



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

MATINA – PLAN DE NEGOCIO TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: Paloma Bang Carrascosa
Director: Antonio Tena Blázquez

MADRID | marzo 2024

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	4
1.1. INTRODUCCIÓN	4
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.3. METODOLOGÍA	6
1.4. ESTRUCTURA.....	7
CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	8
2.1. RESUMEN EJECUTIVO	8
2.2. MISIÓN Y VISIÓN.....	9
2.3. PROPUESTA DE VALOR	9
2.4. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO PROMOTOR.....	11
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR	12
3.1. EL MERCADO DE LA SEGUNDA MANO EN ESPAÑA	12
3.2. TENDENCIAS DEL MERCADO	13
3.3. COMPETENCIA.....	15
3.4. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	18
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	23
4.1. ANÁLISIS DE MERCADO.....	23
<i>PESTEL</i>	23
4.2. ANÁLISIS INTERNO	29
<i>DAFO Y CAME</i>	29
<i>Business Model Canvas</i>	32
4.3. PRODUCTO, PRECIO Y DISTRIBUCIÓN.....	34
4.4. VENTAS, COMPRAS Y COMUNICACIÓN.....	36
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES	38
5.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	38
5.2 RECURSOS NECESARIOS	39
CAPÍTULO VI: PRONÓSTICO FINANCIERO	41
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

(ILUSTRACIÓN 1): CRECIMIENTO PREVISTO PARRA EL MERCADO MUNDIAL DE MODA DE SEGUNDA MANO.....	4
(ILUSTRACIÓN 2): VARIACIÓN DEL IPC EN 2023.....	12
(ILUSTRACIÓN 3): TENDENCIAS ACTUALES DEL MERCADO.....	14
(ILUSTRACIÓN 4): CUADRO RESUMEN DE MATINA FRENTE A SUS DOS PRINCIPALES COMPETIDORES).....	18
(ILUSTRACIÓN 5): BUYER PERSONA CONSUMIDORA MATINA	21
(ILUSTRACIÓN 6): BUYER PERSONA PROVEEDOR DE MATINA	22
(ILUSTRACIÓN 7): DATOS GENERALES DE LA INDUSTRIA TEXTIL ESPAÑOLA	24
(ILUSTRACIÓN 8): LAS DIEZ RAMAS CON MAYOR VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO	26
(ILUSTRACIÓN 9): BUSINESS MODEL CANVAS MATINA.....	32
(ILUSTRACIÓN 10): FORECAST FINANCIERO MATINA (2024 – 2028)	41

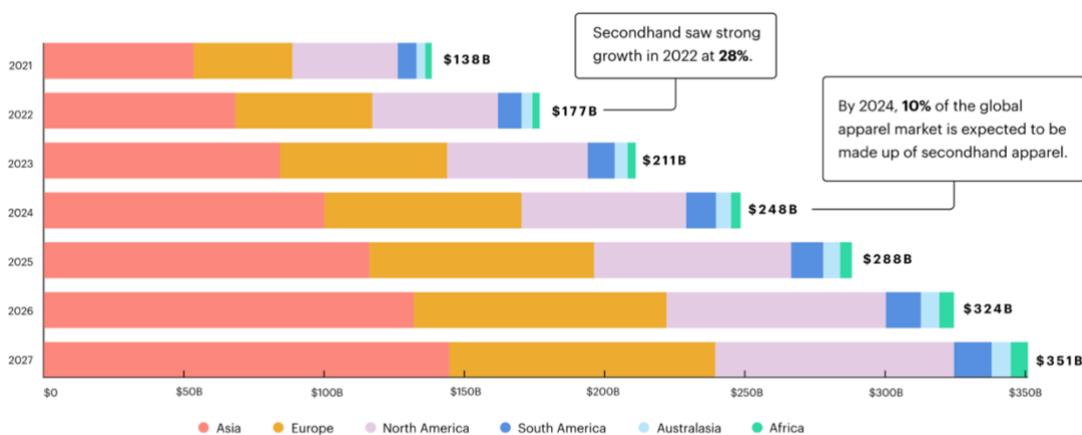
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

La creciente preocupación por la sostenibilidad y el impacto medioambiental de la industria de la moda ha llevado a una reevaluación significativa de los hábitos de consumo y producción. En este contexto, la moda de segunda mano emerge como una alternativa prometedora, que no solo ofrece una solución para reducir el desperdicio y el consumo de recursos, sino que también abre nuevas oportunidades de negocio en un mercado en expansión.

El informe anual de ThredUp, plataforma estadounidense dedicada a la reventa de moda, anticipa que el tamaño del mercado mundial de moda de segunda mano se duplicará, alcanzando los 350.000 millones de dólares para el año 2027 (Figura 1), apreciándose un significativo aumento frente a los 211.000 millones de dólares reportados en 2023. Asimismo, dicho informe revela que el comercio electrónico es el principal motor detrás del crecimiento de este mercado. En particular, en Estados Unidos, donde se originó la plataforma, se espera que las ventas *online* de ropa de segunda mano experimenten un aumento del 21% en los próximos cinco años, llegando a los 38.000 millones de dólares. Este crecimiento no solo refleja un cambio en los patrones de consumo hacia opciones más sostenibles, sino también la oportunidad para los emprendedores de contribuir a un cambio positivo en la industria.

(Ilustración 1): Crecimiento previsto para el mercado mundial de moda de segunda mano



Fuente: ThredUp Inc. (2023). 2023 Resale Market and Consumer Trend Report.

El presente trabajo se centra en dicha oportunidad que representa la moda de segunda mano, una alternativa emergente con un potencial considerable para mitigar el impacto medioambiental del sector. Con un mercado global en pleno auge, la reventa de prendas ya no es una práctica marginal, sino una tendencia en crecimiento que responde a una demanda cada vez más consciente y exigente. En este sentido, MATINA¹ se propone como una solución innovadora y sostenible, diseñada para simplificar y dar seguridad al proceso de compraventa de moda de segunda mano en España.

MATINA busca facilitar un espacio donde la transacción sea cómoda y segura tanto para el vendedor como para el comprador. Con una interfaz amigable y procesos optimizados, nuestra plataforma reduce la fricción habitual en la compraventa entre particulares, proporcionando valor y confianza en cada paso. Este modelo de negocio no solo persigue el beneficio económico, sino que también tiene como objetivo generar un impacto positivo y duradero en la industria de la moda. Comprometida firmemente con la sostenibilidad, MATINA pretende contribuir activamente a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fomentando prácticas de consumo responsables y la circularidad en la moda.

A través de este Trabajo de Fin de Grado se desarrollará un plan de negocio detallado que no solo demostrará la viabilidad de la idea, sino que también enfatizará su contribución al cambio positivo en la sociedad y en el medio ambiente.

1.2. Objetivos

El objetivo general del presente trabajo se basa en el desarrollo de un modelo de negocio que reinvente la experiencia de compra y venta de moda de segunda mano en España, identificando tanto los problemas clave de la industria como las tendencias del mercado y alineándose con los principios de sostenibilidad ambiental y social, ofreciendo una experiencia única sin complicaciones para el vendedor y el comprador.

Hemos optado por definir los objetivos específicos de MATINA siguiendo la metodología SMART², definiendo claramente lo que se quiere lograr, estableciendo cómo se medirá el progreso y el éxito, asegurando que el objetivo es posible de alcanzar, alineando el objetivo con los valores y objetivos a largo plazo de MATINA y

¹ MATINA: nombre provisional que se le ha dado a la marca

² *Objetivos SMART*: Específicos (Specific), measurable (Medibles), alcanzables (Achievable), realistas (Realistic) y de duración limitada (Time-bound).

estableciendo un plazo claro para el logro de dichos objetivos. De esta forma, los objetivos SMART de MATINA se plantean de la siguiente forma:

Para diciembre de 2024, estableceremos 10 puntos de entrega en las principales ciudades de España, que simplifiquen el proceso de venta para los vendedores y aseguren una valoración justa y transparente de las prendas. Implementaremos para el segundo trimestre de 2024 un sistema de verificación que garantice la autenticidad de cada prenda y ofrezca descripciones precisas, junto con un proceso de devolución claro que mejore la satisfacción del cliente en un 20%. Por otro lado, desarrollaremos para junio de 2024 una plataforma interactiva que permita a los clientes filtrar y seleccionar prendas exclusivas y de calidad, aumentando la eficiencia en la renovación de su armario en un 30%. Asimismo, para finales del tercer trimestre de 2024, lanzaremos una campaña que incentive la donación de prendas no vendibles, con el objetivo de recaudar 500 prendas, promoviendo la responsabilidad social y proporcionando certificados de contribución a nuestros clientes.

Con todo ello, la finalidad del trabajo es establecer MATINA como un referente en el mercado de moda de segunda mano, reconocido por su compromiso con la calidad, la ética y la sostenibilidad.

1.3. Metodología

El presente Trabajo de Fin Grado sigue una metodología exhaustiva y estructurada para desarrollar un plan de negocio detallado y práctico. MATINA está actualmente en la fase de diseño, centrada en observar y analizar las necesidades reales de los usuarios en este mercado para formular hipótesis y testearlas en busca de validación.

Se ha llevado a cabo una investigación de mercado, utilizando fuentes primarias y secundarias, para recabar información sobre tendencias, comportamientos y prácticas en el sector de la moda de segunda mano. Las bases de datos consultadas incluyen Repositorio Comillas, Google Scholar, Dialnet y EBSCOhost, complementadas con estudios e informes actuales sobre consumo sostenible, moda de segunda mano y modelos de negocio circulares.

Se ha implementado una estrategia de investigación mixta, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión completa. A través de cuestionarios y encuestas dirigidas a diferentes segmentos de la población, se ha

buscado entender las motivaciones y barreras para vender y comprar moda de segunda mano y estudiar las necesidades y preferencias de nuestro público objetivo. Asimismo, han sido llevadas a cabo entrevistas con expertos en sostenibilidad y personalidades emprendedoras del sector para ganar perspectiva y evaluar posibles colaboraciones, lo que permitió refinar nuestra propuesta de valor.

1.4. Estructura

Para estructurar el plan de negocio, se ha optado por comenzar con una introducción que establece el propósito, objetivos y la metodología utilizada a lo largo del estudio. Seguido de esto, se presenta MATINA, incluyendo su misión, visión, y el equipo promotor, proporcionando así un entendimiento claro de la identidad corporativa y la propuesta de valor de la empresa.

El tercer capítulo se sumerge en el análisis del entorno y sector específico de la empresa, considerando el mercado de segunda mano, las tendencias actuales y la competencia, lo que permite una comprensión profunda del contexto en el que la empresa operará. El plan de marketing se desarrolla en el cuarto capítulo, comenzando con un análisis de mercado que incluye estudios PESTEL, DAFO y CAME, que son esenciales para entender las fuerzas externas e internas que pueden influir en la empresa. Posteriormente se realiza un análisis interno usando el Business Model Canvas (BMC) de Osterwalder y Pigneur, seguido de estrategias para producto, precio, distribución, ventas, compras y comunicación.

El quinto capítulo se centra en el plan de operaciones, identificando los procesos clave y los recursos materiales necesarios para el funcionamiento eficiente de la empresa. Esto es fundamental para garantizar que la empresa esté bien equipada para manejar sus operaciones diarias. El plan económico financiero es abordado en el sexto capítulo, donde se detallan las proyecciones financieras, incluyendo la hipótesis financiera que respalda la viabilidad y sostenibilidad económica del negocio.

Finalmente, el trabajo concluye con un capítulo de conclusiones, donde se resumen los hallazgos clave, se reflexiona sobre la investigación y se contempla el futuro de la empresa a partir de la implementación del plan de negocio. Esta estructura metodológica permite un enfoque integral y una planificación efectiva para el lanzamiento y gestión exitosa de MATINA.

CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Resumen ejecutivo

MODELO DE NEGOCIO

Problema: El mercado de moda de segunda mano presenta dificultades para vendedores y compradores: los vendedores se esfuerzan por asegurar la calidad y competir en un mercado saturado, mientras manejan desafíos logísticos y de negociación. Los compradores enfrentan la tarea de seleccionar múltiples prendas con la preocupación sobre la autenticidad y la ausencia de garantías, siendo un proceso costoso y con cierto riesgo.

Solución: Nuestro modelo de negocio transforma el mercado de ropa usada con puntos de entrega para facilitar ventas, ofreciendo pagos o créditos inmediatos, y opciones de donación para ropa no vendida. Aseguramos para los compradores una selección *premium* con la posibilidad de devolución, creando así un proceso de compraventa simplificado y confiable.

Ventaja competitiva: Combinación de conveniencia (puntos de entrega), eficiencia (pagos inmediatos y garantía de devolución), responsabilidad social (donación de prendas no seleccionadas) y medioambiental (economía circular).

TARGET

Compradora: mujer de entre 20 – 35 años que busca prendas de calidad a precio reducido y que está comprometida con el consumo sostenible. // **Vendedora:** mujer de entre 40 – 60 años que tiene un gran *stock* de prendas de calidad en su armario y quiere venderlas mediante un proceso eficiente y seguro.

COMPRAS

Se prevé adquirir 15,000 prendas al año con una inversión promedio de 20€ por prenda, con colaboraciones y puntos de recogida para optimizar la obtención del inventario.

COMPETIDORES

La competencia directa de MATINA son las plataformas Vinted y Vestiaire Collective. No obstante, al tratarse de un sector en auge MATINA debe de informarse continuamente de la entrada de nuevos competidores.

ENCUESTA

De los 200 consumidores potenciales encuestados:

El **64%** mostró **interés en comprar moda de segunda mano**, citando la sostenibilidad y la unicidad de las prendas como los principales motivadores.

El **59%** de los **posibles vendedores** encuestados expresaron interés en utilizar la plataforma de MATINA para vender sus prendas de moda de segunda mano, señalando la facilidad del proceso y la compensación justa como factores decisivos.

Un **37%** indicó estar **dispuesto a inscribirse en un modelo de suscripción**, valorando la comodidad y la actualización constante.

Un **78%** estaría **dispuesto a donar** las prendas no seleccionadas.

VENTAS

MATINA apunta a ventas iniciales de 500,000€, vendiendo 10,000 prendas a un precio medio de 50€, con un crecimiento anual del 20% y distribución a través de su plataforma online y eventos pop-up.

MODELO COMERCIAL

B2C en *marketplace* propio. Colección continua y dinámica de prendas seleccionadas. Pago por producto o pago por suscripción *premium*. Donación de prendas no seleccionadas a elección del vendedor.

2.2. Misión y visión

a) **Misión:** Con MATINA buscamos reinventar la moda de segunda mano contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y social al ofrecer una experiencia única tanto al vendedor como al comprador. La venta eficiente y selección de calidad nos permite facilitar a nuestros clientes la constante renovación de su armario y la oportunidad de encontrar prendas exclusivas con un enfoque sostenible.

b) **Visión:** Ser la principal referencia en moda de segunda mano, reconocidos por nuestro compromiso con la calidad, la ética y moda sostenible.

2.3. Propuesta de valor

a) **Problema:** La moda de segunda mano plantea desafíos tanto para el vendedor como para el comprador. A pesar de la constante necesidad de renovación en el vestuario, los procesos vinculados a la compraventa de prendas de segunda mano dificultan que las personas puedan actualizar su estilo de manera frecuente y sin complicaciones.

En el sistema de compraventa de ropa de segunda mano, los vendedores se enfrentan a diversos desafíos. Asegurar la calidad de las prendas, gestionar el tiempo y esfuerzo necesarios para el proceso de venta, y destacar entre la competencia son preocupaciones comunes. La negociación de precios y la construcción de confianza con los compradores requieren habilidades específicas, mientras que aspectos logísticos como la coordinación del envío añaden complejidad. La saturación del mercado puede dificultar la visibilidad de los productos, y la posibilidad de enfrentar devoluciones o disputas puede generar desmotivación.

Los compradores también se enfrentan a desafíos significativos. Uno de los problemas más comunes es la necesidad de buscar entre una gran cantidad de prendas para encontrar la adecuada, lo que consume tiempo y puede resultar abrumador. Además, la incertidumbre sobre la calidad real de las prendas y la posibilidad de estafas son preocupaciones constantes. La falta de garantías y la imposibilidad de probar la ropa antes de la compra pueden generar desconfianza. En conjunto, estos desafíos hacen que la experiencia de compra de segunda mano pueda ser percibida como más ardua y riesgosa en comparación con las compras convencionales en tiendas tradicionales.

b) **Solución:** Hemos desarrollado un modelo de negocio vanguardista que simplifica el proceso de venta para los vendedores a través de nuestros puntos de entrega (*drop-off points*). Este proceso es fácil y eficiente: el vendedor se dirige a nuestro punto de entrega, deja sus prendas y nosotros nos encargamos de seleccionar aquellas que, según su calidad y diseño, podemos comercializar en nuestra tienda. Posteriormente, ofrecemos al vendedor la opción de recibir en el momento un 35% del valor en efectivo de las prendas seleccionadas, o un 50% en crédito de tienda para futuras compras

En el caso de las prendas que no cumplen con nuestros estándares de venta, ofrecemos al vendedor la opción de donarlas a una asociación específica. Si el vendedor elige la donación, proporcionamos un certificado que detalla la cantidad de kilos donados a dicha asociación. La coordinación logística y los problemas de competencia se reducen, ya que nosotros asumimos estas responsabilidades. Este enfoque no solo optimiza el proceso de venta para los vendedores y les alivia de la gestión, sino que también asegura la calidad de las prendas y fomenta la responsabilidad social y la contribución a causas benéficas.

Para los compradores, ofrecemos una selección de calidad tanto en nuestro espacio físico como en nuestra plataforma online. Garantizamos la autenticidad y la condición de las prendas, proporcionando descripciones detalladas y garantizando un proceso de devolución fácil en caso de insatisfacción.

En conjunto, nuestro modelo de negocio simplifica y agiliza tanto la venta como la compra de ropa de segunda mano, creando una experiencia confiable, conveniente y segura para ambas partes.

c) **Propuesta de valor para nuestros *Sponsors*:**

En MATINA, comprendemos la importancia de construir relaciones simbióticas con nuestros patrocinadores. Nuestra misión de revitalizar la moda de segunda mano mediante prácticas sostenibles y socialmente responsables resuena con marcas que buscan reafirmar su compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social. Al colaborar con MATINA, los patrocinadores pueden beneficiarse de diversas maneras:

En primer lugar, al asociarse con MATINA, los patrocinadores pueden mejorar su imagen y reputación al estar alineados con una compañía que es sinónimo de moda

sostenible y ética. Esto les permite destacar como empresas conscientes y proactivas en la lucha contra el cambio climático.

En segundo lugar, la colaboración con MATINA facilita a las marcas la inclusión de la sostenibilidad en su agenda corporativa. Ofrecemos una plataforma que simplifica la transición hacia prácticas comerciales más verdes sin que ello suponga una revisión completa de sus operaciones. Por otro lado, al asociarse con nosotros, los patrocinadores tienen la oportunidad de acceder a nuestra amplia y creciente red de usuarios comprometidos con la moda sostenible. Esta exposición puede traducirse en la adquisición de nuevos clientes y, por ende, en el crecimiento de las ventas y la fidelización de la marca.

Asimismo, participar en promociones y campañas a través de MATINA asegura que los patrocinadores ganen visibilidad en un mercado objetivo altamente segmentado y receptivo, optimizando así sus esfuerzos de marketing y publicidad. Es más, nuestros patrocinadores pueden estar seguros de que su contribución tiene un impacto directo, ya sea a través de la reutilización de prendas o el apoyo a iniciativas de reciclaje y donación, reafirmando su papel activo en la promoción de un futuro más verde.

2.4. Presentación del equipo promotor

El equipo está formado por dos socias fundadoras, Cristina Martín Segurado y Paloma Bang Carrascosa. Paloma es la CEO y responsable de compras y proveedores de la organización, quien se encarga del correcto funcionamiento de la parte financiera, del ámbito jurídico, así como de las operaciones llevadas a cabo por MATINA. Cristina Martín es la CCO de la compañía, asumiendo el ámbito comercial, gestionando toda la comunicación empresarial, estrategia de ventas y marketing. No obstante, al tratarse de los inicios de la compañía, ambas socias tendrán compartirán responsabilidades y trabajarán de forma colaborativa para que el proyecto salga adelante, crezca y se desarrolle correctamente.

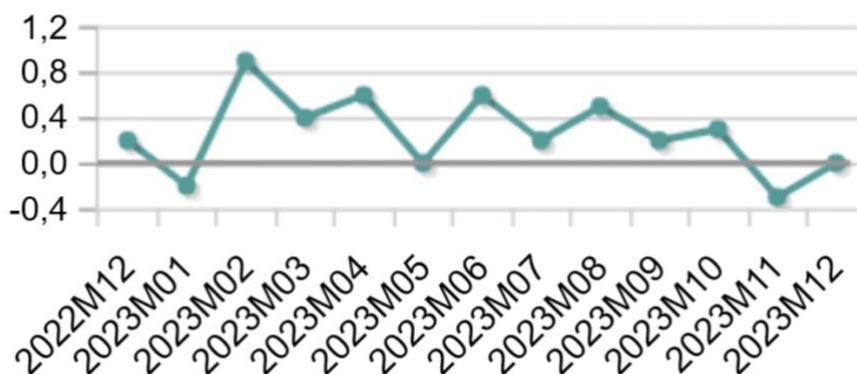
A largo plazo, MATINA espera aumentar su plantilla y formar un equipo multidisciplinar que permita fortalecer su capacidad de enfrentar desafíos, innovar y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1. El mercado de la segunda mano en España

El mercado de la moda de segunda mano en España no solo refleja una tendencia hacia el consumo creciente, sino que también responde a una serie de necesidades económicas y sociales específicas del país. A pesar de que la conciencia por el impacto medioambiental del sector textil se ha ido acrecentado en los últimos años, factores como el COVID-19, la subida de la inflación y el precio de los productos (Figura 2), así como el cambio de mentalidad y hábitos de consumo de la sociedad han acelerado la transición del comportamiento del consumidor hacia compras más sostenibles y económicas.

(Ilustración 2): Variación del IPC en 2023



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023).

El informe anual “Radiografía del Mercado de la Segunda Mano de 2023”³ publicado por Milanuncios⁴, pone de manifiesto un crecimiento exponencial en el interés por la moda *preloved*⁵. En 2023 la oferta de moda de segunda mano aumentó en un 13,9% y la demanda de esta se disparó, registrando un incremento del 74,4%, más del doble del crecimiento del 33% observado en 2022 con respecto a 2021. Esta tendencia señala una aceleración notable en la preferencia por la moda sostenible y de segunda mano en España, reflejando una evolución significativa de los hábitos del consumidor español.

³ Informe realizado entre el 1 de enero de 2023 y el 31 de diciembre de 2023 por la plataforma Milanuncios para el estudio de mercado de la segunda mano.

⁴ Milanuncios: plataforma de compraventa entre particulares.

⁵ *Preloved*: eufemismo que se refiere a la ropa y accesorios de segunda mano.

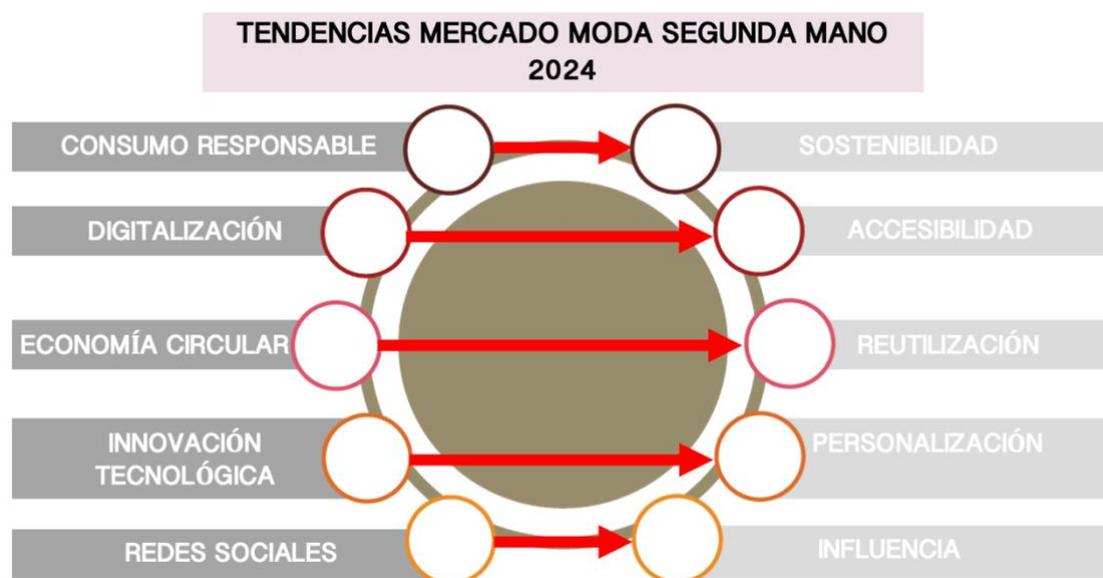
La digitalización de la economía y la consolidación de plataformas online especializadas están íntimamente conectadas con el aumento en el sector de segunda mano. Internet ha resultado ser un lugar perfecto para la compra y venta de moda de segunda mano, ya que ofrece a los consumidores un acceso más fácil y directo a un mercado más amplio. La capacidad de estas plataformas para categorizar y buscar productos específicos de forma sencilla ha mejorado la experiencia del usuario. La autenticidad y calidad de los productos verificados por las plataformas han ayudado a generar confianza entre los usuarios. En los próximos años, se espera que la combinación de conveniencia, confianza y un compromiso consciente con el medio ambiente continúe impulsando el crecimiento de este mercado.

Por otro lado, desde el 1 de enero de 2024, las plataformas de venta de segunda mano quedan sujetas a una nueva normativa europea que implica un cambio significativo en la forma en que se gestionan las transacciones de bienes de segunda mano. Esta normativa, conocida como Directiva Europea DAC7 2021/514, busca incrementar la cooperación administrativa en el ámbito de la fiscalidad, con el objetivo de prevenir el fraude y la evasión fiscal. Las plataformas deberán recopilar y compartir información detallada de las transacciones y los ingresos de los usuarios con las autoridades fiscales. Los usuarios que realicen más de 30 transacciones al año o cuyas ventas superen los 2.000 euros estarán obligados a declarar sus ganancias. Esta medida no solo afecta a las ventas de productos, sino también al alquiler de bienes y servicios, incluyendo inmuebles y medios de transporte (Directiva (UE) 2021/514).

3.2. Tendencias del mercado

Durante los últimos diez años, hemos presenciado un cambio importante en las tendencias de consumo, con la sostenibilidad, la tecnología y la responsabilidad social destacándose como factores clave. Dicho cambio no solo muestra una transformación en las preferencias del consumidor, sino también un rediseño en la cadena de valor de la moda. En la Figura 2 se puede apreciar las principales tendencias del mercado de la moda de segunda mano, las cuales constituyen el eje central en el análisis del estado actual y las perspectivas futuras de este sector en España.

(Ilustración 3): Tendencias actuales del mercado



Fuente: Elaboración propia

Como ha sido mencionado anteriormente, la tendencia hacia un consumo más consciente y responsable se ha consolidado en España, impulsada por una mayor sensibilización sobre los efectos medioambientales y sociales de la industria de la moda. Por otro lado, la transformación digital ha revolucionado el acceso y la compra de moda de segunda mano, facilitando un mercado más accesible y eficiente. Plataformas *online* como Vinted y Micolet han experimentado un notable crecimiento. Esta tendencia hacia la digitalización ha sido clave para expandir el alcance del mercado de segunda mano, conectando a compradores y vendedores a nivel nacional e internacional y proporcionando una amplia variedad de opciones.

La sostenibilidad ha emergido como una influencia predominante en la industria de la moda, especialmente notable entre las generaciones más jóvenes. El informe “Consumer Trends 2022” elaborado por Sammy Alliance⁶ indica que la generación Z prioriza los estándares éticos y sostenibles al elegir marcas y productos. La moda de segunda mano se percibe como una alternativa viable y sostenible frente al *fast fashion*⁷, unido a un cambio significativo hacia patrones de consumo más responsables. Se proyecta que para 2030, la moda de segunda mano no solo competirá con, sino que posiblemente superará a la moda rápida, marcando un punto de inflexión en las preferencias de consumo hacia opciones más sostenibles y éticas.

⁶ Sammy Alliance: compañía que ofrece servicios de comunicación y marketing.

⁷ Fast fashion: anglicismo que se refiere a la moda rápida

3.3. Competencia

El crecimiento sostenido de la industria de la moda de segunda mano señala un panorama competitivo robusto, donde MATINA se enfrenta a rivales consolidados que han marcado la pauta en términos de preferencias de consumo y prácticas de negocio. Entre estos actores destacados, identificamos a Vinted y Vestiaire Collective como principales competidores debido a su influencia y participación en el mercado. Dicho esto, es esencial proceder con un análisis competitivo de MATINA, donde evaluaremos nuestra posición relativa y delinearemos estrategias para fortalecer nuestra presencia en el mercado y reforzar nuestro valor distintivo ante los consumidores. Este análisis nos permitirá comprender mejor las dinámicas del mercado, así como identificar oportunidades para innovar y mejorar continuamente.

a) Análisis competitivo de MATINA frente a Vinted

Vinted, empresa registrada en la República de Lituania, es una plataforma líder en el mercado de moda de segunda mano que ofrece un espacio para que usuarios de toda Europa vendan y compren ropa de segunda mano, es decir, actúa como intermediario entre comprador y vendedor poniéndolos en contacto a través de su plataforma siendo su modelo el *peer-to-peer*⁸.

MATINA se diferencia de Vinted al ofrecer un enfoque más directo en la compraventa. A diferencia de actuar meramente como un puente entre compradores y vendedores, MATINA se posiciona como comprador activo. Cuando un vendedor quiere vender su ropa, MATINA selecciona las prendas y realiza un pago inmediato al vendedor por ellas. Este método elimina la necesidad de consignación en la que se debe esperar la venta de la prenda para recibir el pago. Por tanto, el vendedor se libera de cualquier tarea adicional como fotografiar, listar y enviar el artículo, ya que MATINA asume todas estas responsabilidades, simplificando el proceso de venta para el usuario. El modelo negocio de Vinted, facilita el proceso de venta permitiendo a los usuarios publicar sus artículos. MATINA agiliza aún más este proceso mediante puntos de entrega y una selección proactiva, lo que garantiza una oferta consistente y de alta calidad.

⁸ *Modelo peer-to-peer*: se basa en establecer una red donde compradores y vendedores independientes se encuentran y se comunican para realizar transacciones de bienes o servicios. En este contexto, la compañía que opera bajo este modelo actúa como intermediaria, conectando la oferta con la demanda de una amplia gama de productos o servicios, y se beneficia económicamente al cobrar una tarifa por cada transacción realizada, lo que le permite sostener y expandir su negocio.

En cuanto a la oferta de Vinted, la plataforma cuenta con un extenso catálogo de productos debido a su gran base de usuarios. Es complicado que a corto plazo MATINA pueda igualar la magnitud, no obstante MATINA se centra en una curación más selectiva, ofreciendo artículos de calidad superior y exclusivos. Por otro lado, respecto al análisis de precios, Vinted opera sin cobrar a los vendedores, generando ingresos a través de compradores. A pesar de que MATINA cobra a los vendedores un porcentaje por la gestión de la venta de sus prendas, cuenta con la ventaja de que ofrece un esquema de compensación instantánea, ya sea en efectivo o crédito de tienda, lo que puede ser atractivo para aquellos vendedores que buscan recompensas rápidas.

La experiencia del usuario en Vinted es caracterizada por su facilidad de uso. Vinted ofrece una plataforma intuitiva a través de su aplicación móvil. MATINA opta por diferenciarse mediante una experiencia de usuario más personalizada y un servicio al cliente superior. Asimismo, a pesar de que es cierto que ambas marcas promueven la sostenibilidad, MATINA resalta por las iniciativas de reciclaje y colaboraciones con organizaciones benéficas, demostrando un impacto social tangible. De esta forma, en cuanto al análisis de fortalezas y debilidades Vinted tiene la ventaja en términos de alcance de mercado y base de usuarios. MATINA, con su enfoque selectivo y proceso de venta simplificado, se posiciona como una boutique *online* para una audiencia que valora la calidad sobre la cantidad.

Entre las estrategias de crecimiento MATINA considera expandir su alcance geográfico y diversificar su inventario para competir con Vinted. Mediante una serie de estrategias de marketing dirigidas y asociaciones estratégicas, MATINA buscará captar más segmentos del mercado.

b) Análisis competitivo de MATINA frente a Vestiaire Collective

Vestiaire Collective, con sede en Francia, es una plataforma líder en el mercado de moda de lujo de segunda mano. Ofrece un espacio para que los usuarios de todo el mundo compren y vendan artículos de moda de alta gama. Como el caso de Vinted, su modelo es también *peer-to-peer*, pero con un enfoque significativo en la autenticación y la calidad de los productos, lo que asegura que los artículos sean genuinos y estén en buen estado.

MATINA, por otro lado, adopta un enfoque más directo en la compraventa, posicionándose como comprador activo de los artículos, lo que simplifica el proceso para los vendedores al eliminar la necesidad de esperar a que un comprador se interese en su artículo. Este enfoque nos permite mantener un control de calidad más estricto y ofrecer una experiencia más curada a sus compradores.

Vestiaire Collective ofrece una amplia gama de artículos de lujo, incluyendo ropa, accesorios, y joyas de marcas prestigiosas, apoyándose en su gran base de usuarios para mantener un catálogo extenso y diverso. MATINA podría no igualar la escala de Vestiaire Collective a corto plazo, pero nos centramos en una selección más exclusiva y curada, garantizando artículos de alta calidad y posiblemente únicos.

La experiencia del usuario en Vestiaire Collective está muy enfocada en la confianza y la autenticidad, ofreciendo a los usuarios una plataforma segura y fácil de usar para comprar y vender moda de lujo. No obstante, su modelo de monetización incluye cobrar a los compradores una tarifa elevada por cada transacción. En comparación, en MATINA buscamos diferenciarnos mediante una experiencia de usuario más personalizada y un servicio al cliente excepcional, ofreciendo un proceso de venta más simple y directo para los vendedores, y en ningún momento cobrando a los compradores ninguna tarifa de compra.

Para competir con Vestiaire Collective, MATINA considera expandir su alcance geográfico y diversificar aún más su inventario, especialmente en categorías de lujo y artículos exclusivos. Además, MATINA busca beneficiarse de implementar estrategias de marketing dirigidas y formar asociaciones estratégicas para aumentar su visibilidad y atraer a un segmento más amplio del mercado que valora tanto la calidad como la exclusividad y la sostenibilidad.

Por tanto, mientras que Vestiaire Collective tiene una ventaja en términos de alcance de mercado y diversidad de productos de lujo, MATINA destaca por su modelo de negocio centrado en el comprador, la calidad y exclusividad de su oferta, y su compromiso con una experiencia de usuario excepcional. Para mantener su competitividad, MATINA se enfoca en ampliar su presencia en el mercado de la moda de lujo y en fortalecer su propuesta de valor única.

(Ilustración 4): Cuadro resumen de MATINA frente a sus dos principales competidores)

CARACTERÍSTICA	MATINA	VINTED	VESTIAIRE COLLECTIVE
Modelo de negocio	Comprador activo, selecciona y paga inmediatamente por las prendas	Intermediario peer-to-peer, conecta compradores y vendedores	Intermediario peer-to-peer con énfasis en artículos de lujo y autenticación
Proceso de venta	Simplificado, sin tareas adicionales para el vendedor. Puntos de entrega y selección proactiva	Los usuarios publican sus artículos para la venta	Los usuarios venden moda de lujo, con validación de autenticidad
Curación de artículos	Artículos de calidad superior y exclusivos	Extenso catálogo de productos por su gran base de usuarios.	Amplia gama de artículos de lujo, diverso y extenso catálogo
Tarifas y compensación	Cobra a vendedores, ofrece compensación instantánea en efectivo o crédito	No cobra a vendedores, ingresos por compradores	Cobra a compradores, tarifa elevada por transacción
Experiencia del usuario	Personalizada, servicio al cliente superior, promueve reciclaje y sostenibilidad	Facilidad de uso, plataforma intuitiva y móvil	Confianza y autenticidad, plataforma segura y fácil de usar
Enfoque de mercado	Calidad y exclusividad de oferta, compromiso con la experiencia del usuario	Alcance de mercado y base de usuarios	Alcance de mercado y diversidad de productos de lujo

Fuente: Elaboración propia

3.4. Segmentación de mercado

Para dirigirnos a los consumidores adecuados y personalizar las estrategias de marketing y producto de MATINA adecuándonos a ellos, procedemos a realizar una segmentación de mercado enfocándonos en dos targets principales debido a nuestro modelo de negocio: compradores y vendedores. Asimismo, vamos a crear el *buyer persona* equivalente a cada segmento para acercarnos más a nuestros respectivos targets.

Antes de profundizar en el análisis de cada cliente objetivo dentro de MATINA, es fundamental destacar las diferencias intrínsecas entre ellos y comprender el rol específico que cada uno desempeña en la dinámica de la empresa.

Los compradores son el motor que impulsa la demanda dentro de MATINA. Su principal interacción con la plataforma es buscar y adquirir prendas de segunda mano que cumplan con sus expectativas de calidad, sostenibilidad y precio. Su experiencia se define por la facilidad de navegación, la diversidad y calidad del catálogo disponible, y la seguridad de la transacción.

Los vendedores (“proveedores”) representan la oferta en MATINA. Su papel es vital, ya que proveen el inventario de prendas que MATINA necesita para atraer y satisfacer a los compradores. Su enfoque está en la simplicidad del proceso de venta,

la valoración justa de sus artículos, y la confianza en la transparencia y eficacia del sistema de compensación de MATINA.

TARGET COMPRADOR

Consiste principalmente en mujeres de entre 20 y 35 años, tratándose tanto de estudiantes universitarias, como de jóvenes que están comenzando su carrera profesional. A pesar de contar con ingresos moderados, estas jóvenes muestran una disposición a invertir en piezas de moda de alta calidad, buscando un equilibrio entre el coste y el valor de las prendas que adquieren.

En cuanto a sus comportamientos y preferencias de consumo, demuestran un interés significativo en integrar artículos de diseñador y alta calidad en su vestuario, sin que ello suponga un desequilibrio en su economía personal. La influencia de las redes sociales es notable en sus decisiones de compra, ya que se inspiran en los estilos de *influencers* y figuras prominentes del mundo de la moda, manteniéndose al tanto de las últimas tendencias. Valoran especialmente una experiencia de compra digital ágil y satisfactoria, priorizando plataformas que ofrezcan una interfaz intuitiva y visualmente atractiva.

Desde una perspectiva de valores y estilo de vida, se inclinan fuertemente hacia prácticas sostenibles, prefiriendo marcas que demuestren un compromiso con la responsabilidad ambiental y social. La exclusividad y la originalidad son aspectos altamente valorados, ya que buscan prendas que les permitan expresar su individualidad de manera única. Además, participan activamente en la economía circular de la moda, reconociendo la importancia de reutilizar y reciclar prendas para minimizar el impacto ambiental.

Las motivaciones detrás de sus elecciones de compra incluyen la búsqueda de oportunidades para adquirir prendas de marca a precios accesibles, que normalmente estarían fuera de su alcance en el mercado primario. Asimismo, existe un fuerte deseo de renovar su armario de manera sostenible, contribuyendo así a la reducción de residuos en la industria de la moda y promoviendo un consumo más consciente y responsable.

TARGET VENDEDOR

Nuestro target vendedor se caracteriza por mujeres de entre 40 y 60 años, de género femenino, con una situación económica estable y un nivel de ingresos medio-alto. A lo largo de los años, han acumulado una considerable colección de prendas de marca, incluyendo piezas que podrían considerarse *vintage* o pertenecientes a colecciones pasadas.

Estas mujeres tienen en su posesión artículos de diseñador que ya no utilizan y buscan un método de venta que sea tanto confiable como eficiente, que reconozca y respete el valor inherente de estas prendas. Su preferencia se inclina hacia plataformas que ofrecen un servicio personalizado, destacando la importancia y calidad de sus artículos.

Desde un punto de vista de valores y estilo de vida, han dedicado años a reunir prendas de alta calidad, apreciando la durabilidad y los diseños clásicos. Una inclinación hacia la sostenibilidad las motiva a buscar nuevos hogares para estas prendas, promoviendo la reutilización y reduciendo el desperdicio. La decisión de vender no siempre está impulsada puramente por el beneficio económico; también existe un fuerte deseo de organizar y despejar sus espacios de manera consciente y responsable.

La motivación principal para estas mujeres al vender sus prendas de marca es monetizar los artículos que ya no necesitan, asegurando un retorno justo de su inversión inicial. Además, están comprometidas con la idea de contribuir a la economía circular de la moda, facilitando que sus preciadas piezas sean descubiertas y apreciadas por una nueva generación de entusiastas de la moda. Este enfoque no solo les permite valorizar sus activos de moda, sino también participar en un ciclo sostenible de reutilización y apreciación de prendas de calidad.

A continuación, en las figuras 4 y 5 se detallan las fichas de *buyer persona* de la compradora y vendedora target de MATINA.

(Ilustración 5): Buyer persona consumidora MATINA



Catalina Domecq

INVESTMENT BANKING ANALYST AT BBC CAPITAL

Mujer, 25 años

Ingreso anual: 29.000€

Metas

- Alcanzar un puesto gerencial antes de los 30
- Casarse y formar una familia
- Correr media maratón
- Emprender en un futuro
- Viajar



Calle Zurbano 22, Madrid

Características

- Responsable
- Divertida
- Generosa
- Cariñosa
- Trabajadora
- Soñadora
- Presumida

Intereses

- Salir con sus amigas
- Comer sano
- Hacer deporte
- Viajar
- Explorar nuevas tendencias de diseño
- Regularmente asiste a eventos de moda
- Dedicar mucho tiempo a las redes sociales.

Estudios

Universidad Pontificia Comillas, ICADE, E-3

Doble grado en Derecho y ADE

Idiomas

Castellano

Nativo.

Inglés y Francés

Nivel alto.

Italiano

Nivel medio.

Preferencias de compra

- Cata quiere renovar su armario encontrando prendas de calidad a bajo precio
- Prefiere comprar online, aunque un viernes se va de tiendas por el barrio salamanca con sus amigas
- Sus marcas preferidas son Sezane, Maje y Zadig & Voltaire
- Está dispuesta a comprar marcas sostenibles por un precio más elevado
- No quiere llevar las mismas prendas que el resto, quiere diferenciarse por un estilo único.

Fuente: Elaboración propia

(Ilustración 6): Buyer persona proveedor de MATINA



 Calle Joaquín Costa 45, Madrid

Características

- Amante del arte
- Dedicada a su familia
- Creativa
- Soñadora
- Valora la sostenibilidad

Intereses

- Visitar exposiciones
- Leer
- Clases de pintura
- Hacer deporte
- Viajar
- Activa en redes sociales como Instagram, donde comparte su pasión por el arte y el diseño

María Cano

DIRECTORA DE FOTOGRAFÍA DE @FOTTOFOT Y
CONSULTORA DE ARTE INDEPENDIENTE

Mujer, 52 años

Ingreso anual: 120.000 €

Metas

- Disfrutar de su familia
- Continuar viajando
- Apuntarse a Yoga
- Curación de su colección personal minimalista
- Colaboraciones con museos y galerías
- Desarrollo profesional continuo

Estudios

Licenciada en Historia del Arte

Idiomas

Castellano
Nativo.

Inglés y Francés
Nivel medio.

Alemán
Nivel básico.

Preferencias de compra

- A María le gusta comprar en tienda física. Prefiere tocar las prendas para apreciar su calidad, así como vivir la experiencia completa en tienda.
- Sus marcas preferidas son Miu Miu, Chanel y Prada.
- Busca siempre la elegancia y la calidad.
- Prefiere tener menos prendas y de mayor calidad, a tener un armario repleto de cosas básicas y de baja calidad.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1. Análisis de mercado

PESTEL

El presente análisis PESTEL se propone como una herramienta esencial en la fase preliminar del diseño de la *startup*, permitiendo una comprensión profunda del macroentorno en el que se insertará el proyecto de MATINA. A través de la exploración de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, identificaremos tanto los desafíos como las oportunidades que el mercado de la moda de segunda mano presenta para nuestro emprendimiento. Este enfoque no solo es crucial para el plan estratégico inicial de MATINA, sino que también establece una base sólida para su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

FACTORES POLÍTICOS

El compromiso de España con el desarrollo sostenible comenzó con la Declaración de Río⁹ en 1992, estableciendo por primera vez una política ambiental global. Este impulso fue seguido por la adopción de políticas similares tanto a nivel de la Unión Europea (UE en adelante) como en los estados miembros. En 2001, se consolidó la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la UE en Gotemburgo. La adopción de los ODS¹⁰ de la ONU¹¹ en 2015 marcó un hito para alcanzar un futuro equitativo y ecológico para 2030. A nivel nacional, España ha implementado su propia Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (EEDS) para los próximos 25 años, fomentando la colaboración entre el Gobierno, instituciones, ONGs¹² y ciudadanos hacia un desarrollo sostenible.

En España y la UE, las empresas textiles sostenibles pueden acceder a diversas ayudas y subvenciones enfocadas en la sostenibilidad y el medioambiente. A nivel nacional, existen convocatorias como la Orden ICT/949/2021¹³, que establece

⁹ Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD). (1992). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. <https://www.un.org/es/conferences/environment/rio1992>

¹⁰ ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

¹¹ ONU: Organización de las Naciones Unidas

¹² ONG: Organismo no gubernamental

¹³ Orden ICT/949/2021, de 10 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras de la línea de ayudas para el apoyo a mercados, zonas urbanas comerciales, comercio no sedentario y canales cortos de comercialización, y se procede a su convocatoria en el año 2021, en el marco del Plan de

bases para apoyar a mercados y zonas urbanas comerciales, incluyendo aspectos de sostenibilidad y desarrollo económico y social. Estas ayudas están dirigidas a municipios y buscan modernizar y hacer más sostenibles los canales de distribución y comercio.

A nivel europeo, el Instrumento Financiero LIFE¹⁴ de la UE (Reglamento (UE) 2021/783) es una fuente clave de financiación para proyectos relacionados con el medioambiente y el desarrollo sostenible. La Fundación Biodiversidad¹⁵ en España también ofrece convocatorias de subvenciones, como las iniciativas "Impulsa" y "Conecta", destinadas a fomentar el emprendimiento en el sector verde y azul, lo que puede incluir empresas textiles comprometidas con prácticas sostenibles como MATINA. Por otro lado, consideramos que para una plataforma como MATINA, la cual potencialmente podría facilitar la venta de artículos a nivel internacional, es crucial entender las regulaciones actuales en materia de importación y exportación, incluidos los aranceles y las restricciones, que podrían afectar las operaciones, así como a la estrategia de precios.

FACTORES ECONÓMICOS

Según el Informe Económico de la Moda en España elaborado por Modaes¹⁶ junto al Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC), según los últimos datos registrados en 2022 la industria textil crece exponencialmente representando un 2,7% del PIB español, y registrando unas ventas totales de 6.651 millones de euros tal y como se puede apreciar a continuación en la Figura 5.

(Ilustración 7): Datos generales de la industria textil española

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	% 21/20
Empresas	3.608	3.783	3.799	3.633	3.591	3.569	-0,6%
Empleo (000)	46.021	47.154	47.081	45.818	46.642	47.117	1,0%
Cifra de negocios (mill €)	5.927	5.927	5.796	5.304	6.046	6.651	10,0%
Importaciones (mill €)	4.511	4.414	4.414	5.750	4.922	5.798	17,8%
Exportaciones (mill €)	4.262	4.252	4.375	3.651	4.467	4.982	11,5%
Balanza Comercial (mill €)	-249	-162	-39	-2.099	-455	-817	>100%

Fuente: CITYC (2023)

Recuperación, Transformación y Resiliencia. **Boletín Oficial del Estado** n. 218, de 11 de septiembre de 2021.

¹⁴ Programa LIFE: único instrumento financiero de la UE dirigido exclusivamente a la protección del medioambiente y el clima.

¹⁵ Fundación Biodiversidad: fundación pública del Gobierno español que forma parte del Ministerio de Transición Ecológica y el Reto Demográfico. Su principal objetivo es la protección del patrimonio natural español y promueve la transición ecológica de la economía participando en diversas iniciativas.

¹⁶ Modaes: diario líder de información económica del sector de la moda en España

La moda de segunda mano se encuentra altamente influenciada por los ciclos económicos globales y nacionales. En períodos de desaceleración económica o recesión, la demanda de productos de segunda mano tiende a aumentar, ya que los consumidores buscan formas de conservar recursos financieros sin comprometer su estilo de vida. La Encuesta de Hábitos de Consumo (INE, 2023) indica que un 40% de los consumidores tienden a buscar opciones más económicas en tiempos de incertidumbre financiera, lo cual podría traducirse en un aumento de la clientela para MATINA.

Por otro lado, el poder adquisitivo de los consumidores es un indicador económico clave que afecta directamente a las ventas en el sector de la moda de segunda mano. Según el Informe de Tendencias de Consumo (Euromonitor International, 2022), los consumidores están dispuestos a gastar en bienes de segunda mano que ofrezcan una propuesta de valor atractiva, como calidad y autenticidad garantizadas, a precios razonables. MATINA puede aprovechar este aspecto ofreciendo productos curados que satisfagan las expectativas de calidad de los consumidores con un poder adquisitivo diverso.

Asimismo, la inflación afecta el poder adquisitivo y, por tanto, la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a gastar en moda. MATINA debe ser consciente de los índices de precios al consumo, según el Banco de España, han experimentado fluctuaciones significativas este último año. Estas fluctuaciones pueden influir en la estrategia de precios de MATINA y en su posicionamiento en el mercado como una alternativa asequible y de calidad. La tasa de desempleo es otro factor económico relevante, ya que influye en el comportamiento de gasto general de los consumidores. El informe publicado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social en 2023 acerca del mercado de trabajo estatal reflejó una correlación entre el aumento de la tasa de desempleo y el incremento en la demanda de bienes de segunda mano, situación que MATINA puede monitorizar para anticiparse a las tendencias del mercado.

Para las empresas emergentes como MATINA, el acceso a financiación e inversión es crucial. La situación económica determina la disponibilidad de capital de riesgo y préstamos. Un informe de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV, 2023) muestra que la inversión en empresas sostenibles ha aumentado, lo que podría ser beneficioso para MATINA al buscar financiación externa para expandirse o mejorar su tecnología. Las políticas económicas nacionales y de la UE,

los incentivos a empresas sostenibles y las subvenciones para PYMES, tienen un impacto positivo en la operatividad de MATINA.

FACTORES SOCIALES

El hecho de que la moda sostenible haya dejado de ser una tendencia para convertirse en una demanda social sugiere que MATINA está en una posición favorable para atraer a una base de consumidores que valoran las prácticas empresariales ecológicas y éticas. Asimismo, el conocimiento demográfico es crucial para enfocar la oferta de MATINA. El Informe del Instituto Nacional de Estadística (INE) indica que los segmentos más jóvenes de la población, como la Generación Z y los *millennials*, están especialmente comprometidos con la moda de segunda mano, lo cual puede ayudar a MATINA a orientar las estrategias de marketing y la selección de producto.

El cambio en los patrones de consumo hacia bienes de segunda mano podría ofrecer a MATINA una ventaja competitiva si logra posicionar su marca eficazmente. Según un informe publicado por la Federación de Comercio Electrónico en 2022, ha habido un crecimiento del 30% en la preferencia de los consumidores por plataformas de segunda mano, indicando un cambio de paradigma en el consumo que MATINA puede capitalizar.

(Ilustración 8): Las diez ramas con mayor volumen de negocio del comercio electrónico



Fuente: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (2024)

FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología es un facilitador clave para el crecimiento en el sector de segunda mano. Según el Informe Anual de Comercio Electrónico (Digital Commerce 360, 2023), las plataformas que invierten en tecnología y hacen la experiencia de usuario intuitiva ven un aumento del 20% en la retención de clientes. La implementación de interfaces intuitivas y experiencias de usuario personalizadas es fundamental y MATINA busca seguir esta tendencia para mejorar la interacción del usuario y la eficiencia de la operación.

La inteligencia artificial y el análisis de *big data* proporcionan oportunidades para personalizar la experiencia del cliente y optimizar las operaciones. Un estudio de IBM Business Value indica que la IA puede ayudar a MATINA a analizar tendencias de la moda, predecir la demanda y gestionar el inventario de manera más eficiente. La logística eficiente es esencial para la sostenibilidad y satisfacción del cliente, tal como indica la Guía de Logística Verde (Environmental Protection Agency, 2022), la cual podría servir de marco para que MATINA desarrolle un sistema de distribución más ecológico y eficiente.

Asimismo, el uso del *blockchain* puede añadir un nivel de seguridad y transparencia en la autenticación de productos de moda de segunda mano, un valor añadido que MATINA podría ofrecer a sus clientes.

Por otro lado, con la creciente preocupación por la privacidad de los datos, MATINA debe asegurarse de adoptar las mejores prácticas de ciberseguridad. El Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE, 2023) subraya la importancia de proteger la información del cliente y la empresa. Inversiones en seguridad y protocolos de privacidad son necesarios para mantener la confianza del consumidor. La tecnología también juega un papel crucial en la sostenibilidad. La Agencia Europea de Medio Ambiente señala que la tecnología verde puede ayudar a MATINA a minimizar su huella de carbono mediante la implementación de sistemas de energía eficiente en sus operaciones y puntos de entrega.

El uso eficaz de las redes sociales y las estrategias de marketing digital es vital para el crecimiento de la marca. Según Hootsuite's Digital Trends Report 2023 una estrategia digital bien ejecutada puede aumentar significativamente la visibilidad y el

alcance de la marca, pudiendo aprovechar esto MATINA para dirigirse a su audiencia específica y crear una comunidad leal.

FACTORES ECOLÓGICOS

En un mundo donde los residuos textiles son un problema ambiental creciente, MATINA juega un papel importante en la promoción de la economía circular. La Agencia Europea de Medio Ambiente destaca la importancia de la reutilización y el reciclaje en la industria de la moda para minimizar los residuos. MATINA contribuye significativamente a este objetivo al ofrecer una plataforma de moda de segunda mano que prolongue la vida útil de las prendas. Asimismo, la reducción de la huella de carbono es una prioridad global, y las empresas que toman medidas para operar de manera más sostenible pueden ganar la lealtad de los consumidores.

La regulación ambiental establece objetivos obligatorios de reciclaje para la industria de la moda, por lo que debe ser considerada en la planificación estratégica de MATINA para asegurar el cumplimiento y aprovechar cualquier incentivo ofrecido. Con la legislación ambiental cada vez más estricta, es fundamental que MATINA se adhiera a todas las leyes aplicables. Las directrices de la Ley de Transición Ecológica y Reto Demográfico proporcionan a MATINA un marco para mejorar sus prácticas y reportar su progreso en sostenibilidad.

FACTORES LEGALES

El cumplimiento de las leyes de comercio electrónico es crucial para las operaciones de MATINA. La Ley General para la Defensa de los Consumidores y establece directrices claras para la protección del consumidor en línea que MATINA debe seguir meticulosamente. La venta *online* está regulada por leyes que buscan proteger tanto a consumidores como a empresas. La Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI) y el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) requieren que MATINA asegure la protección de datos personales y transacciones seguras en su plataforma.

Además, la autenticidad y la propiedad intelectual son aspectos legales importantes en la moda de segunda mano. La Ley de Propiedad Intelectual (WIPO, 2022) proporciona un marco para evitar la venta de falsificaciones, que MATINA puede utilizar para asegurar la confianza del cliente y la integridad de la marca.

4.2. Análisis Interno

En el presente análisis interno, nos centraremos en examinar internamente a MATINA utilizando herramientas estratégicas establecidas. Primero, desplegaremos el análisis DAFO para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas específicas de la empresa. Esto nos proporcionará una comprensión clara de la posición actual de MATINA y su entorno competitivo. A continuación, aplicaremos el análisis CAME para establecer estrategias concretas que nos permitan corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades. Finalmente, plasmaremos la operatividad y visión estratégica de MATINA a través del Business Model Canvas, delineando los aspectos cruciales del modelo de negocio, desde nuestra propuesta de valor hasta nuestras estructuras de costes y flujos de ingresos. Esto nos proporcionará un marco detallado para planificar y optimizar el rendimiento y el crecimiento sostenible de MATINA.

DAFO Y CAME

a) Análisis DAFO

FORTALEZAS

- Modelo de negocio orientado a la sostenibilidad: MATINA se alinea con las tendencias de consumo actuales a través de su compromiso con la moda ética y sostenible, respondiendo a la demanda creciente de prácticas de negocio responsables.
- Selección *premium* de prendas: MATINA se especializa en la oferta de prendas de segunda mano de alta calidad, seleccionando piezas exclusivas que destacan por su diseño y condición impecable.
- Sistema de compensación inmediata para vendedores: MATINA proporciona una solución atractiva para los vendedores, ofreciendo pagos instantáneos en efectivo o crédito en tienda (*store credit*), fomentando una relación de confianza y eficiencia.
- Programas de fidelización y atención personalizada: MATINA implementa estrategias de retención de clientes a través de programas de lealtad y servicios altamente personalizados, generando en los clientes una conexión emocional con la marca.

DEBILIDADES

- Limitaciones de escalabilidad: nos enfrentamos al desafío de ampliar el modelo de negocio de MATINA sin sacrificar la exclusividad y manteniendo la calidad de la selección.
- Reconocimiento de marca limitado: MATINA compite con gigantes del mercado como Vinted, que tienen un reconocimiento de marca más establecido.
- Dependencia de la economía colaborativa: MATINA está sujeta a los cambios en las tendencias de la economía compartida, lo que podría suponer un riesgo para la estabilidad de sus operaciones.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento del mercado de moda de segunda mano: MATINA puede aprovechar el auge del sector para expandirse.
- Alianzas estratégicas: existe un potencial significativo para que MATINA se asocie con diseñadores y marcas sostenibles, ampliando así la oferta y reputación de la marca.
- Captación de *millennials* y Gen Z: MATINA puede atraer a dichas generaciones ya que son altamente conscientes de la sostenibilidad.
- Innovación tecnológica: la implementación de nuevas tecnologías puede mejorar notablemente la experiencia del usuario en la compraventa, aportando un valor agregado a los usuarios de MATINA.

AMENAZAS

- Competencia intensa: la entrada de nuevos competidores en el mercado de moda de segunda mano puede intensificar la lucha de MATINA por obtener su cuota de mercado.
- Cambios en las regulaciones: las nuevas leyes de comercio electrónico y protección al consumidor que pueden afectar las operaciones de MATINA.
- Fluctuaciones económicas: los cambios en la economía global afectan al poder adquisitivo de los consumidores, lo que implica que pueda incidir en la demanda de productos de lujo.

Tras identificar los elementos del DAFO, el análisis CAME (Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades) nos ayuda a desarrollar las estrategias de MATINA para cada punto.

b) Análisis CAME

CORREGIR LAS DEBILIDADES

- Estrategias de escalabilidad: MATINA debe explorar sistemas logísticos y operativos que puedan manejar un mayor volumen de transacciones sin comprometer la calidad.
- Fortalecimiento de la marca: invertir en campañas de marketing y colaboraciones con *influencers* puede mejorar el reconocimiento de marca y ampliar su alcance.
- Dependencia de la economía colaborativa: MATINA puede diversificar el modelo de negocio para incluir otras líneas de ingresos que no dependan exclusivamente de la economía colaborativa eliminando los riesgos asociados a sus fluctuaciones.

AFRONTAR LAS AMENAZAS

- Diferenciación de la competencia: diferenciarse claramente de los competidores a través de la calidad de la selección y un fuerte mensaje de marca sostenible, resaltando la propuesta de valor de MATINA.
- Adaptabilidad regulatoria: MATINA debe mantenerse actualizada e informada sobre cualquier cambio legislativo para adaptar rápidamente las operaciones y el cumplimiento normativo.
- Flexibilidad financiera: Ofrecer opciones más económicas o promociones durante períodos económicos difíciles para mantener la base de clientes.

MANTENER LAS FORTALEZAS

- Compromiso con la sostenibilidad: MATINA debe continuar promoviendo sus prácticas sostenibles y responsables socialmente en todos los aspectos del negocio, pues son pilares fundamentales de la identidad de la marca.
- Selección de calidad: MATINA debe seguir enfocándose en la calidad y la exclusividad para mantener la lealtad de los clientes y atraer a nuevos.
- Compensación instantánea: mantener y promocionar el sistema de compensación inmediata, pues se trata de un diferenciador clave de la competencia.

EXPLORAR LAS OPORTUNIDADES

- Crecimiento del mercado: el análisis datos de mercado y estudios sobre las tendencias de consumo puede ayudar a MATINA a captar nuevas oportunidades de mercado de forma estratégica.
- Alianzas estratégicas: MATINA tiene que identificar entidades afines que puedan enriquecer la marca y formar alianzas con ellas.
- Marketing enfocado: para aprovechar su ventaja competitiva relacionada con la sostenibilidad, MATINA debe diseñar de campañas de marketing dirigidas a la conciencia social y ambiental de las generaciones más jóvenes.
- Innovación tecnológica: asimismo, MATINA puede invertir en la mejora de la plataforma online para enriquecer la experiencia del usuario y simplificar el proceso de compraventa.

Business Model Canvas

Es una herramienta que permite a MATINA visualizar de manera integral y estratégica su modelo de negocio. A través de este enfoque, se examina cómo la propuesta de valor de MATINA dirigida a dos segmentos de mercado se gestiona para crear valor tanto para los consumidores como para la empresa. A través de esta herramienta, se organizan los aspectos fundamentales de MATINA, desde las relaciones con los clientes y los canales de distribución hasta la estructura de costes y las fuentes de ingresos. Al desglosar cada componente, MATINA podrá alinear mejor sus operaciones con las necesidades de sus clientes, optimizar sus recursos y maximizar su eficacia en el mercado.

(Ilustración 9): Business Model Canvas MATINA



Fuente: Elaboración propia

- **Segmentos de mercado:** MATINA se dirige a dos segmentos de mercado distintos. Por un lado, consumidoras conscientes que valoran la sostenibilidad y el impacto medioambiental de sus adquisiciones, pero que a su vez buscan prendas de únicas y de calidad a bajo precio. Por otro lado, las vendedoras de ropa de segunda mano que desean un proceso de venta eficiente y rentable para sus prendas de calidad.
- **Propuesta de valor:** MATINA propone una moda sostenible y accesible, ofreciendo una alternativa ética al consumo de moda convencional a través de la reutilización de prendas. Garantiza la calidad y autenticidad de todas las prendas vendidas y facilita un proceso de venta simplificado y eficiente para los vendedores.
- **Canales:** MATINA utiliza una plataforma online, con sitio web y aplicación móvil, para la compra y venta de artículos. Además, dispone de puntos de entrega físicos para que los vendedores puedan dejar sus artículos, y usa las redes sociales Instagram y Pinterest y el marketing digital para el *engagement* con la comunidad y la promoción de productos.
- **Relaciones con clientes:** MATINA se centra en proporcionar atención personalizada a través de chat en vivo, correo electrónico y teléfono, fomentando una comunidad de consumidores y vendedores comprometidos con la moda sostenible, e involucrando a los usuarios en el desarrollo y mejora de los servicios mediante *feedback* y co-creación¹⁷.
- **Fuentes de ingresos:** las principales fuentes de ingresos de MATINA son la comisión por ventas realizadas a través de la plataforma, las tarifas de servicios *premium* y los ingresos procedentes de publicidad y colaboraciones con marcas afines.
- **Recursos clave:** MATINA cuenta con una elaborada infraestructura tecnológica que soporta su plataforma de *e-commerce* y su *app*, un inventario diverso y de alta calidad de artículos de moda de segunda mano, y un equipo especializado en moda, sostenibilidad, tecnología y atención al cliente.
- **Actividades clave:** las actividades fundamentales de MATINA incluyen la selección, curación y gestión de inventario para garantizar la calidad de los productos, el desarrollo tecnológico para mejorar la plataforma y la aplicación móvil, y el marketing y construcción de comunidad para mantener una base de usuarios activa y comprometida.

¹⁷ *Co-creación:* enfoque estratégico que se basa en implicar a todas las partes interesadas para conseguir conjuntamente un producto

- **Asociaciones clave:** la empresa mantiene asociaciones estratégicas con proveedores de logística, ONGs y asociaciones sociales, marcas de moda sostenible y organizaciones ambientales para optimizar la gestión logística, promociones cruzadas y fortalecer su misión de sostenibilidad a través de campañas conjuntas.
- **Estructura de costes:** los costes de MATINA se dividen en desarrollo y mantenimiento tecnológico, operaciones y logística, y marketing y publicidad, que incluyen la inversión en la plataforma digital, gestión del inventario, envíos y promoción de la marca y sus valores.

4.3. Producto, precio y distribución

DETALLE DE PRODUCTO

MATINA se especializa en la comercialización de prendas de moda de segunda mano, seleccionadas cuidadosamente para clientes que valoran la sostenibilidad, la calidad y la exclusividad. Las prendas disponibles en MATINA abarcan desde ropa casual hasta piezas únicas para ocasiones especiales, todas caracterizadas por su excelente condición y autenticidad garantizada.

Cada prenda es exhaustivamente evaluada para asegurar su origen ético y su fabricación sostenible. MATINA se compromete a ofrecer solo prendas que cumplen con los más altos estándares de calidad, prolongando la vida útil de la moda y reduciendo el impacto ambiental.

Aunque MATINA no sigue el modelo tradicional de colecciones por temporadas, la plataforma se actualiza constantemente con nuevas adquisiciones, garantizando así una oferta fresca y dinámica. La exclusividad viene dada por la singularidad de cada prenda de segunda mano, ofreciendo a los clientes la oportunidad de adquirir artículos únicos.

Todas las prendas se envían en empaques ecológicos, libres de plásticos y completamente reciclables, reafirmando el compromiso de MATINA con la protección del medio ambiente. Se incentiva a los clientes a reutilizar o reciclar el empaque para mantener la coherencia con el modelo de consumo circular promovido por MATINA.

POLÍTICA DE PRECIOS

MATINA adopta una política de precios justa y transparente, que refleja el valor real de cada prenda y reconoce el valor de la moda sostenible. Los precios se establecen considerando la marca, la condición y la exclusividad de las prendas, así como el mercado objetivo y la disposición a pagar de los clientes.

Los precios están diseñados para ser accesibles, ofreciendo a los clientes moda de alta calidad a una fracción del coste original, sin sacrificar la remuneración justa para los vendedores que contribuyen a la plataforma.

Se emplea un sistema de valoración que estima el precio de cada prenda en función de su calidad, marca y demanda actual, asegurando que los precios sean competitivos y estén alineados con las expectativas del cliente. MATINA se compromete a mantener una comunicación abierta sobre cómo se determinan los precios, fortaleciendo así la confianza con los clientes y vendedores.

DISTRIBUCIÓN

La principal vía de distribución de MATINA es su plataforma en línea, donde los clientes pueden explorar y adquirir la gama de productos desde la comodidad de su hogar. La experiencia de usuario está diseñada para ser intuitiva, facilitando el proceso de compra y venta.

Además de la plataforma en línea, MATINA ofrece puntos de recogida físicos donde los vendedores pueden entregar sus prendas. Estos puntos también actúan como centros de control de calidad, donde cada prenda es inspeccionada antes de ser listada en línea.

La distribución de las prendas compradas se realiza a través de socios logísticos comprometidos con prácticas sostenibles, asegurando un servicio eficiente y ecológico a nivel nacional.

MATINA utiliza una combinación de estrategias de promoción *'pull'* y *'push'*, atrayendo clientes a través de contenido atractivo en redes sociales y optimizando la experiencia en la plataforma para guiar a los usuarios a través del proceso de compra.

4.4. Ventas, compras y comunicación

VENTAS

En cuanto a la cifra de ventas anuales para el primer año, se estima alcanzar unas ventas por valor de 1.500.000€, basándose en la venta de aproximadamente 50.000 prendas, con un precio medio por prenda de 30€. Se espera un incremento anual del 25% en las ventas, impulsado por la expansión del mercado, el aumento del reconocimiento de marca y las mejoras en la plataforma.

En cuanto a los canales de venta, se espera que el 85% de las ventas se proyecten a través de la plataforma online de MATINA, con una alta tasa de conversión del 3% debido a la experiencia de usuario optimizada y la calidad de las prendas. Por otro lado, el 15% de las ventas adicionales se esperan a través de eventos pop-up y colaboraciones, permitiendo a los clientes experimentar la marca físicamente.

Las estrategias de venta consisten en la implementación de promociones especiales en fechas clave (como Black Friday o el Día de la Tierra) para impulsar las ventas sin comprometer la política de precios justos, así como en el desarrollo de un programa de lealtad para incentivar las compras recurrentes y aumentar el valor del ciclo de vida del cliente.

COMPRAS

En cuanto a la adquisición de inventario, se planea adquirir inicialmente un inventario de 75.000 prendas al año, con una inversión promedio de 20€ por prenda, incluyendo los costes de logística y procesamiento.

Asimismo, MATINA seguirá una estrategia de *sourcing*, a través de la colaboración con comunidades y mercados de segunda mano, además de establecer puntos de recogida para facilitar la entrega de prendas por parte de los vendedores.

En cuanto a la gestión de proveedores, en primer lugar, MATINA busca crear un sistema de incentivos para fomentar que los vendedores particulares aporten prendas de alta calidad y en buen estado. Asimismo, MATINA establecerá relaciones con tiendas de segunda mano y organizaciones sin ánimo de lucro para asegurar un flujo constante de prendas.

La política compras consistirá en una compensación justa a vendedores, ofreciendo una compensación transparente y equitativa, ya sea a través de pagos inmediatos o *store credit*, para mantener un suministro constante de inventario de calidad.

COMUNICACIÓN

El objetivo de la estrategia de comunicación de MATINA es construir una comunidad sólida en torno a la marca, educando e inspirando a los consumidores sobre la moda sostenible y el impacto positivo de la segunda mano.

En cuanto al presupuesto anual para marketing y comunicación, se destinarán 300.000€ al año, aproximadamente el 20% de las ventas anuales proyectadas, para actividades de comunicación.

Los principales canales de comunicación son las redes sociales (Instagram y Pinterest), el email marketing y las colaboraciones con *influencers*. MATINA hará un uso intensivo de las plataformas Instagram y Pinterest para compartir tanto *content marketing* como *product marketing*, mostrando a los consumidores historias de éxito, nuevas adquisiciones y contenido educativo sobre sostenibilidad. Se espera alcanzar 50.000 seguidores en el primer año. Asimismo, MATINA desarrollará una estrategia de *email marketing* para mantener a los clientes informados sobre novedades, ofertas especiales y contenido relevante, con una base de datos inicial de 10.000 suscriptores. Las colaboraciones con influencers buscan aumentar la visibilidad de la marca y llegar a nuevos segmentos de audiencia.

El mensaje clave que MATINA busca transmitir a través de sus estrategias de comunicación es el compromiso de MATINA con la sostenibilidad y la oferta de productos de alta calidad, así como el impacto positivo de elegir moda de segunda mano tanto para el medio ambiente como para la sociedad.

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1 Identificación de procesos

El flujo de operaciones en MATINA se centra en la adquisición, procesamiento y venta de prendas de segunda mano de alta calidad. El proceso es circular y sostenible, reflejando el compromiso de la empresa con la moda sostenible. Es importante destacar que MATINA inicia su proceso con una selección ya disponible de prendas de segunda mano.

En cuanto a la selección y adquisición de prendas, se recopilan prendas de moda de segunda mano a través de puntos de entrega y colaboraciones con vendedores individuales. Cada prenda se evalúa cuidadosamente para asegurar su calidad y autenticidad. Antes de procesar las prendas para la venta, cada una se somete a una inspección detallada para verificar su condición, autenticidad y categoría.

Las prendas que pasan la inspección se preparan para la venta. Esto incluye la limpieza, reparaciones menores si son necesarias, y la asignación de precios basada en la marca, condición y demanda del mercado. Las prendas listas para la venta se almacenan en un centro de distribución gestionado por MATINA, donde se organizan cuidadosamente para un acceso y empaquetado eficientes.

Los clientes realizan pedidos a través del sitio web de MATINA, seleccionando entre la amplia gama de prendas disponibles. La plataforma online muestra en tiempo real el inventario disponible. En caso de que la prenda esté disponible en el inventario, el cliente realiza el pago a través de opciones seguras como tarjeta de crédito, PayPal u otras plataformas de pago online. Tras realizar el pago, el cliente recibe una confirmación de pedido y se le incentiva a participar en el modelo de economía circular donando prendas que ya no usa.

Los pedidos se preparan utilizando materiales de empaquetado ecológicos y se incluyen instrucciones para la donación de prendas, fomentando la reutilización y el reciclaje. En cuanto a la entrega, MATINA colabora con socios logísticos sostenibles para el envío de pedidos, garantizando entregas rápidas y ecológicas a los clientes. El tiempo de entrega estimado se comunica claramente durante el proceso de compra.

Asimismo, MATINA cuida su servicio post-venta ofreciendo un servicio de atención al cliente excepcional para gestionar consultas, cambios o devoluciones, asegurando la satisfacción del cliente y fomentando la fidelidad a la marca.

Por último, las prendas donadas por los clientes se evalúan para su posible reventa o reciclaje. Aquellas que no son aptas para la reventa se destinan a programas de reciclaje o donación, en línea con el compromiso de MATINA con la sostenibilidad.

5.2 Recursos necesarios

En primer lugar, el mantenimiento y actualización constante de la plataforma online para garantizar una experiencia de usuario óptima, seguridad y funcionalidades avanzadas es un recurso más que necesario para MATINA. Por otro lado, MATINA necesitará un establecimiento de puntos físicos de entrega y su mantenimiento incluyendo alquiler de espacios, diseño y equipamiento

En cuanto a los recursos humanos distinguimos:

- El equipo de selección y evaluación: expertos en moda y sostenibilidad encargados de la inspección y valoración de las prendas.
- Atención al cliente: personal dedicado al servicio de atención al cliente, gestión de devoluciones y comunicaciones.
- Logística y almacenamiento: equipo encargado de la gestión del inventario, empaquetado y coordinación con socios logísticos.
- Marketing y comunicación: especialistas en marketing digital, redes sociales y relaciones públicas para promover la marca y sus valores.
- Tecnología y Equipamiento: sistemas de gestión de inventario y ERP para el seguimiento de prendas y transacciones.

Asimismo, MATINA necesita herramientas de diseño gráfico y software de marketing para la creación de contenido digital y campañas publicitarias, así como un equipamiento para la inspección, pequeñas reparaciones y limpieza de las prendas.

Por otro lado, en cuanto a los materiales de empaquetado sostenible, MATINA deberá dotarse de una provisión de cajas de cartón reciclado, papel de embalaje y cinta adhesiva biodegradable para el empaquetado de pedidos, respetando el compromiso de la empresa con la reducción de residuos.

Los servicios de logística y distribución también son esenciales para MATINA, consistentes en acuerdos con socios logísticos que compartan los valores de sostenibilidad de la compañía, para garantizar una distribución eficiente y ecológica. De la misma manera, MATINA necesita una serie de alianzas estratégicas mediante acuerdos con organizaciones de moda sostenible, plataformas de economía circular y ONGs para el reciclaje o donación de prendas no vendibles.

A largo plazo, MATINA planea llevar a cabo programas de formación para el personal en áreas clave como atención al cliente, sostenibilidad, autenticación de productos y operaciones logísticas.

La inversión en campañas de marketing digital, colaboraciones con influencers, creación de contenido de valor y participación en eventos relacionados con la moda sostenible también son esenciales para el correcto funcionamiento de MATINA y asegurar su escalabilidad.

CAPÍTULO VI: PRONÓSTICO FINANCIERO

Para desarrollar un *forecast* financiero para MATINA de 2024 a 2028, se tendrán en cuenta factores como el número de clientes (tanto compradores como vendedores), el volumen de transacciones, los precios promedio de venta de las prendas, las comisiones, y otros ingresos potenciales. También se considerarán los costes operativos, de marketing, desarrollo de la plataforma, y otros gastos generales.

(Ilustración 10): Forecast financiero MATINA (2024 – 2028)

	2024	2025	2026	2027	2028
Nº DE USUARIOS	10.000	12.500	15.625	19.531	24.414
TRANSACCIONES	50.000	62.500	78.125	97.656	122.070
INGRESOS	1.725.000	2.156.250	2.695.312	3.369.141	4.211.425
POR VENTAS	1.500.000	1.875.000	2.343.750	2.929.688	3.662.109
POR COMISIONES	225.000	281.250	351.562	439.453	549.316
COSTES OPERATIVOS	300.000	330.000	363.000	339.300	439.230
EBITDA	-75.000	-48.750	-11.438	40.153	110.086

Fuente: Elaboración propia

- En cuanto al número de usuarios, se proyecta un crecimiento anual compuesto del 25% en nuestra base de usuarios (tanto compradores como vendedores), impulsado por estrategias de marketing efectivas y la creciente demanda de moda sostenible.
- Basándonos en el análisis de mercado, se estima que cada usuario realizará en promedio 5 transacciones al año en nuestra plataforma.
- El PPV¹⁸ por prenda se estima en 30€, reflejando la curación de productos de calidad que ofrece MATINA.
- MATINA cobrará una comisión del 15% sobre cada transacción realizada.

¹⁸ PPV: Precio Promedio de Venta

- Se proyecta un aumento anual del 10% en los costes operativos debido a la expansión y crecimiento del negocio.

2024: AÑO DE LANZAMIENTO

El 2024 marca el comienzo de MATINA, con una base inicial de 10.000 usuarios que generan 50.000 transacciones, reflejando el interés inicial y la aceptación del mercado hacia una plataforma de moda sostenible de segunda mano. Los ingresos por ventas alcanzan 1.500.000€, con ingresos adicionales por comisiones de 225.000€, basándose en la estructura de comisión del 15%. Sin embargo, los costes operativos, incluyendo el lanzamiento, marketing inicial, y operaciones, ascienden a 300.000€, resultando en un EBITDA negativo de -75.000€. Este año es crucial para establecer la marca MATINA y crear las bases para el crecimiento futuro.

2025: FASE DE CONSOLIDACIÓN

Para 2025, MATINA experimenta un crecimiento del 25% en su base de usuarios a 12.500, impulsando las transacciones a 62.500. Este aumento se traduce en ingresos por ventas de 1.875.000€ y comisiones de 281.250€. A pesar del aumento en los ingresos, los costes operativos se elevan a 330.000€, reflejando las inversiones continuas en expansión y mejora de la plataforma. El EBITDA mejora ligeramente a -48.750€, indicando que MATINA está en el camino correcto hacia la rentabilidad, pero aún enfrenta desafíos financieros inherentes a las startups en fase de crecimiento.

2026: CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

El tercer año, 2026, señala un período de crecimiento sostenido, con la base de usuarios aumentando a 15.625. Esto conduce a 78.125 transacciones, ingresos por ventas de 2.343.750€ y comisiones de 351.562€. Los costes operativos suben a 363.000€, reflejando la expansión de MATINA. El EBITDA se acerca al punto de equilibrio, situándose en -11.438€, lo que sugiere una mejora significativa en la eficiencia operativa y un paso más cerca de alcanzar la rentabilidad.

2027: ESTABLECIMIENTO EN EL MERCADO

En 2027, MATINA se consolida en el mercado con una base de usuarios de 19.531 y 97.656 transacciones. Los ingresos por ventas ascienden a 2.929.688€, con

ingresos por comisiones de 439.453€. Aunque los costes operativos aumentan a 399.300€ debido a la ampliación del alcance de la plataforma y las iniciativas de marketing, el EBITDA se vuelve positivo por primera vez, alcanzando 40.153€. Este es un año clave para MATINA, demostrando la viabilidad y sostenibilidad de su modelo de negocio.

2028: RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO SOSTENIDO

Para el final del período proyectado en 2028, MATINA experimenta un crecimiento robusto, con una base de usuarios de 24.414 y 122.070 transacciones. Los ingresos por ventas llegan a 3.662.109€, complementados por 549.316€ en ingresos por comisiones. A pesar de un incremento en los costes operativos a 439.230€, el EBITDA asciende a 110.086€, marcando un año de rentabilidad significativa y crecimiento sostenido. Este año refleja el éxito de las estrategias de MATINA y su consolidación como líder en el mercado de moda de segunda mano sostenible.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

Tras una exploración exhaustiva de MATINA, concluimos que el proyecto responde eficazmente a objetivos clave establecidos al inicio de este análisis. MATINA se presenta como una solución innovadora que no solo aborda preocupaciones medioambientales, sino que también resuelve problemas inherentes al mercado de moda de segunda mano, especialmente en términos de calidad, autenticidad, seguridad para los compradores, y eficacia y facilidad para los vendedores.

En cuanto a las soluciones para los compradores, MATINA se compromete a garantizar la calidad y autenticidad de cada prenda, ofreciendo tranquilidad a los compradores preocupados por la procedencia y el estado de los artículos de segunda mano. Además, debido a la selección exhaustiva de las prendas, los consumidores tendrán acceso a prendas de calidad a bajo precio. Este enfoque responde directamente a la desconfianza común en el mercado de segunda mano, posicionando a MATINA como una plataforma de confianza donde los consumidores pueden adquirir moda de calidad con seguridad y transparencia.

En cuanto a las facilidades para los vendedores, MATINA simplifica significativamente el proceso de venta, ofreciendo una experiencia eficiente y sin complicaciones. Desde la evaluación rápida de las prendas hasta la compensación instantánea, MATINA elimina las barreras tradicionales asociadas con la venta de segunda mano, incentivando así a más personas a participar en la economía circular de la moda.

Además de mejorar la experiencia de compra y venta de segunda mano, MATINA mantiene un fuerte compromiso con la sostenibilidad. Al facilitar la circulación de prendas y reducir la necesidad de producción textil nueva, MATINA contribuye a disminuir el desperdicio y la huella de carbono asociados con la industria de la moda, alineándose con los esfuerzos globales para combatir el cambio climático y promover prácticas de consumo más responsables.

El Modelo de Negocio detalla cómo MATINA aborda estos objetivos a través de una estructura bien pensada que equilibra eficazmente las necesidades de los compradores y vendedores, mientras promueve la sostenibilidad. Desde la curación cuidadosa de la selección de productos hasta el desarrollo de una plataforma digital

segura y amigable, cada aspecto de MATINA está diseñado para ofrecer valor agregado a sus usuarios y al medio ambiente.

De esta forma, MATINA se posiciona como un modelo de negocio revolucionario en el mercado de moda de segunda mano, ofreciendo soluciones concretas a los problemas de autenticidad, calidad y seguridad que enfrentan tanto compradores como vendedores. Con un enfoque centrado en la facilidad y eficiencia de la venta y la garantía de calidad para la compra, MATINA redefine la experiencia de la moda de segunda mano. Este proyecto refleja el compromiso de MATINA con la innovación y la sostenibilidad, marcando un paso adelante hacia un futuro más ético y sostenible en la industria de la moda.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, [Nombre completo del estudiante], estudiante de [nombre del título] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[Título del trabajo]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 19 de Marzo de 2024

Firma: _____



BIBLIOGRAFÍA

- Business of Fashion and McKinsey & Company. (2023). *The State of Fashion 2024: Riding Out the Storm*. <https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/the-state-of-fashion-2024-report-bof-mckinsey/>
- Carrigan M y Attalla A. (2001). *The myth of the ethical consumer – do ethics matter in purchase behaviour?*. Journal of Consumer Marketing.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2024). *El comercio electrónico superó en España los 20 mil millones de euros en el segundo trimestre de 2023, un 12,7% más que el año anterior*. <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-2T23-20240105>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD). (1992). *Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. <https://www.un.org/es/conferences/environment/rio1992>
- Directiva (UE) 2021/514 del Consejo de 22 de marzo de 2021 por la que se modifica la Directiva 2011/16/UE relativa a la cooperación administrativa en el ámbito de la fiscalidad. **Diario Oficial de la Unión Europea**, L 104/1, de 25 de marzo de 2021.
- Euromonitor International. (2022). *Informe de Tendencias Globales de Consumo para 2022*. <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>
- Fashion United. (2023). *Estadísticas del sector de la moda en España*. <https://fashionunited.es/statistics/estadisticas-de-consumo-y-ventas-de-la-moda-en-espana>
- Ferraro, C., Sands, S., y Brace-Govan, J. (2016). *The role of fashionability in second-hand shopping motivations*. Journal of Retailing and Consumer Services,

Hootsuite. (2023). *Social Trends Report 2023*.

<https://www.hootsuite.com/es/resources/blog/social-trends-report-2023>

IBM. (2023). *Consumer Study: Revolutionize retail with AI everywhere*.

<https://www.iartificial.cl/2024/02/21/estudio-del-ibm-institute-for-business-value-concluye-que-los-consumidores-latinoamericanos-muestran-gran-interes-en-compras-impulsadas-por-ia/>

Kotler, P y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson

Kotler, P y Armstrong, G. (2011). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Mesa, J. (2023). La demanda de moda de segunda mano creció un 33% en 2022. *El*

Economista. <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12159068/02/23/La-demanda-de-moda-de-segunda-mano-crecio-un-33-en-2022.html>

Milanuncios. (2023). *Radiografía del Mercado de la Segunda Mano de 2023*.

https://www.milanuncios.com/prensa/wp-content/uploads/2024/01/NDP_-C.-Madrid-El-mercado-de-la-segunda-mano-un-aliado-de-la-economia-circular-con-una-valoracion-de-288-millones-de-euros-en-2023.docx.pdf

Modaes. (2022). *Informe Económico de la Moda en España 2022*.

<https://www.texfor.es/es/la-industria-textil-se-reactiva-y-crece-un-10-en-2022/#:~:text=Seq%C3%BAn%20el%20%C3%BAltimo%20Informe%20Econ%C3%B3mico,2'7%25%20del%20PIB.>

Ndubisi, N. (2018). *The ethics of outsourcing: when companies fail at responsibility*.

Journal of Business Strategy.

Orden ICT/949/2021, de 10 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras de la línea de ayudas para el apoyo a mercados, zonas urbanas comerciales, comercio no sedentario y canales cortos de comercialización, y se procede a su convocatoria en el año 2021, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. **Boletín Oficial del Estado** n. 218, de 11 de septiembre de 2021.

Reglamento (UE) 2021/783 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2021 por el que se establece un Programa de Medio Ambiente y Acción por el Clima (LIFE) y se deroga el Reglamento (UE) n. 1293/2013, **Diario Oficial de la Unión Europea**, L 172/53, de 17 de mayo de 2021.

Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.

Samy Alliance. (2022). *Consumer Trends 2022*. <https://samy.com/insights/consumer-trends-2022/>

Sánchez-Contador Uría, A. (2016). *La identidad a través de la moda*. Revista de Humanidades.

Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). (2023). *Informe del Mercado de Trabajo Estatal*.
[file:///Users/palomabangcarrascosa/Downloads/2023_IMT%20Estatal_Datos%202022_v4_publicacion_mayo%20\(3\).pdf](file:///Users/palomabangcarrascosa/Downloads/2023_IMT%20Estatal_Datos%202022_v4_publicacion_mayo%20(3).pdf)

Solomon M y Rabolt N. (2004). *Consumer Behaviour in Fashion*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

ThredUp Inc. (2023). *2023 Resale Market and Consumer Trend Report*.
<https://www.thredup.com/resale>

Weinstein, J. (2014). *Reframe, Reuse, and Re-Style: (De)Constructing the Sustainable Second-Hand Consumer*. University of Wesleyan.