



Universidad Pontificia Comillas, ICADE

# **BUSINESS PLAN: CREACIÓN DE UNA APP PARA COMPARTIR TU ARMARIO**

Clave: 201608362

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.

**COMPORTE 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

<b>0. Resumen .....</b>	<b>1</b>
<b>Índice de tablas, gráficos e ilustraciones.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
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
<b>2. Misión, Visión Valores y Logo .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Análisis de entorno y mercado: .....</b>	<b>11</b>
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
<b>4. Plan Comercial y de Marketing.....</b>	<b>33</b>
4.1 Estrategia Comercial y objetivos del plan de marketing.....	33
4.2 Plan de marketing .....	33
<b>5. Innovación y Estrategia empresarial.....</b>	<b>39</b>
5.1 Plan Estratégico (Modelos CANVAS).....	39
5.2 Estrategia Competitiva.....	42
5.3 Ventajas Competitivas.....	42
5.4 Análisis DAFO.....	43
<b>6. Plan de RR HH.....</b>	<b>46</b>
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
<b>7. Plan económico-financiero .....</b>	<b>52</b>
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
<b>8. Plan Tecnológico a desarrollar .....</b>	<b>71</b>
8.1 Análisis de herramientas .....	71
8.2 Diseño y creación de la app .....	72
<b>9. Conclusiones .....</b>	<b>74</b>
<b>10. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>76</b>

## 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	52
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, llegué 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 la aplicación de herramientas de análisis de 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 encontrarás un look adecuado para todos aquellos eventos a los que desees acudir vestida de forma especial y elegante. Bodas, bautizos, comuniones, cenas, cócteles, eventos 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 lleva funcionando una década. Su producto estrella, que ha inspirado a otros, es el de la suscripción de 89 dólares mensuales que da opción a obtener cuatro prendas a elegir entre una extensa variedad de firmas (Stella McCartney, Diane von Furstenberg, Kate Spade...). Aunque el nuevo favorito 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, las suscripciones tienen un crecimiento anual de un 40%, según fuentes de *Second Measure*.

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 (estándar o *premium*) a usar durante un mes, con mucha oferta de marcas españolas (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.



A menudo mediante una suscripción, las 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 fin último no será poseer la prenda, el coche o la película, sino poder disfrutarla durante un tiempo y pasar a otra cosa. Sin que estas ocupen nuestro 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 aburrirnos 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 de mercado es una situación favorable para un negocio. Se presenta debido al movimiento natural del mercado y de la conducta del consumidor. Estas oportunidades se generan normalmente de forma natural, pero a veces son impulsadas por la actuación de una empresa o un sector determinado.

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 problemas ambientales que crea el actual ritmo brutal de rotación de ropa nueva y desechable, a la que han empujado las grandes marcas de moda, ya son tan potentes que la Agencia Europea de Medio Ambiente ha colocado la industria textil como la quinta más contaminante en Europa si nos referimos a emisiones de gases de efecto invernadero generadas por los hogares, la segunda en uso de suelo y cuarta en relación al consumo de agua.

Bajo un prisma global situamos a la industria de la moda 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.

Si todos decidiéramos alquilar una quinta parte de las prendas que normalmente compramos, añadir, reduciríamos la producción de moda y sus emisiones en un 21 por ciento, la mitad de lo establecido según Naciones Unidas para frenar el calentamiento global.

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

Seguidamente a través del modelo PESTEL se presenta un análisis de perfil estratégico del macroentorno. Este análisis permite un estudio del entorno a través de una valoración de factores políticos, económicos, socio-culturales, ecológicos y legales que puedan tener impacto en la implantación y desarrollo de Comparte tu armario en España.

#### Factores políticos-legales

Desde 1982 la formación de gobiernos se ha alternado entre el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Después de las elecciones celebradas en diciembre de 2015 surgieron nuevos partidos políticos y candidaturas ciudadanas que ya habían participado en la formación de gobiernos locales y regionales.

El gobierno de España fue reelegido en las elecciones de junio de 2016 obteniendo una mayoría simple tras la repetición de las mismas debido a la imposibilidad de formar gobierno mediante pactos en las elecciones de diciembre de 2015. La causa fue el gran número de votos que acumularon los nuevos partidos políticos Podemos y Ciudadanos y supusieron la pérdida de apoyo a los dos partidos mayoritarios, Partido Popular y Partido

Socialista Obrero Español. Supuso la primera vez en la historia de la democracia que se convocaron unos comicios por la vía del artículo 99.5 de la Constitución. Así mismo, el presidente Mariano Rajoy terminó su presidencia al ser aprobada la moción de censura registrada por el PSOE en mayo de 2018 como consecuencia de la sentencia del caso Gürtel.

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. El presidente ha conformado un gabinete ministerial con miembros del PSOE y de Unidas Podemos que constituye el primer gobierno de coalición del actual periodo democrático.

Ante estos hechos, la situación política en España no parece tan estable como lo era antes de que irrumpieran los nuevos partidos. El abanico ideológico en el Congreso de los Diputados es ahora más amplio y por lo tanto las consecuencias en las políticas desarrolladas por el poder ejecutivo son más diversas.

Por otro lado, a nivel territorial, España sufre uno de los episodios más significativos desde que comenzó la democracia en este país en 1978. En octubre del año 2017 se llevó a cabo un referéndum por la independencia de Cataluña organizado por el Govern de la Generalitat de Cataluña presidido por Carles Puigdemont. Dicho referéndum fue declarado ilegal por el Tribunal Constitucional. A continuación, el president Puigdemont realiza la declaración unilateral de independencia en el Parlament de Cataluña, pero al mismo tiempo pide suspender sus efectos en un intento de mantener el pulso al Gobierno español presidido por Mariano Rajoy.

Esta situación ha generado mucha confrontación por parte de la sociedad en Cataluña y en España. En el CIS de abril de 2018 la independencia de Cataluña se sitúa en quinto lugar (11,3%) en el ranking de los problemas que más preocupan a los españoles, por detrás del paro (62,3%), la corrupción (38,3%), la política (27,4%), la economía (21%) y las pensiones (13,6%). Alcanzó su máximo histórico en el CIS de octubre llegando al 29%.

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

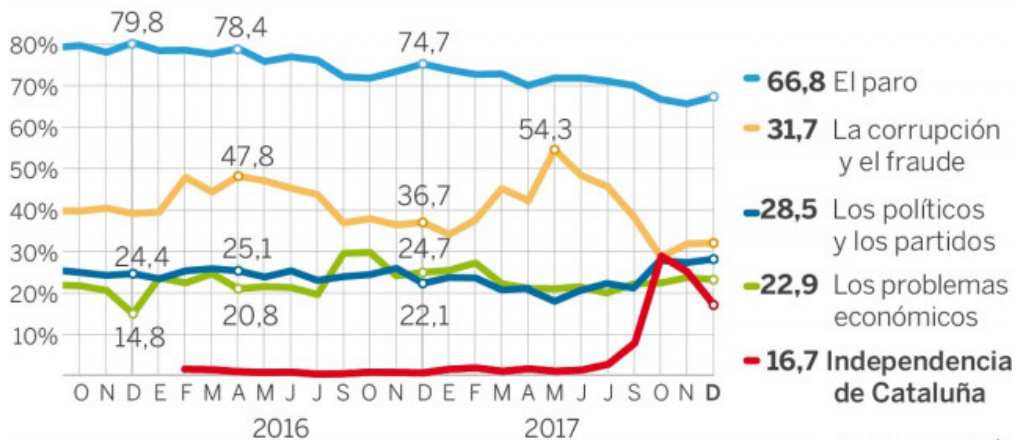


Gráfico 1 Problemas que preocupan a España según.

Fuente: CIS

La repercusión que ha tenido el conflicto catalán sobre el tejido empresarial nacional también se ha dejado notar. Según los datos publicados por el Colegio de Registradores un total de 4.558 empresas han trasladado su sede social de Cataluña a otras zonas de España como consecuencia de la situación de incertidumbre generada. La gran mayoría de las grandes empresas han decidido trasladar su sede a la Comunidad de Madrid, lugar elegido para empezar a desarrollar la actividad empresarial del negocio que se está a considerar en este proyecto.

Aun así, esto no tiene grandes consecuencias ya que incluso si se efectúa también el cambio de domicilio fiscal, el grueso de los impuestos es el impuesto de sociedades que se trata de un tributo directo de nivel estatal por lo que no influye la comunidad autónoma en la que se encuentre su sede social o domicilio fiscal.

Factores económicos

La economía de España, al igual que su población, es la quinta más grande de la Unión Europea y en términos absolutos, la decimotercera del mundo. El terciario o sector servicios es el que tiene un mayor peso.

Desde 2008, la economía española viene sufriendo decrecimiento dando paso a un largo período de recesión, lo que produjo una fuerte disminución del gasto de las administraciones públicas y el decrecimiento del consumo privado, arrastrado por la reducción del empleo, la renta y la inversión.

La prima de riesgo ha ido mejorando progresivamente, y el desempleo ha disminuido en más del 1%. Todo esto apunta a que España sigue la rienda adecuada para la recuperación económica.

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.

Otro problema que enfrenta el mercado laboral español es el bajo nivel de población activa en comparación con la fuerza laboral potencial, lo que se manifiesta en que muchas personas abandonaron la búsqueda de un 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** (establecido en 8.500 euros por año), y los gastos sociales en el presupuesto público solo representan aproximadamente 17% del PIB, comparado con un promedio de la UE del 19% (Eurostat).

Indicadores de crecimiento	2017	2018	2019 (e)	2020 (e)	2021 (e)
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	1.317,10e	1.427,53e	1.397,87	1.440,40	1.503,51
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	3,0e	2,6e	2,2	1,8	1,7
<b>PIB per cápita</b> (USD)	28.381e	30.733e	29.961	30.734	31.937
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-2,5	-2,3e	-2,3	-2,3	-2,3
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	98,1	97,1e	96,4	95,2	94,0
<b>Tasa de inflación</b> (%)	2,0	1,7e	0,7	1,0	1,4
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	17,2	15,3e	13,9	13,2	12,7
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD)	24,29	13,17e	12,83	15,00	15,77
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (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 situación actual de la sociedad española está fuertemente marcada por la gran recesión que ha sufrido España durante los años de la crisis. El porcentaje de personas en **riesgo de pobreza o exclusión social** sigue siendo muy elevada. El indicador AROPE, que es una de las referencias en cuanto a la evaluación de la situación socioeconómica de la población, ha alcanzado picos sobresalientes en España desde el inicio de la crisis llegando al 28% de la población. En 2016 se redujo ligeramente hasta el 27,8% afectando a más de 12,9 millones de personas. Esta cifra sigue estando muy por encima del 23,8% que existía en el año 2008 y es el reflejo de una situación preocupante que contrasta con los datos positivos del crecimiento económico.

La **desigualdad de ingresos** sigue siendo una de las más elevadas de la UE, ya que el 20% más rico de la población gana aproximadamente 6,6 veces más que el 20% más pobre. Esta desigualdad se debe principalmente a la elevada tasa de desempleo, la polarización de las cualificaciones y la segmentación del mercado de trabajo. Estos datos negativos van acompañados de otros como los altos niveles de abandono escolar prematuro y la pobreza infantil que inciden negativamente en la igualdad de oportunidades.

Por otro lado, la convivencia interna de la sociedad española se ha visto sacudida por la **crisis territorial en Cataluña**. La deficiente gestión política que desde ambos lados se ha hecho de esta cuestión ha causado la aparición de una brecha social, creando un clima de tensión y confrontación negativo para cualquier sociedad. Esta situación parece no afectar directamente a como se relacionan las empresas entre ellas que operan dentro del estado español, pero es un factor a tener en cuenta antes de iniciar la actividad empresarial del negocio en cuestión, con vistas además a una búsqueda de confiabilidad en inversores exteriores.



Otra cuestión que está acaparando el protagonismo en la actualidad social es el movimiento feminista y el apoyo que está recibiendo cada vez de una manera más pública y colectiva. Las denuncias tanto sociales como particulares contra casos de **violencia de género** y contra la brecha de género son a días de hoy más sensibles a la opinión pública. Es necesario tener en cuenta que este asunto va a afectar a la manera de entender las relaciones personales y profesionales dentro de la sociedad.

Por último, cabe hacer referencia a una de las tendencias de consumo que más puede afectar al negocio que aquí se propone. Los **hábitos de consumo** parecen haber cambiado en los últimos años. Se ha pasado a **primar el uso de los bienes y servicios sobre su propiedad**. Un ejemplo es el boom del alquiler de viviendas; en el 2007 el 7% de la población española vivía de alquiler mientras que a principios del año 2017 esta cifra se elevaba hasta el 25% aproximadamente, según datos de Eurostat.

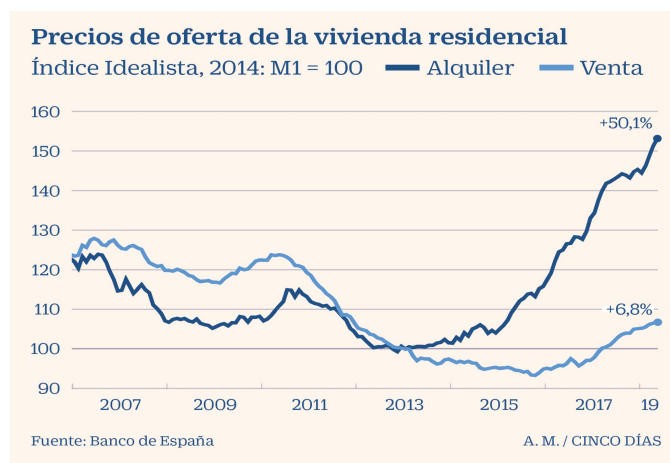


Gráfico 2 Evolución alquileres vs ventas en España según Banco de España

Fuente: Banco de España

Sin embargo, no solo la vivienda ha sido víctima de este cambio de modelo de consumo, también se han visto afectados otros sectores. Este hecho ha generado una nueva oportunidad en el mercado cada vez más sólida, en el que la gente  **paga por el uso**  de un producto sin llegar a adquirirlo en su totalidad, como son por ejemplo las películas en streaming en Netflix, o el *renting* de vehículos tipo *Emove*.

Las causas de este acontecimiento, las encontramos justificadas en las nuevas tecnologías y en la reciente crisis que ha afectado a este país tan duramente y al resto de la UE. Aunque los motivos sean circunstanciales, este nuevo modelo de consumo no lo es. La mentalidad de los consumidores ha viajado desde la posición tradicional que proponía la **propiedad** como método de inversión, tranquilidad y seguridad, a la actual tendencia de **pagar por disfrutar** de una experiencia en un momento concreto.

### Factores tecnológicos

Seguimos atendiendo reformas pendientes en nuestro país acerca de la **innovación tecnológica** para diversificar la economía española, fomentar mejores condiciones de empleo, un ecosistema de I&D mejorado, y programas sociales basados en el Pilar Europeo de Derechos Sociales.

Cabe mencionar que recientemente está teniendo lugar una auténtica revolución digital que está transformando por completo las relaciones personales y profesionales a nivel global. El procesamiento de datos gracias a la creciente potencia de los ordenadores, el internet de las cosas y la Inteligencia Artificial están llamados a ser los tres factores que revolucionarán el mundo en los próximos años.

A día de hoy, toda empresa que se quiera posicionar de forma competitiva respecto al resto de negocios dentro de la globalización que está sucediendo debe ser capaz de adaptarse a la actual tendencia tecnológica en todos los niveles de su organización empresarial. Nos referimos a la conocida transformación digital, que supone uno de los factores más relevantes a revisar actualmente a la hora de elaborar un plan de negocios en la creación de una nueva empresa.

La transformación digital es el proceso por el cual las organizaciones o empresas reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias en general, para obtener más beneficios gracias a la digitalización de procesos y a la implementación dinámica de las nuevas tecnologías. Cada vez son más las empresas que introducen nuevas tecnologías en sus rutinas, con el fin de mejorar la producción y obtener mayores beneficios, reduciendo los costes y el tiempo empleado en cualquier tarea o proceso, especialmente en la fabricación. El uso de **las TIC** supone acelerar estos procesos, automatizando la cadena productiva. 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 intenta, básicamente, aplicar innovaciones digitales a la búsqueda y el aprovechamiento de oportunidades que antes no se incluían. Con ella buscamos 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 se encuentran ante un consumidor que ha cambiado sus hábitos y estilo de vida, este recibe una impresionante cantidad de información a la que tiene acceso de manera instantánea, es decir, goza de un acceso inmediato a las distintas ofertas en el mercado. Por esto, es preciso que la atención al cliente sea lo más cercana y personalizada posible sin descuidar nunca el entorno que lo rodea y que amenaza su fidelidad. Para ello, la solución pasa por hacer uso de todas las herramientas que las nuevas tecnologías nos proporcionan. Se busca facilitar la existencia y proporcionar ventajas a nuestros clientes para llamar su atención y crear una sociedad fructífera para todos.

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 la transformación digital es un paso obligatorio para toda empresa que busque renovarse y competir. Las empresas que en España han decidido dar el salto al proceso de digitalización han registrado un incremento en ventas del 39% según un estudio de CA Technologies.

En este contexto, aparece un nuevo modelo de negocio que se engloba dentro del conocido e-commerce (comercio electrónico). Implica el proceso de comprar, vender o intercambiar productos, servicios o información a través de la plataforma conocida como Internet. También existe el concepto e-business que supone una definición más amplia que incluye no solo la compra y la venta de bienes y servicios, sino también el servicio a los clientes, la colaboración con otros socios comerciales y la realización de transacciones electrónicas dentro de una organización.

El comercio electrónico en España ha crecido de manera aguda en los últimos años y las expectativas son aún mejores. La **facturación del comercio electrónico en España** ha aumentado en el cuarto trimestre de 2018 un 26,9% interanual hasta alcanzar los 10.820 millones de euros, según los últimos datos de comercio electrónico disponibles en el portal CNMCDData. Estos ingresos se reparten entre las webs de comercio electrónico en España y las webs de comercio electrónico exterior con un 49,2% y 50,7% respectivamente.

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

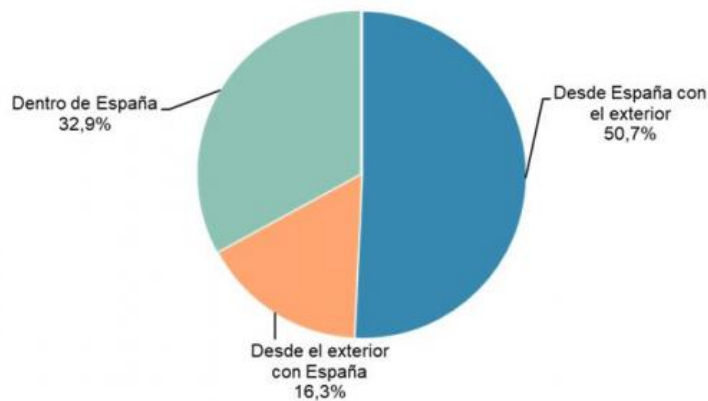


Gráfico 3 Volumen de e-commerce España 2018.

Fuente: CNMC

Los ingresos de comercio electrónico provenientes de compras hechas en España a webs españolas han aumentado un 14,8 % interanual hasta los 3.564 millones de euros según este estudio. El sector se mantiene estable con excelentes previsiones para los años siguientes. El sector turístico supone el 21,9% de la facturación dentro de España, seguido de los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (7,4%) y las prendas de vestir (5,9%).

Una buena estrategia a la hora de definir el tipo de e-business adecuado para entrar en el mercado supondrá un buen comienzo en el desarrollo de este plan de negocio.

### Factores Legales

España cuenta con un marco fiscal caracterizado por 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](http://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 este apartado se pretende realizar un estudio del microentorno que rodea la empresa y le afecta de manera concreta, es el que va a caracterizar su comportamiento en las fases más tempranas de su implementación.

Siguiendo el modelo de análisis estratégico de Michael Porter, se analiza el nivel de competencia dentro de una industria para facilitar el desarrollo de la estrategia de negocio. Dicho análisis lo encontramos articulado en cinco fuerzas que caracterizan el atractivo de este mercado en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Estas cinco fuerzas incluyen tres de competencia vertical: Amenaza de los nuevos competidores entrantes, rivalidad entre competidores actuales y la existencia de productos sustitutivos, y además comprende dos fuerzas de competencia horizontal: el poder negociador de los proveedores y el poder negociador de los clientes.

- **Amenaza de los nuevos competidores entrantes:** Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir 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 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 vía app, es posible satisfacer la demanda y los intereses de los clientes al poder generar una oferta que compite con la de los actuales crecientes competidores y que incluso pretende superarla en un cierto periodo de tiempo.

Claramente se pretende diferenciar el servicio ofrecido de manera que los potenciales clientes observen que existe una nueva manera de disfrutar del mismo. Empezando por la ventaja competitiva que supone unos precios generalmente más bajos y la oferta más amplia, ya que se busca respetar que cada uno decida a qué precio quiere ofrecer sus productos y además se estará creando cada vez una mayor oferta por parte de todos los participantes que pueden ingresar de forma gratuita a la 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, ampliando el servicio a clientes que busquen un precio competitivo en la adquisición temporal de una mayor variedad de productos tanto de prendas casual, como accesorios o además ropa elegante.

Según el modelo de negocio tradicional de los actuales competidores, el servicio que ofertan depende directamente de la cantidad de artículos que posean en stock. En su caso, estas prendas les pertenecen a ellos y por lo tanto supone una inversión de capital muy elevada que no puede permitirse una pequeña empresa que quiera entrar en este mercado. Por otro lado, con el modelo propuesto no se pretende adquirir los productos que aparecen ofertados, sino crear una sociedad comercial a través de la app, en la cual cualquier cliente tenga la oportunidad de ofrecer sus prendas, consiguiendo una cantidad muy elevada de artículos disponible para ser alquilados sin tener que realizar un desembolso inicial elevado por parte de la empresa que quiere entrar en dicho mercado.

- **Rivalidad entre competidores actuales:** En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.

Tal y como se ha estudiado en el análisis de mercado, existen varios competidores en este mercado: *Ecodicta*, *Ouh Lo Lá*, *Pislow*, *Dresseos*, *La Mas Mona Daily*. Entre todos estos destaca el último por su alta experiencia y larga vida en el sector y también por ser el que más se acerca al servicio que se quiere ofertar con la nueva empresa.

El nicho en el que más empresas compiten es en el del servicio de alquiler de ropa para eventos y ocasiones especiales, caracterizados por ser periodos cortos de tiempo con precios más elevados. Es el caso de la última empresa arriba mencionada. Esto es debido a que con el modelo de negocio que sigue esta empresa esta es la forma más adecuada de hacer que su beneficio sea mayor. Son muchos los clientes que hasta ahora solo precisan este tipo de prendas para un evento concreto con la facilidad y calidad que les ofrecen.

El caso que ocupa este proyecto, está menos centrado en este nicho. Se busca satisfacer de mayor manera a un cliente particular que busque una nueva manera de consumir este tipo de productos. Un cliente que no solo busque una alternativa más barata dentro de este mercado, sino que se decante por alquilar cualquier tipo de prenda en vez de adquirirla de manera permanente.

También se busca un consumidor comprometido con nuestro entorno social y medioambiental, teniendo en cuenta el ahorro de recursos naturales. Mediante la preferencia de este tipo de consumo frente al tradicional con esta clase de productos, se está favoreciendo la reutilización frente al desecho, el aprovechamiento de los recursos disponibles y el consumo responsable de los mismos.

El ciclo de vida de las prendas protagonistas en este servicio es mucho mayor que el de aquellas que participan en un mercado de compraventa. Aquí se quiere ofrecer un servicio basado en unos principios responsables y sostenibles. Se le brinda a cada uno la oportunidad de sacar un beneficio, promoviendo valores de sostenibilidad y concienciación con la situación para disminuir la cantidad de desechos generados cada vez que un usuario decide dar fin a la vida de un producto de este tipo cuando está en su posesión.

Por lo que al competidor que debemos prestar mayor atención en el momento de desarrollar la estrategia de negocio es *La MM Daily*. Este supone el competidor principal, no es una meta a superar a corto plazo ya que el apoyo y su larga experiencia en el sector les posiciona como un competidor fuerte, pero al mismo tiempo es un referente para estudiar el funcionamiento del consumidor y del sector.

- **Amenaza de productos sustitutos:** En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría. En este apartado cabe hacer referencia a las distintas posibilidades que tiene el consumidor de satisfacer sus necesidades en cuanto al consumo de productos para su vestimenta diaria.

En primer lugar, existe el modelo más popular de consumo de estos productos que es el de compraventa. Este tipo de artículo ha estado desde siempre ligado a la posesión ya que en principio se trataba de productos de uso personal y con un ciclo de vida prolongado.

Tradicionalmente solían ser prendas con un mayor nivel de trabajo artesanal detrás, que llevaban asociados un elevado coste de producción y de venta. Ahora en el mercado global, las grandes multinacionales que se dedican a la venta de prendas han provocado que su coste de producción y consecuentemente su precio de venta hayan disminuido hasta un punto en el que los comercios tradicionales no pueden competir.

Estos pequeños negocios han sufrido una caída abismal en su cuota de mercado en las últimas décadas y como consecuencia de la aparición de estas grandes marcas, estos han desaparecido. El consumidor está dispuesto a renunciar en cierta parte a la calidad y exclusividad que puedan llevar asociados estos productos frente a un precio más competitivo y un buen funcionamiento del mismo.

Por otro lado, tenemos la opción de rentar por un periodo de tiempo este producto, en este caso hablo de otro tipo de consumidor minoritario y que es al que principalmente se dirige este modelo de negocio en cuestión. El alquiler de ropa ha estado asociado generalmente a eventos y celebraciones puntuales. Clientes con una vida social muy activa, que buscaban trajes a un precio más razonable.

Otra amenaza en cuanto a servicios y productos sustitutivos la conforman las empresas dedicadas a la venta de segunda mano. Con el crecimiento del e-commerce, se ha facilitado la compraventa de este tipo de productos que ya han sido usados por alguien en el pasado. Empresas como *Wallapop*, ponen en contacto a particulares que desean vender las pertenencias que ya no utilizan y a consumidores que ven una oportunidad de adquirir ese producto por un precio reducido. Personas que disponen de un presupuesto reducido y que rechazan la posibilidad de disfrutar del consumo de un producto por un tiempo limitado como sucede en el alquiler.

#### **Cuarta fuerza. Poder negociador de los proveedores.**

Aquí se estudia el poder negociador de los proveedores que permiten el desarrollo de la actividad empresarial. En este caso los proveedores son las personas que quieren crear su propio armario online y aquí ofertar sus productos en la plataforma web que se desea crear.

Uno de los factores a considerar en este análisis es el que hace referencia a lo novedoso que resulta este modelo de negocio en este sector. Las empresas dedicadas a la venta de ropa 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.

En este sector encontramos muchos negocios que no han sido capaces de adaptarse a los cambios en las tendencias de consumo y esto les supuso la pérdida de clientes y en muchos casos su cierre definitivo. Gracias a la propuesta que se realiza en este trabajo, los diseñadores menos conocidos que se dediquen al sector textil, pueden encontrar una salida para la mala situación financiera que les impide seguir desarrollando su trabajo.

La decisión de formar parte de esta sociedad online les permitiría ampliar su actividad y adoptar el alquiler de la ropa que tengan en su stock o tienda con los que igual tienen problemas para vender en una nueva fuente de ingresos. Así, para estos negocios, esta opción les permite negociar su beneficio de cada alquiler sabiendo que para algunos de ellos esto pueda suponer la única alternativa al cierre de sus puertas.

Por otro lado, al tratarse de un negocio que todavía no se ha probado en el mercado, existe una incertidumbre que en un principio se traducirá en una compleja negociación en cuanto a los porcentajes que cada parte se llevaría con esta nueva empresa. La ausencia de una garantía por parte de dicha empresa, posiciona a estos pequeños negocios o personas que quieran ofrecer su armario online en una mejor situación negociadora.



**Quinta fuerza. Poder negociador de los clientes.**

Por último, se analiza la capacidad de los clientes potenciales, lo que estarían dispuestos a pagar por este servicio. El poder de los clientes varía mucho dependiendo del sector o industria y de factores como la cantidad de servicios que solicitan y el porcentaje de beneficios que generan sobre el sector, la competencia directa y la necesidad del servicio para el cliente.

Por un lado, al tratarse de un negocio nuevo sin modelos de negocio precedentes, los clientes se sitúan en una posición bastante cómoda para poder exigir unos precios que se adecuen a sus intereses. Además, como se ha visto en uno de los apartados anteriores, disponen de otras posibilidades para satisfacer las necesidades que puedan tener en este sector. Para el grueso de los usuarios, el hecho de tener un precio competitivo supondrá un atractivo que les hará decantarse por una opción u otra.

El mercado global y el e-commerce han dotado al consumidor de un gran poder de negociación a la hora adquirir un bien o un servicio. Hoy en día, la oferta en cualquier sector es enorme gracias a Internet y lo fácil que es acceder a una gran cantidad de información. Los usuarios de la red son capaces de explorar en tiempo real todas las opciones del mercado y compararlas hasta decidirse por la que más le favorece. Da igual que el producto que desea esté en otro país, las barreras geográficas han sido superadas y ya no suponen un coste extra significativo para la toma de decisiones comerciales.

Las empresas actuales deben ser conscientes de lo crucial que supone entender al consumidor y comunicarse con él en todo momento, de forma que el cliente sienta una atención personalizada que le anime a elegirles a ellos como la opción para cubrir las necesidades del mismo.

### 3.3 Ciclo de vida de la industria

Mirar el sector textil bajo el prisma de Ciclo de Vida significa ir más allá del enfoque tradicional sobre las instalaciones de una empresa. El ciclo de vida de un producto comienza con la extracción o cultivo de materia prima, pasará por la producción, empaque, distribución, uso, mantenimiento y potencialmente reuso, reciclaje o disposición final.

De manera simplificada el ciclo de vida textil (que es altamente complejo cuando lo vemos por cada producto y en cada sistema productivo) las fases del ciclo de vida de manera simplificada se pueden describir así:

- **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 disponibles aún no son comparables entre sí, podemos extraer algunas conclusiones por impacto:

- La energía y el agua se demandan en toda la cadena de valor, pero el uso del agua es más relevante en la fase de uso que en la de producción y procesado.
- El consumo de agua tiene un fuerte impacto en la fase de producción de fibras.
- El mayor impacto en huella de carbono tiene lugar en la fase de producción de telas.
- La huella de carbono de las prendas se reparte de manera igualitaria en todas las fases del ciclo de vida, pero existen dos momentos en los que el impacto sobre el cambio climático es más relevante. El primer momento es en el momento de la fabricación de los tejidos que resulta ser altamente impactante y, el segundo, es el transporte de las prendas de las tiendas a las casas de los consumidores.

Este es un elemento que ha sido altamente ignorado en la mayoría de estudios pero que representa un 25% del total de emisiones según un estudio de MISTRA Future Fashion.

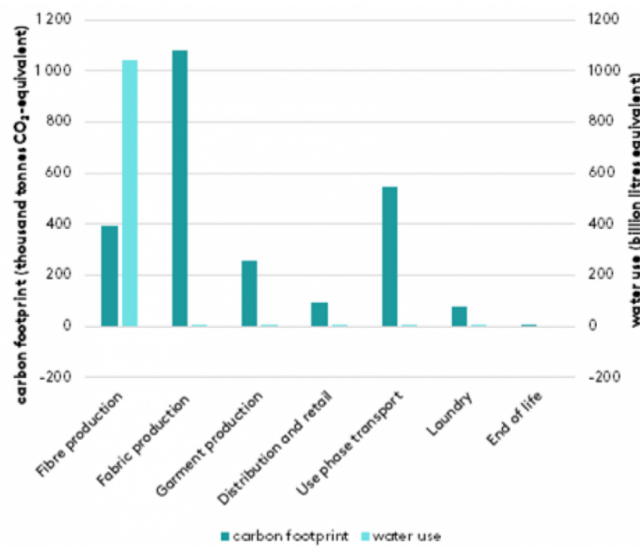


Gráfico 4 Impacto del consumo de agua y carbono en el ciclo de vida de la industria textil.  
Fuente: MISTRA Future Fashion.

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 reuso y reciclaje de las prendas. Se busca potenciar la transición de una economía lineal a una circular dentro de la industria 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. Eliminar residuos y contaminación desde el diseño
- II. Mantener productos y materiales en uso
- 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.

En mayo de 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. Su objetivo es estimular un nivel de colaboración e innovación necesario para crear una nueva economía textil, alineada con los principios de la economía circular, anteriormente mencionados.

Un año después, en el 2018 Copenhagen Fashion Summit, la Circular Fibres Initiative inició su segunda fase: Make Fashion Circular. Para prosperar, y no sólo sobrevivir, la industria de la moda 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, debo explicar que la idea de negocio que se propone en el presente business plan no presenta competidores directos en cuanto modelo de negocio y servicio se refiere. Es decir, en la actualidad no existe una empresa que ofrezca el servicio que aquí se explica y al mismo tiempo lo haga tomando el modelo de negocio que se pretende adoptar en este caso.

Por este motivo, anteriormente se ha desarrollado el análisis del mercado que, aunque no se identifica por completo con el mercado en el que se va a introducir dicho negocio, están directamente relacionados y su comportamiento es determinante para poder aproximar la posible conducta que tendrá su actividad empresarial.

Sin embargo, sí que existen en España unas pocas empresas que se dedican al alquiler de ropa, pero de una manera 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. Esto es, con un stock propio que compone una oferta bastante limitada y con un público objetivo más 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 muy especiales y cuidadosamente elegidos que complementarían perfectamente tu armario en cualquier época del año, y que podrás ir cambiando mensualmente según tus planes y necesidades.

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 (el equivalente a 70 piscinas olímpicas) y más de 1.000 toneladas de CO2. Se calcula que para 2023 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 LMM Daily supone para nosotros un competidor fuerte, que habrá que tener en cuenta a la hora de elaborar la estrategia de precios y de posicionamiento del servicio en el mercado.



## 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 hacer viable el modelo de negocio llegando a alcanzar 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.

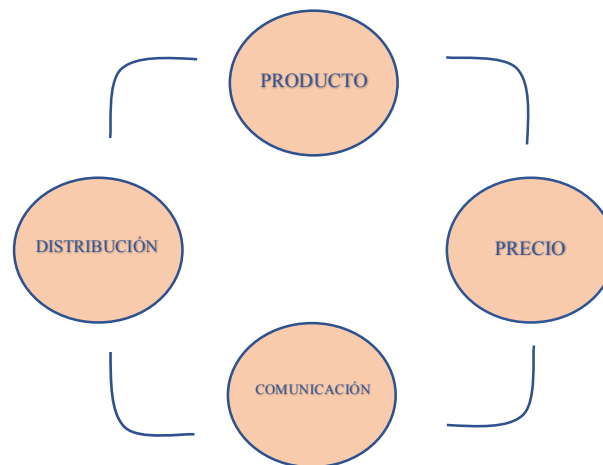
-**Patrocinar eventos** relacionados con la industria de la moda ya sean pasarelas, pop ups, exposiciones, certámenes, etc. Para conseguir mayor visibilidad en el mercado.

### 4.2 Plan de marketing

Es difícil concebir la idea de empresa sin una estrategia de marketing que facilite la entrada en el mercado y ayude a la captación y fidelización de clientes que ayuden a sostener la rentabilidad de la compañía.

El mercado en los tiempos que corren es cada vez es más competitivo. Los clientes pueden acceder a una oferta de producto mucho más amplia gracias a la conexión creada con las nuevas tecnologías. Su poder de negociación es más alto que nunca y eso supone un esfuerzo por parte de las empresas hacia un cliente potencialmente volátil.

Tradicionalmente se consideraba la estrategia de marketing mix como la herramienta básica para elaborar cualquier campaña de marketing. Todavía se emplea en la actualidad y es válida. En un principio, esta estrategia se basa en las cuatro P que según E. Jerome McCarthy definían el concepto de marketing en el año 1960. Estos cuatro elementos son: 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. Un precio competitivo será un elemento diferenciador a la hora de entrar en el mercado y por lo tanto habrá que hacer un estudio constante de los precios del servicio de alquiler.

Se optará por una estrategia de transparencia en cuanto a la política de precios. Los clientes podrán saber el precio de los productos que quieran contratar desde el primer momento. Los precios se actualizarán en la aplicación y se aplicarán descuentos determinados de antemano evitando la confusión del cliente. De esta manera, el arrendatario podrá tomar una decisión al instante.

Hay que tener en cuenta que estos precios son una estimación. Dentro de la app estarán contenidos los productos de todos los proveedores que ofrecerán “sus armarios” de distintas calidades y categorías. De esta manera, el cliente tiene una oferta más variada y puede elegir qué tipo de artículo desea contratar. En cualquier armario encontraremos diferentes escalas de precios para que gente con distinto poder adquisitivo pueda seleccionar lo que mejor se adapta a su presupuesto y gusto.

A nuestros suscriptores les recomendaremos de carácter opcional, la siguiente fórmula para calcular su precio de alquiler. Se estima el precio orientativo del siguiente modo. Sobre el precio que tiene el producto cuando está a la venta se calcula su amortización simple a 12 meses y la cifra de un mes representará la cantidad a pagar por el alquiler de ese producto en el mismo periodo.

Teniendo en cuenta esta estrategia y pensando en el público objetivo de la empresa expuesto anteriormente en este trabajo, se ha elaborado una tabla con unos precios orientativos de unos artículos representativos que podrían formar parte del catálogo web.

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
<b>Total (€)</b>	<b>4000</b>	<b>323</b>

Tabla 3 Precios orientativos de una muestra de artículos.

Fuente: Elaboración propia

Otro elemento al cual debemos hacer referencia en este apartado, es la forma en la que la empresa obtendrá beneficio. No se pretende cobrar una comisión al cliente sobre el precio que se le presenta. La comisión será negociada con los suscriptores, los que ofrecen sus prendas. Tendrá que ser la misma para todos. Haciendo caso de estos factores y de otros indicadores se ha determinado una comisión del **15% hacia los suscriptores**, que supondrá la principal fuente de ingresos 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 competitivos** a los anunciantes para que les suscite interés utilizar la plataforma 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.

Con respecto al precio de la aplicación móvil, cabe decir que se ha optado por una app gratuita con acceso para todo el mundo de manera que no suponga una barrera a ningún cliente potencial.

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, ofrece un servicio y no producto. Se encarga de que otras personas alquilen sus artículos haciendo uso de la aplicación de móvil y de la plataforma web de dicha compañía. Así, a la hora de definir el producto, es preciso diferenciar entre el servicio que ofrece y el producto que va ligado a ese servicio. Los artículos de ropa no son propiedad del negocio en cuestión por lo que tienen que ser considerados como la oferta “directa”.

A la hora de hablar del producto de alquiler que proporcionan los proveedores, en este caso personas interesadas en ofrecer su ropa al público, hay que hacer referencia a las cuatro líneas de productos principales que se van a ofertar en el catálogo según su funcionalidad. Estas son calzado, prendas de ropa de diario, accesorios (como bolsos, cinturones, bufandas...) y joyería.

Este servicio también lo definirán los clientes. Gracias al *feedback* recibido por ellos a través de la plataforma, se ajustará la oferta a las necesidades del cliente. Es la mejor manera de saber qué artículos son los que mejor se adaptan a tus necesidades y cuales deberían recibir menos atención. También servirá para mejorar el servicio y añadir nuevas características al mismo.

### -Política de distribución

También es importante determinar en qué lugar del mercado se piensa colocar el producto, a disposición de los clientes. Se refiere al lugar físico o plataforma digital donde accederán estos para adquirirlo.

En este caso, la distribución del producto se gestionará a través de la plataforma web a desarrollar y una aplicación tecnológica. No existirá un espacio físico, como una tienda o *showroom*, donde se puedan ver los productos, ya que dichos productos están deslocalizados en las distintas direcciones de sus anunciantes propietarios.

Por un lado, esto es positivo en lo que se refiere a costes de almacenaje. Por otro, se debe prestar especial atención para que la aplicación sea lo más intuitiva y concisa posible. Se busca que al cliente no le surja la necesidad de querer ver el producto antes de contratarlo.

Por lo tanto, el único espacio donde se llevará a cabo la distribución será mediante la aplicación. Los otros espacios necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa son la oficina central. Pero ninguno de ellos será un espacio de atención al cliente.

-Política de promoción o comunicación

Se llevarán a cabo diferentes estrategias de promoción y comunicación en el desarrollo de este plan de marketing.

La primera sería el **marketing basado en recomendaciones**. Este tipo de marketing, coloquialmente conocido como el “boca a boca”, es un método tradicional que siempre se ha llevado a cabo. Pero en los tiempos que corren con la llegada de las redes sociales ha permitido que este fenómeno se produzca de una manera global y masiva. Personas con diferentes culturas y gustos de distintas partes del mundo pueden llegar a compartir su opinión sobre un determinado producto.

Este tipo de marketing está muy presente actualmente como he mencionado en las redes sociales y resulta muy efectivo. En un mercado en el que la oferta de un mismo producto es cada vez mayor, el usuario da **mucha importancia a la opinión** de otros usuarios que ya han contratado o adquirido el producto/servicio. Estos mecanismos de recomendaciones y de opiniones funcionan en un gran número de compañías y son altamente eficaces. Si la persona que recomienda es alguien cercano o conocido al potencial cliente, las probabilidades de que se decante por dicha opción aumentan.

Por ello, se recurrirá a este método para desarrollar el plan de marketing. Se les pedirá a los clientes que una vez finalizada su experiencia de alquiler, reporten una opinión o valoración del servicio recibido.

Un sistema parecido se aplicará también a los suscriptores que deseen compartir su espíritu y responsabilidad ante los demás. Sobre todo, al principio, crear una buena imagen entre los distintos negocios de alquiler de ropa es crucial para aumentar el número de armarios. Es un punto que requiere especial atención.

En línea con el **marketing de fidelización** debemos mencionar que en el mundo del marketing y de la publicidad es conocido que captar un nuevo cliente cuesta diez veces más que mantener a un cliente actual.

En el caso de las personas interesadas en colgar sus prendas, conviene establecer una relación buena y duradera que permita crear una cartera de socios o colaboradores sólida necesaria para que este proyecto salga adelante.

En este caso, se intentará prolongar el periodo de permanencia y tamaño de sus armarios, de manera que se les ofrecerá mejoras de comisión y descuentos 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**, podríamos decir que actualmente es una estrategia de marketing que goza de gran popularidad dentro del sector del marketing online. Consiste en ofrecer una información al cliente de contenido útil para el mismo. Esta información estará relacionada con el sector que ocupa a la empresa participante. En este caso, principalmente dentro de nuestra página web se ofrecerán estudios sobre el sector de la moda, la industria textil en España y también algunos relacionados con la economía circular y su repercusión en los distintos ámbitos de nuestra sociedad.

Dentro del **marketing en redes sociales** cabe destacar, que gracias a ellas una compañía es capaz de llegar al consumidor final mediante la creación de anuncios. Dos de las redes más rentables para publicar dichos anuncios son Facebook y Twitter. Permiten hacer una publicidad muy segmentada y enfocada a un nicho de mercado en concreto. Poseen datos personales de los usuarios que permiten segmentar el público de una manera efectiva y rápida.

Por tanto, se realizarán anuncios en estas plataformas de una manera sutil y poco agresiva para evitar el rechazo de los potenciales clientes. Un empleado del departamento comercial y marketing se encargará del seguimiento de esta estrategia e intentará ajustarla teniendo según los parámetros disponibles. Investigar qué red social es la más rentable del momento o cuál tiene potencial de serlo en un futuro será parte de sus tareas. También se encargará de ser el *community manager* de las cuentas de la compañía y tratará de practicar el **Marketing de Participación**. Mediante este método se pretende participar en foros y debates en las redes sociales de modo que los usuarios perciban la cuenta de la empresa como un usuario más y se sientan más cómodos y cercanos.

Por último, **la publicidad impresa**, se trata del marketing o publicidad tradicional en periódicos y revistas. Tendrán dos objetivos prioritarios:

- Proveedores: publicidad en revistas del sector de moda enfocadas a los negocios. Captar la atención de nuevos suscriptores que posiblemente encuentren de gran utilidad la aplicación.
- Clientes: publicidad en revistas del sector de moda, pero con un usuario tipo cliente que baraje la opción de alquilar. También, en revistas de tipo *'lifestyle'* que admiten gran cantidad de publicidad dirigida a un público concreto.

## 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 **objetivos estratégicos**. Lo primero es determinar cuáles son los objetivos estratégicos y las metas que persigue el negocio. Esto ayudará al equipo directivo a tener presente qué es lo que deben tener en mente a la hora de desarrollar sus actividades y liderazgo en la empresa. Al mismo tiempo, proyectarán en el resto de miembros de la empresa una imagen de carácter y solidez, colectivismo y esfuerzo, esenciales para perseguir el éxito en el mercado.

4. Proporcionar un servicio de alquiler de calidad con un modelo de negocio novedoso que fomenta el **pago por uso** frente al pago por propiedad.
5. Obtener **resultados económicos positivos en los primeros cinco años** de vida del proyecto.
6. Mantener un **código ético** coherente con los tiempos actuales. Fomentar la evolución de la economía lineal hacia una economía circular con una mejor gestión de los recursos y de los residuos.

## 5.3 Ventajas Competitivas

Es oportuno identificar los factores clave de éxito de la empresa. Para ello, se debe mirar hacia adentro del negocio, determinar cuáles son las características que diferencian al servicio que este ofrece y cuáles son la clave para crear la ventaja competitiva.

A partir de la identificación de los factores clave de éxito, se obtienen las fortalezas y las debilidades de la empresa que posteriormente se analizarán en la matriz DAFO.

En dicho negocio podemos destacar la plataforma virtual o la **aplicación sencilla e intuitiva**, además de en línea con el sector de moda en el que se opera 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, un equipo directivo compacto con gran capacidad de comunicación.

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

## 5.4 Análisis DAFO

Anteriormente se han estudiado los factores del entorno con impacto relevante sobre la actividad de la empresa. Para ello, se han tenido en cuenta los resultados de los análisis del macroentorno (análisis PEST) y del microentorno (análisis de las 5 fuerzas de Porter).

Estos factores son clave para desarrollar las Amenazas y las Oportunidades a las que se enfrenta la empresa. Por ello es preciso realizarlo antes que el 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 una base de datos donde se agrupen una cartera de “armarios online” amplia y competente para atraer a clientes potenciales.
- **Creación de una plataforma web atractiva.** Al no poseer una tienda física donde encontremos las prendas en exposición, es necesario que la aplicación sea lo más atractiva, intuitiva y fácil de usar posible. Es el portal donde los clientes entran en contacto con la empresa, debe proyectar una imagen confiable y debe reflejar claramente los valores de la cultura de la compañía. La mayoría de las páginas web de la competencia son bastante pobres de diseño y las herramientas que ofrecen son muy escasas. Será por tanto más fácil hacer de este punto una ventaja competitiva.
- **Equipo directivo compacto con gran capacidad de comunicación interna.** El equipo directivo está formado por un reducido número de personas. Formado por cinco miembros competentes en sus áreas que tratarán de establecer una comunicación constante y fluida entre ellos y de esta manera crear una cultura de empresa sólida, asegurando que todos persigan el mismo objetivo, dándole un valor añadido a la empresa.
- **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:

- **Empresa nueva en el sector.** Como siempre sucede cuando una empresa ingresa en un sector en el que ya existen otras compañías similares, el proceso para ganar una cuota del mercado es difícil y precisará de especial atención de todos los miembros del negocio para anticiparse a cualquier anomalía y para intentar conseguir las ventajas competitivas que permitirán conseguir el objetivo.
- **Coste de alquiler de oficinas.** Viene dado con la creación de una empresa nueva que necesita optar por una dirección desde donde se gestionarán la plataforma web y la interacción con los clientes.
- **Incertidumbre ante la negociación con los suscriptores.** Es un modelo de negocio novedoso y los clientes que van a disponer de sus productos para el alquiler no reciben usualmente este tipo de ofertas. Esto les puede generar desconfianza que se puede traducir en rechazo o en la demanda de unas mejores condiciones en cuanto a establecer alianzas.

## 3. Oportunidades:

- **Semi-recuperación de la economía en España.** Se abre una nueva etapa en el panorama empresarial. Debido a la recuperación y crecimiento de la economía, es más fácil para los emprendedores conseguir créditos e inversores que confíen en ellos para implementar nuevas ideas que traigan innovación y evolución al mercado. Cada vez más se busca invertir en innovación e I+D.
- **Aparición de nuevas tendencias de consumo. Economía circular.** En búsqueda de una solución al movimiento excesivamente consumista de las actuales generaciones, aparece una nueva tendencia hacia la consideración de otras formas de economía y de hacer negocios que favorezca un consumo responsable de los recursos de los que se disponen en el planeta.
- **Aumento del gasto de consumo.** Las familias, de clase media en su mayoría, observan cómo aumenta su poder adquisitivo a un ritmo tranquilo. Los hogares españoles disponen de cada vez más presupuesto para dedicarlo a bienes y servicios donde se incluyen los proporcionados por Comparte tu armario.

- **Conciencia medioambiental creciente en la sociedad.** La nueva percepción de los jóvenes sobre la evidencia de que van a ser ellos los que experimenten las consecuencias de los comportamientos actuales de la sociedad, están llevando a estos a ser más respetuosos con el medio ambiente y a encontrar otras formas de consumo menos perjudiciales.
- **Tendencias de consumo diferentes. Alquiler frente a propiedad.** En este cambio en la tendencia de consumo se aprecia también una preferencia por la renta frente a la propiedad que impulsaría esta idea de negocio.
- **Crecimiento del e-commerce.** Considerante este como la base fundamental del negocio. Las operaciones se llevan a cabo a través de internet, así como la interacción con el cliente. El porcentaje de ventas del comercio electrónico es de carácter creciente, llegando a valores muy significativos que impulsan la creación de un negocio basado en esta plataforma.
- **Generación millennial.** La clara renovación de las generaciones consumidoras después de la generación del *baby boom*, supone un nuevo panorama de crucial análisis, en línea a sus comportamientos e intereses.
- **Nuevo modelo de negocio.** El servicio ofrecido ya existe, pero por otro lado, este se realiza de una manera que no se había realizado antes en este sector. Supone una oportunidad para explotar y comprobar si realmente este modelo de negocio se puede expandir a otros sectores.
- **Competencia centrada en un servicio distinto.** La mayoría de competidores del sector del alquiler de prendas está centrada en dar un servicio de alquiler para eventos puntuales, tal y como se ha explicado anteriormente. Por lo tanto, esta situación supone una alternativa para explorar otras funciones.
- **Importancia de la atención personalizada en la empresa actual.** En los tiempos que corren es fundamental que para toda empresa el cliente sea el centro de atención debido a la competencia global que predomina en el mercado. Por ello, supondrá de un valor añadido crucial dotar a la empresa de un sólido equipo de comunicación y gestión.

#### 4. Amenazas:

- **Transformación digital en ámbito empresarial.** Dependiendo del enfoque esta cuestión podría considerarse también como una oportunidad. Para competir actualmente en el mercado se debe adaptar la empresa a la nueva era digital de la información. Por tanto, a la hora de poner en marcha un plan de negocio es un reto al que debemos prestar atención.
- **Industria con empresas veteranas.** Existe alguna compañía con años de experiencia en el sector que puede complicar el establecimiento de esta nueva empresa.
- **Consumo tradicional.** Generalmente en este sector, siempre se ha consumido este tipo de producto de manera tradicional, es decir compraventa. Esta idea puede amenazar dicho negocio que se asienta en valores completamente opuestos. También, se considera una amenaza a las compañías del comercio online que se dedican a la compraventa de segunda mano.

## 6. Plan de RR HH

Desde un enfoque centrado en el capital humano de la empresa, vamos a atender en este apartado la organización de esta. Las funciones que se deben desempeñar, el número de personas precisas para ocupar los distintos puestos y los perfiles de los mismos.

### 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
<b>Director de Administración y Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar con los suscriptores o proveedores los acuerdos del contrato.</li> <li>• Establecer los sueldos de los trabajadores de la compañía</li> <li>• Lograr financiación bancaria y gestionar las inversiones.</li> <li>• Llevar la contabilidad de la empresa y realizar los balances.</li> <li>• Garantizar la rentabilidad de la empresa.</li> </ul>
<b>Director Comercial y Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento.</li> <li>• Definir las estrategias de marketing para la oferta del servicio.</li> <li>• Evaluar los resultados de las campañas y acciones elaboradas por el departamento.</li> </ul>
<b>Director de Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de formación</li> <li>• Administración de personal y trámites varios.</li> <li>• Asegurar la satisfacción de los trabajadores así como su eficacia.</li> <li>• Reclutamiento y selección de personal conociendo bien las carencias en la empresa.</li> </ul>
<b>Director de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y planificar los presupuestos</li> <li>• Elaborar una previsión de servicio real, alcanzable, y medible. Hacer su correspondiente seguimiento.</li> <li>• Llevar a cabo las estrategias comerciales y de ventas para obtener mejores resultados.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Director de Tech</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer conexiones entre los sistemas de información y el plan estratégico de la compañía</li> <li>• Dirigir las actividades de desarrollo, mantenimiento y soporte técnico y explotación informáticos para garantizar el servicio a los clientes.</li> <li>• Establecer propuestas de mejora y coordinar al equipo técnico.</li> </ul>
--	---

## 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, se encargará de esta tarea y no será necesario la contratación de personal alguno. Esto sucederá antes del comienzo del ejercicio económico.

**Segunda fase.** Al arrancar con la actividad empresarial, una vez que ya se hayan conseguido establecer las relaciones adecuadas con los clientes, se procederá a contratar a los primeros empleados: un operador telefónico, una persona de limpieza de un día por semana. Esto ocurrirá en el año 2.

**Tercera fase.** Después de los tres primeros años de ejercicio y según la evolución del negocio, se tomará la decisión de ampliar el personal contratando a un empleado más por cada departamento con el fin de apoyar en la realización de sus tareas a los directivos. Así mismo, se contratará a otro operador telefónico. El número de operadores telefónicos contratados dependerá de las necesidades del servicio de atención al cliente.

Mediante la red de contactos del equipo directivo, se seleccionará al personal de oficina y resto de empleados. En caso de que la búsqueda no sea exitosa o no se encuentre el perfil requerido para un puesto determinado, también se barajará la posibilidad de recurrir a bolsas de trabajo y portales de empleo. De este modo se garantiza la calidad del personal contratado.



### 6.3 Retribución e Incentivos de cada empleado

Para alcanzar los objetivos de la empresa y generar beneficios económicos para la empresa, es necesario que los trabajadores que integran el negocio se sientan valorados y agradecidos. Una de las formas más eficaces es la compensación económica por el trabajo realizado. De este modo, se estipulan los diferentes salarios de los miembros de la compañía según su cargo y responsabilidad que conlleva. Teniendo en cuenta los salarios de cada sector para dichas asignaciones.

Más adelante, se plantea la revisión de las retribuciones con el fin de mantener una coherencia entre la evolución de la empresa en el mercado y el salario de los miembros.

Cabe decir que los socios fundadores se comprometen a no cobrar durante la primera fase del proyecto para minimizar los costes durante los primeros meses de vida. La inversión a realizar previamente al inicio de la actividad será considerable y se trata de evitar elevar los costes. Posteriormente en la segunda fase se estima un salario de 26.000 € y más adelante, en la tercera fase, 35.000 €.

Se recurrirá a la siguiente tabla donde se hace referencia a las características que se buscan en cada perfil.

OPERADORES TELEFÓNICO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Residencia	Comunidad de Madrid
Estudios	Estudios obligatorios
Experiencia laboral	Experiencia en el sector
Aptitudes específicas	Alta capacidad de comunicación y entendimiento. Alta capacidad para gestionar información ágilmente
Idiomas	Inglés, Español
Retribución	14.000 €/año

Tabla 5 Características del perfil, operador telefonico.

Fuente: Elaboración propia.

PERSONA DE LIMPIEZA	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Residencia	Comunidad de Madrid
Estudios	Básicos
Experiencia laboral	Básica
Aptitudes específicas	Agilidad, amabilidad y ganas de contribuir.
Idiomas	Español
Retribución	3000€/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
Estudios	Estudios superiores en Administración o dirección de empresas, o Finanzas y Contabilidad
Experiencia laboral	Experiencia previa mínimo de dos años
Aptitudes específicas	Facilidad para trabajo en equipo y comunicación. Agilidad con los números y software específico.
Idiomas	Inglés, Español
Retribución	26.000 €/año

Tabla 7 Características perfil, admin. y finanzas.

Fuente: Elaboración propia

EMPLEADO DE COMERCIAL Y MARKETING	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Residencia	Comunidad de Madrid
Estudios	Estudios superiores en Marketing, Publicidad y Relaciones Públicas
Experiencia laboral	Experiencia previa mínimo un año.
Aptitudes específicas	Facilidad para trabajo en equipo y de comunicación. Creatividad y formación continua.
Idiomas	Inglés, Español
Retribución	26.000 €/año

Tabla 8 Características perfil, comercial y marketing.

Fuente: Elaboración propia.

EMPLEADO DE RECURSOS HUMANOS	
Sexo	Indistinto
Edad	Indistinto
Residencia	Comunidad de Madrid
Estudios	Se valorará estudios superiores relacionados con Relaciones Laborales y Recursos Humanos
Experiencia laboral	Experiencia previa en el mismo puesto.
Aptitudes específicas	Facilidad para trabajo en equipo y de comunicación. Capacidad para entender a las personas. Conocimientos en sociología y psicología.
Idiomas	Inglés, Español
Retribución	26.000 €/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.

El objetivo de formar a los trabajadores es potenciar la innovación y el reciclaje de cada uno de los empleados. Estas dos acciones, reciclarse y renovar, desde una perspectiva empresarial son esenciales 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 más implicados con la misión.

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

1. Formación. Estas acciones formativas lograrán una **mayor adecuación** de la persona al puesto de trabajo ya que irá directamente encaminada a potenciar los conocimientos o habilidades en los cuales la persona no posee un nivel adecuado. Por ello, se deberá definir un plan específico de formación en el cual se indiquen cursos, actividades, responsables y fechas.
2. Coaching. Mediante el coaching se lleva a cabo el **desarrollo personal y profesional** del trabajador a través de su actividad diaria. Mediante esta técnica los empleados aprenden a detectar obstáculos, resuelven problemas, mejoran las relaciones internas, animan a la superación personal y aumentan la productividad.
3. Mentoring. Se trata de un **proceso de apoyo** continuo a las personas que, dentro de la empresa, 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 ante diferentes asuntos y problemas.

## 7. Plan económico-financiero

A continuación, se analizará la viabilidad económico financiera de la empresa. Para esto se utilizarán distintas herramientas con el fin de analizar los diferentes parámetros que nos van a indicar cuál sería la situación de arranque del negocio. Lo que se pretende conseguir es:

- Identificar los recursos necesarios para el inicio de la actividad empresarial.
- Determinar los costes asociados a la implementación del negocio.
- Calcular los ingresos obtenidos en los primeros años de vida de la empresa teniendo en cuenta estimaciones en ventas.
- Determinar la rentabilidad de la inversión realizada a lo largo de su implementación.

Este plan financiero goza de un horizonte a cinco años. En estos primeros años se incluyen las fases de crecimiento, madurez y consolidación. Es posible que esta última fase no se vea del todo reflejada, ya que para ello se necesitaría un horizonte más extenso.

### 7.1 Inversión Inicial

Para comenzar se debe tener en cuenta el plan de inversiones que se plantea a lo largo del horizonte establecido. Es preciso realizar una distinción entre los tipos de inversiones que existen y que se van a considerar:

**Activo no circulante o bienes de inmovilizado.** Se dividen a su vez en dos grupos: 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 para aclarar a que se refiere cada apartado contenido en ellas.

En cuanto a los **activos no circulantes**, en primer lugar, está el **inmovilizado material**. Aquí están comprendidos los bienes tangibles tanto los inmobiliarios como los mobiliarios.

- **Instalaciones.** Las instalaciones necesarias para el desarrollo de la actividad son la oficina central localizada en Madrid, en condiciones adecuadas para empezar a desarrollar la actividad. Así, la inversión inicial para este propósito y algún arreglo en la oficina se estima en 10.000 € el año 0. Más adelante, en el año 3 y, se hará una inversión para hacer pequeñas reformas, tales como pintura, pequeños arreglos, etc. Se estiman en 5.000 €.
- **Maquinaria.** En este punto se trata de hacer una lista de las máquinas que se van a adquirir en el año 0 para acondicionar el lugar de trabajo. Se comprarán dos impresoras, una de blanco y negro y otra a color, que podrán usar los trabajadores de la oficina y que costarán 700 €. Los teléfonos son necesarios para los cinco managers y en los años siguientes para el resto de empleados y operadores telefónicos. También se comprará una nevera para que los empleados puedan guardar la comida y bebidas con un precio de unos 600 €. Una máquina de café que se cargará a la cuenta de la empresa por 200 €.

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

Tabla 13 Maquinaria.

Fuente: Elaboración propia

- **Mobiliario.** En este caso, se pretende 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.** Hay que tener en cuenta las ampliaciones de personal que se llevarán a cabo según evolucione la compañía. De este modo, para el primer año se empezará por adquirir el mobiliario para los cinco managers. Más adelante, en el año 2 se contratará a 1 operador telefónico y 1 persona de limpieza. En el año 4 se contratará a 5 empleados para los distintos departamentos, más 1 operador telefónico. Los equipos informáticos necesarios a lo largo de estos primeros cinco años de vida son los siguientes.

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
<b>Total</b>		<b>5.100</b>		<b>1.020</b>		<b>6.120</b>

Tabla 14 Equipos informáticos.

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, tenemos el inmovilizado inmaterial pertenecientes también a los **activos no circulante**. A este conjunto pertenecen los activos intangibles que también son un valor de la compañía.

- **Software.** Son necesarias las licencias para los programas de gestión básicos para desarrollar las actividades de la empresa. Se calculan unos 1000 € de licencia que habrá que renovar todos los años.
- **Depósitos y fianzas.** Forman parte de este grupo las fianzas de los alquileres que se vayan a realizar con esta compañía. Será una mensualidad del alquiler de la oficina de 2000 €.

Los **activos circulantes**, se refiere al dinero efectivo. En el caso de este plan de inversiones solo se considera la tesorería inicial.

- **Tesorería inicial.** Es necesario disponer de una cierta cantidad de efectivo para comenzar la actividad los primeros meses, para poder hacer frente a los primeros gastos de la compañía. Teniendo en cuenta los alquileres de los primeros seis meses y algún gasto extra en material de oficina y algún otro imprevisto que pueda surgir, se estima en 20.000 € la cantidad a disponer en efectivo.
- **Existencias.** Esta empresa no dispone de ningún activo de este tipo.

Los **gastos de establecimiento y constitución** se refiere a aquellos gastos directos y asociados al registro y creación de la empresa. En este caso, los gastos de puesta en marcha de la compañía están formados por el desarrollo de la plataforma web, aplicación móvil y el lanzamiento de la campaña de marketing inicial.

- **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 de la previsión del plan de inversiones para los cinco primeros años.

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	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>76.700</b>	<b>1.000</b>	<b>2.020</b>	<b>6.000</b>	<b>1.000</b>	<b>1.000</b>

*Tabla 15 Plan de inversiones.*

*Fuente: Elaboración propia*

En el **plan de financiación para obtener esta suma de dinero** se optará por el método de financiación tradicional FFF (family, Friends and fools).

Entre los cinco socios fundadores se repartirán la tarea de encontrar 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. Lo que se busca es evitar los préstamos bancarios o los préstamos participativos que pueden suponer muchas objeciones a la hora de implementar el business plan o bien pueden pedir una importante compensación económica a cambio en forma de tasa de interés que no interesa.

## 7.2 Análisis de Gastos

En este apartado se explican los costes que deberá afrontar la empresa en sus primeros años del desarrollo de su actividad.

### ➤ Costes salariales

Primero se reflejan los costes salariales. Estos son costes fijos anuales y considerados uno de los principales gastos de la empresa.

Procedemos a estructurar las distintas fases del negocio en el horizonte próximo donde se prevén los cambios más significativos en cuanto a la organización de la empresa.



**Primera fase. Comprende el primer año de vida.** Durante este periodo, los únicos trabajadores de la empresa serán los cinco socios fundadores. Los socios fundadores se comprometen durante esta fase a no cobrar ningún sueldo.

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

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
<b>Director Administración y Finanzas</b>	1	26.000
<b>Director Comercial y Marketing</b>	1	26.000
<b>Director Recursos Humanos</b>	1	26.000
<b>Director Ventas</b>	1	26.000
<b>Director de Tech</b>		26.000
<b>Empleado de departamento</b>	0	-
<b>Operador telefónico</b>	1	14.000
<b>Persona de limpieza</b>	1	3000
<b>TOTAL</b>		<b>147.000</b>

Tabla 17 Costes salarial segunda fase

. Fuente: Elaboración propia.

**Tercera fase. Durante el cuarto año**, se contratarán 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
<b>TOTAL FASE</b>		<b>301.000</b>

Tabla 18 Coste salarial tercera fase.

Fuente: Elaboración propia.

### ➤ Costes de alquiler

Otro coste importante que se tienen que tener en cuenta es el alquiler de la oficina.

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 del metro cuadrado inferior al de la capital y donde se sitúan una enorme cantidad de sedes de empresas. Así, se ha seleccionado una oficina de unos 200 m<sup>2</sup> con un precio medio de 10€/m<sup>2</sup>. Quedan entonces unos gastos de 2000 €/mes.

ALQUILERES	PRECIO RENTA	RENTA ANUAL MEDIO M2 (€)	MENSUAL
Oficina	10	200	2000
<b>TOTAL</b>			<b>2000</b>

Tabla 19 Costes de alquiler oficina.

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Otros costes**

Para el **mantenimiento de la plataforma web y de la aplicación móvil** hay que pagar una cuota anual.

En el primer caso hay dos conceptos a pagar, por una parte el alojamiento web (120 €) y por otra el dominio (15 €). Ambos costes son anuales.

En el caso de la aplicación móvil también hay que pagar un mantenimiento para ofrecer la aplicación en la Apple Store de unos 86 € anuales. Si queremos que la misma aplicación esté disponible para clientes de Android en Google Play, se realiza un pago único de 22 €.

Para solucionar posibles errores en ambas aplicaciones, contamos con el servicio contratado de la compañía que la desarrolló previamente. Sería necesario hablar con ellos y ver cuantas horas estiman necesarias para estas tareas por lo que no se tendrá en cuenta en este apartado. **Coste anual total de 221 € más 1 pago único de 22 € .**

Los costes de **agua, luz y teléfono** también se incurren anualmente y se consideran costes fijos en el análisis. El gasto está compuesto por el consumo de la oficina central, que se estima en **350 € mensuales. (4200 € anual).**

Hay que considerar los gastos en **publicidad, marketing y patrocinio de eventos** que se realizarán cada año. Este cálculo se hace sobre los ingresos por ventas y el porcentaje promedio está en torno al 10 %. En este caso el porcentaje destinado variará a lo largo de los años. Al principio esta cifra será mayor ya que los ingresos son más bajos y por lo tanto se necesita destinar una mayor cantidad. Además, se apostará por una inversión ligeramente agresiva para intentar captar y llegar al máximo de clientes y suscriptores.

Se considera el escenario moderado de la previsión de ingresos del siguiente capítulo para hacer los cálculos en la siguiente tabla.

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

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 <b>240.000</b> 175.500	649.110 <b>492.000</b> 354.510	1.343.100 <b>1.008.600</b> 723.060	2.781.240 <b>2.067.600</b> 1.461.240	4.316.400 <b>3.178.800</b> 2.212.920

Tabla 21 Previsión de costes.

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Previsión de ingresos

Uno de los principales objetivos a la hora de elaborar un negocio de estas características es determinar cómo la empresa sacará un beneficio. En este caso, **la primera fuente de ingresos será la comisión** que se les cobrará a los suscriptores únicamente cuando se lleve a cabo un alquiler, tal y como se habló en el apartado del plan de marketing se sitúa en el **15 % sobre el precio de alquiler de la prenda**. **La segunda fuente de ingresos será el espacio publicitario** en la aplicación móvil, cobrando por este **150 € mensuales**.

A continuación, se expondrán los factores que se han tenido en cuenta para realizar una estimación de los ingresos necesaria para analizar la viabilidad económico financiera de este proyecto.

En el capítulo del análisis del mercado se estudió en la Comunidad de Madrid el gasto medio por hogar en ropa y resultó ser alrededor de 1.677 € en el año 2018.

Ya se ha visto en el plan de marketing que el gasto medio para adquirir este servicio ronda los 323 €/mes. Esto supone un gasto medio anual de 3876 €. Esta cantidad excede en 1.677 € el gasto medio por hogar en ropa. Esto es un indicador del tipo de cliente que puede contratar estos servicios. Las rentas bajas en principio no tendrán acceso y las rentas medias podrán contratarlo de manera parcial.

El fuerte impulso que ha sufrido el mercado del alquiler tal y como se ha visto en el análisis del mercado y la tendencia de otros países vecinos que sirven de ejemplo hacia este modelo de negocio contribuye al positivismo en la previsión de ingresos.

Aun así, el cliente no siempre contratará el servicio para satisfacerle durante un periodo largo. También se espera acercarse a un público con unos intereses diferentes según se ha visto en la exposición del público objetivo anteriormente. Por otra parte, hay que tener en cuenta que el dato del gasto medio por hogar es el destinado a ropa y calzado. Por tanto, se tomará la estimación de 1600 €/año como un gasto medio del cliente en el escenario moderado. 1900 €/año en el optimista y 1300 €/año en el pesimista.

A la hora de estimar el número de clientes, se considerarán tres escenarios con distintas previsiones para comparar las distintas situaciones que pueden darse, desde una visión más pesimista hasta una más positiva y así proporcionar una perspectiva más amplia de la situación de la compañía en el horizonte económico.

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

Teniendo en cuenta los factores anteriores y añadiendo los tres escenarios para ampliar las posibles realidades económico-financieras, se estima el número de hogares que contratarán estos servicios.

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.

A continuación, se realiza la previsión para los próximos años contemplados en el horizonte del análisis económico-financiero.

Según la encuesta de presupuestos familiares de los cuatro últimos años realizada por el Instituto Nacional de Estadística, la evolución del gasto medio por hogar en bienes y servicios en la Comunidad de Madrid es 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.

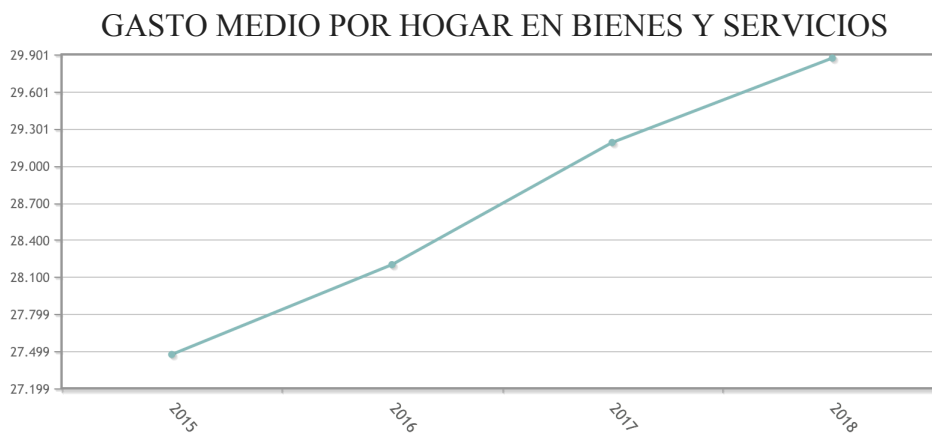


Gráfico 5 Gasto medio por hogar en bienes y servicios

Fuente: Elaboración propia.



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

Fuente: Elaboración propia.

En los gráficos se aprecia la evolución positiva del gasto medio por hogar en la Comunidad de Madrid en esta categoría y subcategoría. Para la estimación del gasto se ha realizado una media de las variaciones interanuales y se obtiene un 3,5 % de aumento anual. Aun así, esta estimación depende de factores económicos externos a la compañía por lo que se consideran aquí también tres posibles escenarios. El más positivo con el 3,5%, el moderado con 2,5% y el pesimista con 1%.

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

Tabla 25 Gasto medio por hogar.

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ha visto a lo largo de este análisis, hay varios factores que justifican el incremento porcentual de hogares clientes de estos servicios. En primer lugar, la tendencia actual del mercado hacia un modelo de negocio de este tipo, el auge del e-commerce y el panorama actual del sector textil. La estrategia inicial de marketing elaborada por una empresa externa y la labor del departamento comercial y marketing contribuirán al posicionamiento de la compañía y a dar a conocer los servicios que esta ofrece. Por otra parte, la tendencia económica a la estabilidad desde el comienzo de la recuperación, contribuye también a marcar los siguientes objetivos en cuanto al número de hogares clientes que contratarán los servicios en los primeros cinco años.

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

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

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, los ingresos previstos según la evolución del gasto y los objetivos de clientes son los siguientes para los primeros cinco años.

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

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

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

Tabla 27 Ingresos escenario 1, 2 y 3.

Fuente: Elaboración propia.



#### 7.4 Cuenta de Resultados y Flujos de caja.

Para continuar con el análisis económico financiero se procede al cálculo de la cuenta de resultados y de los flujos de caja con el fin de calcular en el siguiente apartado el VAN y el TIR de este negocio.

Llevando a cabo un balance de las entradas y las salidas se formulará el cálculo de los flujos de caja como herramienta para analizar la salud de la empresa. Consta de varios elementos, algunos de ellos obtenidos en los apartados anteriores y otros comentado a continuación.

- **Inversión, Ventas y Costes.** Estos tres elementos han sido calculados en los apartados anteriores. Se escogerá el **escenario 2 (moderado)** de previsión de ventas para el cálculo.
- **Capital Circulante.** Se ha hecho una estimación porcentual sobre la cifra de ventas y se sitúa en el 15%.
- **Amortización.** Aquí se hace referencia a las inversiones que deben ser amortizadas. Maquinaria, equipos informáticos, instalaciones y desarrollo aplicaciones web y móvil. Se muestra el desglose de la amortización en los primeros cinco años. Se calcula la amortización de manera lineal.

	AÑO DE INVERSIÓN	INVERSIÓN	PERIODO DE AMORTIZACIÓN (en años)	COEF. LINEAL
<b>Maquinaria</b>				
Impresora, nevera, teléfonos, máquina cafe	0	2000	5	20%
<b>Equipo informáticos</b>	0	5.100	5	20%
	2	1.020	5	20%
	4	6120	5	20%
<b>Instalaciones</b>	0	10.000	10	10%
	3	5.000	10	10%
<b>Aplicaciones Web y Móvil</b>	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					
<b>Impresora, nevera, teléfonos, máquina de café .</b>	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
<b>TOTAL</b>	<b>4.640</b>	<b>4.844</b>	<b>5.344</b>	<b>6.568</b>	<b>6.568</b>

Tabla 29 Cálculo de la amortización durante 5 años.

Fuente: Elaboración propia.

- **Impuestos.** Los tipos impositivos a sociedades en 2018 reflejan una tasa del 25% vigente desde el 1 de enero de 2016. Sin embargo, existe un impuesto de sociedades para emprendedores desde el año 2015 que se aplica durante dos años en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva. Esta tasa reducida es del 15%.

Una vez definidos todos los elementos se puede proceder a elaborar la tabla de los flujos de caja. Estos son calculados añadiéndole al beneficio neto (BDI) la amortización y restándole el capital circulante. La cuenta de resultados se le considera a la obtención de dicho beneficio después de impuestos. 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	<b>-76.700</b>	<b>88.856</b>	<b>347.722</b>	<b>963.142</b>	<b>2.274.847</b>	<b>4.450.081</b>

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	<b>-76.700</b>	<b>43.249</b>	<b>201.957</b>	<b>629.221</b>	<b>1.539.504</b>	<b>3.074.837</b>

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	<b>-76.700</b>	<b>3.227</b>	<b>74.285</b>	<b>340.933</b>	<b>910.138</b>	<b>1.902.164</b>

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

Fuente: Elaboración propia

En los tres escenarios los ingresos son suficientemente elevados para que el resultado del ejercicio no se vea afectado de sobremanera por los costes e inversiones.

### 7.5 Cálculo del VAN, TIR y Payback.

La viabilidad de este proyecto se basa en el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno y el Payback o Periodo de recuperación. Son herramientas que permiten analizar la rentabilidad de un negocio que se quiere poner en marcha como es el caso del presente trabajo.

#### **Valor Actual Neto (VAN)**

Esta herramienta refleja el valor del proyecto en términos absolutos netos. Parte de los flujos de caja como datos de partida dando preferencia a los más cercanos en el tiempo con el objeto de reducir el riesgo de error. También hace uso de una tasa  $r$ , con la que supone que se reinvierten todos los flujos de caja. Pretende hacer una equivalencia en el momento actual de los flujos de caja esperados haciendo uso de esta tasa de descuento. **Si dicha equivalencia es mayor que la inversión inicial, el proyecto sería rentable y produciría beneficios por encima de la rentabilidad  $r$** , esta es la tasa de descuento aplicable. Es objeto de controversia debido a su difícil estimación. Aquí se supone en un 15% teniendo en cuenta la tasa de inflación actual.

#### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Esta otra herramienta que también ayuda a valorar la rentabilidad de un proyecto. Es un valor porcentual que representa la tasa de interés a la que el Valor Actual Neto es igual a cero. Se utiliza para su cálculo la misma ecuación que en el VAN. La  $r$  ahora es la Tasa Interna de Retorno que se quiere calcular, los flujos de caja los mismos y el  $VAN=0$ .

Si la TIR es mayor que cero se considera que el proyecto es rentable. Sucede lo contrario cuando es igual o menor que cero.

#### **Payback o Periodo de Recuperación.**

Este indicador muestra el periodo de tiempo en el que la inversión inicial se logrará recuperar. Se calcula tomando como dato base los flujos de caja acumulados que se muestran a continuación.

Para los tres escenarios la inversión inicial es de 76.700€.

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	<b>43.249</b>	<b>201.957</b>	<b>629.221</b>	<b>1.539.504</b>	<b>3.074.837</b>
ESCENARIO 3	3.227	74.285	340.933	910.138	1.902.164

Tabla 33 Flujos acumulados.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se obtienen los resultados de los tres elementos comentados anteriormente, utilizando los flujos de caja y los flujos de caja acumulados como bases de cálculo para ello.

	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.

Los valores de los dos indicadores (VAN y TIR) en los tres escenarios son positivos y por lo tanto rentables según estos criterios utilizados. Su periodo de recuperación se encuentra dentro del horizonte de los cinco años.

### 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 es el factor más importante 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/ESsrmelFkTBEiL\\_j\\_cHEcXwBCLilYfo1YuVja6DNrSLaFw?e=EjO9bw](https://upcomillas-my.sharepoint.com/:x/g/personal/201608362_alu_comillas_edu/ESsrmelFkTBEiL_j_cHEcXwBCLilYfo1YuVja6DNrSLaFw?e=EjO9bw)

## 8. Plan Tecnológico a desarrollar

### 8.1 Análisis de herramientas

En cuanto a la tecnología necesaria en el desarrollo de la actividad empresarial, consistirá principalmente de **una página web y una aplicación móvil**, donde se deberá invertir la mayor parte de los recursos.

La gestión de los recursos necesarios para proporcionar el servicio de alquiler precisa de la elaboración de una **red interna sólida de comunicaciones, y una base de datos** constantemente actualizada que permita ofrecer un servicio de calidad y una atención personalizada y fiable. Para ello es necesario contar con una red de servidores que den apoyo a la plataforma web y a las bases de datos.

Esto es debido a que estas dos suponen el nexo entre los clientes y la empresa. En ellas se recogen las peticiones de los mismos, así como sus gustos y otra información que necesitará ser revisada para así mejorar el servicio ofrecido. Resulta evidente por tanto que se deba mantener siempre un nivel de calidad óptimo, desarrollando nuevas funciones de mejora dentro de ella para no perder la ventaja competitiva.

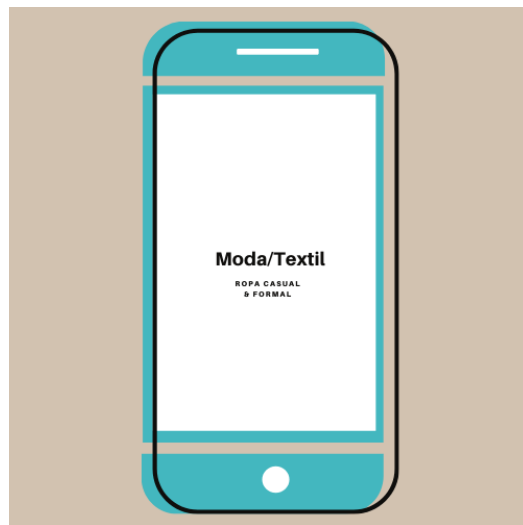
También será necesario un **software de gestión empresarial** para poder integrar toda la información recogida por los distintos sectores de la empresa, y de este modo conseguir que la comunicación tanto interior como exterior a la compañía sea lo más fluida posible.

Para el desarrollo e implantación de esta tecnología se acudirá a los servicios de una empresa desarrolladora de software especializada, para conseguir que desde un primer momento la página web tenga el **mejor funcionamiento y el mejor aspecto posible**. Debe poseer una interfaz intuitiva y eficaz para que la experiencia del usuario sea óptima. El acceso a través de esta página web al servicio de atención al cliente debe ser sencillo y visible en todo momento.

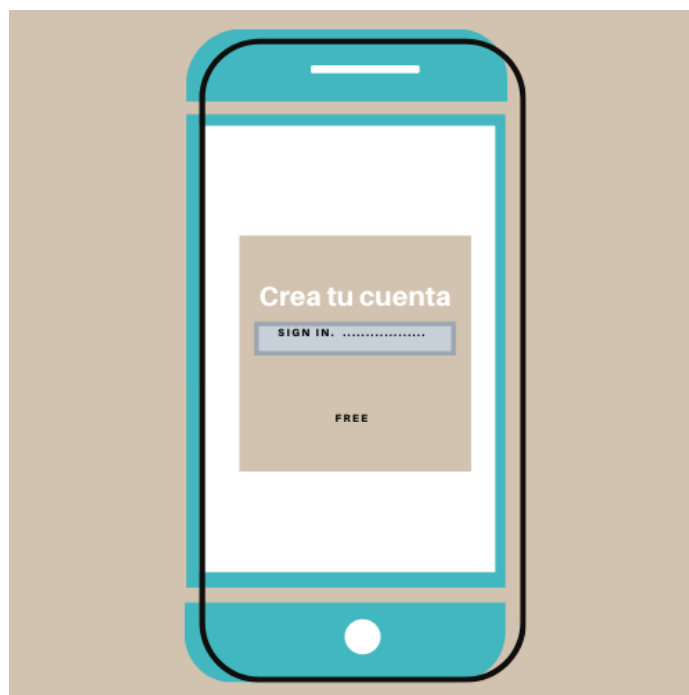
## 8.2 Diseño y creación de la app



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



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

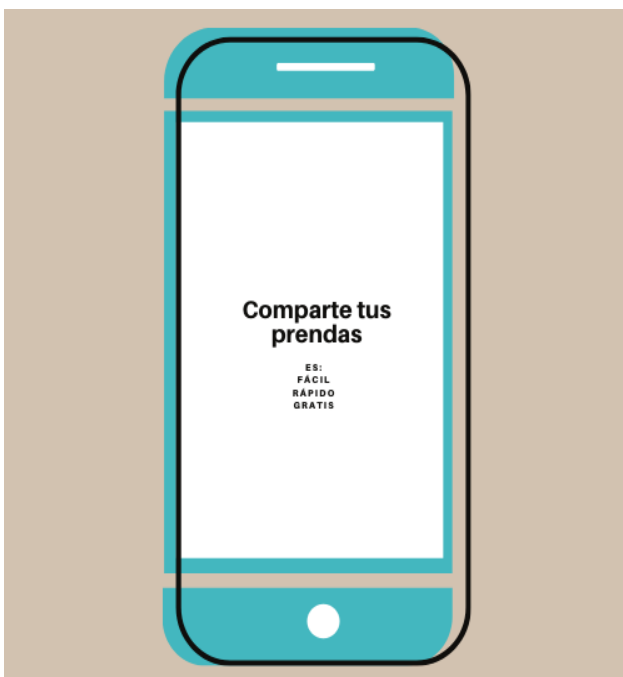


*Ilustración 6 Diseño de app.  
Fuente: Elaboración propia.*





*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

Una vez realizado el plan de negocio del actual proyecto, cabe comentar las conclusiones extraídas durante el estudio, como resultado de los análisis realizados a lo largo del mismo.

Se trata de una propuesta que utiliza un modelo de negocio actual y rentable que aprovecha las ventajas de la **evolución del comercio electrónico**. El desarrollo de las nuevas tecnologías y la adaptación de los mercados a ellas, ha dado como fruto esta idea que supone una nueva oportunidad para negocios como este para crecer e integrarse en el mundo empresarial.

Esta start up entrelaza dos conceptos con los que ya estamos familiarizados, pero que apenas hemos visto unidos. Por un lado, **el mercado de ropa y accesorios** que representa un modelo de negocio bastante tradicional y por otro el **modelo de alquiler** en el que se fundamenta este proyecto. La reunión de estas bases en el entorno de los principios de la **economía circular**, ha dado lugar a esta propuesta de proyecto actual y atractivo.

Utiliza una estrategia con elementos diferenciadores como la creación de una **app** donde publicar tus prendas y de esta manera compartirlas con otros, unos **precios** competitivos en comparación con su compra, una **inversión inicial** reducida y los **valores de la economía circular** como marco para el desarrollo de su actividad empresarial. Así, se quiere crear una ventaja competitiva que permita a la compañía hacerse un hueco en el mercado y obtener beneficio en un horizonte inferior a cinco años.

Para lograr estos objetivos, será de vital importancia emplear los elementos ya explicados, tales como, **una estrategia de marketing sólida** apoyada por una campaña de publicidad y marketing inicial creada por una empresa experta externa. Otro elemento fundamental para el buen funcionamiento de la empresa será la **creación de las aplicaciones web y móvil**. Se precisa un producto de calidad con revisión y mejoras constantes dado que se trata del epicentro de todas las actividades de la empresa. La comunicación con el cliente y suscriptor también debe tener una garantía de calidad y dedicación.

Por último, en **el apartado económico**, cabe destacar una serie de elementos característicos del análisis. La inversión inicial no es demasiado elevada y resulta asumible teniendo en cuenta el apoyo de todos socios fundadores. La previsión de ingresos que se ha realizado refleja una postura bastante moderada en cualquiera de los escenarios. Esto implica que, según el método de ingresos diseñado, es posible aumentar las ganancias de una manera notable variando ligeramente los parámetros. Los indicadores de rentabilidad VAN y TIR también apoyan este último punto al mostrar cifras muy favorables a la viabilidad de este proyecto.

Por tanto, el presente business plan se muestra como una propuesta atractiva e innovadora que **podría ser perfectamente implementada en el mercado actual**.

En cuanto al impacto que se espera de este proyecto en el entorno en el que se desarrollará la actividad económica, cabe destacar los siguientes puntos:

A **nivel social**, Este modelo de negocio contribuye a **crear conciencia social** sobre el estilo de consumo que se está siguiendo. El modelo de consumo actual no es sostenible y este negocio apoya un cambio en esta tendencia. **Se fomenta el pago por uso frente al pago por posesión**. Un usuario paga por un producto durante un periodo de tiempo que lo va a necesitar. Es cierto que no todos los productos se adaptan a este tipo de consumo, pero existen muchos que sí y que a día de hoy se consumen de manera compulsiva y sin responsabilidad. Se pretende crear un clima de reflexión sobre la explotación de los recursos del sector textil y que por consiguiente crea erróneos comportamientos y actitudes en nuestra sociedad.

A **nivel medioambiental**, al potenciar un consumo de recursos de manera responsable, consciente y sostenible, se busca cuidar el medioambiente y evitar dañar lo en la medida de lo posible. El alquiler de prendas de ropa está enfocado hacia el aprovechamiento de los recursos existentes. Cuantas menos prendas se fabriquen gracias a este tipo de negocios, que buscan dar salida a productos ya manufacturados que no tienen uso, más emisiones nocivas se evitarán arrojar al entorno, favoreciendo este y en consecuencia beneficiando a nuestros hogares y a nosotros mismos.

A **nivel económico**, íntimamente relacionado con los análisis anteriores, se encuentra el impacto a nivel económico del presente proyecto. Se debe evolucionar desde un modelo económico lineal actual, **hacia un modelo de economía circular**, en el que se basan los futuros negocios prósperos de la economía. Mientras el modelo lineal sigue un flujo en el que se generan una gran cantidad de residuos inútiles, en el modelo circular se busca tratar estos continuando con la cadena de valor circular. El **reciclaje, la reparación y la reutilización** son características de este modelo que se sitúan en un plano acorde con las **necesidades sociales y medioambientales que existen**. La creación de negocios que como este, fomenten estos valores, ya han conseguido dar el primer paso hacia una economía sostenible que beneficia a todos, a la sociedad y a nuestro medioambiente.

## 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](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-tenes-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-tipos-de-emprendedores-a-partir-de-su-manera-de-financiarse.html>