están sujetas al impuesto sobre la renta de sociedades (IRES, por sus siglas en inglés) y al impuesto regional de producción (IRAP, por sus siglas en inglés). Las tasas estándar son del 24% para el IRES y del 3.9% para el IRAP.

El período impositivo ordinario para las entidades corporativas en Italia abarca un período de 12 meses, sin embargo, no es necesario que coincida con el año calendario. En cuanto a la presentación de las declaraciones de impuestos IRES e IRAP, se debe hacer antes del final del undécimo mes posterior al cierre del ejercicio fiscal. En caso de que el período fiscal de la

empresa o entidad coincida con el año calendario, la fecha límite para la presentación de la declaración es el 30 de noviembre de cada año.

En lo que respecta a los pagos de IRES e IRAP, la legislación fiscal establece tanto los pagos anticipados como los pagos de liquidación. Por regla general, los pagos anticipados corresponden al importe neto de impuestos adeudados en el año fiscal anterior y se deben realizar durante el año fiscal al que se refieren. Estos pagos anticipados se dividen en dos cuotas: el 40% antes de que finalice el sexto mes después del cierre del ejercicio fiscal, y el 60% antes del final del undécimo mes después del cierre del ejercicio fiscal.

Por otro lado, los pagos de liquidación deben realizarse antes de que finalice el sexto mes posterior al cierre del ejercicio fiscal al que se refieren. Es importante destacar que todos los pagos de impuestos deben hacerse a través de un formulario específico presentado electrónicamente ante las autoridades fiscales, conocido como formulario F24.

iii) Social

La sociedad italiana se caracteriza por tener un fuerte sentido de la moda y un alto nivel de consumo en este ámbito. Los italianos valoran la apariencia y prestan atención a su estilo y vestimenta. La moda es considerada una forma de expresión personal y de identidad cultural.

En Italia, el consumo en moda es una parte integral de la vida diaria. Los italianos tienden a invertir en prendas de alta calidad y diseño, buscando piezas únicas y exclusivas. La artesanía y la atención al detalle son altamente valoradas, y los consumidores italianos están dispuestos a pagar por productos bien confeccionados.

Las marcas de moda italianas tienen un gran reconocimiento y reputación tanto a nivel nacional como internacional. Los consumidores italianos tienden a preferir marcas nacionales, ya que valoran la herencia y la tradición asociadas con ellas. Marcas como Gucci, Prada, Armani y Dolce & Gabbana son muy populares y tienen una base de seguidores leales en Italia.

Además, los italianos suelen seguir las últimas tendencias de moda y estar al tanto de las colecciones de temporada. Las ciudades italianas, como Milán, son reconocidas como centros de moda y albergan eventos y desfiles de renombre mundial. Los italianos disfrutan de ir de

compras y visitar tiendas de moda, boutiques y mercados locales para descubrir nuevas piezas y estilos.

La pandemia del COVID-19 ha impulsado los hábitos de consumo online en la industria de la moda. Las restricciones y el distanciamiento social han llevado a un aumento significativo de las compras online de prendas de vestir, calzado y accesorios. Los consumidores han descubierto la conveniencia y seguridad de comprar moda desde casa, accediendo a una amplia variedad de productos, comparando precios y disfrutando de la comodidad de la entrega a domicilio. Este cambio en los hábitos de consumo ha acelerado la digitalización del sector de la moda y es probable que influya en la forma en que los consumidores adquieren moda en el futuro. La inclinación para comprar artículos de moda online ha crecido hasta un 43% desde 2020. Después de productos electrónicos los artículos de moda son los más populares entre las compras online situando el consumo de calzado y accesorios femeninos en un 35,9%.⁶⁷

También hay una creciente conciencia de la sostenibilidad y la ética en el consumo de moda. Los consumidores italianos están comenzando a mostrar un mayor interés en marcas que ofrecen productos sostenibles y producidos de manera ética. La moda vintage y el comercio de segunda mano también están ganando popularidad en Italia, reflejando una mayor preocupación por la moda sostenible y el consumo responsable. El 66% de los consumidores italianos afirman que prefieren una moda más sostenible y el 58% señala que además debería fomentarse en las redes sociales.

iv) Tecnológico

El rumbo tecnológico de Italia ha experimentado avances significativos en los últimos años, posicionándose como uno de los países líderes en la innovación y desarrollo tecnológico en Europa.

En cuanto a la industria tecnológica, Italia se destaca en diversos sectores. La industria de las tecnologías de la información y la comunicación ha experimentado un crecimiento notable, con la presencia de numerosas empresas de software, servicios informáticos y

⁶⁷ (Montanelli, 2022)

telecomunicaciones. Ciudades como Milán, Turín y Bolonia se han convertido en centros clave para la industria tecnológica en el país.

Además, Italia es reconocida por su destacada industria manufacturera, que incluye la producción de maquinaria industrial, equipos electrónicos y automóviles. El sector automotriz ha sido un pilar de la economía italiana, con marcas emblemáticas como Ferrari, Lamborghini y Fiat. En los últimos años, ha habido un enfoque en la producción de vehículos eléctricos y soluciones de movilidad sostenible.⁶⁸

La investigación y el desarrollo tecnológico también han sido prioridades en Italia. El país cuenta con institutos de investigación de renombre y universidades de alta calidad que impulsan la innovación y el avance tecnológico en diversos campos. Se fomenta la colaboración entre el sector académico y la industria para impulsar la transferencia de conocimientos y promover la comercialización de nuevas tecnologías.

Asimismo, Italia ha mostrado un creciente interés en áreas como la inteligencia artificial, la ciberseguridad, la biotecnología y las energías renovables. Se están realizando inversiones significativas en proyectos de investigación y desarrollo en estas áreas, con el objetivo de impulsar la competitividad y la sostenibilidad en el panorama tecnológico.

En resumen, Italia está avanzando en el ámbito tecnológico, con una industria sólida y diversificada que abarca desde las tecnologías de la información y la comunicación hasta la manufactura y la investigación. La innovación y el desarrollo tecnológico continúan siendo una prioridad en el país, impulsando su competitividad en el panorama global.

Además de su destacada industria tecnológica, Italia es reconocida a nivel mundial por su industria de la moda. El país se ha ganado una reputación como líder en diseño y calidad en el ámbito de la moda y es hogar de algunas de las marcas más reconocidas a nivel internacional.

Ciudades como Milán son consideradas capitales de la moda, albergando importantes eventos y desfiles que presentan las últimas tendencias en prendas de vestir, calzado y accesorios. Las casas de moda italianas son conocidas por su excelencia en el diseño y la fabricación de prendas de alta costura y prêt-à-porter. Marcas como Armani, Gucci, Versace, Prada y Dolce & Gabbana han dejado una huella significativa en la industria de la moda. También

⁶⁸ (OECD, 2021)

abarca la producción de textiles y accesorios, con una gran cantidad de fábricas y talleres que se dedican a la creación de tejidos de alta calidad, cuero, joyería y productos de belleza.

v) Medioambiental

Italia ha adoptado una postura proactiva en cuanto a las regulaciones medioambientales, implementando medidas para promover la sostenibilidad y proteger los recursos naturales. Estas regulaciones abarcan una amplia gama de áreas, desde la reducción de emisiones contaminantes hasta la gestión adecuada de residuos y la promoción de energías renovables.

En términos de reducción de emisiones, Italia ha establecido objetivos ambiciosos para combatir el cambio climático. Ha implementado políticas y regulaciones para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, fomentar la eficiencia energética y promover el uso de energías limpias. Por ejemplo, se han establecido restricciones a la circulación de vehículos altamente contaminantes en ciudades como Milán y Roma, incentivando el uso de vehículos eléctricos y transporte público más sostenible. El comercio de cuotas de emisiones está sujeto al Sistema de Comercio de Emisiones de la Unión Europea (en adelante, "EU ETS"), para el cual la Directiva (UE) 2018/410, que modificó la Directiva 2003/87/CE, establece las normas fundamentales.

En cuanto a la gestión de residuos, Italia ha adoptado un enfoque integral para reducir el impacto ambiental de los desechos. Se han establecido normativas para promover el reciclaje y la recolección selectiva de residuos, así como para limitar la producción de residuos no reciclables. Además, se han implementado programas de educación y concienciación para fomentar prácticas más sostenibles en la gestión de residuos.

La promoción de energías renovables es otro aspecto clave de las regulaciones medioambientales en Italia. El país ha invertido en la expansión de la energía solar, eólica, hidroeléctrica y geotérmica. Se han implementado programas de incentivos y tarifas de alimentación para promover la generación de energía renovable y reducir la dependencia de los combustibles fósiles. Un ejemplo destacado es el desarrollo de parques eólicos marinos en la

costa italiana, aprovechando el potencial de la energía eólica en alta mar. En el PNRR Italia se ha comprometido a invertir EUR 59 billones para incentivar la energía renovable entre 2021-2026.⁶⁹

Asimismo, Italia ha establecido regulaciones para proteger los recursos naturales y los ecosistemas sensibles. Se han creado áreas protegidas, como parques nacionales y reservas naturales, para conservar la biodiversidad y preservar los hábitats naturales. Además, se han promulgado leyes para proteger los recursos hídricos, controlar la contaminación del aire y regular la calidad del agua.

En resumen, Italia ha adoptado un enfoque proactivo en materia de regulaciones medioambientales, implementando medidas para reducir las emisiones contaminantes, gestionar los residuos de manera sostenible, promover las energías renovables y proteger los recursos naturales. Estas regulaciones buscan contribuir a la sostenibilidad y preservación del medio ambiente, promoviendo un equilibrio entre el desarrollo económico y la protección ambiental.

vi) Legal

En primer lugar, el marco legal italiano está influenciado por las normativas y directivas de la Unión Europea (UE). Italia es miembro de la UE y está sujeto a las leyes y regulaciones comunitarias, lo que garantiza la armonización de las normas en áreas como el comercio, la competencia y la protección del consumidor.

En términos de legislación nacional, Italia cuenta con un sistema legal basado en el derecho civil y una constitución que protege los derechos y libertades fundamentales. El código civil italiano, junto con una amplia gama de leyes y reglamentos específicos, rige áreas como el derecho contractual, el derecho laboral, el derecho mercantil y el derecho fiscal.

El análisis legal también debe considerar las políticas gubernamentales y las iniciativas legislativas en curso. El gobierno italiano puede implementar políticas y regulaciones que impactan a diferentes sectores de la economía, como la energía, el medio ambiente, la salud, la educación y el transporte. Por ejemplo, en los últimos años, se ha enfocado en la promoción de las energías renovables y la implementación de regulaciones para abordar el cambio climático.

⁶⁹ (ITR, 2022)

La relación entre el gobierno y las empresas también es un aspecto importante del análisis legal. Las regulaciones relacionadas con la competencia, los impuestos, los contratos públicos y las licencias comerciales pueden afectar la forma en que las empresas operan en Italia. Además, es fundamental considerar la estabilidad y la eficiencia del sistema judicial italiano, ya que esto puede influir en la resolución de disputas y la protección de los derechos de propiedad.

En cuanto a la protección de la propiedad intelectual, Italia cuenta con un marco legal sólido que garantiza la protección de los derechos de autor, las patentes y las marcas comerciales. Esto proporciona un entorno seguro para la innovación y la inversión en propiedad intelectual. La protección de las marcas comerciales lo lleva a cabo UIBM (Italian Patent and Trademark Office) y el registro se realiza acorde con el Artículo 7 del Código de la Propiedad Industrial.

Conclusiones

A través del análisis PESTEL podemos distinguir las grandes oportunidades y amenazas con las que se enfrentará SILKO implementando su modelo de negocio en Italia.

Las oportunidades que puede encontrar SILKO son:

1. Aprovechar la creciente demanda de productos respetuosos con el medio ambiente para hacer hincapié en una producción ética y perfectamente trazable desde su origen hasta que el cliente adquiera la prenda.

2. La gran industria manufacturera de Italia y su desarrollo en el sector de la moda facilitarían el proceso de obtención de la tela y confección de los productos.

3. Establecer la sede de SILKO en Italia en la emblemática ciudad de Milán podría ayudar al negocio a prosperar mediante las sinergias con otras marcas reconocidas y la participación en eventos internacionales de moda.

4. Popularidad después de la pandemia Covid-19 por un modelo de negocio que integre la experiencia de una tienda física con un marketplace online donde el cliente pueda familiarizarse fácilmente con la marca.

Por otro lado, también afrontaría las amenazas siguientes:

1. Dificultad para hacer frente a todos los costes fijos y variables iniciales a la vez que lleva a cabo una agresiva campaña de marketing para conseguir nuevos clientes.

2. Gran competitividad de un mercado donde las marcas líderes del lujo cuentan con la fidelidad de sus clientes.

3. Llevar a cabo todas las gestiones burocráticas de lanzamiento y cumplir los plazos para registrar la marca de SILKO puede llegar a ser muy costoso en tiempo y dinero, retrasando la comercialización.

b) Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son un marco analítico desarrollado por Michael Porter que permite evaluar la competencia y la atracción de una industria específica. Aplicadas a la industria de la moda italiana estas fuerzas son fundamentales para comprender la dinámica competitiva. Incluyen el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de nuevos participantes, productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores existentes. El poder de negociación de los proveedores puede afectar la disponibilidad y los costes de los materiales clave. El poder de negociación de los compradores puede influir en los precios y la demanda. La amenaza de nuevos participantes puede generar competencia adicional. La amenaza de productos sustitutos podría afectar la preferencia del consumidor. La rivalidad entre competidores existentes influye en la innovación y estrategias de marketing.⁷⁰

i) Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes para SILKO puede variar dependiendo de diversos factores. En general, los clientes tienen cierto poder de negociación debido a la disponibilidad de opciones en el mercado de la moda y su capacidad para comparar productos y precios.

El poder de negociación de los clientes puede aumentar si existen muchas marcas competidoras que ofrecen productos similares a precios competitivos. Además, si los clientes tienen acceso a información transparente sobre los productos y pueden realizar comparaciones fácilmente, esto puede fortalecer su poder de negociación.

⁷⁰ (Porter, 2008)

En el caso de SILKO, si la marca ha logrado construir una sólida base de clientes leales y establecer una reputación por su calidad y enfoque sostenible, esto puede disminuir el poder de negociación de los clientes, ya que estarían dispuestos a pagar un precio premium por los productos de la marca.

Sin embargo, la capacidad de los clientes para influir en los precios y condiciones también puede depender de factores como la demanda del mercado, la oferta de productos similares y la diferenciación que ofrece SILKO en términos de diseño, calidad y sostenibilidad.

En resumen, el poder de negociación de los clientes para SILKO puede ser influenciado por la competencia en el mercado de la moda, la transparencia de la información, la lealtad de los clientes y la diferenciación de la marca. La gestión adecuada de estas variables puede ayudar a SILKO a mantener una posición sólida frente a las negociaciones con los clientes. Las compras de los clientes serán la principal fuente de ingresos de SILKO y debido a la competitividad del mercado italiano los switching costs de los clientes son bajos y por tanto consideramos un poder de negociación de los clientes alto.

ii) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores para SILKO en Italia puede variar según diversos factores. En general, los proveedores pueden tener cierto grado de poder de negociación si son pocos en número o si ofrecen productos o servicios únicos y de alta demanda en la industria de la moda sostenible. Sin embargo, el estudio PESTEL llevado a cabo anteriormente indica que Italia cuenta con un gran número de talleres y empresas de manufacturación textil.

Si SILKO depende en gran medida de proveedores específicos para obtener materiales sostenibles o componentes clave para sus productos, los proveedores podrían tener un mayor poder de negociación. En tales casos, los proveedores pueden imponer condiciones comerciales favorables o establecer precios más altos debido a su posición dominante. Consideramos que este es precisamente el caso de SILKO ya que la confección de sus productos requiere de alta costura.

Sin embargo, si SILKO tiene la capacidad de diversificar sus fuentes de suministro y tiene acceso a una variedad de proveedores que ofrecen materiales y componentes similares, el poder

de negociación de los proveedores podría disminuir. En este escenario, SILKO tendría más opciones para elegir y podría buscar acuerdos comerciales más favorables.

Además, la relación a largo plazo y la colaboración estratégica con los proveedores pueden influir en el poder de negociación. En caso de que SILKO estableciera relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas con sus proveedores, esto puede generar un equilibrio de poder y conducir a acuerdos más favorables para ambas partes.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores para SILKO en Italia puede depender de factores como la disponibilidad de proveedores alternativos, la diversificación de las fuentes de suministro, la demanda de materiales y componentes clave, así como las relaciones establecidas con los proveedores. Una gestión adecuada de estas relaciones puede ayudar a SILKO a mantener una posición sólida en las negociaciones con los proveedores. Sin embargo, debido al tipo de confección específica en cuanto a costura e impresión de los patrones en la tela SILKO se encontraría frente a proveedores muy específicos que podrían establecer sus condiciones con muy alto poder de negociación. Debido a la competitividad de marcas que los necesitan podrían prescindir fácilmente de SILKO.

iii) Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores entrantes en el mercado de la moda de Italia representa un desafío para SILKO, una empresa de moda sostenible. Si bien la industria de la moda es altamente competitiva, la entrada de nuevos jugadores puede intensificar aún más la rivalidad y aumentar la presión sobre SILKO para mantener su posición en el mercado.

Los nuevos competidores pueden surgir con ideas innovadoras, productos atractivos y estrategias de marketing agresivas que captan la atención de los consumidores. Además, la barrera de entrada relativamente baja en la industria de la moda puede permitir que nuevos actores ingresen fácilmente al mercado.

Para hacer frente a esta amenaza, SILKO debe continuar diferenciándose y destacando en el mercado. Su enfoque en la moda sostenible y la calidad de sus productos puede ser un factor clave para mantener una ventaja competitiva. Además, la construcción y el fortalecimiento de la marca SILKO, junto con estrategias de marketing efectivas, pueden ayudar a atraer y retener a los clientes en un mercado cada vez más competitivo.

Además, SILKO puede buscar asociaciones estratégicas con otras empresas o diseñadores de renombre, lo que le brindaría una mayor visibilidad y credibilidad en la industria de la moda italiana.

Es importante que SILKO esté atento a las tendencias emergentes y las demandas cambiantes de los consumidores para adaptarse rápidamente y seguir siendo relevante en un mercado dinámico. Al mantener una oferta de productos y servicios actualizados, SILKO puede enfrentar de manera efectiva la amenaza de nuevos competidores y mantener su posición en la industria de la moda italiana.

Sin embargo, factores como la economía de escala de empresas entrantes con características parecidas, más orientadas a la moda de lujo, podrían influir muy negativamente en el desempeño de SILKO. Al no contar con un capital inicial elevado SILKO no puede producir pedidos muy numerosos sin la certeza de posibles compras. Esto podría alargar los plazos de entrega y el coste de producción frente a otras empresas que cuenten con mayor capital y puedan aprovecharse en mayor medida de la economía de escala. Por otro lado, SILKO afronta el reto de entrar en un mercado extranjero donde llevar el negocio desde España sería mucho más complicado, concretamente dificultaría en gran medida la expansión de los canales de distribución. Empresas entrantes procedentes de Italia tendrían una gran ventaja sobre SILKO por contar con una curva de experiencia más asentada.

En resumen, se considerará que la amenaza de nuevos competidores entrantes es elevada principalmente debido al origen extranjero de SILKO en el mercado italiano.

iv) Amenaza de nuevos productos sustitutivos

La amenaza de nuevos productos sustitutivos puede provenir de marcas que ofrecen una propuesta de valor similar, pero a precios más bajos o con una mayor disponibilidad. Además, la moda vintage, el comercio de segunda mano y otras formas de consumo más sostenible también pueden ser consideradas como sustitutos de los productos nuevos de SILKO.

Para hacer frente a esta amenaza, SILKO debe centrarse en su propuesta única de valor. Esto implica resaltar las características y ventajas distintivas de sus productos, como la sostenibilidad, la calidad y el diseño exclusivo. SILKO puede fortalecer su posición en el mercado

enfocándose en la creación de una marca sólida y cultivando relaciones a largo plazo con sus clientes, basadas en la confianza y la fidelidad.

Esta amenaza se considera alta principalmente porque en la moda de lujo debido a la propuesta de exclusividad de cada marca los productos son los mismos pero los diseños son muy distintos. Fácilmente, los clientes podrían fidelizarse con un diseño concreto de una colección y a la temporada siguiente escoger el diseño de otra empresa.

v) Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores en el mercado italiano de la moda puede ser intensa debido a la presencia de marcas establecidas y la competencia por la atención de los consumidores. Algunos aspectos relevantes para considerar sobre la rivalidad entre competidores para SILKO en el mercado italiano incluyen:

1. Competencia directa: SILKO se enfrentará a la competencia directa de otras marcas de moda y accesorios de lujo que ofrecen productos similares. Estas marcas pueden tener una posición establecida en el mercado italiano y contar con una base de clientes leales. SILKO deberá diferenciarse en términos de calidad, diseño único, servicio al cliente y propuesta de valor para destacar en este entorno competitivo.

2. Competencia indirecta: Además de la competencia directa, SILKO también puede enfrentar competencia indirecta de otras marcas y categorías de productos que buscan captar la atención de los consumidores en el mercado de la moda. Esto puede incluir marcas de moda masiva, marcas de accesorios de gama media y alta, así como tendencias cambiantes en el estilo de vida y preferencias de los consumidores.

3. Innovación y tendencias: La industria de la moda es altamente dinámica y está constantemente evolucionando. SILKO debe mantenerse actualizado con las últimas tendencias y la demanda de los consumidores, así como buscar continuamente la innovación en sus productos y servicios. La capacidad de SILKO para ofrecer diseños únicos y mantenerse al tanto de las últimas tendencias puede ayudar a diferenciarse de la competencia.

4. Canales de distribución: La rivalidad también puede estar influenciada por los canales de distribución utilizados por SILKO y sus competidores. La capacidad de SILKO para asegurar la presencia en tiendas físicas clave, así como establecer una sólida presencia online a través de

una tienda online y las redes sociales, puede ser crucial para competir eficazmente y llegar a los consumidores en el mercado italiano.

5. Estrategias de marketing y promoción: Las estrategias de marketing y promoción desempeñan un papel importante en la rivalidad entre competidores. SILKO deberá desarrollar estrategias de marketing efectivas que resuenen con su público objetivo y destaquen la propuesta de valor única de la marca. La capacidad de SILKO para establecer conexiones emocionales con los consumidores, a través de la comunicación y la promoción adecuadas, puede marcar la diferencia en un entorno competitivo.

En definitiva, la rivalidad entre competidores en el mercado italiano de la moda puede ser desafiante para SILKO. Sin embargo, al enfocarse en su propuesta de valor única, la calidad de sus productos, la innovación, la estrategia de marketing efectiva y la satisfacción del cliente, SILKO puede posicionarse favorablemente en el mercado y diferenciarse de la competencia.

Conclusiones

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter se establecerán los valores estratégicos de misión, visión y valores con los que SILKO desarrollará el plan de ejecución para su implementación en el mercado italiano.

Misión

La misión de SILKO es posicionarse como competidor en la industria de la moda sostenible de lujo en Italia. Se esfuerza por ofrecer productos exclusivos y de alta calidad que fusionan la elegancia del lujo con un compromiso firme con la sostenibilidad. El objetivo es satisfacer las necesidades de los consumidores conscientes del medio ambiente que buscan prendas sofisticadas y éticas que reflejen su estilo y valores.

Visión

La visión de SILKO es convertirse en una marca reconocida internacionalmente por su excelencia en moda sostenible de lujo. Aspira a ser la elección preferida de los consumidores que buscan prendas de calidad excepcional, diseño innovador y un enfoque sostenible en cada aspecto de la cadena de suministro. La meta promocionar la moda sostenible y ejercer influencia en la industria hacia prácticas más éticas y responsables.

Valores

1. Sostenibilidad: SILKO se compromete a ser un referente en la moda sostenible de lujo, utilizando materiales de origen ético y procesos de producción respetuosos con el medio ambiente. Busca promover la moda circular y reducir su impacto ambiental.

2. Excelencia: SILKO se esfuerza por ofrecer productos de lujo de la más alta calidad, con atención meticulosa al detalle y una artesanía impecable. Busca superar las expectativas de los clientes en términos de diseño y elegancia.

3. Ética: SILKO valora la integridad y la transparencia en todas sus operaciones, trabajando con proveedores y socios que comparten altos estándares éticos. Se compromete a garantizar condiciones de trabajo justas y respetar los derechos de los trabajadores.

4. Innovación: SILKO busca constantemente la innovación en el diseño y los materiales, fusionando el lujo y la sostenibilidad de formas novedosas y creativas.

5. Experiencia del cliente: SILKO se dedica a brindar una experiencia de cliente excepcional, ofreciendo un servicio personalizado, atención al cliente de primer nivel y una comunicación clara. El objetivo es construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la satisfacción del cliente.

Estos valores guían el enfoque estratégico de SILKO como marca de lujo y sostenibilidad en la industria de la moda. La misión es ofrecer productos exclusivos, de alta calidad y sostenibles, mientras promueve el cambio hacia una moda más ética y responsable.

Capítulo 5: Modelo de pronóstico Holt-Winters

El modelo Holt-Winters aditivo, desarrollado por Charles Holt y Peter Winters, es un método de pronóstico que se utiliza para analizar y predecir datos de series de tiempo con componentes de tendencia, estacionalidad y variación aleatoria. Es una extensión del método de suavización exponencial doble.

El origen del modelo Holt-Winters aditivo se remonta a la década de 1960, cuando Holt y Winters propusieron una forma de incorporar la estacionalidad en la suavización exponencial doble. Este enfoque permite capturar patrones estacionales aditivos, donde la amplitud de la estacionalidad se mantiene constante a lo largo del tiempo.

El modelo Holt-Winters aditivo consta de tres componentes principales: nivel, tendencia y estacionalidad.⁷¹

1. Nivel (l_t): El componente de nivel representa el nivel medio de los datos en la serie de tiempo y se actualiza en función de las observaciones recientes.

$$l_t = \alpha \cdot (D_t - s_{t-m}) + (1 - \alpha)(l_{t-1} + T_{t-1}) \quad (1)$$

Para calcular el nivel del flujo de efectivo en un momento dado (l_t), se utiliza una ponderación (α) que se encuentra en el rango de valores entre 0 y 1. Esta ponderación se aplica a la variable observada en ese momento (D_t), el número de ventas de producto en el mes t , sin considerar el efecto de la estacionalidad (s_{t-m}) que corresponde a las s del ciclo anterior. El objetivo es capturar el nivel actual al sumar el nivel en el momento anterior (l_{t-1}) con la tendencia en el momento anterior (T_{t-1}), aplicando una ponderación igual a $(1 - \alpha)$.

En la ecuación (1), se puede observar que el primer término elimina el efecto de la estacionalidad en los datos observados en el momento t , y se pondera utilizando la constante de suavización. El segundo término calcula la posición esperada en el momento t , considerando el nivel más la tendencia en el momento anterior, y se aplica una ponderación de $(1 - \alpha)$ a este valor.

⁷¹ (Garza, 2014)

2. Tendencia aditiva: El componente de tendencia captura la dirección y la velocidad del cambio en los datos y se actualiza para reflejar las tendencias observadas en los datos.

$$T_t = \beta \cdot (l_t - l_{t-1}) + (1 - \beta) \cdot T_{(t-1)} \quad (2)$$

Para calcular la tendencia aditiva en un momento dado, se utiliza una ponderación para la tendencia de los flujos de efectivo (β). En la ecuación (2), se puede observar que el primer término pondera la tendencia actual (β) con la diferencia entre el nivel en el momento t y el nivel en un momento anterior ($l_t - l_{t-1}$). El segundo término pondera la tendencia anterior (T_{t-1}) con $(1 - \beta)$. Es importante destacar que el valor de la tendencia (β) se encuentra en el rango de valores entre 0 y 1.

3. Estacionalidad: El componente de estacionalidad se utiliza para modelar los patrones estacionales en los datos. Puede ser de naturaleza aditiva, donde la estacionalidad se suma al nivel y la tendencia, o multiplicativa, donde la estacionalidad se multiplica por el nivel y la tendencia.

$$s_t = \gamma \cdot (D_t - l_t) + (1 - \gamma) \cdot (s_{t-m}) \quad (3)$$

En el modelo Holt-Winters aditivo, estos tres componentes se combinan mediante una combinación ponderada de los datos históricos y las estimaciones previas en cada paso de tiempo. Se asigna un peso mayor a las observaciones más recientes y un peso decreciente a las observaciones más antiguas.

El pronóstico final se obtiene con la siguiente expresión donde k corresponde a la posición del pronóstico en el ciclo anual (1 a 12).

$$F_{t+k} = l_t + k \cdot T_t + s_{t+k-m} \quad (4)$$

En adición a estos tres componentes se estudiará el pronóstico de las ventas entre un Límite Superior (LS) y un Límite Inferior (LI) con un nivel de confianza (NC) del 90%. Las expresiones para calcular LS y LI son:

$$LS = \text{Pronóstico} + \sqrt{k} \cdot SE \cdot z \quad (5)$$

$$LI = \text{Pronóstico} - \sqrt{k} \cdot SE \cdot z \quad (6)$$

El valor de z y de SE se obtienen con las siguientes expresiones:

$$SE = \sqrt{\frac{\sum EA^2}{n-1}} \quad z = f\left(1 - \frac{1-NC}{2}\right) \quad (7) \text{ y } (8)$$

El término EA es el error absoluto entre el pronóstico y el valor de la demanda D_t , mientras que n es el número de pronósticos realizados.

Este modelo emplea la ponderación exponencial para calcular el nivel y la tendencia de los datos de flujo de efectivo en un momento dado. Se optimizan los parámetros α , β y γ mediante un algoritmo que minimiza el error cuadrático medio entre las observaciones actuales y las predicciones. Estos parámetros, que deben estar en el intervalo de 0 a 1, asignan una mayor importancia a las observaciones más recientes, lo que permite obtener pronósticos más precisos y actualizados.

El objetivo del modelo Holt-Winters aditivo es proporcionar estimaciones precisas y proyecciones futuras que capturen tanto la tendencia como la estacionalidad en los datos de series de tiempo. Es especialmente útil para pronosticar datos que exhiben patrones estacionales con amplitudes constantes.

El modo en el que se aplicará el modelo para la predicción de los resultados en Italia se llevará a cabo implementando estas ecuaciones en Excel.

Capítulo 6: Caso de Estudio de SILKO en España

En este capítulo, se presentará la situación actual de SILKO en el mercado español, analizando los resultados obtenidos durante sus dos años de operación. Este análisis tiene como objetivo proporcionar una base sólida para proyectar los posibles resultados y desafíos que enfrentará SILKO al expandirse al mercado italiano, como se discutió en el capítulo anterior sobre la implementación de su modelo de negocio en Italia. Al comprender la posición actual de la marca en España, será posible realizar una evaluación más precisa y una proyección más informada de su desempeño en el nuevo mercado objetivo.

a) Estrategia del modelo de negocio

A continuación, se presenta la estrategia de modelo de negocio que ha seguido SILKO desde su origen donde se explorarán los elementos clave de su desempeño.

Segmentación del mercado objetivo:

SILKO se enfoca en el mercado español, identificando a hombres y mujeres amantes de la moda y que valoran la exclusividad y la artesanía. Su público objetivo se compone de personas con alto poder adquisitivo, interesadas en accesorios de lujo que reflejen su estilo personal y les brinden una sensación de distinción y sofisticación. La marca se dirige a clientes que aprecian los productos de alta calidad y están dispuestos a invertir en ellos.

Experiencia del cliente:

SILKO se esfuerza por brindar una experiencia de cliente excepcional en todos los puntos de contacto. En la tienda física en Madrid, los clientes son recibidos en un ambiente lujoso y acogedor, donde reciben una atención personalizada de parte de expertos en moda y estilo. Los clientes online disfrutan de un sitio web intuitivo y fácil de navegar, con imágenes de alta calidad que muestran los detalles de los productos.

Integración omnicanal:

SILKO se beneficia de una estrategia multimarca con la que ha logrado una integración fluida entre su tienda física y su presencia online, brindando a los clientes una experiencia de compra sin problemas. Los clientes pueden comprar los productos de SILKO tanto en la tienda

física en Madrid como en la página web de la multimarca. Además, SILKO ofrece opciones de envío a domicilio y la posibilidad de recoger los pedidos en la tienda física. La multimarca en colaboración con SILKO utiliza una base de datos centralizada de clientes para ofrecer promociones personalizadas y una comunicación coherente en todos los canales.

Marketing y promoción:

SILKO implementa una estrategia de marketing y promoción integral para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes. Utiliza las redes sociales, como Instagram, para mostrar los productos y compartir contenido relevante sobre moda y estilo. Además, SILKO colabora con una multimarca de renombre para promocionar sus productos y llegar a una audiencia más amplia. La multimarca también organiza eventos exclusivos, como desfiles de moda y lanzamientos de nuevos productos, para generar expectación y fortalecer la imagen de lujo de la marca.

Gestión de inventario y logística:

SILKO se enorgullece de contar con una gestión de inventario eficiente y una logística bien planificada. Mantiene un equilibrio cuidadoso entre la disponibilidad de productos en la tienda física y online para garantizar una experiencia de compra fluida. Utilizan sistemas actualizados para realizar un seguimiento preciso de las existencias y gestionar los pedidos de manera eficiente. SILKO trabaja con proveedores de confianza y colabora estrechamente con ellos para garantizar la calidad y el cumplimiento de los plazos de entrega. Estos plazos oscilan entre los 10 y 15 días. La marca cuenta siempre con algo de stock para que los clientes puedan hacerse con sus pedidos de la forma más eficiente posible.

En resumen, SILKO es una marca de accesorios de lujo que se distingue por la belleza y calidad de sus productos de seda natural con diseños únicos. Con una estrategia integral que abarca desde la segmentación del mercado objetivo hasta la gestión de inventario y la logística, SILKO busca proporcionar una experiencia excepcional a sus clientes. A través de una cuidadosa atención a los detalles, una presencia omnicanal sólida y un enfoque en el marketing de lujo, SILKO se posiciona como una marca con mucho potencial en el mercado de accesorios de moda de lujo en España.

b) Productos

A continuación, se muestran los diseños y modelos de los productos de SILKO. Las imágenes de los productos han sido proporcionadas por la página web de la multimarca en colaboración.

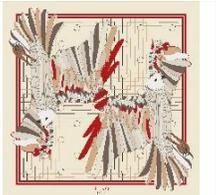
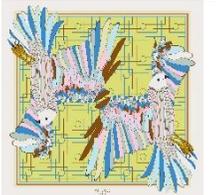
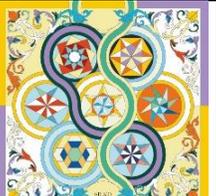
				
AMÉRICA	ÁFRICA	GILDA	CARMINA	GENOVEVA
				
GINEBRA	GLENDA	ANTONELLA	ALTEA	LUCIANA
				
BETANIA	LIMA	MANUELA	SONSOLES	BRIANDA
				
MARTINA	TATIANA	VIRGINIA		

Tabla 4. Imágenes de los modelos de pañuelo de SILKO. Fuente: EsFascinante

En esta tabla se presentan los modelos de pañuelos comercializados por SILKO. Los pañuelos miden 90cm x 90cm y están confeccionados con tela de seda natural *twill*. La impresión del patrón se realiza con tecnología láser en una sola cara del pañuelo y los bordes están bordados a mano. El taller que confecciona los pañuelos también proporciona la tela impresa

necesaria para el resto de los productos. Estos los confecciona una modista perteneciente a otra empresa. El precio de venta de los pañuelos es de 150€.

Los diseños de SILKO destacan por sus combinaciones de colores llamativos y sus patrones originales. Además de diferenciarse por las distintas gamas de colores existen tres temáticas diferentes: águilas, floral y geométrica.



Tabla 5. Imágenes de los modelos de capa de SILKO. Fuente: EsFascinante

El objetivo de este complemento es poder mostrar el dibujo del pañuelo en su totalidad, por delante y por detrás de la capa, ensalzando la imagen del producto. Es un elemento pensado por su elegancia para eventos más exclusivos que el uso diario como sí ocurre con el pañuelo.

Por la forma de su costura la capa tiene la ventaja de ser reversible mostrando en el reverso un color completamente plano que coincide siempre con el del marco del modelo. Este diseño otorga a quien la lleva mayor flexibilidad para lucir la prenda. La costura es muy compleja y se realiza completamente a mano. Para obtener una sola capa son necesarios 1.4 m de tela. El precio de venta de las capas es de 300€.



Tabla 6. Imágenes de los modelos de blusa de SILKO. Fuente: EsFascinante

El objetivo de esta prenda es ofrecer al cliente una prenda más común y sencilla de combinar para cualquier ocasión. Sin embargo, sigue siendo una pieza de alta costura que también es necesario coser a mano. Se necesitan un total de 1.6 m de tela para fabricar una sola blusa. El precio de venta de las blusas es de 320€.



Tabla 7. Imágenes de los modelos de cinturón de SILKO. Fuente: EsFascinante

Por último, se muestran los modelos de cinturones con un diseño más minimalista que se caracteriza por tener un patrón dorado encima de un color plano. Este patrón en forma de malla es la que se utiliza en el fondo de muchos pañuelos. Se necesita para cada cinturón 20 cm de tela. El precio de venta de los cinturones es de 85€.

c) Análisis de los resultados de SILKO en España

En el siguiente apartado se realizará un análisis exhaustivo del comportamiento de los datos de ventas de SILKO, centrándose en varios aspectos clave. En primer lugar, se examinará la evolución mensual de las ventas, diferenciando por cada uno de los productos que ofrece SILKO. Esto permitirá identificar posibles patrones estacionales y comprender mejor las preferencias de los clientes en diferentes momentos del año. Además, se analizará la correlación entre las ventas de cada producto y su impacto en la facturación total de la marca. Esto ayudará a identificar qué productos contribuyen de manera más significativa a los ingresos generales y cuáles pueden requerir ajustes en términos de marketing y promoción.

En segundo lugar, se estudiará el peso relativo de las ventas online frente a las ventas en tienda física. Esto permitirá evaluar la importancia de cada canal de distribución y comprender cómo la estrategia de marketing online puede afectar las ventas totales. Por último, se analizarán los costes de producción de cada producto en relación con la facturación total que aporta cada uno. Este análisis ayudará a evaluar la rentabilidad de cada artículo y a identificar posibles oportunidades de optimización en los costes de producción. Además, proporcionará información valiosa para tomar decisiones informadas y estratégicas en relación con el comportamiento de las ventas de SILKO.

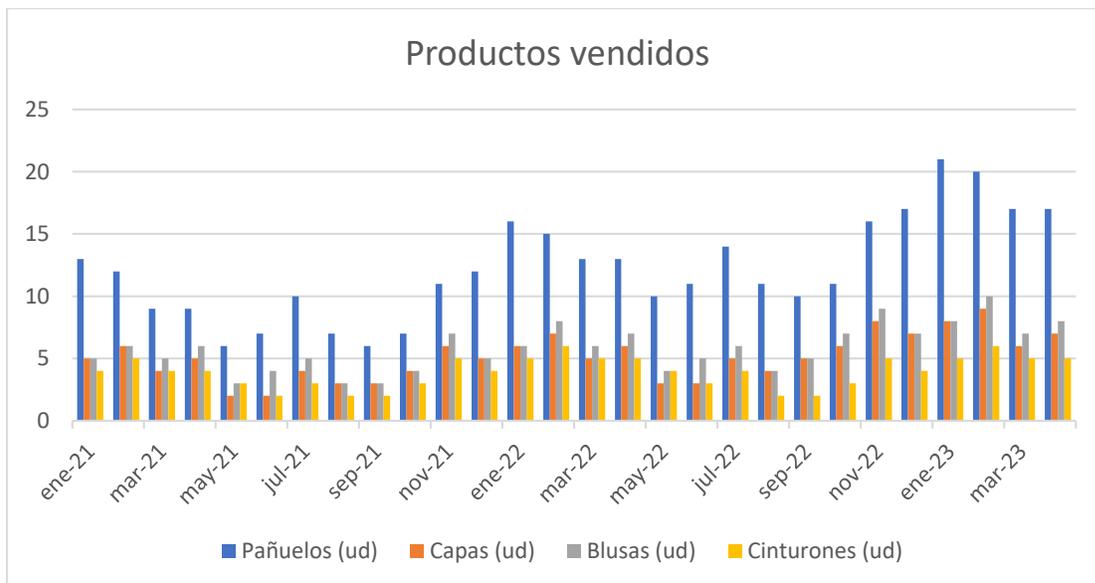


Gráfico 15. Evolución mensual de los productos vendidos de SILKO en España. Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se presenta de manera clara la información sobre los meses en los que se aplican descuentos en SILKO. Estos descuentos son del 10% y se ofrecen en todos los productos de la marca. Es notable debido al incremento de ventas que se realizan descuentos a finales de diciembre y finales de enero por las fiestas de Navidad. También a principios de febrero, así como un descuento mid season en julio y otro a finales de noviembre con motivo del Black Friday.

Al analizar los datos, se puede observar una tendencia y estacionalidad marcada, donde destaca que los pañuelos son, con diferencia, el producto más vendido. Esta información es relevante para comprender el comportamiento de las ventas y la influencia de los descuentos en diferentes momentos del año.

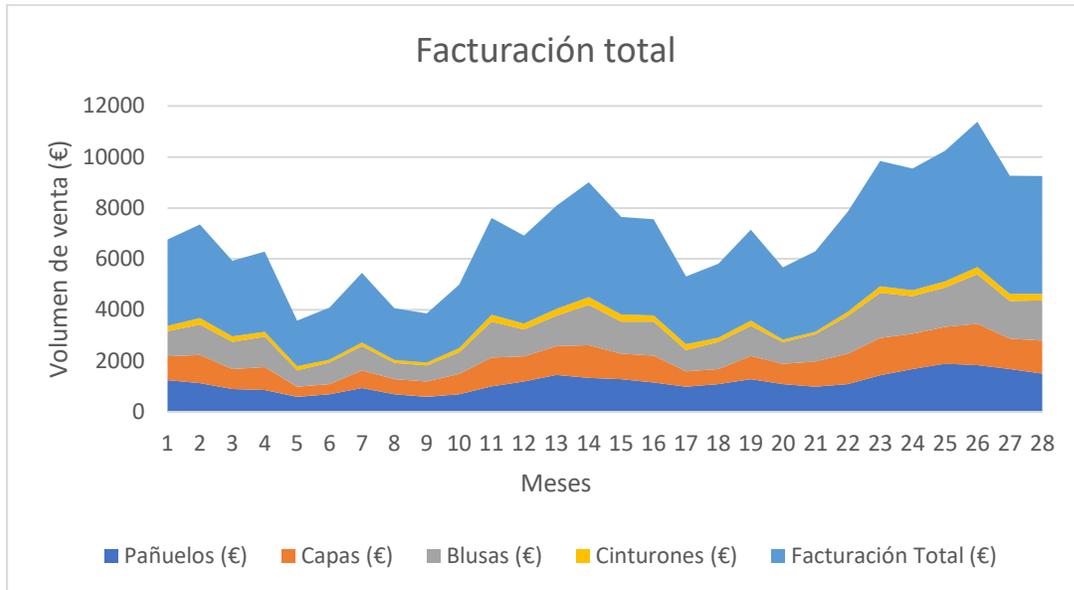


Gráfico 16. Facturación acumulada mes a mes por producto de SILKO en España. Fuente: Elaboración propia

En este otro gráfico de facturación, se puede observar que, aunque existe una clara diferencia en el número de pañuelos vendidos en comparación con los otros productos, en términos de peso de la facturación, en las capas y las blusas es muy parecido. Por otro lado, los cinturones se quedan rezagados en cuanto a su aportación a la facturación total. Esta representación de los datos permite visualizar de manera efectiva la tendencia y estacionalidad de las ventas. Así, se puede comprender mejor cómo los diferentes productos contribuyen a los ingresos generales de SILKO y cómo pueden influir en la estrategia de marketing y promoción de la marca.

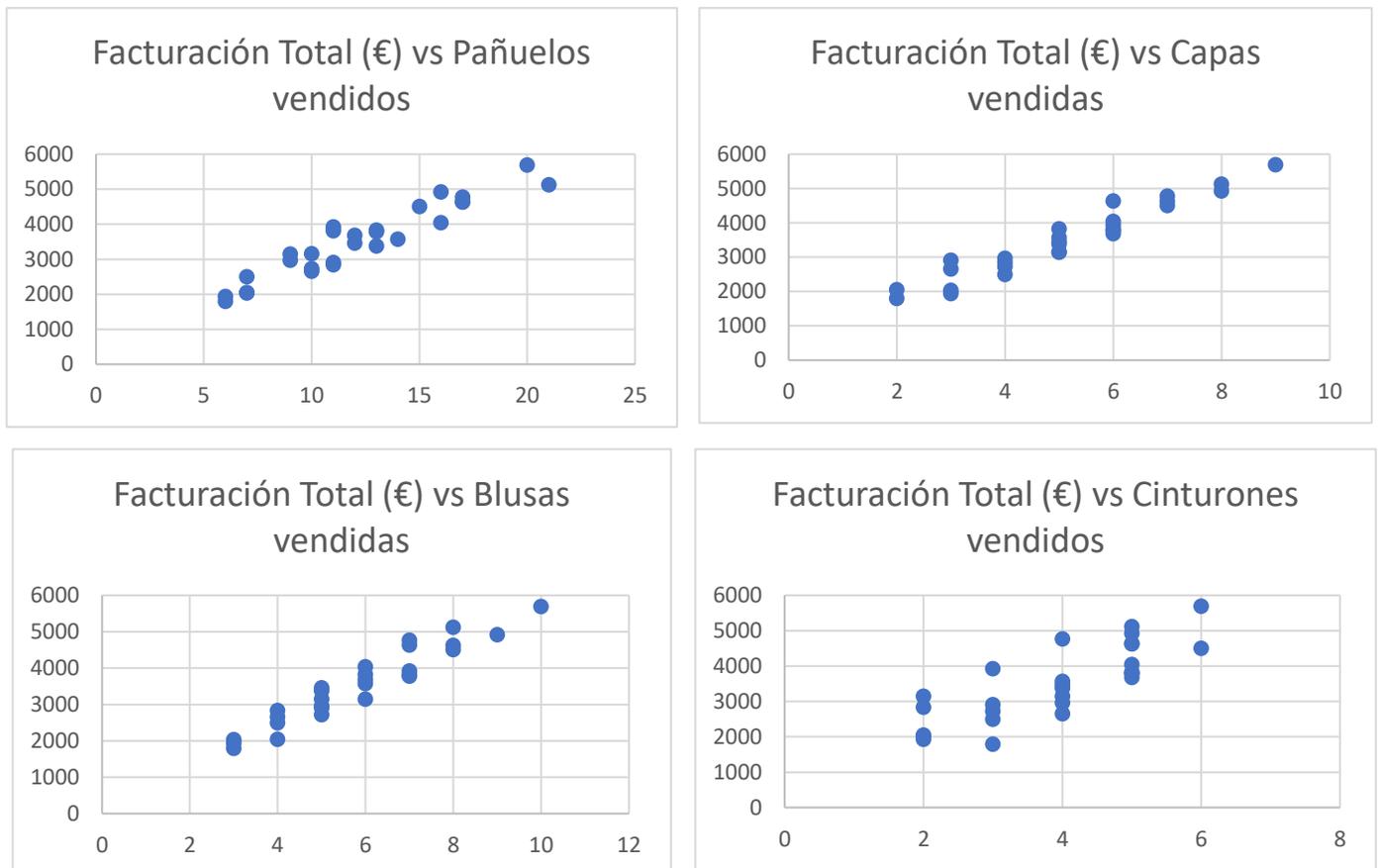


Gráfico 17. Agrupación de las correlaciones entre el número de ventas de cada producto y la facturación total. Fuente: Elaboración propia

En estos gráficos agrupados como una matriz de correlaciones, se puede examinar con mayor detalle la relación entre el número de capas y blusas vendidas y su impacto en la facturación total de SILKO. Se observa una correlación clara y positiva entre estas dos variables, lo que indica que a medida que aumenta la venta de capas y blusas, también se incrementa la facturación total de la marca. Esto sugiere que estos productos tienen un impacto significativo en los ingresos generales de SILKO. Los coeficientes de determinación de la dispersión de las capas y blusas respectivamente son 0,9317 y 0,913, muy cercanos a la unidad indicando una correlación directa.

Por otro lado, los pañuelos muestran una correlación ligeramente menor con la facturación total, pero sigue siendo bastante alta. Esto indica que las ventas de pañuelos también están relacionadas de manera positiva con los ingresos totales de la marca, aunque la asociación puede ser un poco menos fuerte en comparación con las capas y blusas. El coeficiente de determinación en este caso es de 0,8997.

En cuanto a los cinturones, el gráfico de dispersión refleja una relación más débil entre las ventas de cinturones y la facturación total. Esto sugiere que los cinturones tienen un impacto menor en los ingresos generales de SILKO en comparación con los otros productos analizados. Su coeficiente de determinación es de 0,653.

Estos gráficos de correlaciones proporcionan una visión más detallada de cómo se relacionan las ventas de cada producto con la facturación total de SILKO. Esta información es valiosa para comprender qué productos tienen un mayor impacto en los resultados financieros de la empresa y puede ayudar a guiar las estrategias de marketing y ventas en el futuro.

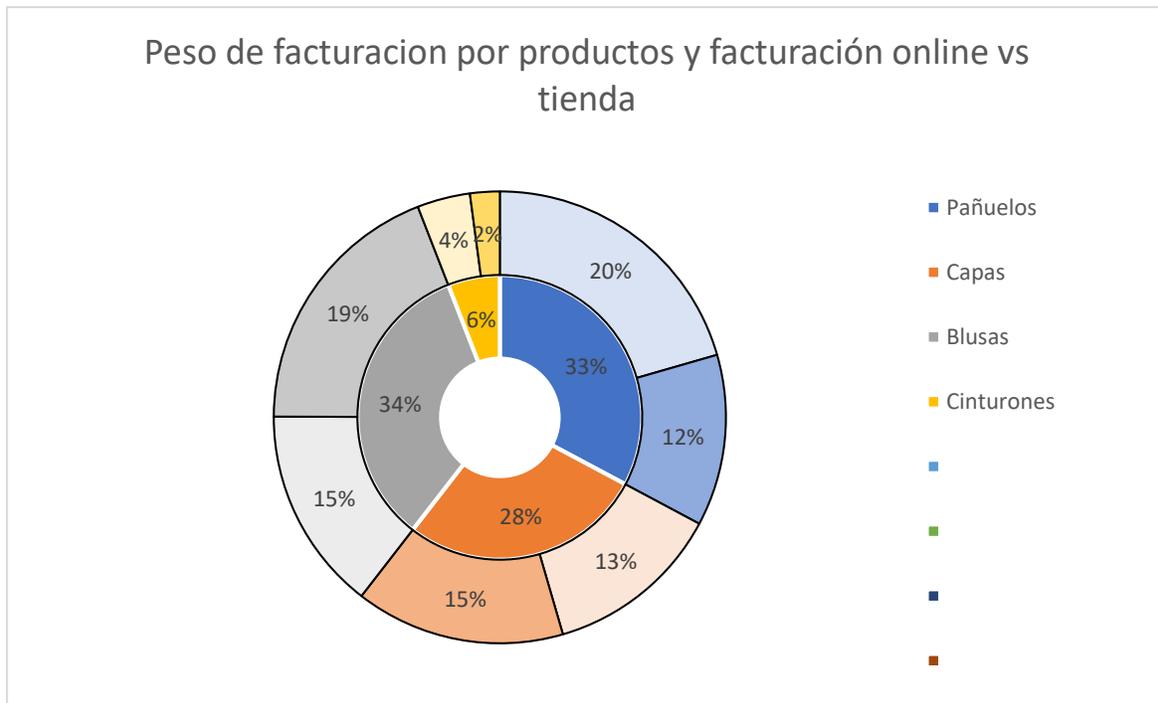


Gráfico 18. Porcentaje de la facturación por productos y diferenciación entre canal de venta online y en tienda.
Fuente: Elaboración propia

En este gráfico de donut, se puede obtener una visión clara del peso de cada uno de los productos en la facturación total de SILKO. En el segmento circular interior, se destaca que a pesar de que los pañuelos son el producto más vendido, su contribución a la facturación total es menor debido a su precio más bajo en comparación con las blusas. Las blusas, por otro lado, tienen una mayor contribución a la facturación a pesar de venderse en menor cantidad. Este hecho revela la importancia de las blusas en términos de ingresos generados.

En cuanto a las capas y las blusas, anteriormente mostraban una correlación similar entre las ventas y la facturación. Sin embargo, en este gráfico, se observa que las blusas superan a las capas en términos de facturación debido a que se han vendido más blusas en total (163) en comparación con las capas (144).

En el segmento circular exterior, se presenta una representación en diferentes tonos para mostrar el peso de las ventas online versus las ventas en tienda física. Las blusas, al ser productos que requieren un ajuste adecuado, se venden preferentemente en tienda física, donde los clientes pueden probarse la prenda. Por otro lado, los pañuelos, al tener tallas únicas, se venden más fácilmente online. Las capas, a pesar de ser de talla única, debido a su mayor costo, los clientes prefieren realizar la compra en tienda física.

Este gráfico de donut permite analizar el comportamiento de los clientes en términos de preferencia de compra online contra tienda física, así como el impacto de cada producto en la facturación total de SILKO. Estos datos son valiosos para comprender las dinámicas de ventas y adaptar las estrategias de distribución y marketing en consecuencia.

COSTES DE PRODUCCIÓN				
Nombre	Cantidad de tela requerida (m)	Coste de la tela (€/m)	Confección (€)	Coste total (€/ud)
Pañuelos	0,9x0,9		41,6	46,8
Capas	1,6x1,4	37,5	60	125,2
Blusas	1,8x1,4	37,5	37	109,7
Cinturones	0,2x1,4	37,5	20	32,7

Tabla 8. Costes de producción unitarios de cada producto de SILKO. Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presentan los costes de producción por unidad de producto de SILKO. A cada producto hay que añadirle un coste unitario de 5,20€ de empaquetado final para el cliente. El desglose de los costes se divide en dos partes: la fabricación de la tela y la confección del producto final por parte del modisto. Es importante destacar que este proceso es llevado a cabo por dos compañías de manera independiente para todos los productos, excepto para los pañuelos, donde el fabricante del producto y el proveedor de la tela es la misma empresa. Esta distinción en la cadena de producción puede influir en los costes y en la eficiencia de la fabricación de cada producto de SILKO. Al analizar los costes de producción de manera detallada,

se podrá evaluar la rentabilidad de cada producto y buscar oportunidades para optimizar los procesos de fabricación y reducir los costes asociados.

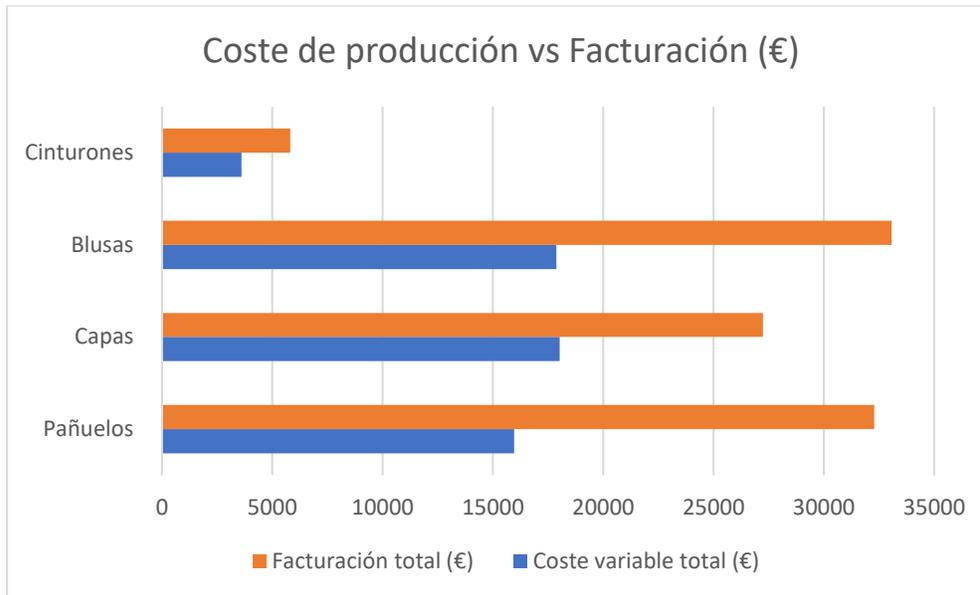


Gráfico 19. Facturación de cada producto frente al coste de producirlo. Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se presenta una representación visual que muestra el beneficio obtenido por cada producto de SILKO. Se observa que los pañuelos son el producto que ha generado el mayor beneficio, seguidos de cerca por las blusas. Este análisis permite identificar qué productos han sido más rentables para la empresa y puede servir como base para tomar decisiones estratégicas en cuanto a la gestión de inventario, la promoción de determinados productos y la asignación de recursos. Además, este tipo de información es valiosa para evaluar el desempeño de los productos en términos de rentabilidad y ajustar las estrategias de marketing y ventas en consecuencia.

d) Cuenta de pérdidas y ganancias 2021-2023

Income Statement España (€)

Periodo		2021	2022	2023*
Ingresos	Pañuelos	10514	14860	6910
	Capas	9326	12375	5544
	Blusas	11426	15101	6547
	Cinturones	2194	2553	1066
	Total	33459	44888	20067
Costes variables	Pañuelos	5101	7347	3510
	Capas	6135	8138	3756
	Blusas	6143	8118	3620
	Cinturones	1341	1569	687
	Total	18719	25172	11572
Margen Bruto	Total	14740	19716	8495
Costes fijos	EsFascinante	6600	6600	2200
EBIT	Total	8140	13116	6295
Impuestos	IS	2035	3279	1448
	IVA recaudado	7026	9427	4214
	IVA recibido	3931	5286	2430
	Total	5130	7419	3232
Ingresos netos	Total	3009	5697	3063

Tras estudiar la cuenta de pérdidas y ganancias de los años en los que SILKO ha estado operando en España, se observa un claro patrón de crecimiento en los ingresos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, para iniciar el negocio, se realizó una inversión inicial de 2440 € para adquirir un stock de 10 pañuelos, 10 cinturones y 7 blusas y capas. Teniendo en cuenta una tasa de beneficio del 20%, se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de 5953€.

En cuanto a los costes que SILKO enfrenta, la situación es particular debido a su colaboración con una multimarca. Esta multimarca obtiene el 34% de los ingresos de facturación de cada producto y además SILKO debe abonar una cuota mensual de 550€ para mantener dicha colaboración. Como parte de este acuerdo, la multimarca se encarga de la logística de entrega al cliente, la recogida del producto final en el modisto, los gastos de mantenimiento y el alquiler de la tienda física en Madrid y la página online. Además, la propaganda de SILKO se incluye como parte del cómputo total de marcas de la multimarca. De esta forma se pueden establecer

sinergias de marketing entre las distintas marcas que componen la multimarca y así poder ampliar la cuota de mercado.

En cuanto a la logística de la recogida de la tela, el proveedor la incluye en el precio de la tela gracias a los acuerdos de volumen establecidos con SILKO. Es importante mencionar que se ha tenido en cuenta un IVA del 21% y un impuesto de sociedades del 25% para los años 2021 y 2022, y del 23% para el año 2023, según las regulaciones de la agencia tributaria de España. De esta manera, los ingresos se consideran netos para los socios de SILKO.

Estos datos financieros son fundamentales para evaluar la rentabilidad y la viabilidad del negocio de SILKO, así como para tomar decisiones estratégicas en términos de precios, inversión y gestión de costes.

Conclusiones

Ventas y rentabilidad:

Los pañuelos son el producto estrella de SILKO en términos de unidades vendidas, mientras que las blusas son las que aportan una mayor contribución a la facturación total debido a su precio más alto. Esto indica que las blusas tienen un potencial importante para generar mayores ganancias y se debe considerar su promoción y comercialización de manera estratégica.

Estrategia de canal de ventas:

La alta demanda de los pañuelos y su facilidad de venta online debido a su talla única sugieren que se debe enfocar en impulsar las ventas a través del canal digital. Por otro lado, las blusas, al requerir un ajuste adecuado, se venden mejor en la tienda física, lo que destaca la importancia de mantener y mejorar la experiencia de compra en ese entorno.

Optimización de la producción:

La diferenciación entre la fabricación de la tela y la confección del producto final brinda la oportunidad de evaluar y mejorar los procesos de producción. Es necesario buscar eficiencias en ambos aspectos para reducir los costes y aumentar la rentabilidad en general.

Colaboración con la multimarca:

La asociación con la multimarca ha demostrado ser beneficiosa en términos de logística, promoción y uso compartido de la tienda física. Mantener y fortalecer esta relación resulta fundamental para aprovechar al máximo estas ventajas y continuar aumentando la visibilidad y el alcance de SILKO en el mercado.

Consideraciones financieras y fiscalidad:

El análisis de inversión inicial y el Valor Actual Neto (VAN) permiten evaluar la viabilidad financiera del negocio y guiar las decisiones de inversión futuras. El pronóstico de los futuros ingresos de SILKO es muy positivo para la marca. Contar con una generación estable de beneficios permitirá llevar a cabo estrategias para impulsar el crecimiento del negocio tales como la internalización de la marca.

En resumen, SILKO puede capitalizar el éxito de sus pañuelos y aprovechar las oportunidades de crecimiento en las ventas de blusas. Es esencial optimizar la producción, mantener una estrecha colaboración con la multimarca y llevar a cabo una gestión financiera sólida para garantizar el éxito a largo plazo del negocio.

Capítulo 7: Proyección de resultados de SILKO en Italia

En el próximo capítulo, se utilizará el método de Holt-Winters aditivo para pronosticar las ventas de los productos de SILKO en Italia. Este pronóstico se basará en el análisis de tendencias de ventas históricas, patrones estacionales y otros factores relevantes. Además, se establecerán hipótesis sobre aspectos externos e internos que puedan influir en las ventas de SILKO, como la situación económica y las estrategias de marketing.

El objetivo es proporcionar una proyección mensual de las ventas de cada producto, lo que permitirá una planificación más precisa y decisiones informadas. Estos pronósticos ayudarán a evaluar el desempeño futuro de la empresa, identificar oportunidades y desafíos, y tomar medidas estratégicas para maximizar la rentabilidad.

a) Hipótesis iniciales

Para construir un modelo predictivo de ventas en Italia, se partirá de los datos de ventas de España para obtener una cuenta de pérdidas y ganancias realista. A continuación, se presentan las hipótesis clave utilizadas para elaborar dicha cuenta:

Hipótesis 1: Se supone que la tendencia y estacionalidad de las ventas de cada producto en España serán iguales para Italia. Esto implica que los patrones observados en las ventas en España se mantendrán en el mercado italiano.

Hipótesis 2: Se considerarán los datos posteriores al primer ciclo anual para elaborar la cuenta de resultados en Italia. Se supondrá que SILKO ha estado operando en el mercado italiano desde enero de 2022 hasta abril de 2024, lo que permitirá tener una visión más precisa y actualizada de los resultados.

Hipótesis 3: En Italia, no se empleará la estrategia de colaboración con una multimarca. En cambio, SILKO asumirá todos los gastos relacionados con la operación del negocio en el mercado italiano.

Hipótesis 4: Se estima que el gasto en marketing representará el 8% de la facturación de las ventas de los productos. Este porcentaje refleja la inversión en actividades de promoción y publicidad para impulsar las ventas.

Hipótesis 5: Se estima que el costo de la logística, que incluye el transporte de los productos finales a la tienda y la distribución a los clientes en toda Italia, será del 13% de la facturación. Esto tiene en cuenta los gastos asociados con el manejo y la entrega de los productos.

Hipótesis 6: Se supone que el impuesto de sociedades en Italia es del 24% y el IVA aplicado es del 22%. Estos porcentajes se utilizan para calcular los impuestos y se consideran de acuerdo con la legislación fiscal italiana.

Hipótesis 7: Se supondrá una inversión inicial similar a la de SILKO en España, que se destina exclusivamente a obtener un stock inicial de 10 pañuelos y cinturones, así como 7 blusas y capas. Esta inversión inicial se utiliza para establecer una base de productos para la venta en Italia. Se pretende mantener siempre el stock correspondiente a la inversión inicial para satisfacer las necesidades de los clientes de forma eficiente.

Hipótesis 8: Se establecerá un salario mensual de 2000€ para el dependiente de la tienda, que incluirá los costes de seguridad social. Esto refleja el gasto de personal relacionado con la operación de la tienda en Italia.

Hipótesis 9: Se supondrá el alquiler de un pequeño local en Milán, con un área inferior a 80m², que cuente con un pequeño probador y espacio de almacenamiento para el stock. El coste mensual de alquiler será de 2500€ e incluirá los gastos de servicios telefónicos, seguro y alquiler en su totalidad.

Hipótesis 10: se estimarán unos costes de producción y fabricación unitarios de los productos iguales a los de España.

Estas hipótesis se utilizarán como base para construir la cuenta de pérdidas y ganancias de SILKO en Italia, permitiendo obtener una visión más realista de los resultados financieros y una proyección más precisa de la rentabilidad del negocio en el mercado italiano.

b) Resultados

A continuación, se presentan los resultados del pronóstico Holt-Winters para la venta de productos en el mercado italiano, de acuerdo con las hipótesis establecidas. Previo a la aplicación

del modelo, se realizó un estudio de regresión lineal utilizando los datos de ventas de cada producto en España, con el objetivo de verificar la presencia de estacionalidad y tendencia. Se considera que existe estacionalidad si el coeficiente de determinación es inferior a 0.5, y se considera que hay tendencia cuando la probabilidad es inferior al 5%. Los resultados de estas regresiones se encuentran detallados en las tablas del Anexo I, donde se puede comprobar que el escenario de pronóstico seleccionado mediante el método Holt-Winters aditivo es adecuado, ya que todos los productos cumplen con las condiciones de tendencia y estacionalidad establecidas.

Una vez obtenidos los resultados se calculó con Excel los valores de α , β y γ óptimos para minimizar el error relativo promedio.

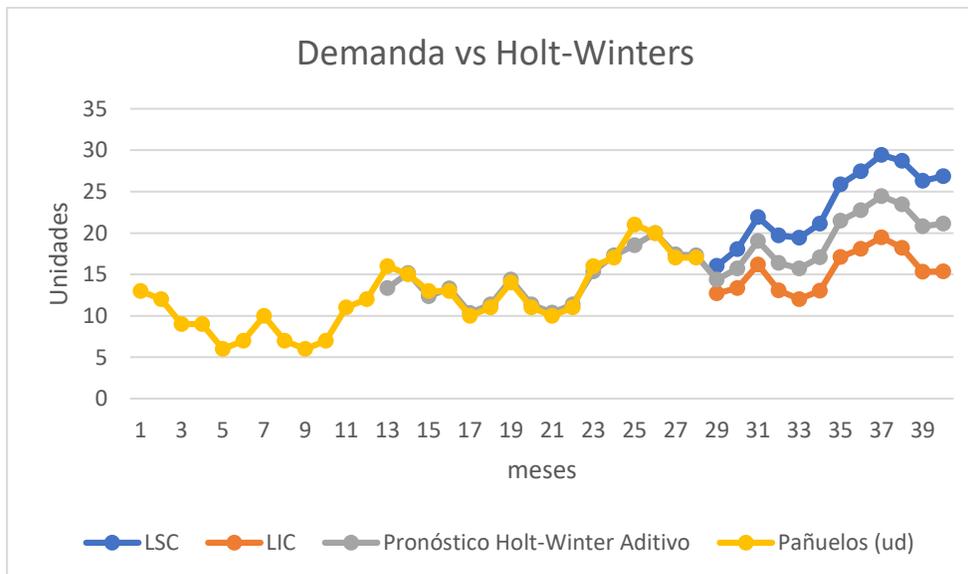


Gráfico 20. Pronóstico de la demanda de pañuelos en Italia. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el modelo presenta un ajuste muy adecuado en comparación con los datos iniciales, y el pronóstico se encuentra dentro de un intervalo de confianza razonable. Además, se destaca que el error relativo promedio es el más bajo entre todos los productos, con un valor del 4.16%.

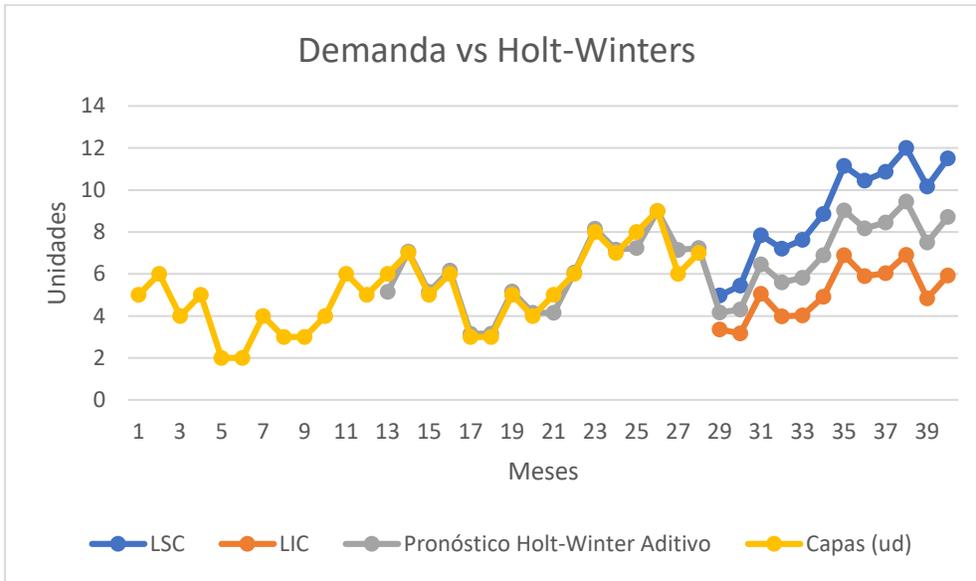


Gráfico 21. Pronóstico de la demanda de capas en Italia. Fuente: Elaboración propia

En el caso específico de las capas, se observa que el error relativo promedio es ligeramente mayor, con un valor de 5.78%. A pesar de esto, se puede concluir que el modelo Holt-Winters aditivo sigue presentando un ajuste muy acertado en la predicción de las ventas de capas para SILKO en el mercado italiano.

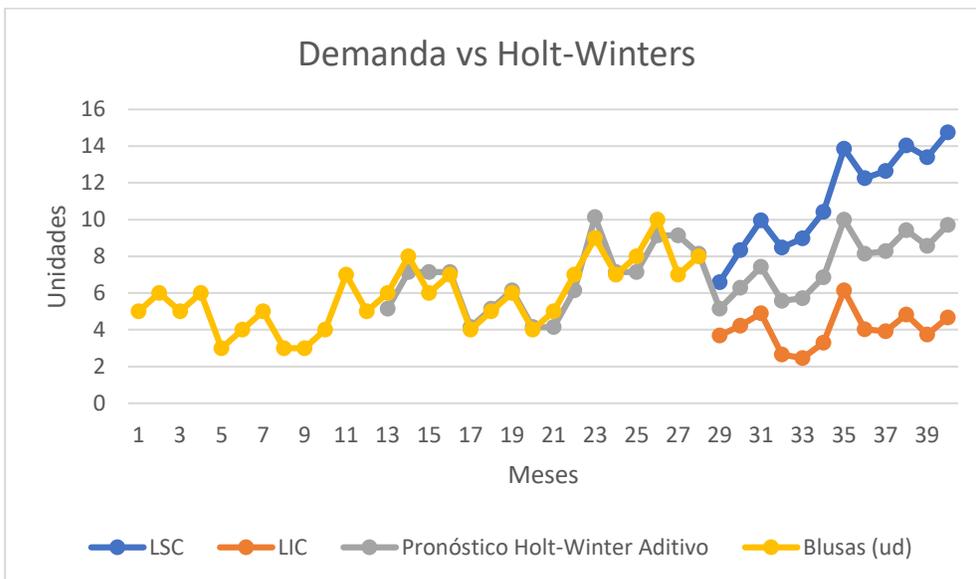


Gráfico 22. Pronóstico de la demanda de blusas en Italia. Fuente: Elaboración propia

En el caso específico de las blusas, se identifica que el error relativo promedio es el más alto en comparación con los otros pronósticos, con un valor de 9.64%. Al analizar los resultados, se puede observar que el intervalo de confianza para las blusas no está tan ajustado como en los demás gráficos. A pesar de esto, el ajuste del modelo Holt-Winters aditivo sigue siendo razonable en la predicción de las ventas de blusas para SILKO en el mercado italiano.

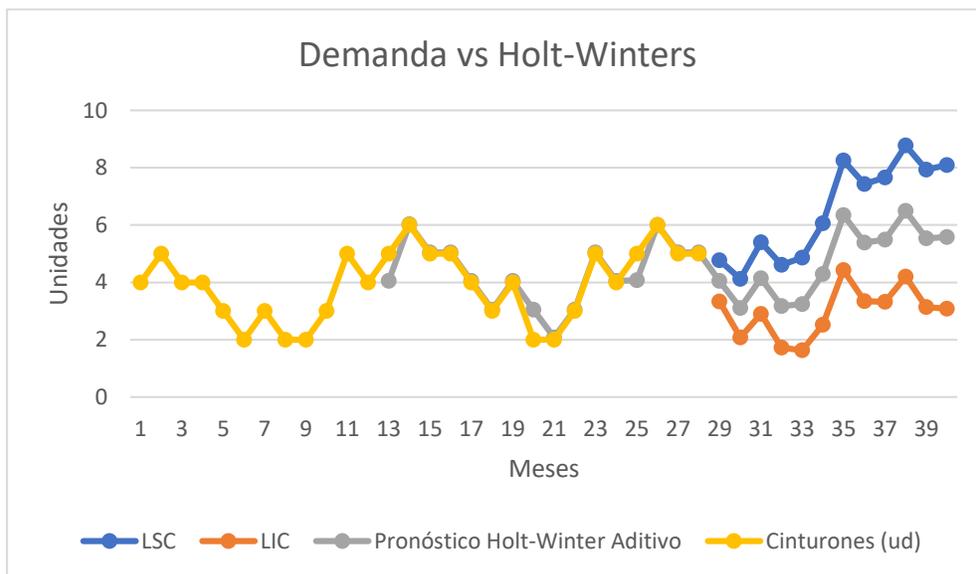


Gráfico 23. Pronóstico de la demanda de cinturones en Italia. Fuente: Elaboración propia

Por último, en cuanto al pronóstico de los cinturones, se observa que el modelo Holt-Winters aditivo logró un ajuste bastante preciso. El error relativo promedio para los cinturones es de 6.64%, lo cual indica que las estimaciones realizadas se acercan de manera adecuada a los datos reales de ventas.

c) Cuenta de pérdidas y ganancias 2022-2024

Income Statement Italia (€)

Periodo		2022	2023	2024
Ingresos	Pañuelos	27060	36630	15180
	Capas	54120	29040	11880
	Blusas	29568	78144	32384
	Cinturones	5610	20757	8602
	Total	116358	164571	68046
Costes variables	Pañuelos	5101	10389	4305
	Capas	9390	11017	4507

	Blusas	9215	10531	4169
	Cinturones	1962	2093	817
	Marketing	9309	13166	5444
	Logística	15127	21394	8846
	Total	50102	68590	28088
Margen Bruto	Total	66256	95981	39958
Costes fijos	Salario dependiente	24000	24000	8000
	Alquiler del local	30000	30000	10000
EBIT	Total	12256	41981	21958
Impuestos	IS	2941	10075	5270
	IVA recaudado	25599	36206	14970
	IVA recibido	11023	15090	6179
	Total	17518	31191	14061
Ingresos netos	Total	-5262	10790	7897

A pesar de las simplificaciones realizadas con las hipótesis, los resultados obtenidos reflejan el cambio de estrategia de SILKO al enfrentar todos los costes de operación por cuenta propia en lugar de contar con el apoyo de una multimarca en España. El primer año de operación resulta en unas pérdidas considerables.

Sin embargo, se ha producido un aumento significativo de la facturación lo que ha resultado en beneficios para los años siguientes. En primer lugar, esto ha ocurrido debido a la tendencia creciente de los datos de partida de España. El pronóstico en Italia basado en los datos de España ha seguido creciendo en ventas y por eso ha aumentado considerablemente la facturación. Además, al no colaborar con la multimarca, SILKO factura el precio completo de los productos, lo que contribuye a un mayor volumen de facturación.

Con el objetivo de obtener resultados más realistas, se ha decidido aumentar el precio de los productos en un 10% en comparación con los precios en España. Partiendo de una inversión inicial en la compra de stock equivalente a la de España (2440€), se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de 5640€ con una tasa de rentabilidad del 20%, similar al caso de España. Estos resultados indican que la implementación del modelo de negocio de SILKO en Italia tiene un potencial significativo para generar beneficios y rentabilidad, respaldando la viabilidad y el éxito de la expansión de la marca en este mercado.

Conclusiones

En conclusión, basándonos en el pronóstico de Holt-Winters y el análisis de la cuenta de resultados, se puede afirmar que la implementación de SILKO en el mercado italiano presenta un potencial prometedor. Los resultados obtenidos indican que, a pesar de las simplificaciones realizadas en las hipótesis, el modelo de negocio de SILKO en Italia puede generar un crecimiento significativo en la facturación y obtener beneficios sólidos.

El pronóstico muestra un ajuste adecuado en las ventas de los productos de SILKO, tanto en términos de tendencia como de estacionalidad. Aunque se observan diferencias en el error relativo promedio entre los productos, en general el modelo presenta resultados razonables y confiables. Además, al asumir el control completo de la empresa y aumentar ligeramente el precio de los productos, se prevé una mayor facturación y rentabilidad.

En resumen, la implementación de SILKO en el mercado italiano parece una oportunidad viable y lucrativa. Con un enfoque estratégico sólido, una propuesta de valor única y una combinación efectiva de canales de distribución físicos y digitales, SILKO tiene el potencial de establecerse como una marca de accesorios de lujo exitosa en Italia. Sin embargo, es importante tener en cuenta los desafíos específicos del mercado italiano y adaptar la estrategia de marketing y gestión de inventario en consecuencia. Con un enfoque estratégico bien ejecutado, SILKO puede posicionarse como una marca de referencia en el mercado italiano de la moda y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

Capítulo 8: Conclusiones

En conclusión, el análisis del modelo de negocio CANVAS ha permitido a SILKO identificar y comprender los diferentes aspectos clave de su operación, incluyendo los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuentes de ingresos. Esto ha brindado una base sólida para desarrollar estrategias efectivas y diferenciarse en el mercado italiano de la moda.

El análisis PESTEL ha revelado factores externos que pueden influir en el desempeño de SILKO en el mercado italiano, como la situación económica, las políticas gubernamentales, el entorno sociocultural, los avances tecnológicos, los aspectos legales y las consideraciones ambientales. Al comprender estos factores, SILKO puede aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas para adaptarse de manera efectiva al entorno cambiante.

Las cinco fuerzas de Porter han proporcionado una visión detallada de la competencia y la atracción de la industria de la moda italiana para SILKO. Al evaluar el poder de negociación de los proveedores y compradores, la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, y la intensidad de la rivalidad entre competidores, SILKO ha identificado áreas de oportunidad para diferenciarse, fortalecer su posición en el mercado y establecer relaciones estratégicas con proveedores y colaboradores clave.

Las oportunidades para SILKO en el mercado italiano incluyen el crecimiento de la industria de la moda y el mercado del lujo, la creciente demanda de productos sostenibles, la reputación de calidad y diseño de SILKO, y la posibilidad de asociaciones estratégicas. Sin embargo, también existen amenazas, como la competencia feroz, los desafíos económicos, la volatilidad de las tendencias de moda y los cambios en las preferencias de los consumidores.

El modelo predictivo de las ventas de SILKO en Italia, basado en el pronóstico de Holt-Winters, ha demostrado un ajuste adecuado en las ventas y ha proporcionado una visión de crecimiento significativo en la facturación y beneficios sólidos. Esto respalda la viabilidad y el potencial lucrativo de la implementación de SILKO en el mercado italiano.

En definitiva, con una comprensión clara del modelo de negocio CANVAS, el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y las oportunidades y amenazas en el mercado italiano, SILKO está bien posicionado para capitalizar su reputación de calidad y diseño, abordar las demandas

de sostenibilidad y establecerse como una marca de referencia en la industria de la moda italiana. Con un enfoque estratégico sólido, una gestión adecuada de las relaciones y la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante, SILKO tiene el potencial de lograr un crecimiento sostenible y consolidar su posición en el mercado italiano y, potencialmente, expandirse a otros mercados en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (2004). Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity. *Free Press*, p. XIII.
- Ahmad, N. (2015). The Impact of Social Media on Fashion Industry: Empirical Investigation from Karachiites. *SSRN, Researchgate*. Recuperado el abril de 2023, de https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2603275_code1317279.pdf?abstractid=2603275&mirid=1
- Bain & Company. (2022). Renaissance in Uncertainty: Luxury Builds on Its Rebound. Recuperado el abril de 2023, de https://www.bain.com/globalassets/noindex/2023/bain_digest_renaissance-in-uncertainty-luxury-builds-on-its-rebound.pdf
- Bandinelli, R. (2015). Exploring replenishment in the luxury fashion Italian firms: evidence from case studies. *Emerald Insight*. Recuperado el abril de 2023
- Barnhart, B. (2021). Las estadísticas más importantes de Instagram que necesitas conocer para 2021. *Sprout Social*. Recuperado el abril de 2023, de https://sproutsocial.com/es/insights/instagram-stats-es_mx/
- Cabigiosu, A. (2020). An Overview of the Luxury Fashion Industry. *Springer*. Recuperado el abril de 2023, de https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-48810-9_2.pdf?pdf=inline%20link
- Campo, J. (2020). *Marketing digital y dirección de e-commerce: integración de las estrategias digitales*. ESIS Editorial. Recuperado el abril de 2023
- Cao, H. (2018). The growth of e-commerce and its impact on the fast fashion retailers. *Haaga-Helia*. Recuperado el abril de 2023, de https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148582/Cao_Hien.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- CMI. (2022). European Ecommerce Report 2022. *EuroCommerce*. Recuperado el abril de 2023, de https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/CMI2022_FullVersion_LIGHT_v2.pdf
- CNMC. (2022). El comercio electrónico supera en España los 13.600 millones de euros en el segundo trimestre de 2021. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-iit-2021-20220107>
- Compendium. (2022). Country Profile Italy. *Compendium, Cultural policies & trends*. Recuperado el junio de 2023, de https://www.culturalpolicies.net/wp-content/uploads/pdf_full/italy/Full-Country-Profile_Italy0522.pdf
- Deloitte. (2022). Global Powers of Luxury Goods 2022. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.deloitte.com/an/en/Industries/consumer/analysis/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>
- E-BC. (2022). Advertising in Italy 2022. *E-Business Consulting*. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.e-businessconsulting.it/en/news-details/news/advertising-in-italy-2022/>
- Fashion Revolution. (2022). Fashion Transparency Index 2022. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>
- Fletcher, K. (2007). Slow fashion. *The Ecologist*. Recuperado el 4 de 12 de 2022, de <https://theecologist.org/2007/jun/01/slow-fashion>
- Freberg, K. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Elsevier*. Recuperado el abril de 2023, de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811110001207/pdf?casa_token=8Xy5LlzX-KQAAAAA:ZKpiZyylvsrvmXPBHcdkW4Xs6flcXxLW7FRy9Jl-Xt-IZYgXbpRZUEcV8Vttgb7yOK4SE-fdFw&md5=a30a68c5596380b695b6d8ef4832dbaf&pid=1-s2.0-S0363811110001207-main.pdf
- Garza, R. (2014). Aplicación teórica del método Holt-Winters al problema de credit scoring de las instituciones de microfinanzas. *Dialnet*. Recuperado el julio de 2023, de <file:///C:/Users/arebo/Downloads/Dialnet-AplicacionTeoricaDelMetodoHoltWintersAlProblemaDeC-5811252.pdf>
- Geysler, W. (2023). The State of Influencer Marketing 2023: Benchmark Report. *Influencer MarketingHub*. Recuperado el abril de 2023, de <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/>
- Global Blue. (2022). Walpole Report: Enabling the Return of the £30bn High-End Tourism Sector. *Global Blue*. Recuperado el abril de 2023
- Grewal, D. (2018). The Evolution and Future of Retailing and Retailing Education. *ResearchGate*. Recuperado el abril de 2023, de https://www.researchgate.net/profile/Dhruv-Grewal/publication/322878809_The_Evolution_and_Future_of_Retailing_and_Retailin

- [g_Education/links/5b54abf5a6fdcc8dae39cca7/The-Evolution-and-Future-of-Retailing-and-Retailing-Education.pdf?origin=publicationDetail](https://www.comillas.edu/education/links/5b54abf5a6fdcc8dae39cca7/The-Evolution-and-Future-of-Retailing-and-Retailing-Education.pdf?origin=publicationDetail)
- Gross, J. (2018). The Big Four of Influencer Marketing. A Typology of Influencers. *SSRN*. Recuperado el abril de 2023, de https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID3230687_code3091506.pdf?abstractid=3230687&mirid=1
- Guercini, S. (2020). Surfing the Waves of New Marketing in Luxury Fashion: The Case of Online Multi-brand Retailers. *Researchgate*. Recuperado el abril de 2023, de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-47595-6_25
- GWI. (2021). Sustainable packaging: consumer views. *Global Web Index*. Recuperado el abril de 2023
- Harrigan, P. (2021). Identifying influencers on social media. *Elsevier*. Recuperado el abril de 2023, de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401220314456/pdf?casa_token=IUI4xLTR_GcAAAAA:HDn-7eFwDW4Uq0O1B1URai6vk265DKv2ZeBTNrUnzYznHNsnVz8cHG3Tvspy6PGU3N4znNfEiA&md5=46ee99ba6dd97d6f86e5faa34e87288d&pid=1-s2.0-S0268401220314456-main.pdf
- Hunter, P. (2020). The growth of social media in science. *EMBOpress*. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.embopress.org/doi/full/10.15252/embr.202050550>
- Hutt, S. (2023). The State Of The Ecommerce Fashion Industry: Statistics, Trends & Strategy. *Statista*. Recuperado el junio de 2023, de <https://ecommercefastlane.com/the-state-of-the-ecommerce-fashion-industry-statistics-trends-strategy-2/>
- IAB. (2022). Estudio Anual de las Redes Sociales. Recuperado el abril de 2023, de <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2022/>
- INE. (2021). Indicadores del sector de comercio. *Instituto Nacional de Estadístico*. Recuperado el abril de 2023
- ITR. (2022). International Trade Administration. Recuperado el junio de 2023, de <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/italy-natural-gas-renewable-energy#:~:text=In%20the%20National%20Resilience%20and,%25%E2%80%93100%25%20by%202050.>
- KPMG. (2022). Global fashion drivers. Recuperado el abril de 2023, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/gated/es/pdf/2022/global-fashion-drivers-2022.pdf>
- Launchmetrics. (2021). The State of Influencer Marketing 2020. *Launchmetrics*. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.launchmetrics.com/resources/whitepapers/influencer-marketing-report-2020>

- LINQIA. (2021). The State of influencer Marketing. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.linqia.com/wp-content/uploads/2021/04/Linqia-The-State-of-Influencer-Marketing-2021.pdf>
- Maloney, C. (2015). The economic impact of the fashion industry. *US House Representatives*. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.shoppersrights.org/economic-impact-of-the-fashion-industry.pdf>
- Maria, E. D. (2023). How Italian Fashion Brands Beat COVID-19: Manufacturing, Sustainability, and Digitalization. *MDPI*. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/2/1038/pdf?version=1673949201>
- McArthur, E. (2019). Foundation & International Labour Organisation. Recuperado el abril de 2023
- McCormick, H. (2014). Fashion retailing – past, present and future. *Taylor & Francis Online*. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00405167.2014.973247?scroll=top&needAccess=true&role=tab>
- McKinsey & Company. (2022). The State of Fashion 2021. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>
- McKinsey & Company. (2022). The State of Fashion 2022. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20fashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>
- Modaes. (2020). El multimarca cae otro escalón y se queda con sólo el 17% de la moda en España. *Modaes*. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.agecu.es/2020/07/el-multimarca-cae-otro-escalon-y-se-queda-con-solo-el-17-de-la-moda-en-espana/>
- Modaes. (2023). El empleo en la industria de la moda cierra 2022 con un descenso del 1%. *Modaes.es*. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.modaes.com/entorno/el-empleo-en-la-industria-de-la-moda-cierra-2022-con-un-descenso-del-1>
- Montanelli, G. (2022). Italians ask for sustainable Made in Italy. *Rome Business School*. Recuperado el junio de 2023, de <https://romebusinessschool.com/blog/rome-business-school-report-italians-ask-for-sustainable-made-in-italy-online-fashion-brand-activism-green-fashion-and-rental-fashion-are-on-the-rise/>
- Netcomm. (2022). Netcomm Forum 2022. *Politecnico Milano*. Recuperado el abril de 2023, de https://www.consorzionetcomm.it/wp-content/uploads/2022/05/Comunicato-Stampa_2022.05.03_Netcomm-Forum-2022_Ricerca-Politecnico.pdf
- NRF. (2022). 2021 Retail & Fashion Digital and Technology Benchmark. *National Retail Federation*. Recuperado el abril de 2023

- Observatorio Catelem. (2021). La clave está en la logística. *BNP PARIBAS*. Recuperado el abril de 2023, de <https://elobservatoriocatelem.es/app/uploads/sites/3/2022/10/ecommerce-2021.pdf>
- Observatorio Catelem. (2022). Comercio electrónico, sector económico en constante crecimiento. *BNP PARIBAS*. Recuperado el abril de 2023, de <https://elobservatoriocatelem.es/app/uploads/sites/3/2022/12/ecommerce-2022-aspectos-generales.pdf>
- OECD. (2021). Panorama economico sull'Italia. Recuperado el abril de 2023
- Palacios, F. D. (2018). Revisión del concepto E-commerce. *Academia.edu*. Recuperado el abril de 2023, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55076668/ARTICULO_DE_REVISION_E-COMMERCEdocx-libre.pdf?1511321903=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRevision_del_concepto_E_commerce.pdf&Expires=1687354082&Signature=fG9R7xUwXKy2eyPSYhalwCSNV0Uul6rh6
- Patel, D. (2004). The marketing directions of two fashion retailers. *emerald insight*. Recuperado el abril de 2023
- Pauer, D. (2016). Gestión de la estrategia multimarca con foco en la creación de valor. *Executive MBA, Universidad Torcuato Di Tella*. Obtenido de https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/20.500.13098/2418/MBA_2016_Pauer_unlocked.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Pérez, C. (2017). Comunicación y social media en las empresas de moda. *Universidad de Sevilla*. Obtenido de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/77718/ComunicacionYSocialMediaEnLasEmpresasDeModa-6220238.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pettinger, L. (2010). Brand Culture and Branded Workers: Service Work and Aesthetic Labour in Fashion Retail. *Taylor & Francis Online*. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1025386042000246214?scroll=top&needAccess=true&role=tab>
- Pigneur, Y. (2009). Generación de modelos de negocio. *Deusto*. Recuperado el abril de 2023
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 78-93. Recuperado el junio de 2023
- Prodware. (2022). Informe de la moda online en España. *Modaes*. Recuperado el abril de 2023, de https://www.modaes.com/files/2020/02_publicaciones/pdf/informemoda_online_2022.pdf
- Runfola, A. (2022). Internationalization of Luxury Fashion Firms. *Palgrave Advances in Luxury*. Recuperado el abril de 2023, de <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-88755-1>

- Scuotto, V. (2017). The performance implications of leveraging internal innovation through social media networks: An empirical verification of the smart fashion industry. *ScienceDirect*. Recuperado el abril de 2023, de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517303608/pdf?casa_token=779GZ3wLjngAAAAA:n_OcBP1FQQNjVIsEp5VCup50rn57zwAtj80kEuNBFcO5qFF207FEMQEcG07-fyY40sr0hFpWow&md5=2dcafb5330fa4a7c05beef4aed97243&pid=1-s2.0-S0040162517303608-main.pdf
- Sejati, A. (2018). SME fashion brands and social media marketing: from strategies to actions. *InderScience*. Recuperado el abril de 2023, de <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJWBC.2017.089350>
- Sharma, S. (2018). Social Media Marketing: Evolution and Change. *Springer*. Recuperado el abril de 2023, de https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-5323-8_2
- Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions—An exploratory study. *ScienceDirect*. Recuperado el abril de 2023, de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698912001506/pdf?casa_token=f_CiiYNFnGUAAAAA:hC8oNqYeZai56ag07uB9NymfOfs72eSp3pMBLTVI0yQ-9tCI3uVx-2kVT4QhEmPfykO7zC9huA&md5=2ed17efd7a3bcb2f8226ab2be8da07f7&pid=1-s2.0-S0969698912001506-main.pdf
- Sperber, S. (2016). The Luxury Market in the Fashion Industry: A Conceptual Segmentation. *IGI Global*. Recuperado el abril de 2023
- Starri, M. (2023). DIGITAL 2023 – I DATI ITALIANI. *We Are Social*. Recuperado el abril de 2023, de <https://wearesocial.com/it/blog/2023/02/digital-2023-i-dati-italiani/>
- Statista. (2023). Fashion market in Spain. *ecommerceDB*. Recuperado el abril de 2023, de <https://ecommercedb.com/markets/es/fashion>
- Sudha, M. (2017). Impact of Influencers in Consumer Decision Process: the Fashion Industry. *SemanticScholar*. Recuperado el abril de 2023, de <https://pdfs.semanticscholar.org/1469/eccb29f76b24e85cba8b6b60adf5ab4932d8.pdf>
- Thomson Reuters. (2022). Doing Business in Italy: Overview. *Practical Law*. Recuperado el abril de 2023, de [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/9-500-7799?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/9-500-7799?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)
- UNCTAD. (2023). Measuring the value of E-Commerce. Recuperado el abril de 2023, de https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecde2023d3_en.pdf
- Vega, A. (2021). Perspectivas de eCommerce y los Hábitos de Consumo Tras COVID-19. *European Scientific Institute*. Recuperado el abril de 2023, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67483149/8-libre.pdf?1622560208=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPerspectivas_de_eCommerce_y_los_Habitos.pdf&

Expires=1687355668&Signature=gnMV70qnEoq8ZZUa0kdB4WbmtuX448fN3ZEgUF0JT
ZOBfYgj9tAfnPIOT3Vlt

Westbrook, G. (2022). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022.
Euromonitor. Recuperado el abril de 2023

Zoltners, A. A. (2009). Building a winning sales force: powerful strategies for driving high
performance. *Amacomn Group*, p. 437.

ANEXO I: Figuras estadísticas adicionales

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,69130088
Coefficiente de determinación R ²	0,4778969
R ² ajustado	0,45781601
Error típico	2,99973158
Observaciones	28

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	cuadrado de los cuac	F	valor crítico de F
Regresión	1	214,149015	214,149015	23,7985935
Residuos	26	233,958128	8,99838954	
Total	27	448,107143		

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 90,0%	Superior 90,0%
Intercepción	7,21428571	1,16486051	6,19326146	1,4984E-06	4,81988064	9,60869079	5,22747875	9,201092676
Mes	0,34236453	0,07017996	4,87838021	0,005%	0,19810756	0,48662151	0,22266433	0,462064731

Tabla 9. Análisis de la regresión lineal de la demanda de pañuelos en España. Fuente: Elaboración propia, Excel

Lt	Tt	S	k	Pronóstico Holt-Winter Aditivo	EA	EPA	EA^2	LSC	LIC
		3,92							
		2,92							
		-0,08							
		-0,08							
		-3,08							
		-2,08							
		0,92							
		-2,08							
		-3,08							
		-2,08							
		1,92							
9,08	0,34	2,92							
11,91	0,34	4,09		13,34	2,66	17%	7,06		
12,09	0,34	2,91		15,17	0,17	1%	0,03		
13,04	0,34	-0,04		12,35	0,65	5%	0,42		
13,10	0,34	-0,10		13,30	0,30	2%	0,09		
13,11	0,34	-3,11		10,36	0,36	4%	0,13		
13,11	0,34	-2,11		11,37	0,37	3%	0,13		
13,11	0,34	0,89		14,37	0,37	3%	0,13		
13,11	0,34	-2,11		11,37	0,37	3%	0,13		
13,11	0,34	-3,11		10,37	0,37	4%	0,13		
13,11	0,34	-2,11		11,37	0,37	3%	0,13		
14,04	0,34	1,96		15,37	0,63	4%	0,40		
14,10	0,34	2,90		17,30	0,30	2%	0,09		
16,75	0,34	4,25		18,53	2,47	12%	6,08		
17,09	0,34	2,91		20,00	0,00	0%	0,00		
17,07	0,34	-0,07		17,40	0,40	2%	0,16		
17,12	0,34	-0,12		17,31	0,31	2%	0,09		
			1	14,36				16,0154698	12,7010004
			2	15,70				18,0440273	13,3566597
Alfa	0,94		3	19,04				21,9131062	16,1722767
Beta	0,00		4	16,39				19,6995244	13,0705855
Gamma	1,00		5	15,73				19,4331089	12,0217299
L1	9,08		6	17,07				21,1291634	13,0104045
T1	0,34		7	21,48				25,8614459	17,092184
			8	22,76				27,4460624	18,0713271
			9	24,45				29,423598	19,4801896
			10	23,45				28,6925231	18,2112505
			11	20,82				26,31796	15,3251085
			12	21,11				26,8492039	15,3675449
					0,6294	4,16%			
					EA	EPA	15,23		

Tabla 10. Elaboración del pronóstico de Holt-Winters aditivo para la demanda de pañuelos en Italia. Fuente: Elaboración propia

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,61146578
Coefficiente de determinación R ²	0,3738904
R ² ajustado	0,34884602
Error típico	1,49638011
Observaciones	27

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	cuadrado de los cuac	F	Valor crítico de F
Regresión	1	33,4285714	33,4285714	14,92911153
Residuos	25	55,978836	2,23915344	
Total	26	89,4074074		

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 90,0%	Superior 90,0%
Intercepción	3,00529101	0,6249061	4,80918816	6,10927E-05	1,718272806	4,2923092	1,93786343	4,072718582
1	0,14285714	0,03697302	3,86382085	0,000702311	0,066709773	0,21900451	0,07970201	0,206012273

Tabla 11. Análisis de la regresión lineal de la demanda de capas en España. Fuente: Elaboración propia, Excel

Lt	Tt	S	k	Pronóstico Holt-Winter Aditivo	EA	EPA	EA^2	LSC	LIC
				0,92					
				1,92					
				-0,08					
				0,92					
				-2,08					
				-2,08					
				-0,08					
				-1,08					
				-1,08					
				-0,08					
				1,92					
4,08	0,14			0,92					
5,01	0,14	✓		0,99	5,14	0,86	14%	0,73	
5,09	0,14	✓		1,91	7,07	0,07	1%	0,01	
5,10	0,14	✓		-0,10	5,15	0,15	3%	0,02	
5,10	0,14	✓		0,90	6,16	0,16	3%	0,02	
5,10	0,14	✓		-2,10	3,16	0,16	5%	0,02	
5,10	0,14	✓		-2,10	3,16	0,16	5%	0,02	
5,10	0,14	✓		-0,10	5,16	0,16	3%	0,02	
5,10	0,14	✓		-1,10	4,16	0,16	4%	0,02	
6,01	0,14	✓		-1,01	4,16	0,84	17%	0,71	
6,09	0,14	✓		-0,09	6,07	0,07	1%	0,01	
6,10	0,14	✓		1,90	8,15	0,15	2%	0,02	
6,10	0,14	✓		0,90	7,16	0,16	2%	0,02	
6,95	0,14	✓		1,05	7,23	0,77	10%	0,60	
7,09	0,14	✓		1,91	9,00	0,00	0%	0,00	
6,19	0,14	✓		-0,19	7,14	1,14	19%	1,29	
6,12	0,14	✓		0,88	7,24	0,24	3%	0,06	
			1	4,16				4,9675917	3,35799442
			2	4,31				5,44380346	3,16748917
Alfa	0,92		3	6,45				7,84245526	5,054551
Beta	0,00		4	5,59				7,20095752	3,98176297
Gamma	1,00		5	5,82				7,61783389	4,01866497
L1	4,08		6	6,88				8,85548192	4,91278991
T1	0,14		7	9,02				11,1498221	6,89122801
			8	8,16				10,439153	5,88652439
			9	8,46				10,870053	6,04126113
			10	9,46				12,0006538	6,91066028
			11	7,50				10,1656905	4,82726032
			12	8,71				11,50219	5,92638146
					0,3264	5,78%			
					EA	EPA		3,59	

Tabla 12. Elaboración del pronóstico de Holt-Winters aditivo para la demanda de capas en Italia. Fuente: Elaboración propia

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,61146578
Coefficiente de determinación R ²	0,3738904
R ² ajustado	0,34884602
Error típico	1,49638011
Observaciones	27

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media Cuadrática	F	Valor crítico de F
Regresión	1	33,4285714	33,4285714	14,92911153	0,000702311
Residuos	25	55,978836	2,23915344		
Total	26	89,4074074			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 90,0%	Superior 90,0%
Intercepción	3,70899471	0,6249061	5,93528327	3,39702E-06	2,421976509	4,99601291	2,64156713	4,776422286
	1	0,14285714	0,03697302	3,86382085	0,000702311	0,066709773	0,21900451	0,07970201

Tabla 13. Análisis de la regresión lineal de la demanda de blusas en España. Fuente: Elaboración propia, Excel

Lt	Tt	S	k	Pronóstico Holt-Winter Aditivo	EA	EPA	EA^2	LSC	LIC
			0,33						
			1,33						
			0,33						
			1,33						
			-1,67						
			-0,67						
			0,33						
			-1,67						
			-1,67						
			-0,67						
			2,33						
4,67	0,14		0,33						
5,67	0,14	✓	0,33	5,14	0,86	14%	0,73		
6,67	0,14	✓	1,33	7,14	0,86	11%	0,73		
5,67	0,14	✓	0,33	7,14	1,14	19%	1,31		
5,67	0,14	✓	1,33	7,14	0,14	2%	0,02		
5,67	0,14	✓	-1,67	4,14	0,14	4%	0,02		
5,67	0,14	✓	-0,67	5,14	0,14	3%	0,02		
5,67	0,14	✓	0,33	6,14	0,14	2%	0,02		
5,67	0,14	✓	-1,67	4,14	0,14	4%	0,02		
6,67	0,14	✓	-1,67	4,14	0,86	17%	0,73		
7,67	0,14	✓	-0,67	6,14	0,86	12%	0,73		
6,67	0,14	✓	2,33	10,14	1,14	13%	1,31		
6,67	0,14	✓	0,33	7,14	0,14	2%	0,02		
7,67	0,14	✓	0,33	7,14	0,86	11%	0,73		
8,67	0,14	✓	1,33	9,14	0,86	9%	0,73		
6,67	0,14	✓	0,33	9,14	2,14	31%	4,59		
6,67	0,14	✓	1,33	8,14	0,14	2%	0,02		
			1	5,14				6,5989693	3,68674498
			2	6,29				8,34496785	4,22646072
Alfa	1,00		3	7,43				9,95063167	4,90651118
Beta	0,00		4	5,57				8,48365289	2,65920425
Gamma	1,00		5	5,71				8,97025149	2,45831994
L1	4,67		6	6,86				10,4238747	3,29041105
T1	0,14		7	10,00				13,8525107	6,14748934
			8	8,14				12,2613643	4,02435001
			9	8,29				12,6540508	3,9173778
			10	9,43				14,0332024	4,82394047
			11	8,57				13,4008063	3,74205088
			12	9,71				14,7584062	4,67016523
					0,6607	9,64%			
					EA	EPA	11,76		

Tabla 14. Elaboración del pronóstico de Holt-Winters aditivo para la demanda de blusas en Italia. Fuente: Elaboración propia

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,30554536
Coefficiente de determinación R ²	0,09335797
R ² ajustado	0,05709229
Error típico	1,23198454
Observaciones	27

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	3,90720391	3,907203907	2,574278666
Residuos	25	37,9446479	1,517785918	0,121173643
Total	26	41,8518519		

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 90,0%	Superior 90,0%
Intercepción	3,19332519	0,51449137	6,206761433	1,71733E-06	2,133710382	4,25294001	2,31450151	4,072148874
1	0,04884005	0,03044026	1,604455878	0,121173643	-0,013852833	0,11153293	-0,00315619	0,100836292

Tabla 15. Análisis de la regresión lineal de la demanda de cinturones en España. Fuente: Elaboración propia, Excel

Lt	Tt	S	k	Pronóstico Holt-Winter Aditivo	EA	EPA	EA^2	LSC	LIC
			0,58						
			1,58						
			0,58						
			0,58						
			-0,42						
			-1,42						
			-0,42						
			-1,42						
			-1,42						
			-0,42						
			1,58						
3,42	0,05		0,58						
4,39	0,05	✓	0,61	4,05	0,95	19%	0,90		
4,42	0,05	✓	1,58	6,02	0,02	0%	0,00		
4,42	0,05	✓	0,58	5,05	0,05	1%	0,00		
4,42	0,05	✓	0,58	5,05	0,05	1%	0,00		
4,42	0,05	✓	-0,42	4,05	0,05	1%	0,00		
4,42	0,05	✓	-1,42	3,05	0,05	2%	0,00		
4,42	0,05	✓	-0,42	4,05	0,05	1%	0,00		
3,44	0,05	✓	-1,44	3,05	1,05	53%	1,10		
3,42	0,05	✓	-1,42	2,08	0,08	4%	0,01		
3,42	0,05	✓	-0,42	3,05	0,05	2%	0,00		
3,42	0,05	✓	1,58	5,05	0,05	1%	0,00		
3,42	0,05	✓	0,58	4,05	0,05	1%	0,00		
4,37	0,05	✓	0,63	4,07	0,93	19%	0,86		
4,42	0,05	✓	1,58	6,00	0,00	0%	0,00		
4,42	0,05	✓	0,58	5,05	0,05	1%	0,00		
4,42	0,05	✓	0,58	5,05	0,05	1%	0,00		
			1	4,05				4,77276156	3,32749004
			2	3,10				4,12092713	2,07700454
Alfa	0,97		3	4,15				5,39944774	2,89616403
Beta	0,00		4	3,17				4,61622572	1,72568268
Gamma	1,00		5	3,24				4,8606886	1,62896323
L1	3,42		6	4,29				6,06439795	2,52422019
T1	0,05		7	6,34				8,25508015	4,43125113
			8	5,39				7,4359287	3,34808353
			9	5,49				7,65825431	3,32243975
			10	6,49				8,77552206	4,20517222
			11	5,54				7,93401669	3,14059333
			12	5,59				8,08936429	3,08279688
					0,2204	6,64%			
					EA	EPA		2,90	

Tabla 16. Elaboración del pronóstico de Holt-Winters aditivo para la demanda de cinturones en Italia. Fuente: Elaboración propia

ANEXO II: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de metas globales establecidas por las Naciones Unidas para abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales que enfrenta nuestro mundo. Los 17 ODS abarcan una amplia gama de temas, incluyendo la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, el acceso a la educación, la acción climática y la sostenibilidad.

En el caso de SILKO, se pueden aplicar los ODS de varias maneras. En primer lugar, SILKO puede contribuir a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, ya que la marca ofrece una variedad de productos para mujeres y promueve la inclusión y la diversidad en su modelo de negocio.

Además, SILKO puede adoptar prácticas de producción y gestión sostenibles para reducir su impacto ambiental. Por ejemplo, la marca puede utilizar materiales sostenibles en la fabricación de sus productos y buscar proveedores que cumplan con estándares éticos y ambientales. También puede implementar políticas de reducción de residuos y consumo responsable en su cadena de suministro.

SILKO también puede contribuir a la promoción del comercio justo y la responsabilidad social en la industria de la moda. Esto implica asegurarse de que los trabajadores involucrados en la producción de sus productos reciban salarios justos y condiciones de trabajo seguras.

En cuanto a la investigación futura, se puede considerar la integración de los ODS como una parte integral del modelo de negocio de SILKO. Esto implica realizar un análisis detallado de cómo cada uno de los ODS se alinea con los valores y objetivos de SILKO, e identificar formas específicas en las que la marca puede contribuir a cada objetivo.

Los ODS ofrecen una guía y marco para impulsar el desarrollo sostenible en todos los aspectos de la sociedad. Aplicar estos objetivos a SILKO puede ayudar a la marca a ser más consciente y responsable en su enfoque empresarial, promoviendo así un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.