



Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Una estrategia empresarial exitosa: comparativa entre Vinted y Percentil.

Autor: Casilda Baldasano Sayáns
Director: Carmen Fullana Belda

**UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EXITOSA: COMPARATIVA ENTRE VINTED
Y PERCENTIL**

Casilda
Baldasano
Sayáns

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	4
Palabras clave	4
Abstract	5
Key words	5
Acrónimos	6
Índice de gráficos y tablas	7
1 Introducción	8
2 Revisión de la literatura o marco teórico	10
2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL	10
2.2 CONCEPTOS CLAVE DE SOSTENIBILIDAD	11
2.3 CONCEPTO DE ÉXITO EMPRESARIAL	14
2.4 TEORÍAS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	16
2.4.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL COMPETITIVA.....	16
2.4.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN RECURSOS.....	17
2.4.3 ESTRATEGIA BLUE OCEAN	19
2.5 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL 20	
2.5.1 MODELO CANVAS.....	20
2.5.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	22
2.5.3 LA CADENA DE VALOR.....	24
2.5.4 VRIO	26
2.5.5 PUESTA EN PRÁCTICA DEL MODELO DEL OCÉANO AZUL.....	27
3 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS	28
4 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS	29
4.1 VINTED	29
4.1.1 CANVAS.....	29
4.1.2 5 FUERZAS DE PORTER.....	31
4.1.3 CADENA DE VALOR.....	33
4.1.4 ANÁLISIS VRIO	36
4.2 PERCENTIL	37
4.2.1 CANVAS.....	37
4.2.2 5 FUERZAS DE PORTER.....	39
4.2.3 CADENA DE VALOR	40
4.2.4 ANÁLISIS VRIO	43
5 ANÁLISIS COMPARATIVO	44
6 CONCLUSIONES	48
7 BIBLIOGRAFÍA	50

Resumen

En este trabajo de fin de grado se analiza una recopilación de las definiciones y los elementos que componen una estrategia empresarial exitosa. Posteriormente, se analizarán las estrategias empresariales de dos iniciativas sostenibles de la actualidad, dentro de la industria textil: Vinted y Percentil. Vinted es una aplicación que permite a los usuarios vender y comprar ropa de segunda mano, mientras que percentil es una tienda online de segunda mano. Tras haber analizado y desarrollado ambas estrategias empresariales, se hará una comparativa para poder sacar conclusiones sobre qué elementos de la estrategia empresarial hacen más exitosa a una iniciativa (Vinted) respecto de la otra (Percentil). Desarrollando esta comparativa se pretende identificar cuáles son los elementos que conforman una estrategia empresarial exitosa.

Palabras clave

Iniciativas sostenibles, comparativa, estrategia empresarial exitosa

Abstract

The aim of this final degree project is to compile the definitions and elements that make up a successful business strategy. Subsequently, we will analyse the business strategy of two current sustainable initiatives in the textile industry: Vinted and Percentil. Vinted is an application that allows users to sell and buy second-hand clothes, while percentile is an application that allows users to sell and buy second-hand clothes, while percentile is an online second-hand shop. After having analysed and both business strategies, a comparison will be made in order to draw conclusions about which elements of the business model which elements of the business strategy make one initiative (Vinted) more successful than the other (Percentil). By developing this comparison, it is intended to identify which are the elements that make up a successful business model that make up a successful business strategy.

Key words

Sustainable initiatives, comparison, successful business strategy

Acrónimos

EEA	Agencia Europea del Medio Ambiente
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COO	Chief Operating Officer
CPO	Chief Product Officer
SEO	Search Engine Optimization

Índice de gráficos y tablas

<i>Gráfico 1: MODELO CANVAS DE VINTED</i>	<i>31</i>
<i>Gráfico 2: ORGANIGRAMA DE VINTED</i>	<i>35</i>
<i>Gráfico 3: CADENA DE VALOR DE VINTED.....</i>	<i>36</i>
<i>Gráfico 4: MODELO CANVAS DE PERCENTIL</i>	<i>39</i>
<i>Gráfico 5: ORGANIGRAMA DE PERCENTIL.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 6: CADENA DE VALOR DE PERCENTIL.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 1: FASES DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL _____</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2: EL ANÁLISIS VRIO _____</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 3: COMPARATIVA ENTRE VINTED Y PERCENTIL _____</i>	<i>47</i>

1 Introducción

Este ensayo tiene como objetivo realizar una comparativa entre las estrategias empresariales de dos empresas situadas dentro de la industria textil que presentan iniciativas sostenibles. La finalidad es identificar los elementos que define una estrategia empresarial exitosa. Las dos empresas que serán comparadas son Vinted y Percentil.

El modelo de negocio de Vinted está basado en la interacción entre compradores y vendedores puestos en contacto mediante la aplicación móvil para llevar a cabo la compra o venta de un artículo de moda (Cristina, 2022). El beneficio de la empresa reside en la comisión que obtienen por la compraventa que realizan sus clientes y en las suscripciones que proporciona la app que beneficia a los subscriptores con ciertas ventajas, como envíos gratuitos o el acceso a ofertas exclusivas.

Por otro lado, el modelo de negocio de Percentil se basa en la suscripción. Sus clientes son subscriptores que pagan una cuota mensual por el envío de una selección de artículos de moda de segunda mano de la que pueden elegir lo que se quedan y lo que devuelven a la empresa. Asimismo, tienen artículos a la carta dispuestos para la venta que están fuera del paquete de suscripción y al que cualquier persona puede acceder para comprar. De esta manera, el beneficio de la empresa se basa en las suscripciones y también en la venta de los artículos a la carta.

Para poder llevar a cabo esta comparativa se definirán diferentes teorías de estrategias empresariales que difieren cuáles son los elementos en los que se debe centrar una empresa para poder ser exitosa. De cada una de estas teorías se han extraído herramientas para poder analizar la estrategia de una empresa desde cada enfoque.

A partir de este estudio, se realizará una comparativa de ambas estrategias empresariales para poder realizar una conclusión de aquellos elementos que hacen de una estrategia empresarial una exitosa, respaldado por diferentes teorías. La base del marco teórico en el que se encuadra este ensayo es la percepción de Norton y Kaplan de la necesidad de una buena estrategia empresarial para poder tener una organización exitosa (Norton y Kaplan, 2005). Ambos, en un artículo que escribieron para Harvard argumentan que la brecha existente entre la ambición y el desempeño se encuentra en la puesta en práctica de una estrategia empresarial. El éxito de una compañía reside mayoritariamente en la

implantación e implementación de una buena estrategia, donde todos los engranajes encajen a la perfección. (Norton y Kaplan, 2005)

Por ello la estructura que seguirá este ensayo es la siguiente: primero, la realización del marco teórico donde se definirá lo que es una estrategia empresarial y qué elementos la componen, y donde se definirán conceptos claves de la sostenibilidad dentro del marco empresarial; seguidamente, se llevará a cabo una descripción de teorías que exponen los elementos para una estrategia exitosa y la descripción de algunas herramientas estratégicas como las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979) o el análisis VRIO (acrónimo que hace referencia al conjunto de las palabras inglesas Value, Rarity, Imitability y Organization); posteriormente, se realizará la comparativa entre las estrategias empresariales de las dos empresas seleccionadas; y, finalmente, la conclusión que recoge cuáles pueden ser elementos clave en una estrategia empresarial de iniciativas sostenibles exitosa.

2 Revisión de la literatura o marco teórico

A continuación, se realizará una exposición de conceptos clave que enmarcan el objetivo de este trabajo. Estos conceptos son la estrategia empresarial, la sostenibilidad, el desarrollo sostenible, la economía circular y el éxito empresarial. Posteriormente, se explicarán distintas teorías de estrategia empresarial que argumentan distintos enfoques para la consecución de ventajas competitivas sobre el sector. Finalmente, se definirán distintas herramientas dentro de cada una de estas teorías para la aplicación práctica de la comparación entre las empresas elegidas.

2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Fernández Lorenzo define la estrategia empresarial como la “Forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos” o como “un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa”. (Fernández Lorenzo, 2012)

Una estrategia empresarial está compuesta por elementos tanto internos como externos. En cuanto a los elementos externos, son aquellos medios que encaminan o ayudan a la empresa a que potencie su efectividad y competitividad en el mercado. Algunos de estos elementos externos pueden ser preguntas como qué necesidades hay que satisfacer, cuál es el segmento de clientes al que se quiere dirigida la empresa, qué factores me diferencian de la competencia o qué acciones son necesarias según se mueva el mercado. Los elementos internos de la estrategia hacen referencia a la organización de los diferentes componentes de la empresa, a los engranajes que la hacen funcionar. Estos elementos internos son las personas, los departamentos, las actividades dentro de cada departamento, etc. La organización entre estos diferentes elementos tiene que estar enfocada en conseguir tener una ventaja competitiva y su futura mantención.

Fernández Lorenzo indica que hay una serie de características que hacen de una estrategia fuente de éxito para la empresa.

- “Debe tener un horizonte temporal relativamente amplio

- Debe marcar unos objetivos claros y decisivos, que supongan un salto cualitativo de la empresa, pero también determinar los medios para alcanzarlos
- Deber ser consistente, de manera que las metas y políticas que defina vayan en la misma dirección sin presentar incongruencias
- Debe suponer una concentración de esfuerzos. Una estrategia eficaz, por lo general, suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Lo que disminuye implícitamente, los recursos disponibles para otras actividades
- Debe ser flexible. El entorno es muy cambiante y la estrategia deberá poder adaptarse a dichos cambios sin aferrarse a enfoques sobrepasados por la realidad.
- Debe ser factible con la situación y capacidades de la empresa, sin agotar los recursos disponibles ni generar problemas de difícil solución.
- Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido. Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades y requiere que todos los niveles de una organización actúen reforzando su puesta en marcha.
- (...) debe facilitar la creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de la empresa.” (Fernández Lorenzo, 2012).

2.2 CONCEPTOS CLAVE DE SOSTENIBILIDAD

Para poder llevar a cabo este trabajo, primero se han de definir conceptos clave relacionados con la sostenibilidad. Se han elegido como conceptos clave de la sostenibilidad en el marco empresarial la triple bottom line, el ciclo de vida de los productos y la economía circular. Para poder definir estos conceptos se comenzarán definiendo el concepto de sostenibilidad y desarrollo sostenible, necesariamente utilizados como marco teórico.

Se han elegido estos conceptos ya que ambas estrategias a estudiar se basan en iniciativas sostenibles y que ambas tienen como objetivo conseguir una economía circular en el sector industrial de la moda.

La sostenibilidad, según el informe Brundtland de 1987, se define como “satisfacer las necesidades y las aspiraciones del presente, sin comprometer la facultad de continuar haciéndolo en el futuro”. Existen autores (Jickling, 1998) que argumentan que la

definición del informe Brundtland no es completo y que no ha sido actualizado. Esta desactualización se puede achacar a año del informe, o la “brecha entre retórica vs. realidad”, causada por el desequilibrio entre el desarrollo académico de la materia y la falta de puesta en práctica (Chapman, 2014).

Aplicando este concepto al área empresarial textil, resulta difícil poder contextualizarlo, ya que ni siquiera el concepto sin contextualización tiene una definición universalmente aceptada. Aun así, en un intento por medir de manera objetiva el impacto de las empresas textiles en el medio ambiente, Global Fashion Agenda junto con el Boston Consulting Group, crearon el Pulse of the Fashion Industry. En su última publicación de 2019 (Lehmann et al., 2019) la industria de la moda puntuó un 42/100 frente al 38 del año anterior o al 32 de 2017. En este estudio se puede ver que un 75% de la población estudiada en cinco continentes opina que la sostenibilidad es un aspecto muy importante en la actualidad. Sin embargo, en el estudio también se puede observar que solo un 7% tiene en mente una manufacturación sostenible como prioridad principal a la hora de realizar compra de artículos textiles.

El concepto de desarrollo sostenible se empieza a formar en la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en la década de 1980. En el informe llamado Nuestro Futuro Común, realizado por la Comisión Brundtland, (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987) se le dio una definición a este concepto. Esta definición expresa que el desarrollo sostenible es “El desarrollo que permite hacer frente a las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de futuras generaciones para lograr sus necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987)

A partir de la publicación de ese informe hasta la actualidad, la definición del concepto de desarrollo sostenible ha ido tomando diferentes formas. Una definición que destaca Isis Gómez en su libro *Desarrollo Sostenible* es la propuesta por la UICN, el Programa de la ONU para el Medio Ambiente (PNUMA) y el WWF en 1991. Esta definición expone que el desarrollo sostenible es el “Desarrollo que mejora la calidad de vida, respetando la capacidad de carga de la Tierra” (Gómez, I. 2020).

El economista estadounidense Herman Daly (Daly & Farley, 2010) fue más allá y propuso una serie de principio mediante los cuales se puede alcanzar un desarrollo sostenible. Estos requisitos son los siguientes:

- Principio de recolección sostenible: “la tasa de recolección de los residuos sea igual a la de su regeneración”
- Principio de emisión sostenible: “La tasa de emisión de residuos sea igual a la capacidad natural de asimilación de los ecosistemas donde se emiten”
- Principio de vaciado sostenible: “La tasa de consumo de los recursos no renovables se limite a la de creación de sustitutos renovables”
- Principio de selección sostenible de tecnologías: “la tecnología apropiada para un desarrollo sostenible es la que aumenta la productividad de los recursos, más que incrementa la capacidad extraída de los mismos”

Se podría llegar a pensar, viendo sus definiciones, que sostenibilidad y desarrollo sostenible son lo mismo, o que sostenibilidad se podría utilizar como un símil de desarrollo sostenible. Sin embargo, muchos expertos defienden su diferencia y argumentan que la “sostenibilidad suele ser definida comúnmente como la capacidad de mantenimiento en el tiempo de una situación o condición. Mientras que lo que pretende definir el desarrollo sostenible es un cambio, gradual y direccional, que no destruya las fuentes de renovación.” (Gómez, I. 2020).

El *Triple Bottom Line*, es un concepto introducido por John Elkington en 1997 (Elkington, 1997). En español se traduce a la triple cuenta de resultados y hace referencia al enfoque que toma como elemento esencial, no solo el resultado económico, sino también los resultados sociales y los medioambientales. De esta manera, el *Triple Bottom Line* busca el beneficio económico, la calidad medioambiental y la justicia social. (Russo, M., 2008)

El ciclo de vida de una teoría desarrollada en 1966 por el economista estadounidense Raymond Vernon, cuyo objetivo comenzó siendo la ilustración de los cambios de especialización a los que se puede enfrentar un país. Esta teoría permite ver esos cambios en aquellos países que han decidido especializarse únicamente en un producto concreto. Vernon distingue en su teoría cuatro etapas por las que pasa todo producto: lanzamiento, crecimiento, madurez y declive. (Vernon, 1966)

El lanzamiento es la fase en la que nace y se lanza el producto al mercado. Por ello necesita gran cantidad de financiación y se caracteriza por tener un volumen de ventas pequeño, aunque en crecimiento. En esta fase, aquel país que haya sido creador del producto tiene una ventaja competitiva sobre el resto de países en el sector de I + D. En la fase de crecimiento hay una rápida expansión, en ventas y en beneficios. Aparecen los

primeros competidores, influyendo naturalmente en el aumento de la rivalidad y competencia y expandiendo así puntos de venta y canales de distribución. En esta etapa los precios comienzan a disminuir. La fase de madurez se caracteriza por un crecimiento de ventas, pero en menor medida y amplitud que en la fase anterior; un descenso en beneficios; costes de fabricación bajos al tener las técnicas de fabricación muy perfeccionadas; y la comercialización como ventaja competitiva en la diferenciación del producto frente a competidores. La última fase, la de madurez, se caracteriza por una importante disminución en las ventas; beneficios bajos o, incluso, negativos; inexistencia de inversión tecnológica; escasa competencia; estabilización o incremento en el nivel de precios; y una distribución prioritariamente selectiva en lugar de intensiva. (Godás, L., 2006).

Por último, el término de economía circular nació en 1990 (Pearce & Turner, 1992). Este concepto ha ido cogiendo fuerza con el paso del tiempo y se está implementando actualmente en cientos de economías y empresas. La economía circular es “reconstituyente y regenerativa por diseño, y se propone mantener siempre los productos, componentes y materiales en sus niveles de uso más altos.” (Cerdá & Khalilova, 2016)

Emilio Cerdá y Aygun Khalilova, aportan a la materia tres principios en los que se apoya una economía circular. Estos son: 1) “preservar y aumentar el capital natural, controlando los stocks finitos y equilibrando los flujos de residuos renovables”; 2) “Optimizar el rendimiento de los recursos, circulando siempre productos, componentes y materiales en su nivel más alto de utilidad, en los ciclos técnico y biológico”; 3) “Promover la efectividad del sistema, haciendo patentes y proyectando eliminar las externalidades negativas” (Cerdá & Khalilova, 2016)

Con estos principios, la Agencia Europea de Medio Ambiente (EEA por sus siglas en inglés) propone las siguientes características de la economía circular: reducción de insumos y menor utilización de recursos naturales; compartir en mayor medida la energía y los recursos renovables y reciclables; reducción de emisiones; disminución de pérdidas de materiales y de residuos; y mantenimiento del valor de los productos, componentes y materiales en la economía. (Agencia Medioambiental Europea, 2015)

2.3 CONCEPTO DE ÉXITO EMPRESARIAL

Como último concepto a desarrollar previo a la exposición de diferentes teorías de estrategias empresariales, se ve conveniente definir el concepto de éxito empresarial, ya que será la base argumentativa en la comparación de la empresa lituana Vinted y la empresa española Percentil.

La Real Academia Española define éxito, palabra proveniente del latín exitus, que significa ‘salida’, como un “resultado feliz de un negocio, actuación, etc.”; como una “buena aceptación que tiene alguien o algo”; o como un “fin o terminación de un negocio o asunto”. (consultado en febrero 2023). Sin embargo, ninguna de estas tres aceptaciones de la palabra ayuda a exponer cuáles son los términos que ayudan a definir a una empresa como más exitosa que otra.

C. García Quintana sintetiza la conceptualización del éxito según los objetivos a alcanzar en cada una de las etapas del ciclo vital de un proyecto empresarial, siendo estas etapas “pre-inicio, start-up, crecimiento, madurez-crecimiento lento y declive/renovación”. (García Quintana, 2001) Los objetivos son respectivamente: crear la empresa; la supervivencia, eliminación de riesgos, novedad y ocupación de nicho de mercado; el crecimiento sostenido, el desarrollo de mercados y/o de productos; la eficiencia, la capitalización de resultados de la fase de crecimiento y el mantenimiento de la cuota de mercado; y evitar el fracaso empresarial, la innovación y la renovación. El éxito de una empresa dependerá del logro eficaz de cada uno de estos objetivos según la etapa en la que se encuentre. (García Quintana, C. 2001)

Tabla 1: FASES DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

FASES DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL					
	Pre-inicio	Start-up	Crecimiento	Madurez	Declive/Renovación
Objetivos prioritarios	Crear la empresa	Supervivencia Eliminar riesgo novedad Ocupar nicho de mercado	Crecim. sostenido Desarrollo de mercados y/o de productos	Eficiencia Capitalizar resultados fase crecimiento Mantener cuota de mercado	Evitar fracaso empresarial Innovación Renovación

Fuente: García Quintana, C (2001)

Sin embargo, en este trabajo no cabe utilizar esa conceptualización, ya que al ser una comparativa, se necesitan argumentos que tengan en cuenta factores externos como los clientes. Por ello, el concepto de éxito, desde un análisis comparativo, abarcará la satisfacción de las necesidades de los consumidores, medida en términos de crecimiento

de los usuarios de cada una de las dos plataformas digitales que se van a analizar. También se medirá en cuanto a la gestión del entorno del sector en el que operan y del valor que generan ambas plataformas.

2.4 TEORÍAS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Las teorías elegidas para enmarcar el trabajo son tres: la teoría de la estrategia empresarial competitiva, la teoría de la estrategia empresarial basada en recursos y la teoría de la estrategia empresarial “blue ocean”. Cada una de estas teorías pone el foco en un aspecto diferente que hace que una estrategia empresarial sea exitosa. La primera, se enfoca en la competitividad de la empresa, la segunda en los recursos utilizados y la tercera en los nichos de mercado.

2.4.1 ESTRATEGIA EMPRESARIAL COMPETITIVA

Chris Zook y James Allen (Zook & Allen, 2001), argumentan que la clave del éxito en una compañía es dominar un mercado central que sea muy lucrativo y de ahí, ir expandiéndose poco a poco y con cuidado a otros mercados cercanos de los que ya se tenga gran nivel de conocimiento y experiencia.

Exponen el uso de la regla 80/20, la cual se refiere a que el 80% de los beneficios de una empresa los va a recibir del 20% de productos o servicios que se ofrecen de manera exquisita, es decir, en lo que se ha especializado. Mientras que el 20% restante de beneficios vendrán del 80% restante de productos o servicios que la empresa realice. (Brian Tracy, 2015)

Asimismo, Zook (Zook & Allen, 2001) expone que existen tres argumentos a raíz de los cuales una estrategia será exitosa:

- La estrategia está basada en los centros más fuertes de la empresa.
- La estrategia tiene características repetibles.
- La estrategia involucra a los clientes fuertes.

Una fórmula que se repite es uno de los elementos más poderosos de una estrategia empresarial.

Dentro de la estrategia centrada en la competitividad, Michael Porter, desarrolló en 1979 un modelo que permite a los directivos empresariales anticiparse a la variación de tendencias dentro del sector en el que se desenvuelve la empresa, y anticiparse también a la evolución de la competencia (Porter, 1979). Este modelo será explicado posteriormente.

Otra herramienta que creó Michael Porter es la cadena de valor. Esta herramienta sirve para poder afianzar y explotar las ventajas competitivas que tiene una empresa. La cadena de valor, según la define Xabier Robben es “una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable” (Robben, 2016). Al igual que el modelo de las cinco fuerzas, esta herramienta será explicada con posterioridad.

2.4.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN RECURSOS

La teoría de la estrategia empresarial basada en la respuesta a la pregunta en la que se centra la rama de estudio de la gestión estratégica. Esta pregunta es: ¿Por qué algunas empresas tienen un rendimiento constantemente superior que otras empresas? Esta pregunta no presupone que el rendimiento de unas vaya a ser siempre mejor que el de otras. La primera vez que se publicó una obra haciendo referencia a la teoría basada en recursos fue en 1984 con Wernerfelt (Wernerfelt, 1984). Él, basándose en el CAPM (Capital Asset Pricing Model) quiso construir una teoría de ventajas competitivas que estuviese basada en los recursos que una empresa desarrolla o adquiere para implementar la estrategia del producto de mercado, como un complemento de la teoría de Porter basada en el producto como ventaja competitiva. Una de las principales contribuciones de Wernerfelt fue el reconocimiento de que la competición por los recursos acumulados entre empresa, basada en sus perfiles de recursos, puede tener una importante implicación en la capacidad que tiene una empresa de ganar ventaja competitiva sobre sus rivales. (Barney & Clark, 2007)

Asimismo, otros autores posteriormente contribuyeron a la evolución de la teoría basada en recursos. Grant, Conner y Prahalad, Kogut y Zander, Spender y Liebeskind relacionaron generación de la renta, costes de transacción y gobernanza, lo que permitió como enlace teórico entre la teoría basada en recursos del rendimiento de la empresa y los costes de transacción con teorías de la gobernanza. Lo que ambas teorías tienen en

común es la inversión específica en transacciones como variable independiente que explica diferentes variables dependientes. Para las teorías basadas en recursos, esta inversión se puede materializar en recursos factibles para generar rentas económicas (Barney & Clark, 2007).

Otro autor, Barney, en 1996 (Barney, 1991) expone la idea de “mercados de factores estratégicos”, refiriéndose a aquellos mercados de los cuales las empresas adquieren o desarrollan sus recursos. Si estos mercados son perfectamente competitivos, la adquisición de recursos en los mismos anticipará el rendimiento que crearán estos recursos cuando sean utilizados. Esto implica que las teorías de la competencia imperfecta en los mercados de productos no son suficientes para elaborar una teoría que explique las diferencias de rendimiento entre empresas. Aunque esto solo se puede dar cuando los mercados de factores estratégicos sean perfectamente competitivos, y no siempre se da el caso (Barney & Clark, 2007).

Otros autores (Dierickx, Cool, & Rumelt, 1989) expanden el argumento de los “mercados de factores estratégicos de Barney, exponiendo que los recursos que están sujetos a desventajas de compresión del tiempo, caracterizados por la interconexión de existencia de activos o caracterizados por activos masivamente efectivos, tienen menor probabilidad de estar sujetos a mercados de factores estratégicos”. (Barney & Clark, 2007) Es decir, estos recursos son más complicados de adquirir en el mercado debido a la complejidad y a la alta interdependencia que tiene con otros recursos y capacidades de la empresa, dificultando así la posibilidad de adquisición por parte de otras empresas del mercado.

Una lógica basada en recursos se dice que aporta ventajas competitivas sostenidas, queriendo decir que crea más valor económico que la empresa marginal en la industria y que resulta imposible duplicar los beneficios de esta estrategia por parte de otras empresas. Según Baumol, Panzar y Willig, (Baumol, Panzar, & Willig, 1982) en la competición de una empresa se asume incluir, no solo a los competidores actuales, sino también a los potenciales competidores que van a entrar en el sector en el futuro. Por ello se desarrolla la herramienta del análisis VRIO (Value, Rare, Imperfectly Imitable, Organization). Este análisis se explicará posteriormente, pero a modo de resumen es la búsqueda de cuatro atributos: que se pueda valorar, en el sentido de que explota oportunidades o neutraliza peligros para la empresa; que sea rara entre los competidores

actuales y potenciales; que no se pueda imitar, o que se imite de manera imperfecta; y que sea explotable mediante los procesos organizativos de la empresa (Barney & Clark, 2007).

2.4.3 ESTRATEGIA BLUE OCEAN

La estrategia del océano azul se crea en un entorno empresarial de globalización internacional expansiva y un movimiento evolutivo constante. W. Chan Kim y Renée Mauborgne en 2005 (Kim & Mauborgne, 2005) recogen diversas herramientas para poder crear un proceso sistemático de innovación. Este modelo es un replanteamiento al modelo estratégico corporativo implantado por Porter y su obra *Corporate Strategy* (1965). (Porter, 1965)

Los autores de este modelo clasifican en dos los mercados en los cuales se puede dar el desarrollo de los agentes económicos: los mercados “océanos rojos” y los mercados “océanos azules”. Los “océanos rojos” son aquellos mercados que se caracterizan por la saturación y la poca oportunidad de crecimiento que ofrecen a las empresas que quieren entrar. Esta falta de oportunidad de crecimiento se debe a la cantidad elevada de actores que intervienen en el mercado. Las características de este mercado se dan porque dentro del mismo conviven competidores, clientes, proveedores y prescriptores que velan por su propio interés y que quieren aumentar su cuota de mercado y sus índices de rentabilidad. Por otro lado, están los “océanos azules” que hacen referencia a mercados con gran capacidad de crecimiento, donde hay pocos competidores. Esto se debe a una innovación radical por parte de la empresa, que encuentra un nicho de mercado, o un “océano” en el que nadie ha entrado o navegado, y por ello tiene mayor capacidad de expansión y de beneficio. Este fenómeno modifica la estructura previa del mercado debido al surgimiento de nuevas demandas.

Este modelo se aleja de la concepción anterior mediante la cual las empresas estaban determinadas a tener ventaja sobre sus competidores en la diferenciación del producto, la minimización de costes o la concentración, e invita a las empresas a centrarse en nuevos límites para la creación de valor y para la obtención de una posición ventajosa sobre competidores.

El crecimiento exponencial de los “océanos rojos” se debe al posicionamiento de la mayoría de productos en la etapa de madurez. Con la globalización, los mercados

domésticos se han visto abordados por la multiplicación de productos dentro de ellos. La alta cantidad de productos conlleva una alta cantidad de actores y, por lo tanto, una creciente competencia entre empresas. W. Chan Kim y Renée Mauborgne exponen que las teorías tradicionales de estrategia empresarial aportan herramientas para ayudar a las empresas a sobrevivir en este tipo de mercado. Estas herramientas están vinculadas con la importancia de la actividad principal de la empresa y la concentración de recursos en esta misma o una deslocalización del producto para reducir los costes.

Por el contrario, W. Chan Kim y Renée Mauborgne apuestan por herramientas para ayudar a las empresas a cambiar de “océano”. Este cambio se da mediante la innovación en valor, que hace referencia a la creación de valor tanto para los clientes como para la empresa. Ambos (Chan Kim & Mauborgne, 2016) definen la innovación como la reubicación de un producto para alcanzar más destinatarios o el replanteamiento de los usos del producto. (Pichere, 2016)

2.5 HERRAMIENTAS PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para posibilitar la comparación de las estrategias empresariales de las empresas Vinted y Percentil, se han elegido las siguientes herramientas: el Modelo Canvas, las Cinco Fuerzas de Porter, la Cadena de Valor y el análisis VRIO. Las Cinco Fuerzas de Porter posibilitan el análisis del entorno en el que se encuentra una empresa al realizar su actividad en un sector determinado. El análisis VRIO, es la herramienta propuesta en la teoría de la estrategia basada en los recursos ya que se enfoca en las características de dichos recursos y su valor en la empresa. Por otro lado, el Modelo Canvas y la Cadena de Valor aportan un enfoque en la estructura de cada una de las empresas. A continuación, se realiza una explicación detallada de cada una de estas herramientas.

2.5.1 MODELO CANVAS

El modelo Canvas fue desarrollado por Alexander Osterwalder junto con Yves Pigneur. Este modelo propone como soporte un lienzo de una sola cara en la que plasmar diferentes ideas organizativas con el objetivo de ponerlas en práctica de manera rápida y eficaz. Esto sirve para poder visualizar claramente las prioridades de la empresa y los planes de acción que acompañan a estas prioridades. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Este modelo o plantilla consta de nueve casillas diferentes en las que plasmar todas las actividades que conciernen a una empresa. Estas nueve casillas son: las actividades clave, los socios clave, los recursos clave, los segmentos de mercado o de clientes, los canales de comunicación, la relación con los clientes, el producto o la propuesta de valor, la estructura de los costos y las fuentes de ingreso. La posición que ocupa cada uno de estos bloques dentro de la plantilla es estática ya que su disposición ha sido estudiada para poder crear sinergias entre los diferentes bloques, las cuales consiguen crear una estrategia diferente para cada empresa. Los bloques se clasifican en dos: el equipo financiero, donde se encuentran la estructura de costes y la fuente de ingresos, y la creación de valor, donde se encuentran los siete bloques restantes. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Las actividades clave son relativas a cada empresa. Es decir, una aseguradora tendrá unas actividades clave diferentes a las que tiene un fabricante de zapatos. Alexander Osterwalder propone clasificar las actividades clave en tres sectores diferentes (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Aquellas que están relacionadas de manera directa con la fabricación de un producto.
- Aquellas con las que se intentan proponer soluciones para responder a necesidades del cliente.
- Aquellas que pasan por internet.

Los socios clave hacen referencia a las personas que refuerzan la posición en el mercado de la compañía, al ser competitivos y fiables. Los socios tienen perfiles muy variopintos, pero lo importante es que ayuden, aconsejen, etc. Los socios se clasifican según los objetivos de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Socios mediante la contratación externa, que refuerzan las economías de escala y la centralización de las actividades.
- Socios mediante fusión, que ayudan a reducir la incertidumbre y el riesgo del entorno competitivo.
- Socios mediante la adquisición de actividades y recursos para la deslocalización de actividades.

Los recursos clave son las herramientas que una empresa tiene y que le garantiza un desarrollo eficaz y eficiente de la cadena de valor. Cada empresa tendrá que dar mayor peso a los recursos de los que dispone para poder tener un desarrollo de la actividad económica más beneficioso.

Los segmentos de mercado o de cliente constituye aquellos nichos en los que se juntan clientes con necesidades y características parecidas. La empresa tendrá que decidir a qué nichos o segmentos de mercado se quiere dirigir. Los segmentos de mercado a los que una empresa se debe dirigir se constituyen según la actividad clave de la empresa, según sus recursos y según el capital financiero del que se disponga.

Los canales de comunicación son aquellos flujos mediante los cuales se divulga la propuesta de valor que la empresa tiene. Según la actividad y los recursos de los que se disponga el canal será uno u otro.

La relación con los clientes debe de ser cuidada y se le debe dar importancia ya que es el motor principal de una empresa. Esta relación se construye sobre el contacto entre el cliente y el producto o servicio que la empresa le aporta. Cada empresa necesita de una política específica que defina la relación a mantener con el cliente.

La propuesta de valor es el conjunto de productos o servicios que la empresa tiene intención de sacar al mercado. Es un propulsor de la relación entre cliente y empresa.

La estructura de costes se compone de todo aquello que genera costes para la empresa: la publicidad, el transporte de productos...

La fuente de ingresos se constituye de todo aquello que aporta valor financiero a la empresa. Para cada empresa la fuente de ingresos es diferente pues depende de la actividad a la que se dedica la empresa, los recursos, etc. Aunque hay también ingresos que vienen de colaboraciones con diferentes empresas.

El modelo Canvas sirve para conceptualizar nuevos modelos de negocio o también, para reestructurarlos y hacerlos competitivos de manera sencilla y visual.

2.5.2 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 Fuerzas fue desarrollado por Michael E. Porter en 1979 (Porter, 1979). Este modelo permite a las empresas analizar el sector en el que van a realizar sus actividades y a anticiparse a las nuevas tendencias de la industria. Esta herramienta estratégica capacita a las empresas a valorar la competitividad de un sector y especular

sobre la generación de beneficio que tendrá al entrar en la industria. Para ello, Porter selecciono cinco fuerzas para analizar: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre competidores, la amenaza de los productos sustitutivos y la amenaza de los productos entrantes.

El poder de negociación de los clientes hace referencia a la capacidad que tienen estos de forzar a las empresas a bajar los precios, exigir mejor calidad... Su poder se basa en diferentes hechos y algunos llegan a tener mayor poder sobre una empresa si se dan los siguientes:

- La cantidad de clientes es escasa o compran en grandes cantidades.
- Los productos que se encuentran disponibles en el mercado son poco diferenciados entre empresas competidoras.
- El coste de cambio de un proveedor a otro es bajo.
- La integración vertical hacia atrás es factible. Es decir, que los clientes tienen la capacidad como para integrar las actividades de los proveedores en su propia producción.

El poder de negociación de los proveedores es característicamente similar al de los clientes. Aquellos proveedores que tienen un gran poder sobre las empresas disponen de esta ventaja ya que en su sector se dan las siguientes características:

- Los proveedores están muy concentrados o, incluso, en situación de monopolio.
- El coste de cambio de un proveedor a otro es elevado.
- Los clientes son numerosos y proceden de diferentes industrias.
- Los productos que ofrecen son diferenciados y no se pueden sustituir.
- Tienen la posibilidad de hacer una integración vertical hacia delante.

La amenaza de los productos sustitutivos constituye el poder que tienen productos de reemplazo que ofrecen soluciones diferentes frente a una misma necesidad. Los productos sustitutivos se pueden encontrar en todas las industrias. Sin embargo, suponen una verdadera amenaza si tienen las siguientes características:

- Los productos sustitutivos ofrecen una mejor calidad.
- El coste de cambio es bajo al cambiar a un producto sustitutivo.
- Los productos sustitutivos tienen un precio más bajo.

La amenaza de nuevos productos o servicios entrantes constituye la posible entrada de nuevos competidores al mercado. Estos nuevos entrantes aumentan la competitividad en el mercado presionando en cuanto a precios o políticas de costes. La amenaza es mayor cuando se dan las siguientes características:

- Los productos y sus tecnologías no tienen patentes que les protejan.
- La necesidad de capital y las barreras de entrada son bajas.
- Los costes de reemplazamiento de un producto son bajos.
- La imagen de marca de las empresas ya posicionadas en el sector es débil.
- Los gobiernos ayudan y subvencionan a nuevos entrantes.
- Las economías de escala no son fuertes.

Finalmente, la rivalidad entre competidores se refiere a la lucha constante dentro de una industria por parte de las empresas que participan en ella, con el objetivo de mantener la posición o mejorarla. Algunas de las maneras en las que se compite entre empresas se da mediante la bajada de precios, campañas de publicidad, mejora de productos o servicios o con la introducción de nuevos productos. Esta competencia interna es más fuerte si dentro de la industria se dan las siguientes características:

- Los competidores son numerosos y tienen tamaños similares.
- El crecimiento en esa industria es bajo.
- Las barreras de entrada son fáciles de penetrar y las barreras de salida difíciles de romper.
- No hay un alto grado de diferenciación entre productos.
- Costes fijos elevados.

2.5.3 LA CADENA DE VALOR

Otra herramienta que desarrolló Michael E. Porter en 1980 fue la cadena de valor. Esta herramienta tiene como objetivo la instalación y valoración de un producto o servicio en el mercado de manera exitosa, realizando una sucesión de actividades de la empresa bajo un planteamiento viable en el plano económico.

La herramienta que desarrolló Michael Porter está compuesta por nueve funciones diferentes, las cuales consideró generadoras de valor. Estas nueve funciones están a su vez divididas en dos ‘polos’: actividades directamente relacionadas con la creación de valor, y actividades de apoyo. (Porter, 1998)

El polo en el que están las actividades directamente vinculadas con la creación de valor se compone de las siguientes actividades: logística de adquisición, fabricación, logística de distribución, marketing y venta, y servicios. Por otro lado, el polo en el que se encuentran las actividades complementarias está compuesto por: actividades de infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras.

Las nueve funciones principales clasificadas por Porter tienen las siguientes características:

- La logística de adquisición se puede definir como el proceso mediante el cual se adquieren los recursos que una empresa necesita para llevar a cabo su actividad elemental. Incluye la recepción del producto, su anotación en stock...
- La fabricación se constituye del uso de materias primas, de la producción de los bienes específicos de la empresa, de controles de calidad, mantenimiento...
- La logística de distribución coordina las actividades de salida de stock, de preparación de pedidos, el proceso de entrega a los distribuidores hasta la llegada al cliente final...
- El marketing y las ventas hacen referencia a actividades de comunicación, de promoción, publicidad, política de precios, gestión de canales distribuidores...
- Los servicios son actividades posventa como las reparaciones, o mantenimiento.
- La infraestructura de la empresa se conforma de la dirección general, administrativa y financiera, del departamento jurídico, de los controles de calidad...
- Los recursos humanos se encargan de realizar formaciones del personal, procesos de contratación, remuneración y recompensas, organigrama...
- La investigación y el desarrollo hacen hincapié en actividades tecnológicas y que se encargan del desarrollo e innovación de los productos o servicios.
- Las compras engloban actividades de suministro de materias primas, de selección y negociación con proveedores, alquileres...

Cada empresa puede personalizar la cadena de valor en cuanto a distribución de las actividades, ya que depende de la industria, del posicionamiento, de la naturaleza... de la empresa y de sus actividades clave.

2.5.4 VRIO

El análisis VRIO, cuyas siglas hacen referencia a las palabras value, rarity, imitability y organization, (en español, valor, rareza, capacidad de ser imitado y organización) expresa los cuatro parámetros clave de la teoría basada en recursos como una serie de preguntas sobre las actividades empresariales de la compañía. Este análisis resulta de las preguntas que necesitan ser realizadas para poder entender si un recurso de una empresa es una ventaja competitiva sostenible (Barney & Clark, 2007):

- La pregunta sobre el valor: ¿tiene la compañía recursos y capacidades que le facilitan la respuesta a los riesgos y oportunidades del entorno?
- La pregunta sobre la rareza: ¿Hay algún recurso utilizado actualmente por una pequeña porción de las compañías rivales?
- La pregunta sobre ‘imitabilidad’: ¿Las empresas que no tienen un recurso concreto se enfrentan a costes desventajoso al obtenerlo o desarrollarlo?
- La pregunta sobre organización: ¿Están las políticas y procesos organizativas de una empresa estructuradas para dar soporte a la explotación de los recursos valiosos, raros y costosos de imitar?

Tabla 2: EL ANÁLISIS VRIO

Is a resource or capability ...					
Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Exploited by organization?	Competitive implications	Economic performance
No	—	—	No	Competitive disadvantage	Below normal
Yes	No	—	↑ ↓	Competitive parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage	Above normal
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage	Above normal

Fuente: Barney, J. B & Clark D.N (2007)

Esta tabla es una representación del análisis VRIO. En la segunda fila están colocados las características que debe tener un recurso para poder ser una ventaja competitiva

sostenible: valioso, raro, complicado de imitar, explotado por la organización y, seguidamente, las implicaciones competitivas que el conjunto de características conlleva y su rendimiento económico.

La tabla ordena las características en cuanto al grado de esencial que es la característica. Es decir, un recurso tiene que ser valioso para que pueda ser raro y a su vez tiene que ser raro para poder ser difícilmente imitable. Y si un recurso acumula estas tres características y es explotada por la organización, entonces será una ventaja competitiva sostenible.

Si un recurso no es ni siquiera valioso para la empresa supondrá una desventaja competitiva frente al resto de empresas en el sector y el rendimiento económico estará por debajo de lo normal. Si, por otro lado, genera valor en la empresa, pero no es un recurso raro, entonces estará en paridad competitiva con el resto del sector, pero su rendimiento económico no será excelente. De la misma forma, si un recurso es valioso y raro, pero no es difícilmente imitable, entonces la empresa tendrá una ventaja competitiva frente al sector, pero esta ventaja será temporal, ya que el resto de empresas podrán copiar el recurso en cuestión y el rendimiento económico será bueno. Por último, si la empresa tiene un recurso que es valioso, raro y difícilmente imitable, entonces será calificado como una ventaja competitiva sostenible y el rendimiento económico de la empresa será óptimo. En todos estos casos el recurso tiene que ser explotado por la empresa, sino no podrá ser una ventaja sobre el sector.

2.5.5 PUESTA EN PRÁCTICA DEL MODELO DEL OCÉANO AZUL

Los autores que desarrollaron la teoría del “océano azul”, W. Chan Kim y Renée Mauborgne, propusieron también una metodología de cuatro pasos para poder aplicar esta teoría.

- El despertar visual: en esta etapa es necesario dibujar la curva de valor de la empresa. En esta etapa, Pierre Pichère dice que “por cada criterio constitutivo de la oferta, la empresa remarca sus debilidades y fortalezas en comparación con la competencia.” (Pichère, 2016) Esta etapa es esencial para la creación de consenso entre los diferentes equipos que conforman una empresa. Asimismo, permite a la empresa situarse frente a sus competidores y analizar si hay alguna diferencia competitiva entre ambos.

- La exploración visual: trata de visualizar el terreno en el que se va a desarrollar el producto o servicio y analizar el potencial innovador del que se dispone realmente. Se caracteriza por el desarrollo del conocimiento de los usuarios que componen el mercado en el que se quiere penetrar.
- El trabajo de campo: se pretende analizar la validación que tienen los criterios de oferta. En esta etapa el objetivo engloba la creación y construcción de una estrategia que ayude a vencer obstáculos.
- La comunicación visual: cuando ha sido definida la estrategia, la empresa se dispone a alinear a todos los empleados bajo esta estrategia. Esta fase también necesita un dibujo que facilite la visualización de los objetivos marcados en esta nueva estrategia y que facilite, además, la apropiación de la estrategia por parte de todos los empleados.

3 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS

Tanto Vinted como Percentil son empresas que operan en el sector textil, específicamente en el mercado de moda de segunda mano. Esta ha sido la razón por la que se han elegido ambas empresas. Además, los modelos de negocio de ambas son muy diversos. El modelo de negocio de Vinted es una plataforma digital de intercambio de ropa que conecta vendedores y compradores de forma directa. Por otro lado, el modelo de negocio de Percentil es una tienda en línea que realiza la compraventa de ropa de segunda mano.

Vinted es una empresa fundada en 2008 por Milda Mitkue y Justas Janauskas en Lituania. La razón de ser de esta idea se fundamentó en la cantidad de ropa sin estrenar que tenían ambas en sus armarios y decidieron crear una página web en la que poder vender esta ropa. A partir de entonces notaron un creciente uso de su página web, con lo que se fueron expandiendo a nuevos mercados en Alemania y República Checa. Esto hizo que inversores empezaran a tener interés por su empresa, y en 2011, Mantas Mikuckas, invirtió en su idea. En 2013 recaudaron 5,2 millones de euros de financiación para desarrollar su compañía. Su misión desde el principio ha sido: “Sell what you don’t wear or Hunt for rare finds” (Vende aquello que no usas o busca hallazgos raros) (Vinted, 2019).

Por otro lado, Percentil es una empresa de e-commerce creada en Madrid en 2012 desde la idea que tuvieron Luis Ongil y Daniel Bezares. Esta idea surgió a raíz de la necesidad que ambos tenían de opciones de artículos de ropa de calidad a precios asequibles para sus hijos. Por ello desarrollaron una plataforma online que permitía a los padres comprar y vender ropa infantil de segunda mano en buen estado a precios muy competitivos. El objetivo de la empresa y de ambos emprendedores era poder ofrecer una alternativa sostenible y económica frente al consumo de ropa nueva. Su modelo de negocio se basa en la compra de lotes de ropa usada, seguido de la selección y clasificación de las prendas y la posterior venta online.

4 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS

A continuación, se realizará un análisis de la estrategia de cada una de las dos empresas mediante las herramientas expuestas anteriormente. Para poder realizar una comparativa de las dos empresas, es necesario disponer de herramientas con las que se puedan estudiar ambas en el mismo aspecto.

4.1 VINTED

Se procede a exponer el análisis Canvas, las cinco fuerzas definidas por Porter, la cadena de valor también realizada por Porter y el análisis VRIO de la empresa elegida. El análisis de la empresa mediante estas cuatro herramientas hará posible la posterior comparación con Percentil.

4.1.1 CANVAS

El modelo de Canvas de Vinted se distribuye de la siguiente forma: dentro del bloque de socios clave se encuentran vendedores, compradores e influencers. Es a los vendedores a quienes se les tiene que intentar atraer más, ya que cuantos más vendedores, mayor será la variedad de artículos que se encuentren dentro de la aplicación.

En el bloque de las actividades esenciales de la empresa se encuentran la expansión de mercado y, como actividad principal, la conexión entre los compradores y vendedores de productos. Seguidamente, en el apartado de recursos clave se encuentra la tecnología, ya que es la infraestructura sobre la que se sustenta todo el negocio al ser, actualmente, una

aplicación que conecta a gente con diferentes necesidades de compra y venta de ropa, principalmente.

Su proposición de valor, que constituye el siguiente bloque, se centra en la venta de ropa que aún tiene cosas por las que vivir y la búsqueda de artículos que ya no se encuentran en tiendas. Para los vendedores incluye librarse de ropa no usada, que quita espacio en el armario, mientras sacan beneficio. Para los compradores, la proposición de valor significa la posibilidad de encontrar ropa de alta calidad a un bajo precio. La relación que tiene la empresa con los clientes es de automatización, en el sentido de reducción de intervención humana en el proceso de compraventa, ya que todo se realiza a través de la aplicación móvil.

Caben destacar como canales de comunicación páginas web, aplicaciones móviles, redes sociales o anuncios televisivos, usados estratégicamente al concentrar en estos canales a la mayoría de posibles consumidores de la empresa. Asimismo, y como último bloque, las características de los consumidores de Vinted son: usuarios de internet, dentro de mercados masivos, con preocupación por el desperdicio de ropa, y con interés por la búsqueda de precios bajos.

Por otro lado, del modelo Canvas se encuentran sus costes y beneficios. Los costes se dividen en los empleados, las oficinas, el marketing y el SEO. Los beneficios de la empresa se obtienen de tarifas de venta, servicios adicionales y publicidad que ofrecen a otras empresas dentro de su plataforma. Por cada artículo vendido, los compradores tienen que pagar 0,70 euros. Siendo la segunda principal fuente de ingresos la publicidad, los vendedores pueden también pagar para que sus “armarios” dentro de la aplicación tengan mayor visibilidad.

Gráfico 1: MODELO CANVAS DE VINTED



Fuente: elaboración propia a partir de la página web de Vinted

4.1.2 5 FUERZAS DE PORTER

Como se ha descrito anteriormente, el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter expone cinco dimensiones a tener en cuenta en la estrategia de una empresa. Estas dimensiones son las siguientes: poder de negociación del cliente, poder de negociación del consumidor, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre las empresas del mismo sector.

En cuanto al poder de negociación de los clientes y en línea con lo que se ha considerado que hace que los clientes tengan un alto poder negociador, los clientes de Vinted no lo tienen. Esto se debe a que los clientes son muy numerosos y en general compran en pequeñas cantidades, ya que son clientes finales que compran con el objetivo de utilizar ese producto y no con la idea de revenderlo. Asimismo, no pueden integrar las actividades de los proveedores de Vinted directamente en su cadena de producción, sobre todo porque al tratarse de clientes finales no existe esa cadena de producción. Los clientes sí que podrían cambiar de proveedor, pero esto resultaría costoso en dos ámbitos: económico y medioambiental. Los clientes de Vinted se caracterizan por buscar artículos de ropa de bajo coste y que puedan contribuir al medioambiente con su compra. Por ejemplo, si cambiasen de proveedor y, en lugar de comprar en Vinted comprasen en H&M, esto

tendría un coste de cambio tanto económico, al ser más caro que Vinted, y medioambiental, al tratarse de una marca de ropa que se caracteriza por una cadena de producción altamente contaminante. Además, los productos disponibles dentro de Vinted tienen un alto grado de diferenciación, ya que otra de las propuestas de valor de la empresa es la capacidad de encontrar artículos que ya no se venden en otras tiendas.

En relación con el poder de negociación que tienen los proveedores, se consideran proveedores de esta aplicación aquellos usuarios que se registran para vender artículos de ropa. Ellos tienen un alto poder de negociación ya que, no solo son numerosos dentro de la aplicación, sino que además son necesarios para el funcionamiento de la empresa, ya que sin vendedores no habría oferta. Ofrecen productos diferenciados, ya que cada vendedor tiene artículos de ropa únicos que vender y al ser de relativa antigüedad son difíciles de sustituir. Además, algunos vendedores son tiendas de ropa de segunda mano que utilizan la aplicación como canal para lanzar sus productos, y algunos de estos vendedores tendrían la capacidad como para integrar las actividades que realiza Vinted en su propio “core-business”.

La amenaza de productos sustitutivos es baja, principalmente porque el precio de Vinted es muy bajo, ya que es una aplicación gratuita que solo cobra una pequeña tarifa a los compradores por cada artículo comprado. El servicio que ofrece Vinted es difícilmente reemplazable porque consigue conectar la necesidad de algunos de vender artículos de ropa que ya no utilizan, con la necesidad de otros de comprar a un bajo precio y con un mínimo impacto para el medioambiente.

La amenaza de los nuevos entrantes, sin embargo, es moderada con tendencias alcistas. Diferentes empresas están entrando en este nuevo nicho de mercado. No solo nuevas empresas, sino que empresas poderosas de la industria textil como Inditex, están empezando a promover reventas o ropa de segunda mano por sus propios canales de distribución. Aunque los costes de reemplazamiento de los productos que puede ofrecer Vinted frente a los que puede ofrecer Inditex es elevado para los clientes, por lo que la amenaza de los nuevos entrantes se ve sutilmente suavizada.

Finalmente, la rivalidad entre competidores en el mercado en el que se encuentra Vinted no es alta, pero puede llegar a serlo. Vinted, como se ha podido observar en la teoría del “océano azul”, se ha introducido en un nicho de mercado nuevo, que se caracteriza por clientes en búsqueda de artículos de ropa a bajo precio y sin impacto medioambiental.

Por ello actualmente no hay un alto grado de rivalidad. Sin embargo, se puede dar la entrada de diferentes competidores que hagan que la rivalidad aumente. Las barreras de entrada son bajas y, empresas de la industria textil que ya tienen un nivel de crecimiento alto, con un fuerte poder adquisitivo, pueden entrar en este nicho de mercado relativamente sin problemas.

4.1.3 CADENA DE VALOR

La cadena de valor se compone esencialmente de dos bloques distintos: uno en el que se desarrollan las actividades que aportan valor al producto final de forma directa y el otro en el que se encuentran actividades que dan apoyo y que están relacionadas con la infraestructura de la empresa. Dentro del primer bloque se encuentran la logística de adquisición, fabricación, la logística de distribución, el marketing y la venta y los servicios.

La cadena de valor de Vinted se centra en la proporción de una plataforma de compraventa de productos usados, fácil de usar y segura para sus usuarios. La compañía no almacena ni envía productos directamente, pero proporciona servicios y herramientas que resultan en una fácil adquisición, comercialización y venta de artículos.

La cadena de valor de Vinted, dentro del primer bloque, tiene las siguientes etapas: adquisición de productos, almacenamiento, comercialización, procesamiento de pagos, atención al cliente y mejora continua. Se puede observar que hay algunas de las actividades que Michael Porter propone en su modelo inicial que Vinted no tiene, por ejemplo, la actividad de fabricación. Esto se debe a que su actividad principal no está relacionada con la fabricación de ningún producto, sino con la prestación de un servicio. La adquisición de productos es la actividad que engloba las subidas de fotos por los usuarios de Vinted y las descripciones de los artículos adjuntas a esas fotos. La empresa proporciona herramientas a los vendedores para que puedan subir las fotos y crear anuncios atractivos y detallados para los compradores.

La comercialización y la venta de productos de Vinted está basado en la plataforma que ofrece para que los compradores puedan navegar por una amplia variedad de productos, seleccionar aquellos que les pueden interesar y realizar compras directamente a los vendedores. Dentro de este apartado también se encuentra el marketing de la empresa. El

marketing de Vinted se desarrolla en canales de comunicación como la televisión a través de anuncios, mediante redes sociales o mediante marketing de influencers.

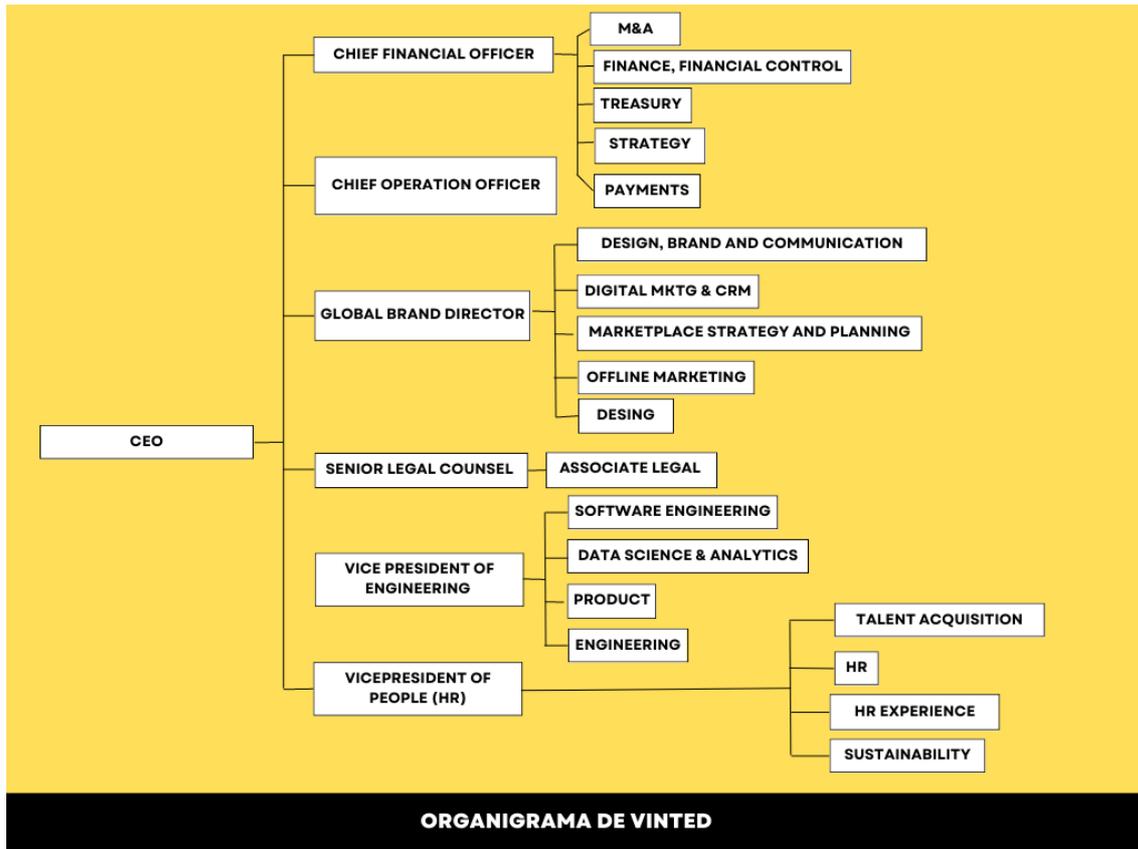
Dentro de las actividades de logística de distribución de productos están el almacenamiento y procesamiento de productos y el procesamiento de pagos. El primero, dentro de Vinted es sencillo, ya que la empresa no se encarga de guardar los productos en ningún almacén, sino que son los vendedores quienes los tienen bajo su propiedad hasta que lo envían al comprador. Lo que sí proporciona Vinted es una interfaz para que los vendedores puedan imprimir etiquetas para el envío del artículo y, asimismo, realizar un seguimiento del mismo. Seguidamente está el procesamiento de pagos y la gestión de transacciones. Vinted proporciona un sistema de pagos seguro que permite a los compradores realizar compras con tarjeta de crédito, de débito o mediante transferencia bancaria. Estos pagos se procesan mediante la plataforma de pagos de la propia empresa. Vinted retiene una comisión por cada transacción que se realiza.

Finalmente, dentro del sub-bloque de servicios, se encuentran el servicio al cliente y la mejora continua. El servicio al cliente se conjuga en la proporción de atención a preguntas o problemas que los clientes plantean respecto al proceso de compraventa de los productos dentro de la plataforma. Por último, Vinted realiza mejoras continuas en su plataforma para mejorar la experiencia del usuario y agregar nuevas funciones que sean útiles para los vendedores y los compradores.

Por otro lado, se encuentran las actividades de la empresa que sirven de apoyo a las actividades que aportan valor directo a la empresa. Dentro de este segundo bloque se encuentran actividades como recursos humanos, la infraestructura de la empresa, el desarrollo de tecnología y las compras.

La infraestructura de la empresa se puede ver representada en su organigrama, presentado a continuación:

Gráfico 2: ORGANIGRAMA DE VINTED



Fuente: elaboración propia a partir de The Official Board

Los Recursos Humanos, como se ha observado en el organigrama, se encargan de la búsqueda de talento en la contratación de nuevos empleados, de la formación de los empleados dentro de la empresa. El proceso de selección que sigue Vinted se basa en la lectura y evaluación de currículums, seguido de una llamada introductoria. Tras esta llamada se realizan entrevistas y de pruebas de habilidades. Tras estas pruebas se hace una última entrevista más técnica y, finalmente, un “try-out” de uno o dos días en los que el candidato tiene la posibilidad de ver cómo sería su entorno laboral y el equipo al que entraría a pertenecer. (LinkedIn) En cuanto a la formación de sus empleados, la empresa se preocupa por que sus empleados se encuentren en constante formación. Se les posibilita el gasto de un 10% del salario anual en formación (LinkedIn). En su cuenta dentro de la plataforma de LinkedIn hacen referencia a la importancia de la formación y el crecimiento vertical.

En cuanto al desarrollo tecnológico, Vinted contiene un departamento de desarrollo del producto y tecnología, que se encarga del desarrollo y la mejora continua de la plataforma

de Vinted, al ser la base del servicio que Vinted ofrece. En 2020 Vinted compro la compañía United Wardrobe, especializada en servicios y consultoría de IT.

Las compras que realiza Vinted respecto a su negocio se basan en las adquisiciones de otras empresas en diferentes países para su crecimiento internacional. Como se ha mencionado anteriormente, en 2020 adquirió United Wardrobe en los Países Bajos y el mismo año fusionó dos empresas alemanas bajo en nombre de Vinted. (LinkedIn)

Gráfico 3: CADENA DE VALOR DE VINTED



Fuente: elaboración propia a partir de Vinted Web

4.1.4 ANÁLISIS VRIO

Como se ha expuesto anteriormente, el análisis VRIO evalúa el valor, la rareza y la difícil imitación de los recursos de una empresa y cómo esos recursos son explotados por la organización. El análisis VRIO dentro de Vinted se realiza sobre la plataforma mediante la cual se ponen en contacto usuarios para la compraventa de artículos de ropa de segunda mano.

En cuanto a la generación de valor de la plataforma, se puede afirmar que genera valor ya que consigue saciar la demanda de los usuarios. Por una parte, la necesidad de los vendedores de deshacerse de artículos de ropa que ya no utilizan y que ocupan espacio

en el armario y por otra parte, la necesidad de los compradores de adquirir ciertos artículos de ropa a un menor precio y con un impacto medioambiental mínimo.

Vinted tiene una estructura empresarial rara, ya que ha conseguido combinar el comercio electrónico con la compraventa de artículos de ropa de segunda mano. Dentro del mercado de ropa de segunda mano existen diferentes empresas que se dedican a la compraventa de artículos, pero la rareza de Vinted es que no requiere una tercera persona que haga de intermediador entre el vendedor y el comprador. Esta estructura le da una ventaja competitiva frente a sus competidores.

La plataforma digital de Vinted no es difícil de imitar si se tienen recursos o conocimiento en la programación de aplicaciones móviles. Sin embargo, se hace difícil de imitar por el tiempo que lleva Vinted en el mercado, al haber acumulado experiencia sobre los pormenores tecnológicos y del mercado. Otro recurso que es difícil de imitar en la estructura de Vinted, es la comunidad de vendedores y compradores que tiene. Según su perfil en LinkedIn, cuentan con más de cincuenta millones de usuarios inscritos en su aplicación. Esta comunidad se comenzó a construir desde que lanzaron la página web en 2008 en Lituania y, aún habiendo crecido de manera exponencial en cuanto a usuarios, cabe destacar el crecimiento en cuanto a la confianza del usuario a Vinted.

Por último, la organización de Vinted también es una fuente de ventaja competitiva ya que ha conseguido enfocarse en lo que genera valor dentro de su empresa. Esta centrado en una mejora constante de la plataforma digital y se puede observar con el organigrama y la importancia que les han dado a los ingenieros dentro de la empresa. Asimismo, se centra en la satisfacción de los usuarios ya que son conscientes de la necesidad de una comunidad grande y satisfecha para la consecución de una amplia variedad de artículos.

4.2 PERCENTIL

A continuación, se realizará el mismo análisis que se ha aplicado a la empresa Vinted, pero esta vez con Percentil. Dicho análisis se desarrolla mediante las siguientes herramientas: el modelo Canvas, las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y el análisis VRIO.

4.2.1 CANVAS

El modelo Canvas de Percentil sigue la siguiente estructura:

La segmentación de clientes se compone de consumidores con hijos pequeños que buscan para sus hijos ropa de calidad a precios asequibles. También se encuentran dentro de los clientes personas interesadas en la moda sostenible y en el consumo responsable que buscan tener un menor impacto en el medioambiente a la hora de comprar ropa. Por último, se encuentran entre sus clientes personas que tienen interés en vender ropa que ya no utilizan, sobre todo de ropa infantil.

La propuesta de valor de Percentil se centra en ofrecer ropa de segunda mano que sea de calidad a precios muy competitivos frente al mercado. Asimismo, promover la moda sostenible y el consumo responsable de artículos de ropa se encuentra en su propuesta de valor. La simplificación del proceso de venta y compra de artículos de segunda mano mediante una plataforma online cabe ser destacada como otra propuesta de valor.

Los canales de comunicación que utiliza Percentil se centran mayoritariamente en su plataforma digital, seguido de las redes sociales y de campañas de marketing digital.

La relación que mantiene la empresa con los clientes es una atención personalizada mediante el correo electrónico y las redes sociales. Además, dispone de materiales educativos y de un blog en su propia página web que incitan el consumo responsable y la moda sostenible.

La principal fuente de ingresos de la que dispone Percentil son las comisiones por venta de la ropa de segunda mano. Esto se traduce en el margen de beneficio sobre la compra y la venta de lotes de ropa de segunda mano.

Los recursos clave de los que dispone la empresa española son la plataforma online en la que se basa y los recursos tecnológicos que supone mantener dicha plataforma operativa; el equipo de selección y clasificación de los artículos de ropa que vienen en cada lote que compran; y el personal encargado de la logística y el envío de dichos artículos.

Las actividades clave que se ejercen en Percentil son la selección y clasificación de artículos de ropa que les son vendidos; la compra de lotes de ropa de segunda mano; y la gestión logística y de envío de las prendas seleccionadas.

Las alianzas clave de las que se sirve la empresa se basa en la relación que tienen con los proveedores o vendedores de los lotes de ropa de segunda mano que posteriormente serán revendidos por la empresa; y en la relación que tienen con las empresas de logística y envío que se encargan de transportar los artículos de ropa. Asimismo, otra alianza clave es la que tienen con influencers. En la página web de Percentil, hay un apartado en el que

te muestran el armario de una influencers de Instagram, María Farres, y esta hace publicidad de la empresa en su cuenta de Instagram. (Percentil, 2023)

Por último, la estructura de costes se basa en los costes de adquisición de los lotes de ropa, los costes de personal y logística y los gastos de marketing y publicidad.

Gráfico 4: MODELO CANVAS DE PERCENTIL



Fuente: elaboración propia a partir de la página web de Percentil

4.2.2 5 FUERZAS DE PORTER

El poder de negociación de los clientes de Percentil es alto. Existe una gran variedad de opciones de artículos de ropa de segunda mano y empresas que tienen modelos de negocio diferentes que se pueden ajustar más o menos a los consumidores. Además, los consumidores dentro de este mercado son escasos, ya que la gente suele preferir realizar sus compras en tiendas de ropa nueva como en las marcas del grupo Inditex o en Primark si buscan un precio más bajo. Por otro lado, no pueden integrar las actividades de Percentil en su cadena de producción ya que son clientes finales y no tienen cadena de producción.

El poder de negociación de los proveedores es alto. Tanto Vinted, como se ha expuesto anteriormente, como Percentil basan su negocio en las prendas que los proveedores les

venden. Además, en el caso de Percentil, los proveedores podrían integrar las actividades de la empresa dentro de su “cadena de producción”. Es decir, una persona que vende un lote de ropa de segunda mano a Percentil podría directamente venderle a un consumidor final y quitarse un intermediario si se hiciese una cuenta en Vinted e igual el beneficio que sacaría el proveedor en Vinted es mayor que el que tendría en Percentil.

La amenaza de los productos o servicios sustitutivos moderada con tendencias a la baja. Los servicios que ofrece Percentil los puede ofrecer otra empresa que se dedique a la compraventa de ropa de segunda mano, pero el precio de estos artículos no sería menor que el de Percentil. En cuanto a la calidad de los productos, dependen de la selección que se haga de los lotes de ropa que se compran y Percentil tiene un departamento encargado de que realizar una selección de artículos según su calidad. Por otro lado, en relación con la calidad de los servicios que se proporcionan tanto a vendedores de lotes como a compradores de artículos de ropa, pueden existir otros servicios que se adapten mejor a las necesidades de los consumidores.

La amenaza de los nuevos competidores es moderada. Esto se debe, en parte, a que las barreras de entrada son relativamente altas por la necesidad de una infraestructura logística adecuada para la gestión del inventario y por la necesidad de contar con una marca consolidada para atraer a los consumidores. Además, no existen ayudas o subvenciones por parte del gobierno a nuevos entrantes.

Finalmente, la rivalidad entre los competidores dentro del sector de moda de segunda mano es alta. Aunque el mercado en el que se encuentra Percentil es relativamente nuevo, la rivalidad existente entre los competidores que lo conforman es alta debido a la intención de cada empresa a destacar en términos de precio, calidad o variedad de productos. Las barreras de entrada son altas, pero aun así hay posibilidad de que gigantes textiles como el grupo Inditex acceda a este sector del mercado, haciendo que la rivalidad aumente.

4.2.3 CADENA DE VALOR

La logística de adquisición de Percentil se basa en la compra de los lotes de ropa de segunda mano provenientes de diferentes proveedores y en la clasificación y selección de prendas de ropa que cumplen con los estándares de calidad estipulados por la empresa.

Percentil no cuenta con actividades de fabricación. Sin embargo, tiene actividades operacionales como fotografiar y describir detalladamente cada prenda para la inclusión en su plataforma online. Además, cuentan con actividades de almacenamiento y preparación de las prendas para su posterior envío a los compradores. Finalmente, dentro de este apartado están las actividades de control de calidad que se encargan de asegurar que cada prenda cumpla con los estándares de calidad.

Las actividades que se encuentran dentro de la logística de distribución son el envío de las prendas a los compradores mediante servicios de mensajería y el seguimiento y la gestión de entrega de las prendas en cada pedido.

Las actividades de marketing llevadas a cabo por la empresa son la promoción de la plataforma online a través de campañas de marketing digital y mediante redes sociales, la oferta de una propuesta de valor diferencial para los clientes materializado en la moda sostenible y el consumo responsable, y la atención personalizada para cada cliente a través del uso del correo electrónico y las redes sociales.

Las actividades que conforman el bloque de servicios que ofrece Percentil son el servicio al cliente atento y personalizado, una experiencia de compra satisfactoria mediante un proceso de compra sencillo y la proporción de materiales e información educativos sobre el consumo responsable y la moda sostenible mediante publicaciones en su página web.

Dentro de las actividades que sirven de apoyo las adquisiciones de Percentil se basan en los lotes de ropa de segunda mano comprados a los proveedores.

La infraestructura de la empresa se basa en una CEO (Chief Executive Officer), cofundadora de la empresa, un CFO (Chief Financial Officer), una CPO (Chief Product Officer), un departamento de selección y clasificación de prendas, un departamento de marketing y el departamento de Recursos Humanos.

GRÁFICO 5. ORGANIGRAMA DE PERCENTIL

Gráfico 5: ORGANIGRAMA DE PERCENTIL



Fuente: elaboración propia a partir del perfil de LinkedIn de Percentil

Los Recursos Humanos de la empresa se dedican a la selección y capacitación del personal encargado de la clasificación de las prendas, del control de calidad, del almacenamiento y envío de los artículos, del mantenimiento de la plataforma online, y del personal para atención al cliente y marketing. Finalmente, las actividades de desarrollo tecnológico dentro de la empresa se basan en el mantenimiento y la mejora de la plataforma online para poder aumentar la satisfacción de los consumidores y hacerlo de manera eficaz y eficiente; y en el análisis de datos para mejorar la experiencia del cliente y optimizar los procesos de la cadena de valor.

Gráfico 6: CADENA DE VALOR DE PERCENTIL



Fuente: elaboración propia a partir de la página web de Percentil

4.2.4 ANÁLISIS VRIO

La estrategia empresarial de Percentil resulta ser un generador de valor para la empresa, pues ha conseguido responder a las oportunidades que ofrecía un nuevo sector de mercado que puede ser aprovechado. Consigue apaciguar las necesidades que tienen los consumidores de realizar compras de artículos de ropa de manera más responsable, con menor impacto medioambiental y con un precio bajo.

Por otro lado, la estrategia empresarial de Percentil presenta cierta rareza, ya que al basar su actividad en una plataforma online no cuenta con costes de arrendamientos de tiendas físicas. Sin embargo, muchas empresas que también compiten dentro del sector de ropa de segunda mano tienen una página web a través de la que poder comprar productos.

En cuanto a la dificultad de imitación de la estrategia empresarial de Percentil, no es difícil de imitar ya que se basa en la sostenibilidad y la tecnología, y son dos conceptos que otras muchas empresas de ropa de segunda mano también tienen integrados en su estrategia empresarial. Por ejemplo, Vinted es una empresa que también basa su estrategia empresarial en la sostenibilidad y la tecnología y ha creado un modelo de negocio que satisface mejor las necesidades de los consumidores.

Por último, la organización sí que está enfocada en la correcta implementación de su estrategia empresarial, aunque esta no sea ni rara ni difícil de imitar por otras empresas del sector.

5 ANÁLISIS COMPARATIVO

La empresa lituana Vinted, resulta ser más exitosa que la empresa española Percentil al tener una comunidad de usuarios o consumidores más amplia. Vinted cuenta con una comunidad de usuarios registrados de 75 millones expandida en 18 países diferentes (LinkedIn). Por otro lado, Percentil cuenta con 219.000 usuarios (Web de Percentil, consultado el 27 de febrero 2023). Ambas empresas dependen de la escala de su comunidad para la venta de prendas de ropa ya que, cuanto más grande sea está, mayor cantidad de artículos estarán disponibles para la venta.

Antes de realizar la comparativa entre las estrategias de ambas empresas es necesario destacar otras razones por las que Vinted ha llegado a ser más exitosa que Percentil. Una de ellas es, como se ha mencionado en el párrafo anterior, la escala en la que actúa cada una de las dos empresas. Vinted se expande de manera internacional y sus usuarios pueden realizar ventas y compras en países diferentes, por lo que su oferta es mayor que la de Percentil, que, por ahora, solamente ofrece sus servicios de venta (es decir, comprando la empresa lotes de prendas) en España. Además, al tener mayor presencia internacional, Vinted tiene mayor capacidad de atraer y retener clientes. Por otro lado, Vinted ha obtenido mayor inversión y financiación que Percentil. Según la base de datos Crunchbase, Vinted tiene una financiación de 562,3 millones de dólares, mientras que Percentil tiene una financiación de 5 millones (Crunchbase, 2023).

Realizando una comparativa de modelos Canvas de ambas empresas cabe destacar que ambas se dirigen y enfocan su actividad hacia la saciedad de las necesidades de consumidores de moda sostenible y/o consumidores en búsqueda ropa de alta calidad a bajo precio. Por ello, el bloque de segmentos de clientes en ambos modelos es muy similar, aunque Vinted está enfocado en clientes más jóvenes, mientras que Percentil se enfoca en padres y madres cuyos hijos aún son pequeños. Asimismo, los canales de comunicación de ambos se centran en redes sociales y plataformas digitales para poder llevar su propuesta de valor al segmento de clientes al que se dirigen. La propuesta de valor de ambas también es parecida. Vinted enfoca su propuesta de valor hacia los

vendedores como la forma de librarse de ropa que no era utilizada y hacer espacio en el armario, y hacia sus compradores en la posibilidad de encontrar ropa de alta calidad a bajo precio. Por otro lado, Percentil centra su propuesta de valor en promover la moda sostenible y el consumo responsable y en la educación medioambiental.

Sin embargo, las diferencias entre los modelos son muy significativas. La actividad clave de Vinted se centra en la conexión entre vendedores y compradores y su expansión de mercado, mientras que la de Percentil se centra en la compra de lotes de ropa y en su posterior selección y clasificación. Por otro lado, la relación que mantiene Vinted con sus clientes se centra en la reducción de intervención humana en el proceso de compraventa, mientras que Percentil se centra en la atención personalizada y en el blog que presenta su página web. Asimismo, la estructura de costes de Vinted se enfoca en los empleados, las oficinas, el Marketing, el SEO (Search Engine Optimization) y el mantenimiento de la plataforma online, mientras que la de Percentil añade a estas anteriores el coste de adquisición de lotes, y los costes de distribución. Finalmente difieren en la fuente de ingresos. Vinted centra sus ingresos en las tarifas de venta, en servicios adicionales y en la publicidad dentro de la plataforma y Percentil los centra en las comisiones por venta de artículos. De estas dos últimas comparativas se puede observar que Vinted tiene menor porcentaje de costes y mayor porcentaje de ingresos que Percentil.

Los análisis de las cinco fuerzas de Porter de ambas empresas son relativamente parecidos, ya que operan en el mismo sector. Sin embargo, presentan alguna diferencia sustancial. El análisis de las cinco fuerzas realizado sobre Vinted muestra que los clientes tienen un bajo poder de negociación; los proveedores, sin embargo, tienen alto poder de negociación; la amenaza de productos sustitutivos es baja; la amenaza de nuevos competidores es moderada; y la rivalidad entre competidores es moderada con tendencias alcistas. Por otro lado, el análisis realizado sobre Percentil muestra que la negociación de sus clientes es alta; que el poder de negociación de los proveedores es alto; que la amenaza de productos sustitutivos es moderada; que la amenaza de nuevos competidores es también moderada; y que la rivalidad dentro del sector es alta.

Se puede observar que ambos análisis simplemente difieren en el poder del cliente. Los clientes de Vinted no tienen alto poder de negociación porque no existe otra plataforma digital que conecte vendedores y compradores de artículos de segunda mano de forma tan directa e internacional, por lo que realizar un cambio a otro “proveedor” tendría un coste

muy elevado y no se lograrían los objetivos de los clientes de la misma manera. Es necesario mencionar que, aun teniendo ambos análisis de las cinco fuerzas un poder alto en la rivalidad entre competidores, Vinted presenta ventajas de escala frente a estos competidores y una marca fuerte muy presente en el mercado.

Por otro lado, las cadenas de valor de ambas empresas también presentan similitudes, al igual que diferencias. La infraestructura de ambas empresas se distribuye de manera parecida, aunque Percentil cuenta con un departamento de selección y clasificación con el que no cuenta Vinted o, por otro lado, esta última tiene un departamento específico de ingeniería para el mantenimiento de la plataforma mientras que Percentil no lo tiene. El marketing de ambas empresas se centra en los mismos canales de comunicación ya que su nicho de mercado y sus consumidores se encuentran en los mismos canales. Sin embargo, Vinted contiene en su cadena de valor actividades que procuran menos costes a la empresa. Por ejemplo, en las actividades de adquisición de productos, Vinted se encarga de aportar herramientas dentro de la aplicación para que los usuarios puedan subir fotos de los artículos, mientras que Percentil se encarga de realizar las fotografías y las descripciones de las prendas, después de haber seleccionado y clasificado cada prenda de los lotes comprados. Además, esta compra de lotes les supone un coste de transporte, ya que se encargan de recoger los lotes y llevarlos a sus almacenes. Asimismo, Vinted presenta una nueva actividad de apoyo basada en la promoción en línea de su comunidad y la creación de confianza entre vendedores y compradores.

La comparativa de los análisis de la cadena de valor concluye en una mayor singularidad de la estrategia y estructura empresarial de Vinted sobre Percentil, aunque esta última destaca en el bloque de servicios por su oferta de material educativo en consumo responsable y moda sostenible.

Tal y como expone el autor, John Kay: “la clave del éxito de las empresas consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor del carácter distintivo” (Kay, 1994)

Por último, analizando la comparativa entre los análisis VRIO de ambas empresas, se puede observar que la plataforma digital de Vinted ofrece a la organización un recurso que genera valor, que presenta rareza respecto a otras estructuras dentro del sector y que es difícil de imitar, siendo un recurso explotado por la compañía. El valor que genera la plataforma digital de Vinted está muy centrada en la experiencia del consumidor al ser

atractiva y fácil de usar para los usuarios. Por otro lado, Percentil presenta una plataforma online que, aun generando valor, no es rara en relación con el sector y que no resulta difícil de imitar.

Para una fácil comprensión de las diferencias que existen entre las estrategias de ambas empresas se presenta un cuadro comparativo que destaca aquellos aspectos de cada herramienta en los que difieren ambas empresas.

Tabla 3: COMPARATIVA ENTRE VINTED Y PERCENTIL

	VINTED	PERCENTIL
Modelo CANVAS	El segmento de clientes se enfoca a un público más joven. Atención al cliente mediante automatización. Los ingresos se realizan mediante comisiones de venta. La estructura de costes es más baja porque no compra la ropa a los vendedores, sino que conecta vendedores y compradores.	El Segmento de clientes se centra en padres y madres cuyos hijos aún son bebés. Atención al cliente personalizada. Los ingresos se dan por la diferencia entre el precio de compra y venta de productos. La estructura de costes es más alta que la de Vinted, ya que estos aumentan por la compra de las prendas y la posterior selección y clasificación.
5 Fuerzas de Porter	Ventaja de escala frente a la amenaza de nuevos entrantes y una marca más fuerte y presente en el mercado. Rivalidad entre competidores más intensa, enfrentándose a otros líderes de mercado por su posición dominante en Europa.	No presenta ventajas frente a la amenaza de nuevos entrantes. Rivalidad entre competidores alta, pero no tan alta al solo competir en el mercado español.
Cadena de Valor	Su actividad primaria se centra en la conectividad entre vendedores y compradores de ropa de segunda mano. Tiene una actividad de apoyo adicional: promoción en línea de su comunidad y la creación de confianza entre vendedores y compradores. Tecnología avanzada con la creación de una aplicación móvil.	Su actividad principal se centra en la compra de lotes y la selección y clasificación de las prendas.
Análisis VRIO	Su modelo de negocio como recurso analizado presenta las cuatro características del análisis VRIO	Su modelo de negocio como recurso analizado presenta solamente dos características del análisis VRIO

Fuente: elaboración propia

6 CONCLUSIONES

Tanto Percentil como Vinted operan en el sector de la moda sostenible y tienen modelos de negocio similares. Sin embargo, las diferencias que existen entre sus enfoques y sus estrategias empresariales son el punto de inflexión que marca el éxito que una ha tenido respecto a la otra.

Vinted, como se ha observado, es una plataforma en línea de compraventa de ropa de segunda mano que cuenta con una base de usuarios masiva, lo cual le permite ofrecer una amplia gama de prendas a precios asequibles. Percentil por otro lado, es una empresa que se enfoca en la venta de ropa de segunda mano de marcas de alta calidad, centrada en la selección de ropa de alta calidad para su venta en línea, con el objetivo de atraer a un público más exigente y que busca una alternativa sostenible.

En cuanto a su estrategia empresarial, Vinted ha conseguido crecer rápidamente y expandirse a nivel internacional, en parte, gracias a su enfoque en la comunidad. Creando una plataforma donde pueden conectar diferentes vendedores y compradores han conseguido hacer que exista interacción y que se comparta información sobre qué prendas se venden y así, crear un sentido de comunidad y de confianza entre los usuarios.

Por otro lado, la estrategia de Percentil se centra en la calidad y la selección de productos. La empresa tiene un equipo de expertos que seleccionan cuidadosamente la ropa que se ofrece en su tienda en línea. Se ha ganado una buena reputación al ofrecer ropa de alta calidad a precios razonables.

Ambas estrategias están enfocadas en la moda sostenible y en la economía circular. Ambas han conseguido introducirse en un mercado que hasta su llegada estaba muy poco explotado, pero que tenía alta demanda y cantidad de clientes. Ambas empresas, mediante su estrategia han conseguido adentrarse en un “océano azul” y explotar las ventajas que tiene un mercado con pocos competidores. En este enfoque Vinted presenta una ventaja competitiva sobre Percentil. Al estar más años operando en el mercado de moda sostenible, ha establecido una fuerte marca que genera confianza en los clientes.

La estrategia de Vinted se puede observar como más exitosa que la de Percentil porque, a través de las herramientas usadas a lo largo del trabajo, se ha podido analizar cómo Vinted presenta ventajas competitivas frente a Percentil en diferentes aspectos. Se ha podido ver que el modelo de negocio que presenta Vinted se ofrece como una ventaja competitiva sostenible frente al modelo de negocio de Percentil, ya que genera valor, es

raro, difícil de imitar y explotado por la organización. La estructura de ingresos y la de costes de Vinted genera más beneficios que la de Percentil, al tener menos costes y tener mayor cantidad de ingresos de proveniencia diversificada.

Por ello, Vinted ha sabido planear su estrategia para satisfacer de manera más eficiente las necesidades de los consumidores y, con ello, desarrollar una empresa más exitosa que Percentil, al basar su estrategia en la creación de una comunidad.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Crunchbase. (2023). Vinted. Retrieved 28 febrero, 2023, from <https://libguidhttps://www.crunchbase.com/organization/vintedes.babson.edu/crunchbase>
- The official board . (2023). Retrieved 28 de febrero de, 2023, from <https://www.theofficialboard.es/organigrama/vinted>
- Percentil . (2022). Retrieved 28 febrero, 2023, from <https://percentil.com/>
- Sustainability: Explore pulse of the fashion industry.(2019). *Apparel Online*,
- Agencia Europea de Medio Ambiente. (2015). Waste prevention in europe.6/2015 Retrieved from <http://dx.publications.europa.eu/10.2800/619213>
- Agencia Medioambiental Europea. (2015). *EEA report: Waste prevention in europe - the status in 2014*
- Balanko-Dickson, G. (2010). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso* McGraw-Hill Interamericana.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory : Creating and sustaining competitive advantage* Oxford University Press.
- Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio* Academia.
- Baumol, W. J., Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. New York u.a: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Bestué Puyuelo, M. (2020). Sostenibilidad corporativa y liderazgo: Un análisis en empresas españolas . Universidad Pontificia de Comillas). , 58.
- Bierwirth Hoofs, A. El papel de la cultura y de la innovación en el diseño y desarrollo de los nuevos modelos de negocio.
- Carrero Bosch, I. (2019). Slow fashion y el consumidor millennial. un enfoque cualitativo. Universidad Pontificia de Comillas). , 111.
- Cerdá, E., & Khalilova, A. (2016). Economía circular ., 11-20.
- Chapman, S. (2014). Brundtland and sustainable development: An introduction. *Journal of Public Health*, 26(3), 223-226.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común* Naciones Unidas.

- Cristina, Q. (2022). Customer experience: Estrategia empresarial centrada en el cliente. Universidad Pontificia de Comillas).
- Daly, H., & Farley, J. (2010). *Ecological economics: Principles and applications* Island Press.
- Dierickx, D., Cool, K., & Rumelt, R. (1989). The economics of strategic factor markets . *Harvard Business Review*,
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* New Society Publishers.
- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*
- Fundació per a la Motivació Dels Recursos Humans. (2005). El cuadro de mando integral . *Unidad De Conocimiento*, Retrieved from <https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento-blog/8312-el-cuadro-de-mando-integral>
- Godás, L. (2006a). El ciclo de vida del producto.25(8), 110-115.
- Godás, L. (2006b). El ciclo de vida del producto . *Offarm*, 25(8), 110-115.
- Gómez López, I. (2020). *Desarrollo sostenible* Editorial Elearning, S.L.
- Jickling, B. (1998). Education for the environment: A critique . *Environmental Education Research* , 309-327.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Usar el balanced scorecard como un sistema de gestión estratégica*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Cómo dominar el sistema de gestión*
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business Review Press. Retrieved from EconLit Retrieved from [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE_ID\]/detail.action?docID=5182104](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=5182104)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *La oficina de gestión de la estrategia*
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. Retrieved from International Bibliography of the Social Sciences (IBSS) Retrieved from http://bvbr.bib-bvb.de:8991/F?func=service&doc_library=BVB01&local_base=BVB01&doc_number=013037564&sequence=000001&line_number=0001&func_code=DB_REC ORDS&service_type=MEDIA

- Lehmann, M., Arici, G., Boger, S., Martinez-Prado, C., Krueger, F., Schneider, M., et al. (2019). *Pulse of the fashion industry* Global Fashion Agenda, Boston Consulting Group, Sustainable Apparel Coalition.
- Llorens Bueno, G. A. (2010). Una perspectiva al concepto de modelo de negocios. , 15.
- López, F. (2008). *Empresas que van solas: El equilibrio del modelo de negocio como base del éxito*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Marbaise, M. (2017). *El modelo canvas* Lemaitre Publishing.
- Marqués García, J. I. (2019). Aspectos éticos de la economía circular como modelo económico . Un). , 53.
- Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). *Las 5 fuerzas de porter: Como distanciarse de la competencia con éxito* Primento Publishing. Retrieved from <https://www.vlebooks.com/vleweb/product/openreader?id=none&isbn=9782806276469>
- Miller, W. D. (2010). *Value maps: Valuation tool that unlock business wealth* (1st ed.)
- Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio. *18*, 10-17. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301802>
- The official board* . (2023). Retrieved 28 de febrero de, 2023, from <https://www.theofficialboard.es/organigrama/vinted>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken, NJ: Wiley. Retrieved from http://bvbr.bib-bvb.de:8991/F?func=service&doc_library=BVB01&local_base=BVB01&doc_number=020341160&sequence=000004&line_number=0002&func_code=DB_REC ORDS&service_type=MEDIA
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design*
- Palá Barangan, C. (2019). Slow fashion y el consumidor millennial. un enfoque cualitativo . uni). , 111.
- Palacios Preciado, M., & Duque Oliva, E. J. (2011). Modelos de negocio: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Modelos de negocio: Propuesta de un marco conceptual para centros de productividad* (). Colombia: D - Escuela Superior de Administración Pública.

- Pearce, D. W., & Turner, R. K. (1992). *Economía de los recursos naturales y del medio ambiente* Ediciones Pirámide.
- Percentil . (2022). Retrieved 28 febrero, 2023, from <https://percentil.com/>
- Pichere, P. (2016). *El Concepto de la Estrategia Del Océano Azul*. Brussels: Lemaitre Publishing. Retrieved from ProQuest One Business (Alumni) Retrieved from [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE_ID\]/detail.action?docID=4504723](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=4504723)
- Porter, M. E. (1965). *Corporate strategy. the state of the art* Markham Publishing Company.
- Porter, M. E., & Porter. (1998). *Competitive strategy*. Riverside: Free Press. Retrieved from [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE_ID\]/detail.action?docID=4934952](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=4934952)
- Price, R. W. (2004). *Roadmap to entrepreneurial success* (1st ed.). Saranac Lake: Amacom. Retrieved from ProQuest One Business (Alumni) Retrieved from [https://ebookcentral.proquest.com/lib/\[SITE_ID\]/detail.action?docID=3001753](https://ebookcentral.proquest.com/lib/[SITE_ID]/detail.action?docID=3001753)
- Quintana García, C. (2001). Dimensiones del éxito de las empresas emprendedoras. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 7(2), 139-154. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=187800>
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de michael porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*
- Russo, M. V. (2009). *Environmental management* (2. ed. ed.). Los Angeles [u.a.]: SAGE.
- Sanna, A. (2016). *El cuadro de mando integral* (1st ed.) Lem.
- Scharnch, A. (2022). *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión* (2nd ed.) ECOE Ediciones.
- Smith, B. D., & Raspin, P. (2008). *Creating market insight: How firms create value from market understanding*
- Sustainability: Explore pulse of the fashion industry.(2019). *Apparel Online*,
- Toniut, H. (2020). EL USO DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA INNOVACION EMPRESARIAL: APORTES DE LOS PRINCIPALES AUTORES. *Palermo*

- Business Review*, (22), 139-156. Retrieved from Business Premium Collection database. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2468684107>
- Tracy, B. (2015). *Business strategy*
- Ventura, J. (1995). Fundamentos del éxito empresarial: El valor añadido de la estrategia. *Revista Economía Aplicada*, 3(8), 225-229.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. doi:10.2307/1880689
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Zook, C., & Allen James. (2010). *Profit from the core: A return to growth in turbulent times*
- Zook, C., & Allen, J. (2001). *Profit from the core: Growth strategy in an era of turbulence*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. Retrieved from <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=324994125>