



Universidad Pontificia Comillas, ICADE

BUSINESS PLAN: CREACIÓN DE UNA APP PARA COMPARTIR TU ARMARIO

Autor: Paloma de la Puente Martin
Director: Antonio Núñez Partido

MADRID | Abril, 2020

0. Resumen

El presente documento expone detalladamente la creación de un plan de negocio acerca del servicio de alquiler de ropa, mediante una aplicación tecnológica, en la cual cada suscriptor de manera deliberada ofrezca sus productos a potenciales clientes interesados.

COMPARTE TU ARMARIO consiste en la creación de una *app* para poner en contacto a personas interesadas en alquilar todo tipo de ropa o accesorios que guardan en sus armarios.

Mediante esta *start up*, estaríamos creando un portal en el cual dos personas entran en contacto, ofreciendo sus perfiles o “armarios” para llevar a cabo el alquiler temporal de sus prendas.

El objetivo de esta idea de negocio, es poder proporcionar un servicio de alquiler sencillo y accesible a personas que buscan dar utilidad y sacar un beneficio (especialmente para aquellas personas con vestidores de gran tamaño) a todas esas prendas que ya no utilizan, pero otros podrían querer lucir.

Proponiendo esta herramienta tecnológica, de cierto modo, además, estaré potenciando valores de compromiso con el medio ambiente ya que se estarían reciclando prendas (dando más usos a estas que ya no utilizaríamos), aportando valores a la sociedad tales como la generosidad, el beneficio común y el concepto de sostenibilidad empresarial aplicado a la industria de la moda.

Palabras clave: Alquiler, moda, ropa, aplicación tecnológica, armario.

Abstract

The present document will explain in detail the creation of a business plan which entitles a clothing rental service, through a technological application, in which subscriber's will deliberate their products to potential interested clients.

SHARE YOUR CABINET consists in the creation of an app to connect people interested in renting all kinds of clothing or accessories kept in their wardrobes.

Through this start-up, a new portal will be created, in which two people come into contact, sharing their profiles or "cabinets" to carry out the temporary rental of their clothes.

The aim of this entrepreneur idea is to be able to provide a simple and accessible rental service to people who are looking to give utility and make a profit (especially for people with large closets) of all those clothes that they no longer use, but others could like to dress on and flaunt.

Proposing this technological tool, in some way, will be promoting values of commitment to the environment since users would be recycling garments (giving more uses to those that they would no longer use), contributing to society in values such as generosity, common benefit and promoting the concept of sustainability applied to the fashion industry.

Key words: Rental, fashion, clothing, technological application, wardrobe.

Tabla de contenido

0. Resumen	1
Índice de tablas, gráficos e ilustraciones.....	4
1. Introducción.....	5
1.1 Interés por la cuestión	5
1.2 Presentación de la empresa y su actividad	5
1.3 Objetivos y Metodología que se seguirá	6
1.4 Marco Teórico y Estado de la cuestión (tema de la empresa)	6
2. Misión, Visión Valores y Logo	10
3. Análisis de entorno y mercado:	11
3.1 Análisis de la oportunidad en el mercado	11
3.2 Análisis PESTEL y PORTER	12
3.3 Ciclo de vida de la industria	26
3.4 Clientes.....	30
3.5 Competencia.....	30
4. Plan Comercial y de Marketing.....	33
4.1 Estrategia Comercial y objetivos del plan de marketing.....	33
4.2 Plan de marketing	33
5. Innovación y Estrategia empresarial.....	39
5.1 Plan Estratégico (Modelos CANVAS).....	39
5.2 Estrategia Competitiva.....	42
5.3 Ventajas Competitivas.....	42
5.4 Análisis DAFO.....	43
6. Plan de RR HH.....	46
6.1 Cultura a instaurar y personal necesario	46
6.2 Políticas de Selección y Contratación	48
6.3 Retribución e Incentivos de cada empleado	49
7. Plan económico-financiero	52
7.1 Inversión Inicial	52
7.2 Análisis de Gastos.....	56
7.3 Previsión de ingresos	60
7.4 Cuenta de Resultados y Flujos de caja.	65
7.5 Cálculo del VAN, TIR y Payback.....	68
7.6 Punto de equilibrio o Umbral de rentabilidad	70
8. Plan Tecnológico a desarrollar	71
8.1 Análisis de herramientas	71
8.2 Diseño y creación de la app	72
9. Conclusiones	74
10. Referencias Bibliográficas	76

Índice de tablas, gráficos e ilustraciones.

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Logo de la compañía. Fuente: Elaboración propia	10
Ilustración 2 Marketing mix, 4p's Fuente: Elaboración propia	34
Ilustración 3 Modelo Canvas. Fuente: Dinahosting blog.....	39
Ilustración 4 Diseño de app. Fuente: Elaboración propia.....	72

Índice de tablas

Tabla 1 Indicadores de crecimiento en España según FMI	16
Tabla 2 IRPF España 2019	20
Tabla 3 Precios orientativos de una muestra de artículos. Fuente: Elaboración propia .	35
Tabla 4 Perfiles de trabajo necesarios. Fuente: Elaboración propia	47
Tabla 5 Características del perfil, operador telefonico. Fuente: Elaboración propia.	49
Tabla 6 Características del perfil, personal de limpieza. Fuente: Elaboración propia....	49
Tabla 7 Características perfil, admin. y finanzas. Fuente: Elaboración propia	50
Tabla 8 Características perfil, comercial y marketing. Fuente: Elaboración propia.....	50
Tabla 9 Características perfil, recursos humanos. Fuente: Elaboración propia.	50
Tabla 10 Activos no circulantes. Fuente: Elaboración propia	53
Tabla 11 Activos circulantes. Fuente: Elaboración propia.	53
Tabla 12 Gastos de establecimiento y constitución. Fuente: Elaboración propia.....	53
Tabla 13 Maquinaria. Fuente: Elaboración propia	54
Tabla 14 Equipos informaticos. Fuente: Elaboración propia.....	54
Tabla 15 Plan de inversiones. Fuente: Elaboración propia.....	56
Tabla 16 Coste salarial primera fase. Fuente: Elaboración propia.	57
Tabla 17 Costes salarial segunda fase. Fuente: Elaboración propia.	57
Tabla 18 Coste salarial tercera fase. Fuente: Elaboración propia.	58
Tabla 19 Costes de alquiler oficina. Fuent: Elaboración propia.	58
Tabla 20 Cálculo de otros costes. Fuente: Elaboración propia.....	59
Tabla 21 Previsión de costes. Fuente: Elaboración propia.	60
Tabla 22 Hogar clientes.Fuente: Elaboración propia.....	61
Tabla 23 Ingresos Año 1 Fuente: Elaboración propia.	61
Tabla 24 Evolución del gasto medio por hogar en bienes y servicios en la Comunidad de Madrid. Fuente: Elaboración propia.	62
Tabla 25 Gasto medio por hogar. Fuente: Elaboración propia	63
Tabla 26 Número de hogares clientes que contratarán los servicios en los primeros cinco años. Fuente Elaboración propia.....	63
Tabla 27 Ingresos escenario 1, 2 y 3. Fuente: Elaboración propia.	64
Tabla 28 Cálculo de la amortización. Fuente: Elaboración propia.....	65
Tabla 29 Cálculo de la amortización durante 5 años. Fuente: Elaboración propia.....	66
Tabla 30 Cuenta de rsultados de escenario optimista (1). Fuente: Elaboración propia..	66
Tabla 31 Cuenta de rsultados de escenario moderado (2). Fuente: Elaboración propia.	67
Tabla 32 Cuenta de rsultados de escenario pesimista (3). Fuente: Elaboración propia..	67
Tabla 33 Flujos acumulados. Fuente: Elaboración propia.....	69
Tabla 34 Cálculo VAN, TIR, PAYBACK. Fuente: Elaboración propia.	69
Tabla 35. Umbral de rentabilidad en los tres esceanrios . Fuente: Elaboración propia.	70

1. Introducción

1.1 Interés por la cuestión

La industria textil se está reinventando, cada día vemos novedosos modelos de negocio que nos facilitan la vida y llegan aportando valor a nuestra sociedad. Por lo que, debido a mi continua inmersión y búsqueda de ideas de negocio dentro del sector textil, llegue a la conclusión de que, si nos estamos dirigiendo a un mundo ecologista y sostenible, sería de gran utilidad comenzar a familiarizarnos con negocios que potencien el compromiso social en cuestiones que nos incumben a todos.

Todos somos conscientes de la necesidad que debemos cubrir conocida como “la vestimenta”, desde que nacemos nuestro armario va cambiando y aunque con más prendas o menos, podríamos decir que todos desheredamos ropa. Además, es una realidad el nivel de contaminación que a día de hoy producen las grandes manufacturas textiles, por lo que afrontar estos “*issues*” globales me despiertan gran interés y satisfacción.

1.2 Presentación de la empresa y su actividad

COMPARTE TU ARMARIO consiste en la creación de una *app* para poner en contacto a personas interesadas en alquilar ropa o accesorios que guardan en sus armarios.

Mediante esta *start up*, estaríamos creando un portal en el cual dos personas entran en contacto, haciendo uso de sus perfiles o “armarios” para llevar a cabo el alquiler temporal de sus prendas.

El **objetivo** de esta idea de negocio, es poder ofrecer un servicio de alquiler sencillo y accesible a personas que buscan dar utilidad y sacar un beneficio (especialmente para aquellas mujeres con vestidores de gran tamaño) a aquellas prendas que ya no utilizan, pero otros podrían querer lucir.

Proponiendo esta herramienta tecnológica, de cierto modo, estaré **potenciando valores** de compromiso con el medio ambiente ya que se estarían reciclando prendas (dando más usos a estas que ya no utilizaríamos), además, aportaré valores a la sociedad tales como la generosidad y beneficio común.

1.3 Objetivos y Metodología que se seguirá

Una vez definidos mis objetivos, vamos a darles respuesta mediante una metodología de creación de un plan de negocio. Esta, consiste en aplicar herramientas de análisis acerca de la viabilidad de dicho modelo de negocio, con el fin de validar y evaluar aspectos en los cuales se ve involucrado el éxito de este, como son las decisiones dentro del marco comercial, operativo y financiero.

Llevaré a cabo distintos análisis cualitativos y cuantitativos para estudiar la idea de negocio respecto a la viabilidad comercial, operativa y financiera.

Tales como, un estudio respecto a la competencia en el sector de alquiler textil, seguiré modelos de análisis del entorno interno y externo del negocio (PORTER, PESTEL, DAFO). En cuanto al plan comercial y de marketing seguiré entre otros el análisis de las 4p's, y dentro del plan financiero, miraré minuciosamente los gastos, cuentas de pérdidas y ganancias, balances provisionales.

1.4 Marco Teórico y Estado de la cuestión (tema de la empresa)

Para contextualizar mi investigación acerca de este modelo de negocio, he tenido que llevar a cabo un profundo “*research*” acerca del tema en cuestión y como había sido abordado anteriormente.

Cuando podemos decir que un objeto puede ser sustituido por un servicio, nos referimos al “diseño de los servicios”. Esto se refiere a que el uso del artículo nace de la necesidad de realizar una acción, como mostrar algo y no del deseo de posesión del objeto en sí mismo.

A partir de este concepto aplicable en la industria de la moda, florece la idea o modelo de negocio de alquiler de prendas de ropa, adecuándose a la necesidad de los clientes por querer mostrar, lucir ahogándose en su ego e ir según las tendencias establecidas del fast fashion. Esta sería una propuesta atrevida pero muy *adoc* a la sociedad consumista actual.

El negocio del alquiler de ropa pensada para llevar a diario juega con dos bazas para despertar interés entre nosotros. La primera, es que se puedan llevar y probar, aunque sea por escasos días, **prendas de diseñadores que de otra forma no se podrían costear**. También que se **cambie de ropa** (y se pose con ella para dejar constancia y sumar ‘me gusta’ en redes sociales) con más frecuencia, evitando el DESEMBOLSO REAL de esta cantidad de prendas que luego se llevarán veces contadas. La segunda tiene que ver con el medioambiente: no participar en el consumo imperante basado en usar y tirar, (Villodres, 2019).

En mi investigación acerca del alquiler de prendas, me fue fácil encontrar la opción de alquilar vestidos de fiesta o novia. Es común y ya es un modelo de negocio muy conocido y expandido. En Madrid tenemos a nuestra disposición varias empresas o marcas como La más mona social o Tú misma, el lugar idóneo para alquilar vestidos de fiesta y complementos, te proporcionan mucha variedad donde poder elegir un look adecuado para todos aquellos eventos a los que desees acudir vestida de forma especial y elegante. Bodas, bautizos, comuniones, eventos, cócteles, cenas de empresa o de amigos.

Estos modelos de negocio prestan un servicio de alquiler de vestidos de lujo a un precio muy asequible. De esta forma evitan que sus clientes pierdan el tiempo buscando trajes, ofreciendo una amplia variedad acorde a su gusto, estilo u ocasión. Además, se preocupan por el bolsillo de sus clientes, evitando que gasten en algo que probablemente, solo vayan a utilizar en ese único evento social. Ambas empresas funcionan mejor offline, tienen tiendas donde puedes acudir con y sin cita previa para el *fitting* de los distintos modelos y complementos, donde recibirás consejo y asesoramiento sobre lo más actual y tendencioso, para su posterior alquiler por un tiempo limitado.

En línea con este servicio de alquiler de ropa, pero en este caso potenciando la vía online encontramos algunas opciones que rentan tanto ropa de uso diario, tipo informal, como trajes elegantes y sofisticados. Este modelo de negocio se basa en una suscripción mensual o semanal en la cual te mandan ropa para tu uso y disfrute, con la condición de que más tarde la devuelvas.

La pionera del modelo es la estadounidense, Rent the Runway, que suma diez años en el mercado. Su producto más conocido y altamente inspirador es el de la suscripción por cuatro prendas de 89 dólares mensuales a elegir entre una extensa variedad de firmas, tales como Stella McCartney, Diane von Furstenberg, Kate Spade, entre otras. Además el nuevo preferido de sus suscriptores, llamado a consolidarse como su éxito definitivo, es la suscripción con acceso ilimitado a prendas por 159 dólares al mes. Será la propia empresa la que posteriormente gestione su limpieza con un servicio de lavandería.

La idea de Rent the Runway basada en un armario compartido entre usuarias ha ganado terreno en Estados Unidos, fuentes de *Second Measure* aseguran que las suscripciones tienen un crecimiento anual de un 40%.

La cuenta, según el modelo de RTR que promete opciones ilimitadas, asciende a un gasto medio mensual de unos 140 euros (1.680 euros al año). ¿Sale rentable? En España, por ejemplo, el gasto medio anual de cada español en ropa al año, incluyendo calzado, estuvo en 567,70 euros en 2018, según un informe de EAE Business School. Alquilar un piso, un coche, la cultura que consumimos desde casa y, ahora también, un armario. Solo unos pocos bolsillos podrán aguantar esta fórmula. Más sostenible, sí, pero, de momento, no apto para todos. (Villodres, 2019)

Este análisis refleja la inversión que hace un español en ropa, que desde luego no es comparable con la de un estadounidense, al final la educación, el estilo de vida y cómo funciona la industria en estos dos países es muy diferente.

Por otro lado, en España he podido encontrar varios modelos de negocio similares a RTR, que empiezan a funcionar y a implantarse en el mercado. Entre ellos destacan Ecodicta, Ouh Lo Lá, Pislow, Dresseos, LMM daily.

En cuanto a Ecodicta y lo que nos ofrece, podemos decir que es un servicio de *unboxing* sorpresa, se basa en tres tipos de suscripción que ronda desde los 30 euros a los 50, te permite elegir entre 2 y 5 prendas para utilizar a lo largo de un mes, con mucha oferta de marcas españolas, tales como Bimba y Lola, Kling, Compañía Fantástica u otras como Guess, Michael Kors o Ralph Lauren. Durante el primer pedido son las estilistas las que según tus looks elegidos te mandan las prendas más afines a ti y tus necesidades, lo favorable es que después en los siguientes pedidos te permiten elegir que prendas quieres que te manden dentro de un margen de posibilidades estudiado acorde a tu perfil. Este modelo de negocio se encarga de reciclar las prendas que utilizamos y ya tenemos más vistas, innovan y no dejan de sorprendernos ofreciendo un servicio de customización, en otras palabras, un servicio para retocar y cambiar los diseños de cada prenda sutilmente, para darle otro estilo y así, otra oportunidad para seguir utilizando ropa de la que nos hemos cansado. Además, promueven las lavanderías sostenibles, que cumplen con requisitos de contaminación y eliminación de plásticos en sus servicios.

De manera similar funciona Ouh Lo Lá, BOX totalmente personalizada por estilistas según tu cuestionario. Ofrecen marcas como Missguided, ASOS, River Island, Bimba y Lola, boohoo, Mango, etc.

Las cajas pueden ser de 5, 8 y 12 prendas. Esta última, la Diva Box, cuyo préstamo dura 30 días y cuesta 89 euros, es la más solicitada. Siendo el precio de dichas prendas valoradas entre 300 y 400 euros.

Lo cierto es que a través de una suscripción, estas plataformas de alquiler de ropa beben del modelo de otros servicios como el *renting* de coches o el de las plataformas audiovisuales de *streaming*. El objetivo final no es poseer la prenda, el coche o la película, sino poder disfrutarla durante un tiempo y más tarde cambiarla por otra. Sin que estas ocupen espacio, pero generando también una nueva necesidad que supone un gasto fijo mensual añadido. Por lo que creamos una nueva necesidad y con esto **una nueva oportunidad de negocio.**

Ambos modelos de negocio han querido dar un paso más allá y no solo centrarse en el beneficio económico del cliente (al ahorrar dinero debido al menor desembolso que supone en comparación con la compra de dicho producto), sino también en lo importante que es a día de hoy cuidar de nuestro planeta, promoviendo misiones, comportamientos y estilos de vida vinculados al reciclaje y a la sostenibilidad.

Reutilizar y compartir está de moda. Ser consciente del daño que está haciendo el “*fast fashion*” es de vital importancia.

Perjudica profundamente a esta industria ya que nos aburrimos de lo que nos bombardean a diario a través de los múltiples canales de comunicación, desfavorecemos a los artistas que tanto trabajo y esfuerzo dedican a cada una de sus colecciones y acabamos con nuestras materias primas y desde luego con el ecosistema.

2. Misión, Visión Valores y Logo

Comparte tu armario llega para revolucionar la industria textil y apoyar a un mundo más **limpio y consciente**. Necesitamos inculcar la responsabilidad que tenemos cada uno de nosotros en esta industria, que a día de hoy tanto castiga a nuestro planeta.

Esta **intuitiva y fácil app** para colgar las prendas que quieras alquilar y sacarles partido está dirigida a **consumidores con conciencia medioambiental**, pero también a personas que les agrada **vestir bien y sentirse cómodas** cambiando de prendas y de estilo. Además de atender a personas con vida social muy intensa que necesitan ir bien vestidas y llevar distintas prendas para asistir a diferentes eventos y no quieren o pueden desembolsar tanto dinero en ropa.

Queremos enseñar a todos lo importante que es compartir y lo divertido que puede llegar a ser si nos ponemos de acuerdo. ¿Quién sigue utilizando los mismos vaqueros que cuando tenía 15 años? Es real el hecho de que nos aburrimos de nuestra ropa, que ya no es de nuestra talla o que sentimos que no es lo que va con nosotros.

Nuestra misión se centra en **promover la utilidad de compartir** esas prendas que desgraciadamente a día de hoy tan rápido olvidamos en nuestros armarios y conseguir darles un mayor uso.

De este modo estaríamos reduciendo la gran necesidad por comprar nuevas prendas aportando un beneficio para el propietario de la misma y para nuestro planeta, en otras palabras, creemos en lo fundamental que es **cuidar de nuestro hogar y de quienes nos rodean**.

LOGO



Ilustración 1 Logo de la compañía.

Fuente: Elaboración propia

Arriba se observa el logo de la compañía, letras sobre fondo negro, elegante y profundo como nuestros armarios, también encontramos una figura que realza el nombre de la empresa, aportando movimiento y subrayando ligeramente el concepto que inspira la entidad, a la vez dotando de un toque original y sugerente a su conjunto.

El slogan pensado para la compañía será el siguiente: “Compartiendo, se llega más lejos y más bello”. Expresando que la belleza está presente tanto fuera, en el exterior de la persona, en lo que percibimos con nuestros sentidos, como dentro de cada uno, en nuestras intenciones y vibraciones por ser hoy, un poco mejor que ayer.

3. Análisis de entorno y mercado:

3.1 Análisis de la oportunidad en el mercado

Una oportunidad en el mercado se considera una situación atractiva para el despegue de un negocio. Puede aparecer por la tendencia natural del mercado o por los comportamientos de los distintos consumidores.

El argumento detrás de esta propuesta es pasar de comprar prendas a que varias personas las usen varias veces, esto puede reducir de forma drástica el impacto ambiental de una industria, que ha pasado de fabricar 50.000 millones de prendas en todo el mundo a 100.000 millones en solo 15 años. ¿Hasta dónde esto es así? "En la moda convencional, se producen 10.000 piezas de una misma prenda para convertirla en tendencia. Sin embargo, si esa misma prenda la usan diez personas, entonces solo se producirán 1.000 piezas. (Acosta, 2020).

Los dilemas medioambientales tales como las emisiones de gases de efecto invernadero producidos por los hogares, el excesivo consumo de agua, el abusivo uso de suelo, que fomenta el actual ritmo brutal de rotación de ropa, a la que han empujado las grandes casas de moda, ya son tan potentes que la Agencia Europea de Medio Ambiente ha colocado la industria textil, bajo un prisma global como la segunda más contaminante del planeta, después de la petrolífera, siendo responsable del 10 por ciento de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero y del 20 % de las aguas residuales. El alquiler de ropa se presenta, por tanto, como **una de las alternativas más adecuadas y accesibles para mejorar el impacto medioambiental** de este sector tan importante a nivel económico, especialmente en países como España, donde supone hasta el 2,8 por ciento del PIB y genera el 4,1 por ciento de los empleos.

Se sabe que la población podría llegar a reducir un 21 por ciento sus emisiones y su producción textil, esta cifra es el 50 por ciento de lo que Naciones Unidas ha establecido para frenar el calentamiento global, y tan solo si todos optáramos por alquilar una quinta parte de lo que acostumbramos a comprar.

En los planes de los que intentan devolver el sentido común al consumo de ropa está la **Fundación Ellen McArthur**, que también busca introducir una nueva economía circular aplicable al sector textil que tenga en cuenta **alternativas a la compra. Se refiere a propuestas como son, el concepto de alquiler frente a la posesión de dichos artículos**, aumentar la durabilidad de las prendas y por consiguiente promover **el uso de materiales** y tejidos de calidad, aunque también recomienda utilizar prendas de segunda mano. Estas medidas, además, estarían rompiendo con el dictado de las marcas de ropa 'fast-fashion', que sacan continuamente nuevas colecciones al mercado con ropa de dudosa calidad, pero muy asequible. Y a la vez, digamos que estaríamos ofreciendo un servicio muy útil para aquellas personas que se ven obligadas a cambiar frecuentemente de ropa y que no están por la labor de invertir una suma tan elevada de su capital en productos tendenciosos y de vida limitada.

Es un buen momento para atender esta necesidad global en nuestra sociedad. La industria textil en estas condiciones es insostenible y debemos enmendar nuestros errores, tomando acertadas decisiones como son las de **compartir tanto productos nuevos y que marquen tendencia, como los que quizás para ti ya no son especiales y valiosos, pero para otros sí que lo son.**

Es interesante mencionar que ya son varias marcas de moda las que también se preocupan y buscan soluciones a este consumismo tan extremista, vemos acciones de H&M, Nike, Bloomingdale's o Urban Outfitters, entre otras. Todas ellas a favor de la economía circular y el concepto de reutilización.

3.2 Análisis PESTEL y PORTER

Un análisis PESTEL sirve como marco o herramienta compuesta por distintos factores a nivel macro que afectan directamente a la organización. Este análisis estratégico facilita el estudio de un entorno que engloba unos recursos y un mercado, a través de las siguientes fuerzas externas: políticas, económicas, socio-culturales, ecológicas y legales, con impacto en el desarrollo, en este caso, de Comparte tu armario en España.

Factores políticos-legales

Se podría decir que desde 1982 los gobiernos al mando se han ido alternado entre el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Fue a partir de las elecciones en 2015 cuando se dejaron ver nuevos partidos políticos y candidaturas ciudadanas, que en cuanto a formación de gobiernos locales y regionales ya existían.

La imposibilidad de formar gobierno en 2015 fue debida al alto número de votos que consiguieron acumular los nuevos partidos políticos, Ciudadanos y Podemos, que originó una pérdida de fuerza en ambos, Partido Popular y el Partido Socialista. Seguidamente en junio de 2016 el gobierno de España fue reelegido, con una obtención de mayoría simple. Siendo esta la primera vez que por vía del artículo 99.5 recogido en la Constitución española se convocaron dichas elecciones por comicios.

Después de conocer la sentencia del caso Gürtel en 2018, junto con la aprobación de la moción de censura por parte del Partido Socialista Obrero Español, el presidente Mariano Rajoy terminó su mandato.

Durante el 2019 ocurrieron las elecciones Generales el 28 de abril. Tras un periodo de incertidumbre política e imposibilidad de formar gobierno. El 7 de enero de 2020, tras la correspondiente votación parlamentarias, Pedro Sánchez (PSOE) fue elegido presidente del Gobierno. Un gabinete ministerial fue constituido por el presidente con miembros del PSOE y de Unidas Podemos que conforma el primer gobierno de coalición del actual periodo democrático.

La realidad es que, con motivo de la aparición de los nuevos partidos políticos y su repercusión en cuanto a la división de poder, la situación política en España se considera profundamente inestable y una vez más, fuertemente dividida. La diversidad ideológica que encontramos actualmente en el Congreso de los Diputados, tiene como consecuencia unas políticas muy diversas y conflictivas en cuanto al poder ejecutivo del país.

En España a nivel regional, tiene lugar uno de los altercados de mayor repercusión y revuelo desde los inicios de la democracia española. Durante octubre de 2017 Carles Puigdemont, presidente de la Generalitat de Cataluña organiza un referéndum con motivo de la independencia de Cataluña, considerado ilegal por parte del Tribunal Constitucional del país. Acto seguido, el presidente Puigdemont decide declarar unilateralidad de independencia en el Parlamento de Cataluña, sin embargo, a la vez suspende sus efectos con el fin de mantener un pulso al Gobierno de España, y a su presidente Mariano Rajoy.

La situación vivida tuvo una gran repercusión en la sociedad, originando confrontaciones entre los habitantes de Cataluña y el resto del país. En 2018 según la fuente CIS la independencia de Cataluña se situaba con el puesto número cinco, con un 16,7 por ciento en las encuestas de los problemas con mayor impacto y preocupación en la sociedad española. Ante poniéndose el paro con un 66,8 por ciento, la corrupción y el fraude con un 31,7 por ciento, los aspectos políticos con un 28,5 por ciento, los problemas económicos con un 21 por ciento.

¿CUÁL ES EL PRINCIPAL PROBLEMA QUE EXISTE ACTUALMENTE EN ESPAÑA?

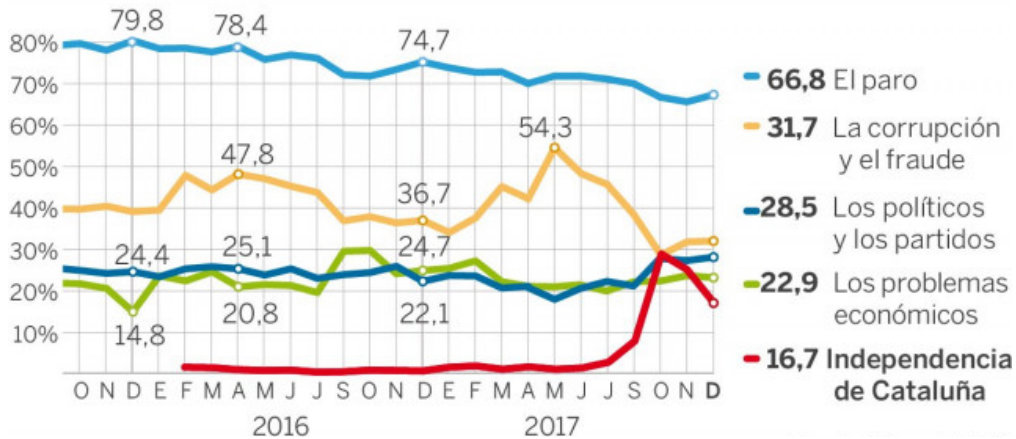


Gráfico 1 Problemas que preocupan a España según.

Fuente: CIS

Este altercado político trajo consigo un gran número de desplazamientos de sedes empresariales fuera de Cataluña, traducándose esto como la incertidumbre y la falta de confianza de dichas entidades en la situación gubernamental. Suman casi cinco mil empresas las cuales han tomado la decisión de trasladar sus *headquarters* a otras regiones dentro del país, según datos recogido por el Colegio de Registradores en España. Muchas de estas empresas se trasladan a la Comunidad Madrid en busca de confianza y además preocupados por conseguir proyectar o transmitir a unos inversores una imagen segura, legal y seria.

Factores económicos

La economía que envuelve España se posiciona la quinta en cuanto a tamaño de la Unión Europea y la decimotercera, en términos de carácter absoluto, a nivel mundial. Otorgando al sector de los servicios o sector terciario un mayor peso en la balanza.

Fue desde la crisis de 2008, cuando la economía del país sufrió una fuerte caída traducida en un decrecimiento propiciando un claro periodo de recesión, lo que produjo una fuerte disminución del gasto de las administraciones públicas y un descenso del consumo privado, arrastrado por la reducción del empleo, la renta y la inversión.

Sin embargo, el desempleo ha disminuido en más del 1%, con una prima de riesgo recuperándose progresivamente. Nos encontramos ante una esperanzadora recuperación de la economía.

El nivel adquisitivo de la población es medio-alto, y los niveles de desigualdad se han agudizado considerablemente durante la crisis.

España ha experimentado una recuperación de la **balanza económica** en los últimos años, con un crecimiento promedio de 2,8% entre 2015 y 2018. A pesar de un aumento de los **sueldos reales**, sin embargo, el **consumo privado** ha crecido con el ritmo más lento desde 2014, ya que los hogares aumentando su nivel de ahorros previsionales.

El FMI prevé una nueva **ralentización de la economía** española en 2020 y 2021 (con 1,8% y 1,7% respectivamente), sobre todo debido a la **inestabilidad de la situación política** vivida en nuestro país, un nuevo aumento del proteccionismo a nivel global e inversiones más bajas. La demanda interna debiera seguir siendo el principal impulso del crecimiento.

En lo que respecta a las finanzas públicas, el **déficit presupuestario** del país (2,3% en 2019) debería mantenerse estable en los años siguientes según el FMI. El presupuesto se vio beneficiado por un aumento en los ingresos de impuestos personales al ingreso y contribuciones sociales. La relación de la **deuda con respecto al PIB** —que es casi tres veces mayor que antes de la crisis financiera de 2008— bajó a 96,4% en 2019, y se prevé que baje gradualmente a 94% en 2021, gracias a un crecimiento del PIB nominal y costos más bajos de préstamos. La deuda privada y el crédito pendiente aún están en niveles elevados, pero siguen contrayéndose. Las reformas estructurales para darle mayor estabilidad presupuestaria y financiera a las regiones siguen siendo áreas de importancia creciente.

A principios de 2019, el presidente Pedro Sánchez aumentó el **sueldo mínimo** en 22,3%. La **inflación** se mantuvo en 0,7% en 2019 (había sido de 1,7% el año anterior), y se prevé que suba gradualmente en 2020 y 2021 (1% y 1,4% respectivamente).

La **tasa de desempleo** en España ha disminuido, pero sigue siendo muy alta, con un 13,9% (con previsiones de una nueva reducción en 2020 y 2021, con 13,2% y un 12,7% - FMI), mientras que se prevé que la creación de empleos siga creciendo, aunque con un ritmo más bajo. El crecimiento de los sueldos debiera seguir siendo dinámico y sobre la inflación en los años siguientes.

Si comparamos la fuerza laboral en potencia con el nivel de población activa en España, vemos claramente otro problema que debe afrontar el mercado de trabajo español. Lo que refleja es el abandono y resignación de mucha población española en la búsqueda de empleo. Además, España sigue siendo un país con fuertes desigualdades: según los datos de la Oficina de Estadística de España, el 21,6% de la **población vive por debajo del umbral de la pobreza** configurado este en 8.500 euros por año, y los gastos sociales en materia de presupuesto público solo engloba casi un 17% del PIB, comparado con un promedio de la UE del 19% (Eurostat).

Indicadores de crecimiento	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.317,10e	1.427,53e	1.397,87	1.440,40	1.503,51
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,0e	2,6e	2,2	1,8	1,7
PIB per cápita (USD)	28.381e	30.733e	29.961	30.734	31.937
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,5	-2,3e	-2,3	-2,3	-2,3
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	98,1	97,1e	96,4	95,2	94,0
Tasa de inflación (%)	2,0	1,7e	0,7	1,0	1,4
Tasa de paro (% de la población activa)	17,2	15,3e	13,9	13,2	12,7
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	24,29	13,17e	12,83	15,00	15,77
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,8	0,9e	0,9	1,0	1,0

Tabla 1 Indicadores de crecimiento en España

. Fuente: FMI

Factores sociales

La recesión vivida a consecuencia de la crisis de 2008, propició una mayor desigualdad entre la sociedad española. Nos encontramos ante un **riesgo de pobreza o exclusión** social considerable y esto lo encontramos reflejado en los recientes informes de AROPE (*At Risk Of Poverty and/or Exclusion*). Desde el inicio de la crisis este indicador, reflejo de la situación socioeconómica en España alcanzó el 28% de la población. En el último año solo en España 12,3 millones de habitantes se ven afectados, esto es un 26,1 % de la población. Aquí vemos claramente como este indicador sigue por encima de la cifra recogida en 2008, con un 23,8%, demostrando la existencia de un reto que afrontar aun obteniendo datos positivos en cuanto crecimiento económico.

En cuanto a la **desigualdad de ingresos** aparece España como una de las más afectadas dentro de la Unión Europea. Si comparamos entre el extremos más rico y más pobre de la sociedad existe una diferencia de casi 7 veces en cuanto a mayores ingresos. Esta desigualdad de ingresos viene justificada por el precoz abandono escolar o la pobreza infantil que conlleva a una falta de oportunidades, todo esto se traduce en una fuerte segmentación del mercado laboral y una tasa de desempleo elevada.

Más allá, en el cultivo de **una crisis territorial en la región catalana**, hemos visto como debido a una gestión deficitaria por parte de ambos gobiernos se han creado fuertes tensiones y arrebatos entre la población originando en múltiples ocasiones un profundo distanciamiento social. Lo ocurrido no ha tenido mayor repercusión a nivel de interacción e interrelación empresarial en España, pero ante dicha situación de inestabilidad y desconcierto es preciso tener en cuenta para el desarrollo de Comparte tu armario esta cuestión, que además nos permitirá mantener una imagen confiable y seria ante posibles inversores internacionales.

Por otro lado, surge una mayor aceptación en la sociedad de **movimientos feministas** reivindicadores. Muy ligada a la nueva revolución digital y de comunicación, las mujeres se hacen más fuertes, y se sienten más unidas armándose de valor para denunciar altercados de violencia de género de forma pública y colectiva. Esta cuestión tendrá su efecto y repercusión en el desarrollo de relaciones profesionales y personales en nuestra sociedad.

Otra cuestión que se debe tener en cuenta a la hora de desarrollar dicho plan de negocio son los **nuevos comportamientos de la sociedad en cuestiones de consumo**. Ya no se consume de la misma manera, es decir la población a día de hoy goza de hábitos diferentes. En este caso se prefiere el uso de bienes y servicios frente a su adquisición permanente, es decir a su propiedad. Ejemplo de ello en el sector de bienes e inmuebles es el reciente crecimiento o tendencia a alquilar vivienda en España. Como se puede observar en el gráfico inferior los precios de la oferta de la vivienda residencial en alquiler aumenta considerablemente alcanzando un 50 por ciento, ya que el mercado se aprovecha de la gran demanda de alquileres que aparecen en los últimos años, frente a la compra, subiendo los precios de estos, según datos de Banco de España.

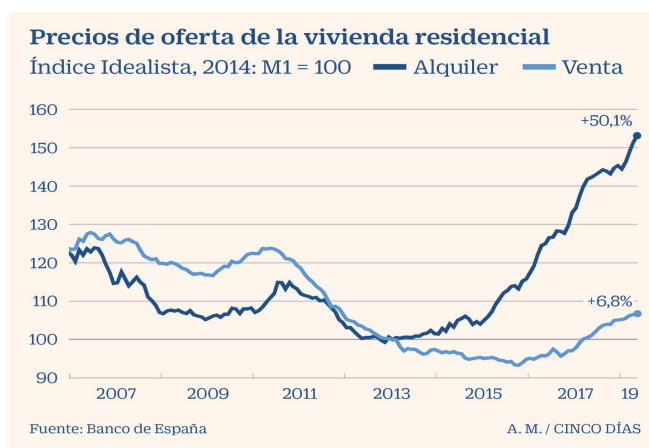


Gráfico 2 Evolución alquileres vs ventas en España según Banco de España

Fuente: Banco de España

Por último, el sector de bienes inmuebles no ha sido el único afectado por este giro en las preferencias del consumidor, también se han visto repercutidos otros sectores. Aquí es donde nace una nueva oportunidad en el mercado que cada vez ha ido llegando a un mayor número de personas, posicionándose y adquiriendo un papel más sólido e influyente. Muchos son así que prefieren **pagar por el uso** de un producto o servicio sin obtener su propiedad, como son por ejemplo las películas en *streaming en Netflix*, o el *renting* de vehículos tipo *Emove*.

Ha sido la fuerte crisis vivida por la sociedad tanto española como perteneciente a la UE junto con la aparición de las nuevas tecnologías, y la inteligencia artificial, las causantes de propiciar este nuevo hábito o simplemente respuesta ante una situación determinada.

Es cierto que las causas son meramente circunstanciales, pero el nuevo modelo de consumo ya se ha configurado como imprescindible. La forma de pensar que tenían anteriormente los clientes basados en un modelo tradicional que defendía la **propiedad** como método de inversión seguro y tranquilo, ya se ha dejado atrás con la actual tendencia muy bien aceptada que consiste en **pagar por disfrutar** de una experiencia en un momento concreto.

Factores tecnológicos

Seguimos atendiendo reformas pendientes en nuestro país acerca de la **innovación tecnológica** con el fin de diversificar la economía española, el fomento de mejores condiciones de empleo, un ámbito de I&D mejorado, y programas sociales que fortalecen los derechos humanos.

Cabe mencionar que recientemente estamos siendo protagonistas de una auténtica revolución digital, la cual ha transformado sin ninguna duda las relaciones personales y profesionales a nivel global. Sabemos que tanto el internet utilizado por los potentes ordenadores que van reinventándose velozmente junto con la Inteligencia Artificial y la nana robótica, serán asuntos a los que debemos prestar mucha atención en un futuro cercano.

A día de hoy, toda empresa que busque un posicionamiento competitivo respecto al resto de negocios dentro de la globalización que está sucediendo, es preciso que consiga adaptar su estructura de negocio, introduciendo las distintas tendencias tecnológicas. La conocida revolución o transformación digital afectará a Comparte tu armario, ya que este modelo de negocio se desarrolla en este campo online.

Para el actual proyecto es preciso definir la transformación digital, como el proceso por el cual una empresa reorganiza sus herramientas o métodos de trabajo, con el objetivo de incrementar sus beneficios con la ayuda de la digitalización y la implementación de las nuevas tecnologías en sus estrategias corporativas. Mediante **las TIC** las empresas consiguen acelerar los procesos de producción, automatizando la cadena productiva, y así obteniendo un beneficio mayor, un coste menor con motivo de la reducción del tiempo empleado en dicha tarea o proceso. Más allá debemos considerar que este cambio no es solo tecnológico, ya que también exige la adopción de nuevas aptitudes por parte del capital humano, es decir, por todas las personas de cada departamento que conforman la empresa.

Mediante la transformación digital se pretende, básicamente, aplicar innovaciones digitales a la búsqueda y el aprovechamiento de nuevas oportunidades para nuestro negocio, en un mundo más global, tales como, la automatización de procesos, la reducción de costes, mejorar la comunicación a grandes escalas, romper fronteras geográficas potenciando la interconexión y maximizar la eficiencia dentro del negocio.

El factor clave en este novedoso proceso es el **cliente**. Cualquier empresa debe enfrentarse ante un nuevo consumidor, que ya no tiene las mismas necesidades, es decir, ya nos e comporta como antes. Ahora tenemos una impresionante cantidad de información a nuestro alcance la que tiene acceso de manera instantánea, es decir, gozamos de un acceso inmediato a las distintas ofertas en el mercado. Es aquí donde surge el foco en el cliente, creando una relación con este cada vez más cercana y lo más personalizada posible, buscando su fidelidad absoluta. La solución mas conveniente ante la situación es emplear las nuevas tecnologías y las herramientas que estas nos facilitan con el fin de facilitar la compra y proporcionar ventajas a nuestros clientes para llamar su atención y crear un vínculo positivo para ambos como sucede en el presente plan de negocio.

Según el último estudio sobre moda en España realizado por Cetelem, un 8% de los encuestados compra ropa por la red. Y más de uno de cada cuatro españoles la adquiere tanto online como offline. El consumo de moda en España ha remontado. Las ventas de prendas de ropa, accesorios y calzados crecieron en 2017 un 0,4% respecto al año anterior, según datos de Kantar Worldpanel. **En cuanto al gasto realizado en compras, los españoles desembolsaron 505 euros en 2017, casi 200 euros más que el año anterior**, según el informe sobre compra de moda del Observatorio Cetelem.

Es posible afirmar que a día de hoy se han registrado un aumento de las ventas, alcanzando casi un 40 por ciento en aquellas empresas que ya emplean las nuevas tecnologías, es decir, ya han conseguido adaptarse y renovarse para seguir compitiendo en el mercado.

En línea con lo reciente explicado, tiene sentido denominar a estas nuevas relaciones virtuales ya sean de compra o venta de productos o servicios a través de internet, entre el consumidor y cada negocio como e-commerce o comercio electrónico.

En España encontramos al e-commerce con una tendencia creciente de crecimiento y muy esperanzadora. La **facturación del comercio electrónico en España** ha aumentado en el cuarto trimestre de 2018 un 26,9 por ciento interanual, alcanzando los casi 11 M de euros, según los actuales datos disponibles en el portal CNMCDData. Los ingresos de las páginas webs de comercio electrónico en España suman un 49 por ciento, mientras que los de las páginas web del exterior alcanzan un 51 por ciento.

VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO SEGMENTADO GEOGRÁFICAMENTE (IV-18, porcentaje)

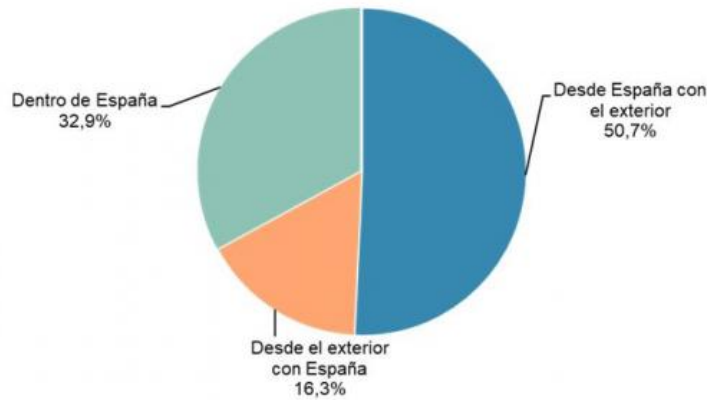


Gráfico 3 Volumen de e-commerce España 2018.

Fuente: CNMC

Se alcanzaron los 3,5 M de euros según el estudio realizado por CNMC, en cuanto a los ingresos del e-commerce provenientes de compras hechas en España a webs españolas, reflejando un aumento de casi el 13 por ciento interanual durante el 2018. Dicho sector continua estable con excelentes previsiones futuras. En este estudio relacionado con el comercio electrónico vemos además reflejados al sector turístico que supone el 21,9% de la facturación dentro de España, seguido de los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos con un 7,4 por ciento y la vestimenta o ropa alcanzando casi un 6 por ciento. Es interesante conocer la tenencia actual de consumo vinculada a las nuevas tecnologías y los diferentes sectores para aplicar una de estrategia lo más acertada posible en Comparte tu armario.

Factores Legales

En España el marco fiscal se caracteriza por contar con un IVA del 21% y una imposición sobre los beneficios empresariales del 30% para las grandes empresas y un 25% para las pequeñas y medianas. Para **conseguir que el IRPF sea progresivo**, Hacienda divide los ingresos en tramos y asigna un porcentaje a pagar en cada uno de ellos. Cuanto menores son los ingresos, menos porcentaje se lleva el Estado.

Tabla 2 IRPF España 2019.

Fuente: agenciatributaria.es

Base liquidable	Tipo estatal	Tipo autonómico*	Tipo total
Euros	%	%	%
Hasta 12.450,00	9,50	9,50	19,00
Los siguientes 7.750,00	12,00	12,00	24,00
Los siguientes 15.000,00	15,00	15,00	30,00
Los siguientes 24.800,00	18,50	18,50	37,00
En adelante (a partir de 60.000 euros)	22,50	22,50	45,00

Las cinco fuerzas de Porter

En los siguientes epígrafes llevaré a cabo un análisis e investigación del microentorno que su vez condiciona la actividad empresarial de mi proyecto, teniendo en cuenta su impacto en la actividad de esta durante su fase de implementación en el mercado.

Haciendo uso del análisis estratégico creado por Michael Porter, con el objetivo de desarrollar una estrategia competente para mi negocio, analizaré el nivel de existente competencia en la industria textil. Este análisis se conforma por cinco fuerzas, tres de ellas son concebidas como verticales; la amenaza de nuevos competidores, la aparición de productos sustitutivos y la rivalidad entre ya existe entre competidores actuales, y dos horizontales; el poder negociador de los proveedores y el de los clientes.

- **Amenaza de los nuevos competidores entrantes:** La existencia de barreras de entrada hacia los nuevos productos que busquen introducirse en un determinado mercado.

Se trata de un mercado no tan desarrollado con un pequeño número de empresas que apenas están empezando a posicionarse en él.

Es cierto, que los clientes potenciales deben ser informados y atraídos por este nuevo servicio, ligeramente adaptado a sus necesidades. Buscamos llegar de forma online a cuantos más clientes mejor, para poder brindarles la oportunidad de poder reciclar o reutilizar sus prendas, alquilándolas a otros usuarios.

Lo que actualmente encontramos ofertado en el mercado, debido a esa anticuada cultura es el alquiler de principalmente vestidos de fiesta. Sin embargo, al proponer otro modelo de negocio enfocado en la prestación de un servicio fundamentalmente vía app, podría satisfacer una demanda e intereses de unos clientes cada vez más grande, generando una oferta de servicio que competiría con los actuales crecientes competidores de la industria textil o de la moda, con vistas a conseguir superar a estos.

Con este negocio se busca principalmente diferenciarse del servicio que actualmente brindan otras empresas, ofreciendo a los clientes una perspectiva más amplia de lo que este servicio presta. Para empezar, destacaría por sus precios generalmente inferiores ya que se busca respetar que cada uno decida a qué precio quiere ofrecer sus productos en alquiler, y además se estará creando cada vez una mayor oferta por parte de todos los participantes que pueden ingresar de forma gratuita a la conveniente y accesible app para colgar sus prendas.

Con una mayor oferta de producto no solo enfocada a las prendas para una determinada ocasión (bautizo, boda, coctel...) como hasta ahora, será más fácil diferenciarse de mi actual competencia, ofreciendo un servicio muy accesible e intuitivo en cuanto a la adquisición temporal de una mayor variedad de productos tanto de prendas casual, como accesorios o además ropa elegante.

El modelo de negocio que sigue Comparte tu armario, no busca adquirir los productos que ofrece a través de su plataforma, sino lo que pretende es crear un intercambio comercial mediante el uso de la app, para así lograr una mayor oferta, digamos más armarios, que como otros modelos de negocio ya existentes no podrían abarcar debido al gran coste de inversión que supondría.

El objetivo en este caso es que cada cliente tenga la oportunidad de ofrecer sus prendas, consiguiendo de esta forma una gran cantidad de prendas disponibles para ser alquiladas sin tener que preocuparse por esa inversión o gasto inicial tan elevado, para entrar en el mercado.

- **Rivalidad entre competidores actuales:** En cuanto a la rentabilidad que obtendrá dicho negocio, se ve muy involucrada la rivalidad entre la competencia existente.

En este mercado existen varios competidores, como ya se ha mencionado anteriormente en el análisis de inicial de mercado. Estos son *Ecodicta*, *Ouh Lo Lá*, *Pislow*, *Dresseos*, *La Mas Mona Daily*. Se podría decir que, debido a su experiencia en el sector, su madurez y su servicio similar, *La Mas Mona Social Daily* es considerado el mayor competidor.

El actual modelo de negocio, ya no solo pretende cubrir las necesidades particulares en cuanto a prendas para festividades concretas, como los mencionados arriba, sino que busca satisfacer de formas más amplia a unos clientes que busquen el servicio del alquiler, pero en este caso abarcando un mayor número de productos, cubriendo sus necesidades en diversas ocasiones. Al mismo tiempo este proyecto está dirigido a un consumidor comprometido y responsable con el medioambiente, que opta por un tipo de consumo basado en la reutilización y el aprovechamiento de recursos naturales.

Por lo que al competidor que debemos prestar mayor atención durante el desarrollo de la estrategia de negocio es a *La MM Daily*. Su madurez y experiencia sitúa a la empresa como un fuerte competidor que a largo plazo esperamos superar, aunque por ahora podrá ser concebido como un referente en cuanto a trayectoria empresarial en el sector del alquiler de ropa.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Supone un escaso beneficio económico aquellos mercados en los que ya existen productos muy similares entre sí. A continuación, se repasarán las distintas opciones que tiene consumidor para satisfacer su necesidad relacionada con el producto, en este caso la vestimenta.

Principalmente existe como amenaza sustitutiva al servicio que aquí se ofrece el tradicional método de adquisición de ropa por vía de la compra. Los productos que ofrece Comparte tu armario en este caso han estado siempre muy vinculados al uso únicamente personal y más duradero. En el mercado actual, encontramos grandes multinacionales que se han llevado por delante a pequeños fabricantes y diseñadores de marcas de carácter nacional, que no han podido seguir funcionando debido al gran coste de producción y materias primas detrás de unas piezas de trabajo artesanales y muy costosas. En el actual mercado encontramos a unos consumidores dispuestos a renunciar en parte a la calidad y exclusividad de las prendas de ropa, si ello involucra unos precios más competitivos.

También surge el sustitutivo de negocios únicamente especializados en el alquiler de prendas elegantes para eventos en concreto, centrados en un cliente minoritario que solo se plantea la opción de alquilar estos productos. Estos clientes tienen una vida social muy activa, que buscaban trajes a un precio más razonable.

Por último, se concibe como amenaza de productos sustitutos a aquellos negocios de venta de segunda mano. Junto con la aparición del e-commerce encontramos empresas especializadas en la venta de productos de segunda mano, que ponen en contacto a personas interesadas en deshacerse de sus prendas u objetos con otras que buscan hacerse con estos, por un precio menor y con lo cual más asequible. Estos clientes pueden preferir la propiedad de estos artículos por un período de tiempo más largo y sin interrupción que no será encontrado en el alquiler de ropa temporal.

- **Poder negociador de los proveedores.**

En el caso de Comparte tu armario los proveedores serían las personas que deseen crear su propio armario online y aquí ofrecer al resto sus prendas.

En este apartado es preciso tener en cuenta la novedosa idea de negocio que supone el alquiler de prendas de ropa de cualquier estilo, de manera tan accesible y rápida. Es cierto, que muchas casas de moda dentro de la industria ya han logrado adaptarse a las nuevas tecnologías, en su mayoría ya siguen un modelo adaptado a la aparición del e-commerce, pero es cierto que no tan familiarizado con el servicio de alquiler a través de ella.

Sin embargo, en este sector también encontramos muchas empresas que no han logrado modificar su modelo de negocio adaptándose a las nuevas tendencias de consumo online, suponiendo su cierre permanente y una pérdida económica abismal. Es aquí cuando Comparte tu armario podría ser considerada una alternativa o solución para que diseñadores menos conocidos saquen adelante sus negocios evitando la quiebra absoluta.

El ingreso gratuito en la aplicación online y su uso a modo de escaparate online para dar salida a sus prendas y vender una imagen comprometida con el beneficio común de la sociedad y la marca, podría alzar sus beneficios sacando estas empresas a flote. Conociendo la situación de estas empresas se podría conseguir un mayor poder de negociación frente a los proveedores.

Finalmente, ya que se trata de un servicio novedoso para el mercado, conseguir transmitir una confianza a los suscriptores, que en este caso son los proveedores, podría posicionar a estos en una mejor posición para negociar márgenes de beneficio.

- **Poder negociador de los clientes.**

Aquí se realiza el análisis pertinente en cuanto al poder de negociación de los clientes frente al servicio de la empresa. El poder de los clientes es muy distinto o variado y radica del sector o industria y de factores como la cantidad de servicios que se solicitan, el porcentaje de beneficios que generan sobre el sector, la competencia directa y la necesidad concebida por el cliente sobre el servicio.

Por un lado, al tratarse de un negocio nuevo, sin modelos de negocio precedentes, posicionan al consumidor o cliente en una posición bastante ventajosa frente a la empresa en cuanto a los precios que estos pueden exigir en base a su propio beneficio e interés. Más allá, teniendo en cuenta lo ya mencionado acerca de las otras alternativas existentes dentro del sector, sustituyentes a este servicio, se deberá ofrecer un precio lo más competitivo posible con el fin de captar a estos clientes potenciales

La actual globalización y el impacto que ha tenido en la sociedad los comercios electrónicos junto con su facilitación de información y opciones en cualquier momento y al alcance de todos, rompiendo barreras geográficas, otorgan al consumidor un gran poder de negociación.

La clave ante esta situación está en dotar al consumidor de la mayor atención y personalización que desee, estando presente y en contacto cercano con estos para así lograr que el mismo bajo su propio juicio decida satisfacer sus necesidades con dicho servicio.

3.3 Ciclo de vida de la industria

Si pretendemos analizar el ciclo de vida del sector textil debemos ir más allá del enfoque tradicional sobre las instalaciones de una empresa. El ciclo de vida de un producto comienza desde la extracción o cultivo de materia prima, seguido de la producción, empaquetado, su distribución, uso, mantenimiento y potencialmente reuso, reciclaje o disposición final.

De manera simplificada el ciclo de vida textil consta de las siguientes las fases:

- **Obtención y producción de materia prima**, fibras y tejidos: esta fase incluye la producción (por ejemplo, cultivos de algodón o actividad maderera) o extracción de materia prima (petróleo para fibras sintéticas), pasando por el procesado de la fibra, la confección del hilo y la tela para terminar en los acabados, corte y confección.
- **Distribución**: Esta fase toma en consideración la distribución y logística de los productos intermedios y finales de la cadena.
- **Uso**: considera el comportamiento del consumidor y sus patrones de uso de productos finales. Tenemos en cuenta los impactos de las acciones de lavado, planchado, secado en máquina.
- **Final de vida**: esta fase incluye el reuso, reciclaje, incineración y disposición de los productos en rellenos sanitarios o basureros.

Se han realizado varios estudios de **Análisis de Ciclo de Vida (ACV)** para la industria textil. Los más famosos son los realizados por Levi Strauss con foco en el consumo de agua, Stella McCartney para la evaluación del impacto de la moda en los bosques, un estudio realizado por Mistra Future Fashion que compara el impacto de 5 productos textiles en Suecia y un análisis de los 27 países de la Unión Europea.

A pesar de que los estudios arriba mencionados aún no son comparables entre sí, es posible extraer algunas conclusiones por impacto:

- El consumo de energía y agua se da durante toda la cadena de valor, sin embargo, el gasto de agua es más fuerte en la fase de uso que en la de producción y procesado.
- El uso de agua tiene una fuerte repercusión en la fase encargada de producir fibras.
- Es en la fase de producción de telas donde la huella de carbono tiene impacto.
- La huella de carbono de las prendas aparece en todas las fases del ciclo de vida, pero esta es más relevante sobre el cambio climático en dos momentos. El primero, sería en la fabricación de los tejidos que resulta ser altamente impactante y, el segundo, es cuando las prendas se transportan desde las tiendas a las casas de los consumidores. Este aspecto fue prácticamente olvidado de mencionar en la mayoría de los estudios anteriores pero que cuenta con un 25% de emisiones totales según otro estudio de la fuente de Mistra Future Fashion.

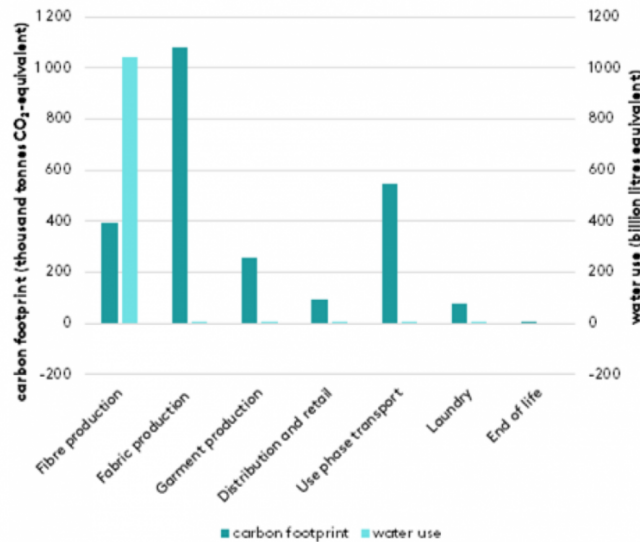


Gráfico 4 Impacto del consumo de agua y carbono en el ciclo de vida de la industria textil.
Fuente: Mistra Future Fashion.

Con el planteamiento de este modelo de negocio buscamos fortalecer y mejorar el final de la vida del producto, es decir, proponer una solución eficaz para el reúso y reciclaje de las prendas. Se busca potenciar la transición progresiva desde una economía lineal a una circular en la industria textil o de la moda.

El presente modelo económico de "extraer, producir, desperdiciar" está llegando ya al límite de su capacidad física. La economía circular es una alternativa atractiva que busca redefinir qué es el crecimiento, con énfasis en los beneficios para toda la sociedad. Esto implica disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos y **eliminar los residuos del sistema desde el diseño**. Respaldada por una transición a fuentes renovables de energía, el modelo circular crea capital económico, natural y social y se basa en tres principios:

- I. Valorar la eliminación de residuos y contaminantes desde su origen o diseño.
- II. Promover los múltiples usos de materiales y productos.
- III. Regenerar sistemas naturales

La ropa es un bien de uso diario, y para muchos un importante medio de auto comunicación y expresión. Sin embargo, nuestra forma de producir y usar ropa genera demasiados desperdicios y contamina de forma desorbitada.

Ya son muchos los que han mostrado preocupación y han sabido tomar las riendas de esta situación.

La iniciativa Make Fashion Circular impulsa la colaboración entre líderes de la industria y otros actores clave, como son Gap Inc, Burberry, Nike, PVH, H&M, Stella McCartney, HSBC, C&A Foundation, MAVA Foundation, con el fin de crear una economía textil adecuada al siglo XXI. Su ambición reside en asegurar que las prendas se produzcan a partir de **materiales renovables y seguros**, promover el **aumento de su uso y la transformación de ropa antigua** en ropa nueva. Esta nueva economía textil circular beneficiaría a la famosa tricúspide compuesta por las empresas, la sociedad y el medio ambiente.

Durante el mes de mayo en 2017, la iniciativa Make Fashion Circular fue lanzada como Circular Fibres Initiative, en el Copenhagen Fashion Summit. La iniciativa reúne a líderes de la industria de la moda, incluyendo marcas, ciudades, filántropos, ONGs e innovadores. Con esta se busca estimular un nivel de colaboración e innovación necesario para llegar a una economía textil, alineada con los principios de la economía circular, anteriormente mencionados.

La industria de la moda con el fin de ser próspera, y no sólo sobrevivir, necesita un **rediseño radical de su modelo operativo, un propósito alentador, que se traduce**, al transitar hacia un sistema circular en el cual mantenemos materiales en uso, en el desbloqueo de una **oportunidad empresarial altamente emprendedora con beneficios considerables**.

Como podemos apreciar, la tradicional industria textil se prepara para cambiar su modelo de negocio con el objetivo de adaptarse a las nuevas generaciones, más interesadas en **compartir** que en poseer; pero también **en respetar el medio ambiente**.

La cultura del alquiler cada vez se acoge mejor en los armarios de los consumidores, que, de seguir las nuevas tendencias, estará en constante renovación, una renovación insaciable e insostenible para muchos.

No obstante, **el alquiler de ropa también supone una ventaja económica tanto para las empresas por la alta rentabilidad que supone producir menos, como para los clientes** que no tienen dinero para comprar prendas de alta gama o invertir tanto dinero en nuevas prendas. Se piensa que nos encaminamos hacia el alquiler de las prendas de mayor tendencia y rotación, mientras que mantenemos un fondo de armario atemporal y que contenga prendas más cotidianas.

Se abre así una nueva oportunidad para que distintas marcas se den a conocer y originen una apertura de nuevos canales de venta e ingresos. Es atractivo para los consumidores tan acostumbrados al fast fashion, poner una solución medioambiental y económica, compartiendo productos que solo van a utilizar una temporada.

Por lo que estas plataformas y esta nueva tendencia de consumo se considera prometedora, en definitiva, el cambio de nuestra relación con esta industria. «La moda basada en fabricar y consumir cada vez más ropa es insostenible, no podemos seguir así, es un cambio necesario. En unos años, las marcas tradicionales van a dejar de vender tanto y a alquilar un poco más», sentencia en una entrevista para Fashion United, Villaamil, CEO de la empresa MM Social.

También están incrementando los adeptos a movimientos como «*No buy year*», que anima a no consumir prendas textiles durante todo un año para incrementar la conciencia ciudadana, pero también para que las marcas aumenten sus iniciativas de producción sostenible y reduzcan la fabricación masiva. Este cambio en la industria, es un cambio que exige la sociedad en la que vivimos.

3.4 Clientes

Es interesante saber que esta nueva tendencia de alquiler de ropa está ligada, además, a un fenómeno bautizado en Suecia como «köpskam», que sirve para describir la vergüenza por comprar ropa nueva debido a que **la industria textil es la segunda más contaminante del planeta.**

Por ello, y por la actual globalización e impacto tecnológico en nuestras vidas, el negocio propuesto está dirigido a unos **consumidores responsables**, con conciencia medioambiental.

Pero a la vez a personas con mucha vida social que necesitan ir bien vestidas y cambiar de prendas para asistir a diferentes eventos.

Tanto hombre, como mujeres en un rango de edad de 20 a 60 años, actuales que buscan vestir de forma adecuada en cada situación o evento. Personas que se involucran en cuidar a nuestro planeta, pero sin renunciar a verse frescos todos los días y sentirse cómodos y felices por poder expresar su personalidad, gusto o humor con su ropa.

El **target market** engloba a todos aquellos que buscan la comodidad y el acceso inmediato a ofertas de productos, a través de sus móviles. Personas que se preocupan por mejorar y adaptarse a los tiempos que corren, buscando a la vez soluciones para los imprevistos que se les presentan y que a largo plazo influyen a todos. Son clientes responsables, inteligentes y actuales.

3.5 Competencia

En un principio, es preciso explicar que el modelo de negocio que sigue la empresa propuesta en este documento **no tiene competidores directos**, refiriéndonos al servicio novedoso que presenta. En otras palabras, en la actualidad no podemos encontrar otro servicio igual al de Comparte tu armario, no existe un modelo de negocio que ofrezca este servicio.

Es por esto que, el análisis de mercado realizado aun no identificándose con tanta exactitud con el mercado en el cual se introducirá la empresa, si podemos decir que se encuentran muy vinculados, hasta tal punto en el que el comportamiento y cambio de este tendrá un efecto determinante en la actividad llevada a cabo por Comparte tu armario.

Sin embargo, en España ya existen algunas empresas cuya actividad empresarial se centra en el alquiler de ropa, en este caso siguiendo un funcionamiento más tradicional, refiriéndome al alquiler de vestidos de fiesta o al negocio de *unboxing* que te permite alquilar determinadas prendas por un periodo de tiempo. Estas empresas funcionan con un stock adquirido ellas mismas, que conforma una oferta de productos muy limitada y además con un target market específico, centrado en mujeres que precisan las prendas para eventos puntuales. Estas empresas son escasas ya que recién se está respondiendo al cambio que tanto demanda la industria textil.

Por lo que principalmente tenemos como competidores en el sector del alquiler de ropa ya no solo enfocada a eventos y fiestas, sino a uso diario de prendas a **La Mas Mona Social Daily**.

Esta empresa opera en el sector de vestidos y complementos de alquiler en España desde 2012 y actualmente desde el mes de febrero ha lanzado su nueva propuesta de alquiler de prendas de estilo casual y para uso diario.

Con la puesta en funcionamiento de este nuevo servicio, La Más Mona (LMM) logra ampliar el campo de actuación de su negocio tradicional. Un modelo que instauraba de manera pionera en España en el año 2012 ofreciendo el alquiler de completos looks de invitada, desde prendas hasta accesorios para bodas y toda clase de eventos. Difundiendo con ello una nueva cultura de consumir moda, más sostenible y económica, que ahora busca llevar hacia la ropa de uso diario.

LMM Daily ofrece una selección de productos determinada y cuidadosamente elegida que complementan adecuadamente a cada armario en cualquier época del año, y que se podrá ir cambiando mensualmente según los planes y necesidades personales.

Por un lado, la compañía ofrece a sus clientas dos planes diferentes de alquiler de prendas por suscripción. Uno a un precio de 49 euros al mes, con la posibilidad de escoger 2 artículos, y otro de 89 euros al mes, que te permite escoger 4 artículos a tu gusto y conveniencia. Piezas que podrán disfrutarse durante 4 semanas, y a partir de ahí elegir si mantenerlas o bien cambiarlas por otras diferentes, escogiendo nuevamente entre una gran variedad de marcas y diseñadores que ofrecen.

Gracias a LMM Daily las clientas de La Más Mona tendrán la posibilidad de contar con un armario compuesto por las últimas tendencias en moda, de la mano de marcas y diseñadores tan conocidos como Alexander McQueen, Michael Koors, Just Cavalli, Stella McCartney, Sandro, Moschino, Donna Karan, Maje o Bleis Madrid.

La otra opción que ofrecerá la marca es la de comprar los productos, para lo que las clientas únicamente tendrán que acercarse al nuevo establecimiento de la firma en el barrio de Salamanca de Madrid, calle Castelló número 16. Un espacio de más de 200 metros cuadrados de exposición, que cuenta con una zona específica para la ropa de LMM Daily, sustituye a su anterior tienda de la calle Almirante, y donde podrán probarse y elegir tantos “looks” como deseen, al tiempo que disfrutan del asesoramiento personalizado de las estilistas de LMM.

Esta empresa es pionera en el alquiler de moda en España, Polo Villaamil fundaba La Más Mona hace 8 años con el firme propósito de impulsar un nuevo sistema más sostenible y respetuoso con el medio ambiente, afianzado sobre una de las 5 “R” de la ecología: la reutilización, poniendo en funcionamiento el alquiler de “looks” de invitada y la línea “Club Vintage” para dar una segunda vida a las prendas de sus clientas. Programas a los que ahora suma LMM Daily.

En estos años, la empresa estima que ha realizado 33.000 alquileres que han supuesto un ahorro de 165 millones de litros de agua, siendo este el equivalente a 70 piscinas olímpicas, y más de 1.000 toneladas de CO₂. Se calcula que para 2023 La Mas Mona habrá contribuido a ahorrar 6.200 millones de litros de agua, siendo este el equivalente al consumo diario de agua de toda la población de España.

Startup impulsora del alquiler de ropa de mujer en España, La Más Mona ha realizado desde su fundación en 2012 más de 33.000 alquileres y cuenta con un catálogo formado por más de 1.500 referencias, con 300.000 usuarias registradas, 1,5 millones de visitas anuales y con una comunidad integrada por más de 400 mil seguidores en Redes Sociales. Además de con un completo equipo de estilistas con los que da servicio a sus clientas en sus tiendas de Madrid, Valencia, Málaga, Zaragoza, Murcia y Bilbao.

Todas estas características, nos confirman que La Mas Mona Daily supone para Comparte tu armario, la empresa aquí analizada, un competidor con unos cimientos bien establecidos y con grandes proyecciones a futuro, considerando a este como un fuerte competidor a tener en cuenta a la hora de implementar en la empresa una estrategia adecuada junto con su posicionamiento en la industria.

4. Plan Comercial y de Marketing

4.1 Estrategia Comercial y objetivos del plan de marketing

La finalidad de la estrategia comercial es fijar los objetivos y recursos necesarios para lograr alcanzar una viabilidad en cuanto a modelo de negocio, alcanzando un beneficio empresarial. Estos son:

-Conseguir una **penetración en mercado considerable**. Esto es de vital importancia dada la inminente aparición de nuevos competidores al mercado como se explicó anteriormente.

-**Dar a conocer** Comparte tu armario: el servicio que ofrece y sus ventajas. No solo es importante que sea conocido, sino que también la sociedad entienda los **valores** que hay detrás y que den un sentido arraigado a sus principios con este modelo de negocio.

-Fijar unos **precios competitivos** a los anunciantes para que encuentre interés en utilizar la plataforma como escaparate para sus negocios.

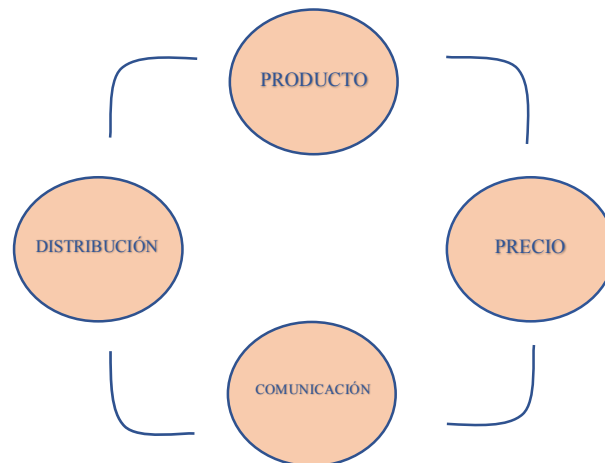
-**Patrocinar eventos** relacionados con la industria de la moda ya sean pasarelas, pop ups, exposiciones, certámenes, etc. Para conseguir mayor visibilidad en el mercado.

4.2 Plan de marketing

Para sostener la rentabilidad económica de la empresa es necesario contar con una estrategia de marketing sólida, que nos permita una entrada en el mercado adecuada para captar y conseguir fidelizar al mayor número de clientes posible.

En los tiempos que corren en el actual mercado tan competitivo en el cual los clientes tienen un acceso inminente al producto gracias a las nuevas tecnologías y al internet, pone a las empresas a la merced de los clientes infieles y volátiles, realizando un trabajo más sacrificado y difícil.

Aun en la actualidad se utiliza la estrategia de marketing mix para llevar a cabo una campaña de marketing eficaz. Esta se basa en las cuatro P que tradicionalmente han definido el concepto de marketing desde el año 1960, según E. Jerome McCarthy. Las cuatro P representan: Producto, Precio, Distribución y Promoción.



*Ilustración 2 Marketing mix, 4p's
Fuente: Elaboración propia*

- Política de Precios

A lo largo de la implementación del proyecto, debemos prestar mayor atención a este punto, ya que se considera en nuestro caso que ofrecer las prendas a un precio competitivo marcará la diferencia durante la entrada en el mercado.

En el caso de Comparte tu armario, primará una estrategia basada en una política transparente informando a los clientes desde el inicio acerca del precio de alquiler de cada prenda. Los clientes encontrarán los precios actualizados en todo momento, con el objetivo de que estos puedan tomar decisiones de alquiler rápidas y cómodas.

Como se puede intuir los precios serán distintos aun siendo las mismas prendas de ropa, ya que cada propietario elige su precio. En la aplicación se encontrará productos de múltiples proveedores dispuestos a ofrecer “sus armarios” de distintas calidades y categorías. De esta forma, el cliente gozará de una oferta variada y a su libre elección. En cualquier armario encontraremos distintos rangos de precios, así cada persona con poder adquisitivo diferente podrá seleccionar lo que mejor se adapte a su presupuesto o a su gusto.

A nuestros suscriptores les recomendaremos de carácter opcional, la siguiente fórmula para calcular su precio de alquiler. Estimamos el precio que tiene la prenda a la venta, a partir del cual se realiza su amortización a doce meses, la cantidad que represente un mes será la recomendada a pagar por el alquiler de esa prenda durante este mismo tiempo.

En vistas al público objetivo al que se dirigirá la empresa y teniendo en mente su estrategia aquí se presenta una tabla que contiene artículos factibles de una cesta de alquiler con precios orientativos, que perfectamente podríamos encontrar en su aplicación.

Producto	Precio venta (€)	Precio alquiler mensual (€)
Pantalón vaquero	300	25
Camiseta o blusa	100	8
Abrigo	1000	80
Pantalón de vestir	500	40
Vestido	900	75
Botas (1 par)	500	40
Cinturón	300	25
Gafas de sol	400	30
Total (€)	4000	323

Tabla 3 Precios orientativos de una muestra de artículos.

Fuente: Elaboración propia

Otro elemento a comentar, es la forma en la que la empresa obtendrá beneficio. La comisión será negociada con los suscriptores, los que ofrecen sus prendas. Tendrá que ser la misma para todos. Teniendo en cuenta indicadores del mercado se cobrará una comisión del **15% hacia los suscriptores**, que supondrá la principal fuente de ingresos de Comparte tu armario.

La segunda fuente de ingresos para la empresa será mediante publicidad en la aplicación del móvil, de esta manera fijaremos unos **precios atractivos** a los anunciantes para captar su interés en la aplicación como medio de publicidad para sus negocios. Publicidad a un precio de 150 euros mensuales, con una visibilidad del 50%.

Nuestra web será solo de carácter informativo acerca de nuestra misión, visión y valores empresariales, además de acceso completamente gratuito a ciertas colaboraciones y noticias relacionadas con otras empresas en el sector.

Eliminando cualquier barrera ante un cliente potencial, la aplicación de Comparte tu armario será gratuita, dando acceso a todo aquel que esté interesado.

El precio del transporte vendrá determinado entre el proveedor que ofrece su ropa vía app y el cliente que decide alquilar el producto, asumido por estos. Se pondrán en contacto únicamente vía chat interno de la aplicación, para concertar un envío a domicilio, oficina, cualquier dirección donde se pueda recoger el pedido en la máxima brevedad y por los días acordados.

-Política de producto

En el negocio, aquí analizado, no se trata de un producto, sino de un servicio. Es el intermediario entre las personas interesadas en alquilar los productos que encuentran en los armarios de los suscriptores o proveedores. Por ello, es conveniente subrayar la diferencia entre el servicio que presta y el producto que va vinculado a este. Las prendas de ropa serán no pertenecen a la empresa, sino que serán consideradas como la oferta directa.

Los proveedores o suscriptores a la aplicación que proporcionan sus prendas en alquiler deberán incluir estas dentro de las cuatro líneas de productos principales que se encontrarán subdivididas en la aplicación. Estas son calzado, prendas de ropa de diario, accesorios (como bolsos, cinturones, bufandas...) y joyería.

Este servicio estara definido también por los consumidores. La opinión acerca del servicio y las distintas necesidades que les surgen a los clientes durante su experiencia será de gran ayuda para localizar aquellos productos que mejor se alquilan o los que se deben eliminar, también es útil para mejorar ciertos aspectos a lo largo de la actividad empresarial en cuanto a su funcionamiento o a herramientas que se deban ir añadiendo.

-Política de distribución

También es importante determinar en qué lugar del mercado se piensa colocar el producto, es decir, a la plataforma digital a la cual accederán los clientes.

La distribución del servicio se llevará a cabo a través de aplicación móvil que se pretende desarrollar, junto con la web de carácter informativo. No existirá un espacio físico, como una tienda o *showroom*, para tocar las prendas, ya que cada una estará deslocalizada en las diferentes direcciones de sus anunciantes propietarios.

Con el objetivo de que al cliente no les surja la necesidad de ver y tocar el producto antes de alquilarlo, se dedicará mucho esfuerzo y atención a la app y a su funcionamiento lo más sencillo e intuitivo posible. En cuanto a costes de almacenaje para la empresa este factor resulta muy positivo.

La distribución únicamente se hará a través de la aplicación tecnológica desarrollada por la empresa. La oficina central de la empresa únicamente sera destinada al desarrollo de la actividad empresarial, este no se considera un espacio de atención al cliente.

-Política de promoción o comunicación

Dentro del desarrollo de marketing se pondrán en práctica varias estrategias especializadas en la promoción y comunicación de la empresa.

La primera consiste en el **marketing basado en recomendaciones**. A través de esta, se pretende llegar como tradicionalmente se conocía de boca en boca a cuantas más personas posibles, pero en este caso acompaña el uso de las redes sociales y nuevas tecnologías, teniendo un efecto masivo a nivel global, esto es así, que clientes de todo el mundo podrán compartir sus opiniones y juzgar el servicio de manera libre y amplia.

Dentro de un mercado muy competitivo y con demasiada oferta se ha visto como el cliente otorga gran valor, viéndose en gran medida influenciado por la opinión de otros usuarios compartida a través de las redes sociales. Las recomendaciones y los testimonios sobre la experiencia personal de cada cliente condicionan en gran medida a clientes potenciales, incrementando la preferencia y elección del producto o servicio entre tanta oferta. Estos mecanismos han sido muy eficaces y beneficiosos para las empresas.

Por lo que en Comparte tu armario se le solicitará a cada cliente una vez finalizada su experiencia de alquiler, que reporte su opinión o valoración acerca del servicio disfrutado.

Un método parecido tendrá lugar con los suscriptores que deseen compartir su espíritu y responsabilidad con los demás. Fundamentalmente en los inicios de actividad, generar una buena imagen en el mercado de alquiler de ropa es fundamental para conseguir un mayor número de armarios disponibles para alquilar. Este aspecto se considera clave en el funcionamiento de la empresa.

En línea con el **marketing de fidelización** debemos mencionar que el esfuerzo por mantener a un cliente fiel es muy elevado, casi más que conseguir la captación de nuevos clientes.

En el caso de las personas interesadas en colgar sus prendas, sería conveniente estrechar unos lazos fuertes y conservadores con el fin de hacer crecer dicha comunidad de alquiler para hacer prosperar a la empresa.

Por lo que se buscare extender el periodo de permanencia y tamaño de sus armarios, de manera que se les prestará mejoras en cuanto a la comisión y códigos de descuento a aquellos que lleven un cierto tiempo haciendo uso de la aplicación para ofrecer sus prendas.

Por otro lado, les proporcionaremos códigos de descuento que ofrecer a sus conocidos, para que de esta forma también se animen a alquilar prendas con descuentos.

En cuanto al **marketing de contenidos**, estrategia muy popular y eficiente en el sector de la moda relacionado con la digitalización del marketing, trata de proporcionar contenido atractivo y constante al cliente, obviamente relacionado con la industria de la moda y la industria textil. Tanto las redes sociales, como la página web estarán destinadas al marketing de contenido, cubriendo temas vinculado a los valores empresariales como con la sostenibilidad en el sector y el bien común.

Dentro del **marketing en redes sociales** cabe destacar, que gracias a ellas una empresa consigue darse a conocer rápidamente. Actualmente las redes sociales con mayor potencial son Twitter y Facebook, que, debido a su recopilación de datos, es decir, a las cookies que aplican con cada usuario les permite realizar una segmentación y personalización muy rigurosa de cada persona. Por lo que la publicidad en estas redes sociales está correctamente enfocada a un consumidor final interesante para Comparte tu armario. La publicidad que se pretende realizar a través de estas se busca que sea lo más sutil posible, para no abrumar al cliente.

Además, se pretende realizar un **Marketing de Participación**. Esta estrategia permite trasladar una imagen activa y cercana a los clientes, mediante la participación en foros, charlas online y directos, resolver dudas y mostrar interés en el sector solo traerá beneficios a la empresa.

Por último, en cuanto al **marketing o publicidad impresa**, destacan las revistas y los periódicos tradicionales y con gran voz y repercusión en la sociedad. Se pretende tener publicidad en revistas del sector de la moda enfocadas al negocio y sus valores, captando así a nuevos suscriptores que se vean reflejados y por otro lado en revistas de tipo estilo de vida, que cuentan con mucha publicidad y comunicación hacia un público definido.

5. Innovación y Estrategia empresarial

5.1 Plan Estratégico (Modelos CANVAS)



Ilustración 3 Modelo Canvas.

Fuente: Dinahosting blog

A continuación, llevaremos a cabo un estudio completo del negocio aplicando CANVAS, esta es una herramienta muy útil para **sintetizar tu idea de empresa**. Este modelo lo forman 9 elementos estrechamente relacionados entre sí en torno a los que se desarrolla toda la planificación del proyecto: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

- **Segmentos de clientes:** Estudia tu público, analiza en base a qué tienes que segmentar y define un cliente ideal para cada uno de los segmentos.

En este caso, tanto hombre como mujeres en un rango de edad de 20 a 60 años, actualizados en términos tecnológicos, que buscan vestir de forma adecuada para cada situación o evento.

Personas que se involucran en cuidar a nuestro planeta, pero sin renunciar a verse frescos todos los días y sentirse cómodos y felices por poder expresar su personalidad, gusto o humor con su ropa.

El **target market** engloba a todos aquellos que buscan la comodidad y el acceso inmediato a ofertas de productos, a través de sus móviles, utilizando la intuitiva y sencilla aplicación, además de ser clientes responsables que busquen contribuir con el cuidado del medio ambiente.

- Propuesta de valor: Esta determina los elementos fuerza con los que se identifica tu negocio y con los que te diriges a tus clientes, poniendo el foco en esta ventaja competitiva.

En este caso, el modelo de negocio se identifica con **3 elementos fuertes** que son: una apuesta por cuidar de tu bolsillo, alquilar es más económico que comprar.

En segundo lugar, hace a la sociedad participe del impacto de la industria textil y lo fácil que sería reducir este, poniéndolo directamente en sus manos, reutilizando prendas.

Por último, comparte como pocos negocios unos valores intrínsecos, con los que buscan crear una forma de vida que promueva el compartir y el cuidar de uno mismo viéndose feliz y bien vestido en todo momento, a la vez que cuidando a los demás y a nuestro hogar.

- Canales: Los clientes podrán adquirir la propuesta valor de la empresa, a través de la **página web** de esta, donde podrán recibir *newsletter* todo aquel que se inscriba o encontrar artículos, debates, noticias acerca de temas actuales sobre todo aquello que influya a nuestro sector de la moda sostenible, como por ejemplo, la economía circular y como esta empieza a calar en el sector textil, el ofrecimiento del servicio de lavanderías sostenibles para la mantener sus productos en perfecto estado, lanzamientos de nuevas marcas de ropa que atiendan nuestra filosofía de negocio, entre otros temas relacionadas con nuestros valores empresariales. Además, el servicio de alquiler se proporcionará a través de una **rápida y gratuita inscripción en la aplicación** de COMPARTE TU ARMARIO, donde todo suscriptor podrá crear su perfil y ofrecer sus productos a los clientes interesados en alquilar.

- Relación con los clientes: En el caso de la empresa analizada, los suscriptores serían los clientes directos de dicho negocio, con los que mantendremos una relación mensual, para **animarles o recordarle que aumenten su catálogo** de ropa ofertado. Estaremos a completa disposición en todo momento tanto a través del **correo electrónico**, como por un **teléfono de atención al cliente**. Tendremos habilitado un **chat interno** con el equipo de la empresa, para atender en la máxima brevedad cualquier cuestión.

Se busca tener un trato **cercano y personalizado** con cada cliente a través de la rápida e ingeniosa resolución de cualquier problema que puedan tener durante el uso de este servicio. Además, mensualmente se **propondrán mejoras** a los armarios de los suscriptores, analizando tanto estéticamente las fotos de sus productos como orientándoles en el precio por alquiler de dicho producto.

- Fuentes de ingresos: En cuanto a las ganancias empresariales, serán principalmente por la **comisión cobrada a los suscriptores en cada transacción por un producto** de alquiler. El segundo método será a partir de los espacios de publicidad que ofrecamos a otras empresas.

- Recursos clave: para llevar a cabo la actividad con éxito se requerirá de un equipo de trabajo, compuesto por **cinco personas**, especializadas en finanzas, marketing, ventas, recursos humanos e informática y últimas tecnologías, involucradas en la misión empresarial con amplios conocimientos acerca del sector textil sostenible.

En cuanto a recursos financieros, se partirá de una aportación de capital individual por parte de cada miembro de la empresa.

El medio físico donde se desempeñará la función del negocio será en una **oficina** localizada en Madrid.

Se hará uso de recursos intelectuales tales como el **software** para la creación y el adecuado desempeño de la aplicación y web y por lo tanto 5 ordenadores para uso exclusivo de empresa.

- Actividades clave: En cuanto a al funcionamiento de la empresa aquí analizada, consiste en ofrecer un **espacio virtual** a clientes para que ellos sean los artífices de sus pequeños negocios, el cual consiste en alquilar sus prendas de ropa, dejando en sus manos el envío (proporcionando asesoramiento de empresas que operen en sus ciudades), y gestión de dicho alquiler temporal para uso y disfrute del resto. También los suscriptores recibirán toda la información que precisen para mantener sus productos en buen estado en cuanto a lavandería más cercanas. El **pago** del alquiler y la **comunicación** se llevará a cabo únicamente a través de la aplicación, con el método de tarjeta de crédito o PayPal y con un previo registro de datos de todo aquel que quiera tanto ofrecer sus prendas como alquilar estas. Siempre mediante el chat interno de la aplicación revisado por el equipo de trabajo pertinente para cumplir con todo requisito de buen uso del servicio.

- Socio estratégicos: Se establecerán futuras alianzas estratégicas con entidades y asociaciones del sector de la moda y el arte, para promover y dar a conocer la idea de negocio y sus valores.

- Estructura de costes: Aquí se recogen los gastos relacionados con la actividad empresarial, que consistirán en los siguientes: **salarios** de nuestro capital humano, compuesto por cinco personas. El **alquiler del espacio de trabajo**, es decir, la oficina localizada en Madrid. El coste de **patrocinio de eventos** incluido en nuestra estrategia comercial. **El coste asociado a la publicidad impresa**, se trata del marketing o publicidad tradicional en periódicos y revistas. El coste de **recursos intelectuales** como la patente, el software pertinente y derechos de autor de la empresa.

5.2 Estrategia Competitiva

En cuanto a **los objetivos estratégicos**. Para garantizar el éxito empresarial mediante un adecuado desarrollo de la empresa, en el cual los directivos se encuentren unidos, considerados figura de liderazgo y motivación para el resto de los trabajadores, sera de vital importancia establecer unos objetivos estratégicos muy bien determinados desde el inicio de su actividad.

1. Prestar mucha atención a la calidad ofrecida por el servicio de alquiler innovador y potenciador del concepto de reutilización.
2. Conseguir un *bottom line* en la cuenta de resultados positivo durante un horizonte en el tiempo de 5 años.
3. Respetar los principios y valores de sostenibilidad que promueve la economía circular y compartirlos con los demás para mejorar nuestro medioambiente.

5.3 Ventajas Competitivas

Los elementos diferenciadores de nuestro servicio serán los que determinen las ventajas competitivas del negocio, considerados como la clave del éxito.

Posteriormente en la matriz Dafo se plasmarán estas características trasladadas como debilidades y fortalezas de la empresa.

En dicho negocio podemos destacar la plataforma virtual o la **aplicación sencilla e intuitiva**, que en línea con el sector artístico en el que funciona será estéticamente agradable y muy visual, para mostrar la pasión puesta en esta idea por un estilo de vida sostenible a la vez de actual y atractivo.

Cuenta con una **fuerte red de comunicación interna**, es decir, unos managers o gerentes solidos con fluidez a la hora de comunicarse.

Además de ofrecer un servicio profesional completamente **personalizado** y preocupado por mantener una **constante comunicación** con el cliente.

5.4 Análisis DAFO

Anteriormente se ha estudiado a nivel macro con el análisis Pestel y a nivel del microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter, aquellos elementos de relevancia para la empresa y su actividad. Considerados de extrema importancia para el desarrollo de las oportunidades y amenazas del siguiente análisis DAFO:

Procedemos con el análisis:

1. Fortalezas:

- **Base de datos solida:** se pretende lograr el mayor número de suscriptores en la brevedad de lo posible. Con el fin de crear familias de usuarios o suscriptores que compongan una fuerte oferta para asi atraer a clientes potenciales.
- **Constitución de una aplicación sencilla.** Contaremos con una aplicación lo más visual, intuitiva y fácil de usar, ya que no contamos con tienda física para la exposición de los distintos artículos. El resto de portales de alquiler observados de la competencia son bastante poco atractivos y pobres en cuanto a herramientas. Por lo que este punto sera considerado como ventaja competitiva de la empresa.
- **Plantilla de managers sólida y con intercambio de información interno fluido.** Contaremos con 5 directivos especializados en sus áreas de gestión y con grandes capacidades a la hora de desempeñar sus funciones y mantener una comunicación interna buena para lograr sus objetivos empresariales, considerando esto como otra ventaja competitiva del negocio.
- **CRM fuerte,** se trata de una personalización máxima a cada cliente o suscriptor, facilitando su experiencia con el servicio, atendiendo en cualquier momento su necesidad y manteniéndole informado regularmente.
- **Campaña de marketing especializada y enfocada,** se busca estar muy presente en el sector de la moda y renovarse dando un salto a la economía circular a través de la máxima concienciación social. Por lo que la estrategia de marketing tan vinculada a las nuevas comunicaciones 2.0 será de gran ayuda.

2. Debilidades:

- **Negocio incipiente en la industria.** Suele ocurrir al ingresar en un sector en el que ya funcionan empresas similares a la tuya, por lo que requerirá de tiempo y esfuerzo conseguir ganar cuota de mercado y prever dificultades que puedan presentarse.
- **Coste de alquiler de oficinas.** Viene dado con la necesidad de uso de un lugar de trabajo para reunir al equipo y gestionar la actividad.
- **Demandas de unos suscriptores inseguros.** Al considerar este como un modelo de negocio novedoso en el mercado, los suscriptores inicialmente pueden no tener una confianza plena en la empresa y exigir mejores condiciones en cuanto a comisiones por su participación.

3. Oportunidades:

- **Aparente recuperación económica del país.** Aunque lenta, la recuperación de la economía en España parece progresar y crecer. En este nuevo periodo las condiciones en el mundo empresarial parecen haber cambiado. Los emprendedores son apoyados e impulsados hacia la innovación por inversores o dotaciones de créditos. Cada vez más se busca más invertir en el mercado en I+D.
- **Aparición de nuevas tendencias de consumo. Economía circular.** En búsqueda de una solución al movimiento excesivamente consumista de las actuales generaciones, surge un movimiento o tendencia de carácter circular en las empresas, que potencie el uso responsable de los recursos y bienes.
- **Aumento del gasto de consumo.** Las familias, de clase media en su mayoría, observan cómo aumenta su poder adquisitivo a un ritmo tranquilo, permitiendo un aumento en el gasto medio por hogar en bienes y servicios como los que ofrece Comparte tu armario.

- **Una sociedad cada vez más consciente del impacto en el medioambiente.** El reciente interés que ha surgido por la sociedad en temas de respeto hacia nuestro planeta y sostenibilidad aplicada al mundo empresarial, acompaña al modelo de negocio aquí expuesto.
- **Modificaciones en los hábitos de consumo. Rentar frente a comprar.** Los nuevos estilos de vida o costumbres a los que converge la sociedad pone en prioridad al alquiler frente a la adquisición de un producto.
- **Auge del comercio electrónico.** El crecimiento exponencial del e-commerce pone de manifiesto la gran utilidad que supone establecer los cimientos del negocio sobre una base de comercio online, como sucederá con Comparte tu armario y su interacción con clientes.
- **Generación millennial.** Tanto los intereses como los comportamientos de las nuevas generaciones, son materia de análisis y reflejo de renovación junto con nuevas oportunidades en el mercado.
- **Business plan innovador.** Podemos encontrar en el mercado servicios similares pero esta idea de negocio se plantea como novedosa y un reto importante a considerar plasmar en demás industrias.
- **Marco de actuación diferente en cuanto a competidores.** La competencia encontrada en el servicio de alquiler de ropa, se centra principalmente en prendas especiales para eventos puntuales. Comparte tu armario engloba más circunstancias y ocasiones para empelar el servicio y así explotar su conveniencia.
- **Extrema personalización del cliente.** Consideramos al cliente como centro de atención en los tiempos que corren, dado el mercado tan competitivo y global en el que vivimos. Escuchar y mantenernos cercanos a ellos será de vital importancia, siempre manteniendo una comunicación constante y una gestión adecuada entre trabajadores del equipo.

4. Amenazas:

- **Transformación digital en ámbito empresarial.** Dependiendo del enfoque es posible considerar este punto como una ventaja u oportunidad. Digamos que con la nueva era digital toda empresa debe adaptarse a las últimas tecnologías si lo que pretende es ser considerada como un competidor o rival en el actual mercado global. Debemos prestar atención a este punto durante la actividad empresarial de Comparte tu armario.
- **Industria con empresas veteranas.** A la hora de establecer su actividad, puede encontrarse con empresas más maduras que dificulten o sean consideradas barrera de entrada en el mercado.
- **Comportamiento conservador.** Por norma general la sociedad está acostumbrada a un consumo tradicional basado en el mecanismo de compra y venta de productos, en este caso prendas de ropa. Este modelo de negocio funciona con unos principios completamente opuestos a lo que acostumbra el grueso de la sociedad. Más allá de encontrar una inmensa amenaza a los negocios de venta de productos ya utilizados.

6. Plan de RR HH

Desde un enfoque centrado en el capital humano de la empresa, vamos a atender en las siguientes páginas la organización de esta. Se comentarán los perfiles necesarios para los distintos puestos de trabajo, junto con el número de empleados necesarios y sus funciones a desempeñar en Comparte tu armario.

6.1 Cultura a instaurar y personal necesario

La cultura que se respira en la empresa goza de un cimiento fundamentado en sus valores, misión y visión empresarial. Arraigada en la preocupación por el medio ambiente y por quienes nos rodean. Se busca promover unos valores de compromiso social que sustenten una economía circular, queremos que se respire autenticidad y unión, todo nacerá desde el interior de forma desinteresada y recíproca.

Para la puesta en marcha de la empresa necesitaremos **5 personas** con perfiles diferentes, especializadas en finanzas, marketing, ventas, recursos humanos e informática y últimas tecnologías, involucradas en la misión empresarial con amplios conocimientos acerca del sector textil sostenible.

Tabla 4 Perfiles de trabajo necesarios.

Fuente: Elaboración propia

Puesto de trabajo	Funciones
Director de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a un acuerdo, tras una negociación con los suscriptores a la aplicación. • Determinar los salarios de cada trabajador de la empresa. • Correcta gestión de la financiación bancaria e inversiones. • Llevar la contabilidad de la empresa. • Buscar siempre y preservar la rentabilidad financiera de la compañía.
Director Comercial y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un seguimiento y planificación de los presupuestos de los distintos departamentos. • Estudiar y valorar las distintas estrategias de acción dentro del departamento. • Llevar a cabo una evaluación del resultado obtenido de cada campaña o acción publicitaria por el equipo de trabajo.
Director de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos formativos y gestión del personal de la empresa. • Lograr que los trabajadores se sientan satisfechos y así sean más eficaces. • Reclutamiento y selección de personal conociendo bien las carencias en la empresa.

Director de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y planificar los presupuestos • Elaborar una previsión de servicio real, alcanzable, y medible. Hacer su correspondiente seguimiento. • Llevar a cabo las estrategias comerciales y de ventas para obtener mejores resultados.
Director de Tech	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer conexiones entre los sistemas de información y el plan estratégico de la compañía • Liderar actividades de desarrollo, mantenimiento y soporte técnico para garantizar un servicio exclusivo a los clientes. • Establecer propuestas de mejora y coordinar al equipo técnico.

6.2 Políticas de Selección y Contratación

Primera fase. Durante el inicio, los primeros esfuerzos estarán centrados en la captación de clientes y nuevos suscriptores. El equipo directivo de la empresa especializados en cada área, será el único encargado de llevar a cabo estas tareas de gestión. Prescindiendo de nuevos contratos. Esto ocurrirá previamente al arranque de la actividad.

Fase dos. Una vez arrancada la actividad de la empresa, y conseguidas las interacciones con clientes. Tendrá lugar la contratación de: un operador de teléfono, y una persona de limpieza de un día por semana. Esto ocurrirá en el año dos.

Fase tres. Con el objetivo de facilitar y ayudar a los directivos en sus tareas, se procederá a la contratación de un empleado más por departamento, después de los tres primeros años de actividad empresarial y en cuestión de la evolución del negocio. Además, dependiendo de las necesidades del servicio de atención al cliente de la empresa se contratará un operado de teléfono más.

Mediante la red de contactos del equipo directivo, se seleccionará al personal de oficina y resto de empleados. Siempre con el fin de contar con el personal mejor cualificado si no se encuentra a un candidato óptimo para el puesto, entonces se recurrirá a los portales de empleo y bolsa de trabajo.

6.3 Retribución e Incentivos de cada empleado

Para alcanzar los objetivos de la empresa y generar beneficios económicos para esta, es necesario que los trabajadores que integran el negocio se sientan valorados y agradecidos. La manera más efectiva es otorgar a cada trabajador un sueldo que le permita sentirse valorado y atraído hacia el crecimiento dentro de la compañía. Se asignarán y estipularán los distintos sueldos teniendo en cuenta las bandas y el mercado laboral actual en el que opera la empresa, además de futuras correcciones de las retribuciones salariales teniendo en cuenta el desarrollo y crecimiento de la empresa.

No recibirán un sueldo ninguno de los fundadores de la empresa durante la puesta en funcionamiento del proyecto, es decir, la primera fase, ya que la inversión inicial necesaria es importante y lo que se persigue es reducir los costes al máximo. Durante la fase número 2, estimamos un sueldo de 26.000 € anuales y posteriormente, durante la fase tres, de 35.000 € anuales.

A continuación, se presenta las diferentes ofertas de trabajo que contienen las aptitudes deseadas.

OPERADORES TELEFÓNICO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Residencia	Comunidad de Madrid
Educación	Estudios obligatorios
Experiencia laboral	Experiencia en el sector
Características o aptitudes	Elevado potencial en cuanto a comunicación y entendimiento. Poder de gestión de información ágil.
Idiomas	Español e Inglés
Salario	14.000 € al año

Tabla 5 Características del perfil, operador telefónico.

Fuente: Elaboración propia.

PERSONA DE LIMPIEZA	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Residencia	Comunidad de Madrid
Educación	Estudios básicos
Experiencia laboral	Básica
Aptitudes específicas	Agilidad, amabilidad y ganas de contribuir.
Idiomas	Español
Salario	3000€ al año

Tabla 6 Características del perfil, personal de limpieza.

Fuente: Elaboración propia.

EMPLEADO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Residencia	Comunidad de Madrid
Educación	Grado en Administración y dirección de empresas, o Finanzas y Contabilidad
Experiencia laboral	Experiencia previa mínimo de dos años
Aptitudes específicas	Facilidad para trabajar en equipo y buena comunicación. Control del software y programas de gestión de números.
Idiomas	Español e Inglés
Salario	26.000 € al año

Tabla 7 Características perfil, admin. y finanzas.

Fuente: Elaboración propia

EMPLEADO DE COMERCIAL Y MARKETING	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Residencia	Comunidad de Madrid
Educación	Estudios superiores en Marketing, Publicidad y Relaciones Públicas
Experiencia laboral	Experiencia previa mínimo un año.
Aptitudes específicas	Facilidad para trabajar en equipo y buena comunicación. <i>Think out of the box</i> . Ganas de aprender, muy creativo.
Idiomas	Español e Inglés
Salario	26.000 € al año

Tabla 8 Características perfil, comercial y marketing.

Fuente: Elaboración propia.

EMPLEADO DE RECURSOS HUMANOS	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Residencia	Comunidad de Madrid
Educación	Se valorará estudios superiores relacionados con Relaciones Laborales y Recursos Humanos
Experiencia laboral	Experiencia previa en el mismo puesto.
Aptitudes específicas	Facilidad para trabajar en equipo y fluida comunicación. Empatía y escucha activa, ser un añadido estudios en psicología.
Idiomas	Español e Inglés
Salario	26.000 € al año

Tabla 9 Características perfil, recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Formación y Desarrollo de cada empleado

La formación y desarrollo de las competencias de los trabajadores de la empresa es de extrema importancia para un desempeño extraordinario en las tareas encomendadas.

Mediante la formación de los trabajadores se potencia la innovación y el reciclaje de cada uno de ellos. Las dos acciones de reciclar y renovar a las personas, desde una perspectiva empresarial son fundamentales para ahorrar tiempo, dinero y, por supuesto, ganar en productividad. Por otro lado, es muy útil para mantener al personal motivado por alcanzar sus metas, y conseguir una mayor implicación por su parte con las tareas.

Algunos ejemplos de desarrollo de talento interno de la compañía serían:

1. Formación. Cada acción formativa logrará una **mayor adecuación** de la persona al puesto de trabajo, cada acción es encaminada a potenciar los conocimientos o habilidades en los cuales la persona puede superarse y adquirir un nivel más adecuado. Por lo que se recomienda un plan específico de formación que contenga cursos, actividades, responsabilidades y fechas.
2. Coaching. A través de una dedicación diaria, se lleva a cabo el **desarrollo personal y profesional** del trabajador. Haciendo uso de esta técnica las personas aprenden a detectar conflictos, resolver problemas, mejorar las relaciones interpersonales, se animan a la superación personal y aumentan su productividad.
3. Mentoring. Consiste en un **proceso de apoyo** incesante a los trabajadores pertenecientes a la empresa, que poseen un alto potencial intelectual y capacidad de trabajo y que la dirección pretende promover en el futuro a puestos directivos. La principal función del mentor es la de compartir su *know how* y experiencias frente diferentes casos y conflictos.

7. Plan económico-financiero

A continuación, veremos si es viable en términos económicos y financiero la idea de Comparte tu armario. Para determinar la situación inicial, de partida del negocio se emplearán varias herramientas de análisis para evaluar los parámetros obtenidos que nos informen de estado del negocio. Lo que se pretende conseguir es:

- Identificar que será necesario para arrancar con la actividad empresarial en términos de recursos económicos.
- Determinar los costes asociados a la implementación del negocio.
- Una vez estimadas las ventas, podremos conseguir llegar al cálculo de los ingresos esperados durante los cinco primeros años de actividad.
- A lo largo de la implementación podremos determinar la rentabilidad de la inversión llevada a cabo por la empresa.

Este plan financiero goza de un horizonte a cinco años. En estos primeros años se incluyen el periodo de crecimiento, madurez y finalmente, consolidación de la empresa. Seguramente la fase de consolidación no sea perfectamente reflejada en el horizonte elegido.

7.1 Inversión Inicial

Inicialmente debemos tener en mente el tipo de financiación que se desea implementar, a lo largo de los cinco años, horizonte en el tiempo elegido. A continuación se detalla cada una de las inversiones realizadas por la empresa.

Activo no circulante. Estos son bienes inmuebles. Este se divide en dos: Inmovilizado material e inmovilizado inmaterial.
Activo circulante. Efectivo existente al cierre de un ejercicio o convertible a efectivo en un plazo menor de doce meses.

Gastos de constitución. Gastos que tendrá la empresa a la hora de establecerse y ser operativa durante los primeros meses.

ACTIVOS NO CIRCULANTES						
INMOVILIZADO MATERIAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Instalaciones	10.000	-	-	5.000	-	-
Maquinaria	2000	-	-	-	-	-
Mobiliario	15000	-	-	-	-	-
Equipos informáticos	5.100	-	1.020	-	6.120	-
INMOVILIZADO INMATERIAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Software y desarrollo web	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Depósitos y fianzas	2.000	-	-	-	-	-

Tabla 10 Activos no circulantes.

Fuente: Elaboración propia.

ACTIVOS CIRCULANTES						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tesorería inicial	20.000	-	-	-	-	-
Existencias	-	-	-	-	-	-

Tabla 11 Activos circulantes.

Fuente: Elaboración propia.

GASTOS DE ESTABLECIMIENTO Y CONSTITUCIÓN						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Constitución	500	-	-	-	-	-
Desarrollo plataforma web y aplicación móvil	11.100	-	-	-	-	-
Campaña marketing	10.000	-	-	-	-	-

Tabla 12 Gastos de establecimiento y constitución.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, encontraremos cada una de estas tablas comentadas, con el fin de explicar su contenido.

En cuanto al **activo no circulante**, encontramos el **inmovilizado material**, que comprende todos los bienes de carácter tangible, inmobiliarios y mobiliarios.

- **Instalaciones.** En cuanto a las instalaciones pertinentes, se necesita una oficina central, que estará localizada en Madrid centro, lista para ser utilizada. Por lo que la inversión inicial destinada a la puesta en marcha de la oficina se estima que sea de 10.000 € en el año 0. Más adelante, durante el tercer año, se estima realizar una inversión de 5.000 € con el fin de reformas el lugar o mantenerlo agradable.
- **Maquinaria.** Para acondicionar el lugar de trabajo se pretende comprar las siguientes máquinas; dos impresoras para el uso exclusivo de los trabajadores de la oficina, a un precio de 700 €. Cinco teléfonos móviles para cada uno de los trabajadores, ampliando el número según sean contratados operadores telefónicos y demás empleados de oficina. Una nevera será necesaria para mantener productos de alimentación y bebidas en la oficina a un precio de 600 €. Se comprará una máquina de café por 200 €.

ARTÍCULO	UNIDADES	PRECIO TOTAL (€)
Impresora	2	700
Teléfonos	5	500
Nevera	1	600
Máquina de café	1	200
Total		2000

Tabla 13 Maquinaria.

Fuente: Elaboración propia

- **Mobiliario.** En este caso, se piensa realizar un desembolso de 15.000 €. Este incluye, cinco escritorios junto a cinco sillas de oficina, una mesa redonda para reuniones con diez sillas, un espejo, un mueble para el área de cocina, dos lámparas, ocho tazas de café o té, dos cuadros.
- **Equipos informáticos.** En este apartado, no podemos olvidar futuras contrataciones de personal que irán sumándose al equipo de trabajo. Durante el año 1 solo se comprará el mobiliario preciso para los 5 managers. Más adelante, durante el segundo año serán contratados 1 operador de teléfono y 1 persona de limpieza. Durante el cuarto años contaremos con la incorporación de 5 empleados para los distintos departamentos, más 1 operador de teléfono. Durante el horizonte temporal de los cinco años se requerirán los siguientes equipos de informática:

AÑO 0			AÑO 2		AÑO 4	
Artículo	Unidades	Precio(€)	Unidades	Precio (€)	Unidades	Precio (€)
Ordenador	5	3.500	1	700	6	4200
Monitor	5	1.250	1	250	6	1500
Ratones y teclados	5	350	1	70	6	420
Total		5.100		1.020		6.120

Tabla 14 Equipos informáticos.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, tenemos el inmovilizado inmaterial pertenecientes también a los **activos no circulante**. Sumando valor a la empresa tenemos a este grupo de activos de carácter intangible.

- **Software.** Se necesitará una licencia para hacer funcionar el software de la compañía que asciende a un coste de 1000 €, con renovación anual.
- **Depósitos y fianzas.** Engloban las fianzas provenientes de los alquileres, en este caso una mensualidad de alquiler de la oficina de 2000 €.

Los **activos circulantes**, se refiere al dinero efectivo. En este negocio tendremos en cuenta nada más que la tesorería del inicio.

- **Tesorería inicial.** Para asumir ciertos gastos durante el inicio de la actividad empresarial y cualquier otro imprevisto para arrancar el negocio, debemos contar con cierta cantidad de efectivo. Se dispondrá de 20.000 € en efectivo para el pago del alquiler durante los primeros seis meses y cualquier otro gasto más de oficina como material o factura imprevista.
- **Existencias.** Esta empresa no dispone de ningún activo de este tipo.

Los **gastos de establecimiento y constitución**, hacen referencia a los gastos asociados al registro y creación de una empresa. En este negocio, los gastos de establecimiento contendrán el desarrollo de la aplicación tecnológica junto con la página web, además de la externa campaña de publicidad pensada para el inicio de actividad.

- **Constitución.** Antes del comienzo de su actividad se dará de alta a la empresa. Este gasto supone unos 400 € y más los gastos de notaría y del registro mercantil. Aproximadamente suma un total de 500 €.
- **Desarrollo de la plataforma web y aplicación móvil.** El desarrollo de la página web y la aplicación móvil, es uno de los aspectos clave en la implementación de este negocio. Se externalizará el servicio contratando a una empresa con experiencia en el sector para desarrollar la web y la aplicación, de este modo se asegura la buena manejabilidad y fiabilidad de las mismas. Se estima un presupuesto de 11.100€. Después de investigar situamos el precio medio para desarrollar una app multiplataforma en España en 37 € la hora de servicio. Este proyecto contará con un paquete de 300 horas que se repartirán entre horas de desarrollo y soporte para solucionar fallos
- **Campaña de marketing inicial.** Una campaña publicitaria con impacto favorable puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto durante el inicio. Se busca garantizar unos resultados positivos por ello se tiene la convicción de realizar esta inversión, sobre la que después se continuará trabajando desde el departamento de marketing y comunicación. Estos servicios externos se aproximan a la cantidad de 10.000 €.

Por consiguiente, este sería el resultado en cuanto a las inversiones necesarias durante los primeros cinco años de actividad.

PLAN DE INVERSIONES						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS NO CIRCULANTES	35.100	1.000	2.020	6.000	1.000	1.000
ACTIVOS CIRCULANTES	20.000	-	-	-	-	-
GASTOS ESTABLECIMIENTO	21.600	-	-	-	-	-
TOTAL	76.700	1.000	2.020	6.000	1.000	1.000

Tabla 15 Plan de inversiones.

Fuente: Elaboración propia

En el **plan de financiación para obtener esta suma de dinero** se optará por una vía tradicional de financiación basada en las tres F, equivalentes a familia, amigos y agentes externos en inglés.

Entre los cinco socios fundadores será encomendada la labor de buscar financiación mediante su propio patrimonio y entre sus personas más allegadas.

Si dividimos la cifra en cinco partes no es muy elevada y la opción elegida es factible. No se quiere solicitar ningún préstamo bancario ni tampoco participativo, se busca evitar pagar intereses de manera compensatoria por estos y cualquier tipo de pleito durante la formación de la empresa.

7.2 Análisis de Gastos

Este punto contendrá los gastos que deberá asumir la empresa durante su desarrollo empresarial.

➤ Costes salariales

Primero se reflejan los costes vinculados a los sueldos. Estos son costes fijos anuales, de vital importancia.

A continuación, se estructurarán las diferentes etapas de Comparte tu armario dentro del periodo de tiempo establecido de cinco años, donde tendrán lugar la mayor parte de los acontecimientos que repercutirán a la actividad de la empresa.

Fase uno. Se refiere al primer año de vida. Durante este año solo contaremos con la presencia de los jefes o directivos y fundadores de la empresa, que no cobrarán según lo acordado.

PUESTO DE TRABAJO	No DE TRABAJADORES	SALARIO MEDIO ANUAL
Director Administración y Finanzas	1	-
Director Comercial y Marketing	1	-
Director Recursos Humanos	1	-
Director de Ventas	1	-
Director de Tech	1	-
Empleado de departamento	0	-
Operador telefónico	0	-
TOTAL		0

Tabla 16 Coste salarial primera fase.

Fuente: Elaboración propia.

Segunda fase. Durante el año dos y tres, se incorporará a la plantilla un operador telefónico y una persona de limpieza. Aquí ya se tiene en cuenta a los socios en la plantilla salarial.

PUESTO DE TRABAJO	No DE TRABAJADORES	SALARIO MEDIO ANUAL
Director Administración y Finanzas	1	26.000
Director Comercial y Marketing	1	26.000
Director Recursos Humanos	1	26.000
Director Ventas	1	26.000
Director de Tech		26.000
Empleado de departamento	0	-
Operador telefónico	1	14.000
Persona de limpieza	1	3000
TOTAL		147.000

Tabla 17 Costes salarial segunda fase

. Fuente: Elaboración propia.

Tercera fase. Durante el cuarto año, se contratará a cinco empleados que trabajaran para los distintos socios de cada departamento.

PUESTO DE TRABAJO	No DE TRABAJADORES	SALARIO MEDIO ANUAL
Director Administración y Finanzas	1	35.000
Director Comercial y Marketing	1	35.000
Director Recursos Humanos	1	35.000
Director Ventas	1	35.000
Director de Tech	1	
Empleado de departamento	5	130.000
Operador telefónico	2	28.000
Persona de limpieza	1	3000
TOTAL FASE		301.000

Tabla 18 Coste salarial tercera fase.

Fuente: Elaboración propia.

➤ Costes de alquiler

Otro coste importante al que se debe prestar atención es el coste del alquiler de la oficina en Madrid.

Se trata de un servicio online, por lo que el contacto con el cliente por lo general no será en la oficina. Esta estará destinada solo para la actividad empresarial de sus empleados. Se localizará en una población céntrica en Madrid (Cibeles, Sol), buscando un precio medio asequible y con buena localización. La oficina elegida será de 187 metros² con un precio medio alrededor de 10 €/m². Quedan entonces unos gastos de 2000 €/mes.

ALQUILERES	PRECIO RENTA	RENTA ANUAL	MEDIO M2 (€) MENSUAL
Oficina	10	200	2000
TOTAL			2000

Tabla 19 Costes de alquiler oficina.

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Otros costes**

Se necesitará realizar un pago anual de **mantenimiento para la aplicación del móvil y la página web de la compañía**

Se deberá abonar de forma anual un dominio con coste de 15 € y un alojamiento para páginas web de 120 €.

Por otra parte, en cuanto al mantenimiento de la aplicación móvil en la tienda de Apple para móviles, Apple store, se deberá pagar 86 € anualmente, mientras que para los móviles Android en la plataforma de Google Play solo se precisará un único desembolso de 22 €.

La compañía encargada del desarrollo de la aplicación móvil será a la que nos dirijamos ante cualquier error o fallo en el funcionamiento de esta, como aún se deben determinar las horas necesarias para esta tarea no se incluirá en este apartado. **Coste anual total de 221 € más 1 pago único de 22 €.**

Consideramos costes fijos anuales al coste de **agua, teléfono y luz**. Este gasto comprende el gasto por parte de la oficina estimado en **350 € mensuales. (4200 € anual)**.

Todos los años tenemos gastos en **publicidad, marketing y patrocinio de eventos**. El cálculo de esta cifra se hará a partir de los ingresos por alquiler y el porcentaje promedio estará alrededor del 10 %. Este porcentaje irá cambiando según el crecimiento de la empresa en cuestión, como podemos imaginar los primeros años será mayor, ya que los ingresos son más bajos y debemos destinar una mayor cantidad a estos. Teniendo en mente además la estrategia ligeramente agresiva que se llevará a cabo durante el inicio de la actividad del negocio con el fin de darnos a conocer y llegar al mayor número de suscriptores y clientes posibles.

Los cálculos de la siguiente tabla parten de los datos de previsión de ingresos moderada expresado más adelante.

PRIMERA FASE		SEGUNDA FASE		TERCERA FASE	
Porcentaje sobre ingresos (ventas)	12 %	240.000	10 %	492.000 1.008.600	10 % 2.067.600 3.178.800
Total		28800		150060	524640

Tabla 20 Cálculo de otros costes.

Fuente: Elaboración propia.

PREVISIÓN DE COSTES (anual)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTES SALARIOS	-	0	147.000	147.000	301.000	301.000
COSTES ALQUILER	-	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
OTROS COSTES	-	4.443	4.421	4.421	4.421	4.421
COSTES FIJOS	-	28.443	175.421	175.421	329.421	329.421
COSTES VARIABLES (E1, E2, E3)	- - -	313.500 240.000 175.500	649.110 492.000 354.510	1.343.100 1.008.600 723.060	2.781.240 2.067.600 1.461.240	4.316.400 3.178.800 2.212.920

Tabla 21 Previsión de costes.

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Previsión de ingresos

Como en cualquier plan de negocio se debe analizar de donde se obtendrá un beneficio. En este caso, **la primera vía de ingresos es la comisión** hacia los suscriptores únicamente cuando se lleve a cabo un alquiler, esta ya mencionada en el plan de marketing, será del **15 % en cada prenda sobre su precio de renta. La segunda vía de ingresos será el espacio publicitario** en la aplicación móvil, cobrando por este **150 € mensuales**.

Para determinar la viabilidad de tipo económico y financiero del proyecto, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos, estimando los ingresos necesarios.

Con un gasto medio por hogar de 1.677 € en el año 2018 en Madrid, dato recogido en el apartado de análisis del mercado.

Como ya se ha mencionado en apartado de marketing con el fin de adquirir el servicio se calcula un gasto medio de 323 €/mes. Implica un gasto medio anual de 3876 €. Esta cifra es mucho más elevada que los 1.677 € en gasto medio por hogar en ropa de la población media. Podemos interpretar este como un reflejo del cliente que podrá contratar el servicio. Quizás para las rentas más bajas no tenga sentido o sea de más difícil acceso.

Guardamos una previsión favorable hacia la obtención de ingresos, ya que conocemos claramente la actual aceptación en el mercado del servicio del alquiler, explicada en el análisis del entorno y el apoyo por parte de distintas culturas a nivel internacional a estos modelos de negocio en particular.

Sin embargo, este servicio no siempre satisfará las necesidades de los consumidores, por lo que no siempre harán uso de este. Además, se tendrá en cuenta que los clientes gozarán de intereses o necesidades distintas, ya mencionado en el target market de la empresa. Más allá, el dato recogido que representa el gasto medio por hogar abarcando ropa y calzado. Con lo cual estimamos ante un escenario moderado unos 1600 €/año de gasto medio por consumidor, en un escenario optimista 1900 €/año y en uno pesimista 1300 €/año. De la misma manera se emplearán tres escenarios para la estimación del número de clientes interesados en el servicio de alquiler. Para tener una idea de lo que podría suceder desde una perspectiva más conservadora a otra más optimista dentro del horizonte económico de la empresa.

- **Escenario 1:** optimista.
- **Escenario 2:** moderado.
- **Escenario 3:** pesimista.

A continuación, se estimará el número de posibles interesados en el servicio, teniendo en cuenta los datos de arriba y las tres perspectivas económicas que nos proporcionan una visión más precisa.

NÚMERO DE HOGARES (CLIENTES)			
	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
TOTAL	1.100	1.000	900

Tabla 22 Hogar clientes.

Fuente: Elaboración propia.

INGRESOS AÑO 1				
	GASTO MEDIO (€/hogar)	HOGARES CLIENTES	TOTAL ALQUILER (€)	TOTAL COMISIÓN 15 % (€)
ESCENARIO 1	1900	1.100	2.090.000	90.750
ESCENARIO 2	1600	1.000	1.600.000	75.000
ESCENARIO 3	1300	900	1.170.000	60.750

Tabla 23 Ingresos Año 1.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez llegado a estos datos, se llevará a cabo la previsión de ingresos dentro de los cinco años siguiente, como horizonte temporal establecido.

Según las encuestas recogidas en el INE la evolución del gasto medio por hogar en bienes y servicios durante los últimos 4 años, en la Comunidad de Madrid sería la siguiente:

GASTO MEDIO POR HOGAR EN BIENES Y SERVICIOS			GASTO MEDIO POR HOGAR EN VESTIDO Y CALZADO	
	DATO BASE	VARIACIÓN INTERANUAL (%)	DATO BASE	VARIACIÓN INTERANUAL (%)
AÑO 2015	27.473	1,4	1.395	1,88
AÑO 2016	28.199	2,6	1.451	4,39
AÑO 2017	29.188	3,5	1.514	4,4
AÑO 2018	29.871	2,3	1.463	-3,4

Tabla 24 Evolución del gasto medio por hogar en bienes y servicios en la Comunidad de Madrid.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 5 Gasto medio por hogar en bienes y servicios

Fuente: Elaboración propia.

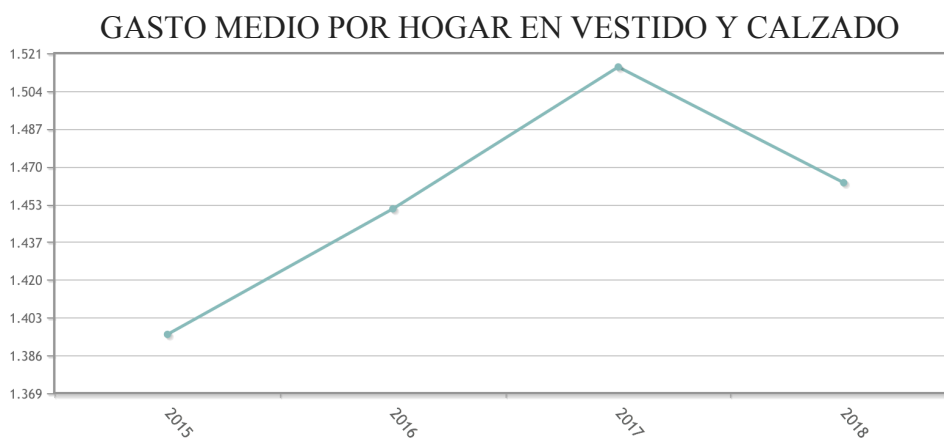


Gráfico 6 Gasto medio por hogar en vestido y calzado en la Comunidad de Madrid.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar en los gráficos superiores la evolución del gasto medio por hogar en bienes y servicios y a su vez en el subgrupo de vestido y calzado dentro de la Comunidad de Madrid siendo este de tendencia creciente. Calculando una media de las variaciones interanuales de un 3,5 % de aumento anual, hemos estimado el gasto. No podemos olvidar que esta estimación se ve afectada por agentes económicos externos al negocio. Situaremos el más optimista en 3,5%, el moderado en 2,5% y el pesimista en 1%.

GASTO MEDIO (€/hogar)			
	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
AÑO 1	-	-	-
	1900	1600	1300
AÑO 2	3,50%	2,50%	1%
	1967	1640	1313
AÑO 3	3,50%	2,50%	1%
	2035	1681	1339
AÑO 4	3,50%	2,50%	1%
	2107	1723	1353
AÑO 5	3,50%	2,50%	1%
	2180	1766	1366

Tabla 25 Gasto medio por hogar.

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos detrás del incremento del número de hogares de los clientes que contratan el servicio se apoya en lo siguiente. El boom o auge del e-commerce y la aplicación de este en un modelo de negocio de alquiler, junto con la eficacia y atractivo que supone en la industria textil. Sin duda la actividad de nuestro departamento de marketing y comercial, junto con la campaña para su lanzamiento preparada por una empresa externa especializada y puntera, contribuirá a posicionar la compañía y dar a conocer el servicio de esta. Por otro lado, la aparente recuperación que refleja la tendencia económica progresiva actual, favorece además para determinar cuántos clientes estarán dispuestos a contratar los servicios durante los 5 primeros años.

HOGARES CLIENTES			
	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
AÑO 1	-	-	-
	1.100	1.000	900
AÑO 2	+100%	+100%	+100%
	2.200	2.000	1.800
AÑO 3	+100%	+100%	+100%
	4.400	4.000	3.600
AÑO 4	+100%	+100%	+100%
	8.800	8.000	7.200
AÑO 5	+50%	+50%	+50%
	13.200	12.000	10.800

Tabla 26 Número de hogares clientes que contratarán los servicios en los primeros cinco años.

Fuente Elaboración propia.

Los ingresos que prevemos teniendo en cuenta la evolución del gasto y los objetivos del cliente serían los siguientes para los cinco primeros años de vida.

INGRESOS ESCENARIO 1					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO MEDIO (€/hogar)	1900	1967	2035	2107	2180
HOGARES CLIENTES	1.100	2.200	4.400	8.800	13.200
TOTAL ALQUILER (€)	2.090.000	4.327.400	8.954.000	18.541.600	28.776.000
TOTAL COMISIÓN 15% (€)	313.500	649.110	1.343.100	2.781.240	4.316.400

INGRESOS ESCENARIO 2					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO MEDIO (€/hogar)	1600	1640	1681	1723	1766
HOGARES CLIENTES	1.000	2.000	4.000	8.000	12.000
TOTAL ALQUILER (€)	1.600.000	3.280.000	6.724.000	13.784.000	21.192.000
TOTAL COMISIÓN 15% (€)	240.000	492.000	1.008.600	2.067.600	3.178.800

INGRESOS ESCENARIO 3					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO MEDIO (€/hogar)	1300	1313	1339	1353	1366
HOGARES CLIENTES	900	1.800	3.600	7.200	10.800
TOTAL ALQUILER (€)	1.170.000	2.363.400	4.820.400	9.741.600	14.752.800
TOTAL COMISIÓN 15% (€)	175.500	354.510	723.060	1.461.240	2.212.920

Tabla 27 Ingresos escenario 1, 2 y 3.

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Cuenta de Resultados y Flujos de caja.

Con el objetivo de calcular el VAN y el TIR al final del análisis financiero, antes será necesario proceder al cálculo de la cuenta de resultados y los flujos de caja de la empresa.

Para conocer la salud financiera de la empresa, se han calculado los flujos de caja compuestos por el balance de entradas y salidas. Este está formado por más de un elemento, alguno ya mencionado y los demás serán explicados seguidamente.

- **Inversión, costes y ventas.** Ya han sido calculados anteriormente, y para el apartado de ventas se ha elegido realizar los cálculos con el segundo escenario, de tipo moderado.
- **Capital Circulante.** Este estará en torno al 15 % teniendo en cuenta la estimación realizada sobre las ventas.
- **Amortización, de carácter lineal.** Se incluyen las amortizaciones durante los cinco primeros años de inversiones en maquinaria, los equipos informáticos, las instalaciones, y finalmente tanto la aplicación móvil como la página web.

	AÑO DE INVERSIÓN	INVERSIÓN	PERIODO DE AMORTIZACIÓN (en años)	COEF. LINEAL
Maquinaria				
Impresora, nevera, teléfonos, máquina café	0	2000	5	20%
Equipo informáticos	0	5.100	5	20%
	2	1.020	5	20%
	4	6120	5	20%
Instalaciones	0	10.000	10	10%
	3	5.000	10	10%
Aplicaciones Web y Móvil	0	11.100	5	20%

Tabla 28 Cálculo de la amortización.

Fuente: Elaboración propia.

AMORTIZACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria					
Impresora, nevera, teléfonos, máquina de café .	400	400	400	400	400
Equipo informáticos	1.020	1.020	1.020	1.020	1.020
	-	204	204	204	204
	-	-	-	1.224	1.224
Instalaciones	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	-	-	500	500	500
Aplicaciones Web y Móvil	2.220	2.220	2.220	2.220	2.220
TOTAL	4.640	4.844	5.344	6.568	6.568

Tabla 29 Cálculo de la amortización durante 5 años.

Fuente: Elaboración propia.

- **Impuestos.** En el año corriente el tipo impositivo a pagar representa una tasa del 25 %. Aunque para el actual modelo de negocio, a partir del año 2015 se exige una tasa a pagar del 15 % durante los dos primeros años de actividad empresarial, con el fin de favorecer económica y financieramente a más proyectos emprendedores.

Ya explicados todos los aspectos que comprende la siguiente tabla de flujos de caja, para llegar a ellos son calculados sumando al beneficio neto (EBITDA), la amortización y restando el capital circulante. El presente beneficio después de deducir impuestos representa la cuenta de resultados del negocio. A continuación, se detalla las cuentas en los tres posibles escenarios (optimista, moderado y pesimista).

ESCENARIO 1						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	76.700	1.000	2.020	6.000	1.000	1.000
Capital Circulante	-	47.025	97.367	201.465	417.186	647.460
Ventas	-	313.500	649.110	1.343.100	2.781.240	4.316.400
Costes Fijos	-	28.443	175.421	175.421	329.421	329.421
Costes Var.		37.620	64.911	134.310	278.124	431.640
EBITDA	-	199.412	309.392	825.904	1.755.509	2.906.879
Amort.	-	4640	4844	5344	6568	6.568
EBIT	-	194.772	304.548	820.560	1.748.941	2.900.311
Impuestos	-	29.216	45.682	205.140	437.235	725.078
Beneficio neto	-	165.556	258.865	615.420	1.311.706	2.175.233
Flujo de Caja	-76.700	88.856	347.722	963.142	2.274.847	4.450.081

Tabla 30 Cuenta de resultados de escenario optimista (1).

Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO 2						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	76.700	1.000	2.020	6.000	1.000	1.000
Capital Circulante	-	36.000	73.800	151.290	310.140	476.820
Ventas	-	240.000	492.000	1.008.600	2.067.600	3.178.800
Costes Fijos	-	28.443	175.421	175.421	329.421	329.421
Costes Var.		28.800	49.200	100.860	206.760	317.880
EBITDA	-	145.757	191.559	575.029	1.220.279	2.053.679
Amort.	-	4.640	4.844	5.344	6.568	6.568
EBIT	-	141.117	186.715	569.685	1.213.711	2.047.111
Impuestos	-	21168	28007	142421	303428	511778
Beneficio neto	-	119.949	158.708	427.264	910.283	1.535.333
Flujo de Caja	-76.700	43.249	201.957	629.221	1.539.504	3.074.837

Tabla 31 Cuenta de resultados de escenario moderado (2)

. Fuente: Elaboración propia

ESCENARIO 3						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	76.700	1.000	2.020	6.000	1.000	1.000
Capital Circulante	-	26.325	53.177	108.459	219.186	331.938
Ventas	-	175.500	354.510	723.060	1.461.240	2.212.920
Costes Fijos	-	28.443	175.421	175.421	329.421	329.421
Costes Var		21.060	35.451	72.306	146.124	221.292
EBITDA	-	98.672	88.442	360.874	765.509	1.329.269
Amort.	-	4.640	4.844	5.344	6.568	6.568
EBIT	-	94.032	83.598	355.530	758.941	1.322.701
Impuestos	-	14105	12539,625	88882,5	189735,25	330675,25
Beneficio neto	-	79.927	71.058	266.648	569.206	992.026
Flujo de Caja	-76.700	3.227	74.285	340.933	910.138	1.902.164

Tabla 32 Cuenta de resultados de escenario pesimista (3).

Fuente: Elaboración propia

El resultado del ejercicio en los tres posibles escenarios no se ve afectado ya que los ingresos en los tres casos parecen suficientes para cubrir costes e inversión total.

7.5 Cálculo del VAN, TIR y *Payback*.

Tanto el Valor Actual Neto, como la tasa Interna de retorno y el Periodo de recuperación o *payback*, son pruebas que nos permiten valorar la viabilidad del plan de negocio previo a su actividad.

Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto nos permite averiguar la equivalencia entre el momento actual de cada flujo de caja esperado, preferiblemente los más cercanos en el tiempo, así reducimos margen de error, mediante la tasa de descuento r , utilizada para reinvertir cada flujo de caja. **Si el resultado de la equivalencia es superior a la inversión inicial, sería conveniente llevar a cabo el proyecto** ya que, si sería rentable, produciendo beneficio por encima de la tasa de descuento aplicable r , en el caso de este negocio del 15 % valorando la tasa de inflación del momento.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para averiguar la rentabilidad del proyecto también utilizaremos la TIR, esta tasa de interés cuando el VAN del proyecto es igual a 0 se representa porcentualmente. Sigue la misma fórmula del VAN, simplemente la r en este caso es lo que se pretende calcular, manteniendo flujos de caja.

El proyecto es rentable si la tasa interna de retorno es mayor que 0. Ocurre lo contrario si en este caso es igual o menor que 0.

Periodo de Recuperación.

El *Payback* representa el periodo de tiempo que tardará en ser recuperada la inversión inicial. Para llevar a cabo su cálculo se emplean los flujos de caja acumulados siguientes.

Nuestra inversión inicial es de 76.700€, en los tres escenarios.

FLUJOS ACUMULADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESCENARIO 1	88.856	347.722	963.142	2.274.847	4.450.081
ESCENARIO 2	43.249	201.957	629.221	1.539.504	3.074.837
ESCENARIO 3	3.227	74.285	340.933	910.138	1.902.164

Tabla 33 Flujos acumulados.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en la siguiente tabla tenemos el resultado de las tres herramientas explicadas en este apartado que analizan o cuestionan la rentabilidad de un proyecto, haciendo uso de los distintos flujos de caja y los flujos de caja acumulados.

	VAN	TIR	PAYBACK
ESCENARIO 1	2.499.096 €	293,41%	0,08
ESCENARIO 2	1.712.332 €	225,15%	0,12
ESCENARIO 3	1.040.515 €	160,73%	0,19

Tabla 34 Cálculo VAN, TIR, PAYBACK.

Fuente: Elaboración propia.

En base a los criterios utilizados, VAN y TIR, en los tres escenarios propuestos, se considera rentable o viable el proyecto. Más allá, su *payback* estaría contenido en el horizonte a cinco años propuesto.

7.6 Punto de equilibrio o Umbral de rentabilidad

En cuanto al punto muerto o punto de equilibrio en el quinto año de esta empresa obtenemos lo siguiente en cada escenario:

UMBRAL DE RENTABILIDAD	
ESCENARIO 1	0,09
ESCENARIO 2	0,12
ESCENARIO 3	0,17

Tabla 35. Umbral de rentabilidad en los tres escenarios
Fuente: Elaboración propia.

En un negocio prestador de servicios, el volumen de facturación se considera un aspecto muy importante a tener en cuenta a la hora de calcular el umbral de rentabilidad.

Por tanto, para sufragar la totalidad de costes fijos que tiene el negocio en este caso, debería realizar **un servicio** de alquiler al año. A partir de ahí, se alcanzaría el umbral de rentabilidad y se obtendría unos beneficios que representan el valor obtenido al restar los gastos variables del precio de prestación del servicio de cada escenario.

Encuentre cálculos realizados en este Excel, compartido a través de OneDrive:

https://upcomillas-my.sharepoint.com/:x/g/personal/201608362_alu_comillas_edu/ESsrmeIFkTBEiL_j_cHEcXwBCLiYfo1YuVja6DNrSLaFw?e=EjO9bw

8. Plan Tecnológico a desarrollar

8.1 Análisis de herramientas

El plan tecnológico tendrá el foco puesto en el desarrollo de la aplicación móvil, portal imprescindible para el progreso de la actividad empresarial, y en la creación de la página web de la empresa.

Para el buen funcionamiento de ambas se precisa de unos **buenos servidores que apoyen a estas plataformas tecnológicas**. Contar con fuertes recursos en esta parte del negocio es muy importante para prestar un servicio de calidad y conseguir un trato con el cliente lo cuanto más basado en la confianza. Esta tecnología a su vez, permitirá a la empresa volcarse y cuidar de su fluida comunicación entre el equipo y con los clientes, y la rápida y optima gestión de actualización de datos dentro de la plataforma que contiene los productos disponibles para alquilar.

La importancia del plan tecnológico radica de su papel imprescindible entre la empresa y los clientes. La aplicación móvil y la página web, junto con correos electrónicos de encuestas o suscripción a noticias, o simplemente los portales de comentarios y recomendaciones nos permitirá recoger información muy valiosa acerca de nuestros clientes, guiando a la empresa para conseguir mejoras a implementar en su funcionamiento. Por lo que se prestará especial atención a este apartado, siempre con el fin de proporcionar un servicio de calidad, como explicamos en las ventajas competitivas de la empresa. Fortalecer el CRM de la empresa se considera muy importante a la hora de funcionar.

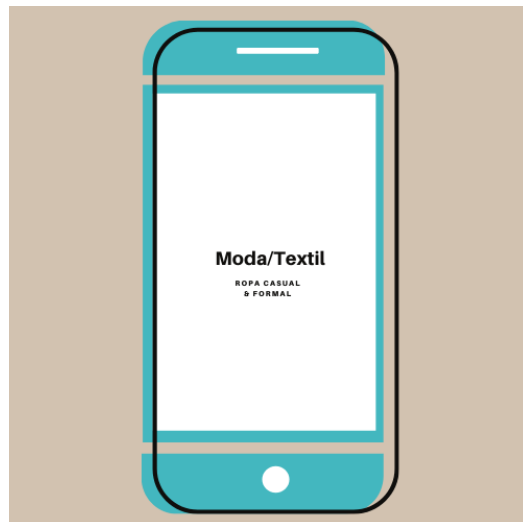
Sabemos que una buena comunicación interna basada en el **uso de un programa software de gestión** entre los distintos departamentos que componen la empresa, siempre lograremos trasladar este beneficio a nuestros clientes traducido en una atención personalizada e instantánea.

Este programa y las demás herramientas, serán desarrolladas por una empresa externa especializada en esta actividad y puntera en últimas tecnologías, con el objetivo de dotar a la empresa de cierto poder en el ámbito que envuelve a la estética y un uso intuitivo en sus plataformas de oferta al público. Así, logrará posicionarse de forma competitiva en el mercado y atraerá a clientes en busca de una experiencia óptima y cómoda a la hora de poner en práctica el servicio de alquiler de ropa.

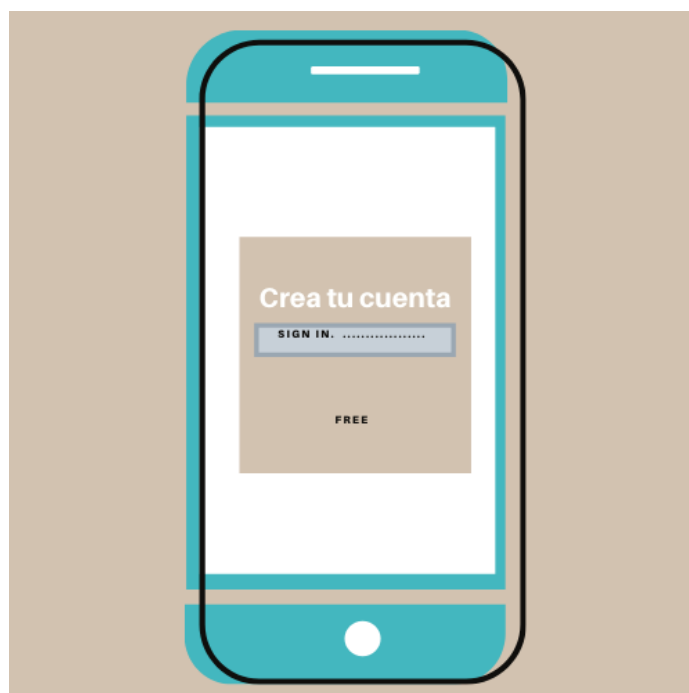
8.2 Diseño y creación de la app



*Ilustración 4 Diseño de app.
Fuente: Elaboración propia*



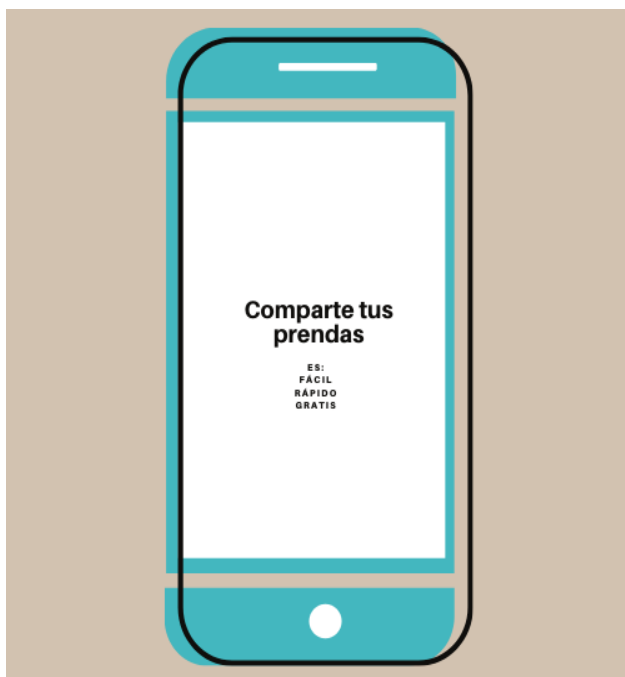
*Ilustración 5 Diseño de app.
Fuente: Elaboración propia.*



*Ilustración 6 Diseño de app.
Fuente: Elaboración propia.*



*Ilustración 7 Diseño de app.
Fuente: Elaboración propia.*



*Ilustración 8 Diseño de app.
Fuente: Elaboración propia*



*Ilustración 9 Diseño de app.
Fuente: Elaboración propia.*

9. Conclusiones

Finalizado el plan de negocio de Comparte tu armario, a continuación, se comentarán las conclusiones extraídas de los distintos análisis realizados a lo largo del proyecto.

Dentro del auge y revolución del internet de las cosas encontramos el nacimiento de esta idea de negocio. Este modelo empresarial basado principalmente en el **comercio electrónico**, ha sabido apartarse a las nuevas tendencias que sigue el mercado y aprovechar los beneficios que esto supone.

Esta idea profundamente emprendedora establece un nexo entre dos mundos que no acostumbramos a ver unidos o concebimos como uno mismo. Por un lado, **la industria textil o el mundo de la moda** que poco a poco se ha visto menos resentida al cambio y, por otro lado, **el servicio de alquiler** en el que se fundamenta este negocio. El crecimiento de esta idea dentro de una concepción circular de la economía ha dado lugar a lo que se pretendía desde un inicio soñando este business plan.

Se pretende conseguir un buen posicionamiento en el mercado y lograr un beneficio positivo en las cuentas en el plazo establecido de cinco años, a través de las siguientes ventajas competitivas; el uso de una **aplicación** desde cualquier móvil, favoreciendo la accesibilidad al servicio, un **precio inferior** al que supondría la adquisición de estos productos, por lo que se cuida el bolsillo del usuario, se **potencia el desembolso por el uso frente al desembolso por la adquisición permanente**, en este caso el cliente paga por un artículo por el periodo de tiempo que lo vaya a querer utilizar. Es cierto que no todas las prendas de un armario se pueden adaptar a este modelo de consumo, pero existen muchas que sí y que a día de hoy se compran de manera compulsiva y sin responsabilidad. La concienciación en un clima de reflexión sobre la explotación de los recursos del sector textil buscando una solución de manera innovadora, y de esta forma potenciar los **valores de bien común y responsabilidad** ante nuestro medio ambiente y sociedad.

El **reciclaje, la reutilización y la generosidad** son características de este modelo que se sitúan en un plano acorde con las **necesidades sociales y medioambientales que ya existen**, se busca dar el primer paso hacia una economía circular que beneficie a todos, a la sociedad y al medioambiente.

Además, tanto la **campana de marketing y publicidad** expresamente realizada por una empresa externa especializada en el sector de la moda, como la **continuidad** dada a la estrategia de comunicación cuidadosamente pensada para lograr los objetivos establecidos, sin olvidar el papel fundamental que juega la **aplicación y página web** y sus características de utilidad y atractivo para los clientes, se conseguirán alcanzar el éxito esperado y previsto por los números también calculados.

Finalmente, en el **análisis económico financiero** de la entidad, teniendo en cuenta que la inversión inicial no representa un esfuerzo desorbitado hacia los cinco socios fundadores de la empresa, más allá, los ingresos previstos son bastante realistas teniendo en cuenta los múltiples factores a nivel macroeconómico referidos, sin olvidarnos de los indicadores de rentabilidad con resultados favorables (VAN, TIR y *payback*), todo indica que el actual proyecto supuestamente sería viable.

Con lo cual la creación de Comparte tu armario, llegados a este punto **satisface por completo, cualquier expectativa inicial**, situando esta idea innovadora y actual de forma muy atractiva para lanzar al mercado.

10. Referencias Bibliográficas

EDWARD BLACKWELL (2004). "How to prepare a business plan", The Sunday Times; Business Enterprise Guide, Revised 4th Edition. Consultado el 5 de junio de 2019.

Eugene Kleiner y Rhonda Abrams (2003). "The Successful Plan: Secrets and Strategies". Ed. The Planning Shop .Consultado el 5 de junio de 2019.

Brian Finch (2002). "Cómo Desarrollar un Plan de Negocio". Ed. Gedisa "Manual de Preparación de un Plan de Negocio". McKinsey & Company. Consultado el 5 de octubre de 2019.

Crea tu empresa paso a paso. Creación de empresas. (2018). Recogido el 5 de octubre de 2019 en:<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoA Paso/Paginas/Creatuempresapasoapaso.aspx>

Manual para el desarrollo del plan de empresas. Creación de empresas. (2018). Madrid emprende. Agencia de desarrollo económico. Recogido el 5 de octubre de 2019 en: <https://www.madridemprende.es/es/apoyo-integral-al-emprendimiento/asesoramiento-para-emprender/informacion-util-para-emprender/creacion-de-empresas->

Henricks ,M. (2002). "Business Plans Made Easy" Ed. McGraw-Hill. Consultado el 15 de diciembre de 2019.

Salas, R. (2014). "La historia del e-commerce". CulturaColectiva. Recogido el 15 de diciembre de 2020 en <https://culturacolectiva.com/tecnologia/la-historia-del-e-commerce>

Villodres, M. L. (2019). "Alquilar la ropa que llevas a diario: ¿una alternativa sostenible frente al 'low cost'?". *Smoda el pais*. Recogido el 15 de diciembre 2019 en <https://smoda.elpais.com/moda/alquilar-la-ropa-que-llevas-a-diario-una-alternativa-sostenible-frente-al-low-cost/>

Russon, M. (2019). "Alquiler de ropa: por qué está de moda en algunos países y por qué se dice que es una forma "sostenible" de consumo". BBCnews. Recogido el 15 de diciembre de 2019 en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50705108>

Sara Acosta (2020) "Cómo conseguir que alquilar la ropa sea mejor para el medio ambiente que comprarla", El diario. Recogido el 28 de diciembre de 2019 en https://www.eldiario.es/ballenablanca/economia/conseguir-alquilar-mejor-ambiente-comprarla_0_993550817.html

Llanos, P. (2019). “Alquilar ropa de Zara ya es posible gracias a la web española 'Ouh Lo Là’”. Ellemoda. Recogido el 20 de enero de 2020 en <https://www.elle.com/es/moda/a27597249/alquilar-ropa-zara/>

“El alquiler está de moda”. 2020. Marketingdirecto. Recogido el 20 de enero de 2020 en <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/el-alquiler-esta-de-moda-y-tous-hm-e-ikea-ya-lo-saben>

Álvarez, B. (2020) “Ropa de alquiler, ¿la moda del futuro?”. ConsumerEroski. Recogido el 20 de enero de 2020 en <https://www.consumer.es/economia-domestica/sociedad-consumo/alquilar-ropa-moda-futuro.html>

España demografía y economía. Expansión. (2020). Recogido el 20 de enero de 2020 en <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>

Municipio en cifras. (2020). Recogido el 20 de enero de 2020 en <http://portalestadistico.com/municipioencifras/?pn=madrid&pc=ZTV21>

Gasto total, gastos medios y distribución del gasto de los hogares (2018) INE. Recogido el 20 de enero de 2020 en <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24900#!tabs-grafico>

Gessner K. (Jul 2019). “Rent the Runway subscribers drive 40 percent year-over-year growth”, Second Measure. Recogido el 20 de enero de 2020. <https://secondmeasure.com/datapoints/rent-the-runway-subscribers-drive-growth/>

Ester Xicota. (2020). “El análisis del ciclo de vida en el sector textil”. BlogEsterxicota. Recogido el 20 de enero de 2020 en <https://www.esterxicota.com/todo-lo-que-ienes-que-saber-sobre-el-analisis-de-ciclo-de-vida-en-el-sector-textil/>

The New Plastics Economy: Rethinking the Future of Plastics. Ellen MacArthur Foundation, World Economic Forum and McKinsey & Company. (2016) Consultado el 20 de enero 2020.

Stahel, W. R. (2015) *The Circular Economy — A Wealth of Flows* (ed. Webster, K.) 86–103. Ellen MacArthur Foundation. Consultado el 20 de enero de 2020.

“Siete tipos de financiación para emprendedores o cómo conseguir dinero para montar un negocio” 2013. El Economista. Recogido el 20 de febrero en 2020 de <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5245870/10/13/Siete-tipo-de-emprendedores-a-partir-de-su-manera-de-financiarse.html>