



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**MODA CON PROPÓSITO: CREACIÓN Y DESARROLLO DE
UNA STARTUP SOSTENIBLE EN EL MERCADO ESPAÑOL**

Autor: María Morales Darras

Director: Esther Vaquero Lafuente

MADRID | junio 2025

RESUMEN

En la actualidad, la industria de la moda está marcada por un modelo de producción masiva enfocado en tendencias pasajeras, lo que ha provocado, según varios estudios, como de KPMG o IBM (*Institute for Business Value*), que los consumidores tras la pandemia, toman decisiones de consumo con una capacidad adquisitiva menor, pero más exigente en la selección y calidad de los productos (KPMG, 2021) y que están dispuestos a asumir un coste superior por un producto de calidad y sostenible (IBM, 2022). Este trabajo propone la creación de una startup de moda como respuesta a estas carencias, planteando un modelo de negocio basado en la transparencia, la ética y una conexión auténtica con los clientes.

El trabajo analiza, desde un marco teórico, la evolución de las startups en España y su aplicación al sector de la moda, abordando los retos que enfrentan las marcas, como la falta de sostenibilidad o el distanciamiento del consumidor. Además, desarrolla un plan de negocio estratégico que incluye estrategias de producción local, un enfoque digital mediante redes sociales y una propuesta de valor centrada en las necesidades reales de los usuarios. Dicho plan se construye sobre herramientas como el análisis PESTEL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis DAFO y el Business Model Canvas, con el objetivo de obtener una visión global de la empresa, de su entorno competitivo y de su estrategia de posicionamiento. Asimismo, se acompaña de un plan de marketing coherente con los valores de la marca, centrado en canales digitales, colaboraciones con perfiles afines y estrategias de comunicación que priorizan la cercanía, la fidelización y la coherencia estética con la identidad de D'arras.

Este proyecto aspira a ofrecer una alternativa innovadora y ética en el panorama actual de la moda, demostrando que es posible combinar diseño, calidad y sostenibilidad en un modelo empresarial viable y conectado con las demandas del mercado.

Palabras clave:

Startup, moda sostenible, producción local, emprendimiento ético, diseño atemporal, slow fashion, fast fashion, plan de negocio.

ABSTRACT

Currently, the fashion industry is driven by a mass production model focused on fleeting trends. As noted in several studies, such as those by KPMG and IBM (Institute for Business Value), consumers, particularly after the pandemic, make purchasing decisions with lower spending power but greater demands regarding product selection and quality (KPMG, 2021). Moreover, they are increasingly willing to pay a higher price for products that are both high-quality and sustainable (IBM, 2022). This project proposes the creation of a fashion startup as a response to these deficiencies, presenting a business model based on transparency, ethics, and an authentic connection with customers.

The study analyzes, from a theoretical framework, the evolution of startups in Spain and their application to the fashion sector, addressing the main challenges brands face, such as the lack of sustainability or the growing disconnect with consumers. It also develops a strategic business plan that includes local production strategies, a digital approach through social media, and a value proposition focused on the real needs of users. The plan is built using tools such as the PESTEL analysis, Porter's Five Forces model, SWOT analysis, and the Business Model Canvas, with the aim of obtaining a comprehensive view of the company, its competitive environment, and its positioning strategy. In addition, it includes a marketing plan aligned with the brand's values, focused on digital channels, collaborations with like-minded profiles, and communication strategies that prioritize closeness, customer loyalty, and aesthetic coherence with D'arras identity.

This project aims to offer an innovative and ethical alternative in the current fashion landscape, demonstrating that it is possible to combine design, quality, and sustainability within a viable business model aligned with today's market demands.

Key Words:

Startup, sustainable fashion, local production, ethical entrepreneurship, timeless design, slow fashion, fast fashion, business plan.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1.1. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y CONTEXTO	6
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	7
1.3. OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS	8
1.4. METODOLOGÍA	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. CONCEPTO DE STARTUP: EVOLUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS	10
2.2. LA INDUSTRIA DE LA MODA: STARTUP DE MODA.....	11
2.3. FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE STARTUPS EN LA MODA	12
2.4. D'ARRAS.....	13
CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIO	14
3.1. ANÁLISIS EXTERNO PESTEL.....	14
3.1.1. Político.....	14
3.1.2. Económico	16
3.1.3. Social	19
3.1.4. Tecnológico.....	20
3.1.5. Ambiental.....	22
3.1.6. Legal	23
3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: PORTER	25
3.2.1. El poder de negociación de los clientes	25
3.2.2. El poder de negociación de los proveedores.....	25
3.2.3. La amenaza de los productos sustitutos.....	26
3.2.4. La amenaza de los nuevos competidores.....	27
3.2.5 Rivalidad entre competidores existentes	27
3.3. BUSINESS CANVAS MODEL	28
3.4. DAFO.....	32

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	35
4.1. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA MODA: TENDENCIAS, INDICADORES Y DESAFÍOS	35
4.2. IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	36
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	38
5.1. CARTERA DE PRODUCTOS Y PROPUESTA DE VALOR.....	38
5.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	39
5.3. PRESUPUESTO Y PREVISIÓN DE VENTAS.....	40
5.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	42
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	46
DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE IA	56

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. PRESENTACIÓN DEL TEMA Y CONTEXTO

Este trabajo tiene como objeto principal el desarrollo de un plan de negocio para D'arras, una startup de moda comprometida con un modelo empresarial sostenible, transparente y centrado en la calidad y en el consumidor. La finalidad de este es definir, estructurar y evaluar la viabilidad económica y estratégica del proyecto, estableciendo las bases necesarias para su lanzamiento y crecimiento en el mercado. A través de este enfoque, se busca diseñar una propuesta coherente que integre tanto los valores éticos de la marca como los objetivos estratégicos que garanticen su sostenibilidad a largo plazo.

En el contexto actual, la industria de la moda lleva años enfrentando una transformación radical impulsada por la digitalización, el auge del comercio electrónico y la creciente, pero no aún determinante, conciencia sobre la sostenibilidad. Este panorama ofrece una ventana de oportunidades para el surgimiento de startups innovadoras que desafían los modelos tradicionales y que traen consigo un nuevo concepto de moda adaptada a las nuevas demandas del consumidor.

D'arras, la startup de moda propuesta, busca posicionarse como una marca de referencia en el sector de moda femenina, combinando tendencias actuales con un enfoque tradicional, personalizado y sostenible basado en la calidad y no en la cantidad. A través de tanto una plataforma digital como física, la empresa planea ofrecer diseños exclusivos que destacan por su exclusividad única, producción limitada y responsable y un sistema de interacción directa con los consumidores a través de diversos medios y plataformas, generando así una experiencia de compra diferenciada y plenamente satisfactoria.

Esta iniciativa nace como respuesta a dos grandes desafíos contemporáneos del sector: la saturación del mercado por marcas convencionales de “*fast fashion*” y producción masiva y la necesidad de responder a una audiencia que prioriza valores como la autenticidad, la ética y la transparencia. Se pretende, con la creación teórica de esta startup, capitalizar el impacto demostrado de las redes sociales y el marketing de influencia, herramientas clave en el éxito de marcas actuales, para establecer una conexión directa, cercana y auténtica con su público objetivo, lo cual será un factor de diferenciación clave respecto a otras marcas. A través de estas plataformas, se busca no solo potenciar las ventas, sino también construir una comunidad sólida de usuarios leales y comprometidos, compartiendo los valores de la marca y sus fundadores y

alineándose con tendencias de consumo que hoy en día no dominan el mercado, cambiando así la narrativa del mismo.

En este trabajo, se analizará la viabilidad de esta startup de moda desde diferentes perspectivas: estratégica, financiera y operativa, poniendo especial énfasis en los elementos clave que sustentan su propuesta de valor. Esta introducción se plantea como un primer acercamiento a la relevancia del proyecto y a las bases sobre las cuales se construirá su desarrollo.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo parte de la observación de un fenómeno crítico en la industria de la moda contemporánea: la desconexión entre las marcas y los consumidores. En un entorno donde el modelo predominante está basado en la producción masiva o *fast fashion* y el lucro a corto plazo, muchas empresas priorizan la cantidad y las tendencias pasajeras por encima de la calidad, la funcionalidad y las necesidades reales del consumidor (El economista, 2021). Este enfoque, aunque rentable a nivel empresarial, ha dado lugar a un mercado saturado por prendas de muy baja calidad, precios desproporcionados y alineadas únicamente con modas efímeras, lo que genera que *“los clientes cada vez se muestren más críticos en este sentido, quieren saber dónde y en qué condiciones son producidas las prendas de ropa que consumen”* (Sanzo Bonza, 2021, p. 18).

En este marco, surge la necesidad de repensar cómo se gestiona el vínculo entre las marcas y los consumidores. Es por ello, que este trabajo encuentra su justificación en proponer una alternativa empresarial que priorice la ética, la transparencia y la calidad, ya que, pese a que la conciencia medioambiental ha ganado terreno en los últimos años, lo cierto es que sigue sin traducirse, en muchos casos, en una transformación real de los hábitos de consumo. En España, un reciente estudio publicado por Kantar WorldPanel, llamado “Estudio del Comportamiento del Consumidor en el Sector de la Moda” de 2024, revela que el consumidor medio de moda en España se muestra confuso, pasivo e incluso indiferente ante el reto de la sostenibilidad (Martínez, 2024). Esta desconexión entre el discurso y la acción refleja una falta de orientación y de alternativas claras que contribuyan a un cambio efectivo en la forma de consumir. Precisamente por ello, este trabajo pretende cubrir ese vacío, ofreciendo una propuesta que permita abrir los ojos al consumidor y encauzar el rumbo de la moda hacia un modelo más coherente, ético y respetuoso con el entorno.

A lo largo del trabajo se reflejará la apuesta de la startup por la nitidez en todas las etapas del proceso, desde la selección de materiales hasta la fijación de los precios, para ofrecer a los consumidores productos que equilibren calidad y valor justo. De este modo, se pretende construir una relación auténtica con los clientes, basada en la confianza y la fidelidad real, alejándose de las estrategias de marketing vacías que predominan y que hacen sentirse abandonado e ignorado al consumidor. Asimismo, se presentará el debate sobre el rechazo a las prácticas de plagio que caracterizan a la moda rápida, que no solo erosionan la creatividad, sino que también desvalorizan enormemente el esfuerzo de los diseñadores y productores originales y deterioran las pequeñas marcas artesanales a nivel nacional.

1.3. OBJETIVOS: GENERALES Y ESPECÍFICOS

El objetivo general de este trabajo es diseñar y analizar una propuesta de negocio para una startup de moda que aborde las carencias detectadas en el mercado actual de manera que se convierta en el nuevo enfoque que lidere la industria de la moda. Esta iniciativa busca satisfacer las necesidades de un consumidor cada vez más crítico, consciente e intransigente, ofreciendo productos de calidad, sostenibles y respaldados por una comunicación transparente (Puro Marketing, 2023). A través de este enfoque, se pretende no solo plantear un modelo de negocio ético y rentable, sino también contribuir al debate sobre cómo las marcas pueden reconectar con sus clientes en este sector.

En términos más específicos, este trabajo tiene como primer objetivo identificar las principales debilidades del modelo de negocio de la moda rápida, analizando su historia, evolución y cómo estas afectan tanto a los consumidores como al mercado en general. Para ello, se realizará un estudio crítico que refleje cuestiones como la falta de atención a las necesidades del cliente y la baja calidad de los productos, lo que lleva a la desconexión entre las marcas y sus públicos y, a partir de este diagnóstico, se diseñará una propuesta de valor diferenciadora que se base en pilares fundamentales para esta startup en concreto, como son la producción local, el diseño atemporal, calidad y la creación de vínculos genuinos con el consumidor. Será en base a todo lo anterior, con lo que se desarrollará el correspondiente plan estratégico, financiero y operativo que permita materializar estos propósitos.

Finalmente, el trabajo también busca explorar el uso de herramientas digitales como las redes sociales y el marketing de influencia en este sector. Se tratará de demostrar cómo estas herramientas, utilizadas de forma estratégica y responsable, pueden facilitar no solo el contacto

directo con los consumidores, sino también la creación de una comunidad comprometida que valore los principios y la propuesta de la marca.

Mediante estos objetivos, este trabajo pretende no solo ofrecer una solución concreta a las carencias actuales del sector de la moda, sino también desafiar las prácticas convencionales al proponer un modelo que priorice al consumidor, fomente la autenticidad y revalorice la calidad y la ética en cada aspecto del negocio, demostrando que es posible construir marcas que conecten de forma genuina con las personas y con el entorno.

1.4. METODOLOGÍA

A lo largo de este trabajo, se analizará la startup de moda D'arras, inspirada en la moda francesa y española clásica y tradicional, a través de métodos tanto deductivos como inductivos.

El enfoque inductivo partirá de un minucioso estudio de la historia de las startups y su evolución, en concreto de las startups de la moda, así como su situación actual en España media a través de diversos indicadores económicos e informes, para así comprender de manera clara e inequívoca el entorno y sus previsiones antes de encauzar el análisis estratégico y tomar cualquier decisión.

Todo esto, irá en conexión con el enfoque deductivo, para el que se emplearán herramientas propias del análisis estratégico y de las estrategias empresariales, como PESTEL, Porter, el análisis SWOT y el Business Model Canvas. Estas herramientas estudiarán exhaustivamente el entorno y la startup, y junto con la elaboración de un plan financiero, permitirá evaluar metas financieras a corto y largo plazo, potenciales competidores, fortalezas y debilidades.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTO DE STARTUP: EVOLUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS

En los últimos años, el emprendimiento ha sido un factor clave en el crecimiento social y económico de los países (Arenal Cabello et al, s.f.). Tal es así, que existe un consenso a nivel mundial entre los decisores políticos sobre la importancia de fomentar la innovación y el emprendimiento, considerándose dos pilares fundamentales para las perspectivas y estrategias de crecimiento de un país. Instituciones como el Banco Mundial o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconocen el emprendimiento como un eje vertebrador estratégico y un motor de crecimiento indiscutible tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo (García Villalobos, Villaseca Morales & González Pérez, 2019).

Una startup puede definirse como una unidad mínima de emprendimiento (Arenal Cabello et al, s.f.) u organización pionera que persigue un rendimiento empresarial para la aplicación de los recursos adquiridos, a través de la creación de un nuevo producto o servicio con un modelo de negocio escalable, replicable y con gran incertidumbre del que se espera unas ganancias exponenciales durante su inicio (Ries, 2012).

Medir el comportamiento de las startups en un sector tan dinámico como la moda resulta complejo debido a la incertidumbre que las rodea. El modelo del World Economic Forum distingue tres etapas clave: stand up (financiación propia o *bootstrapping*), startup (consolidación) y *scale up* (internacionalización), fases esenciales para entender su evolución y estructurar el presente trabajo (El Ecosistema Startup, s.f.). Aunque el concepto de ecosistema emprendedor fue introducido por Moore, hoy se entiende como un entorno influido por agentes económicos y políticos (Arenal Cabello et al., s.f., p. 88). En este contexto, los autónomos desempeñan un papel clave, pero España presenta una baja competitividad global (75,28/100) y una disponibilidad de recursos limitada (62%) en comparación con otros países (Datosmacro, s.f.; World Economic Forum, s.f., p. 15). Esta situación afecta directamente al emprendimiento en moda, dificultando propuestas éticas y sostenibles frente al modelo imperante. De hecho, en 2012 el emprendimiento cayó un 30% y su débil recuperación ha sido más por necesidad que por incentivo (Romero-Martínez & Milone, 2016). Entre los principales obstáculos destacan la financiación, la presión fiscal, la burocracia y la falta de apoyo estructural (Romero-Martínez & Milone, 2015).

2.2. LA INDUSTRIA DE LA MODA: STARTUP DE MODA

El sector de la moda atraviesa una tendencia claramente ascendente y se ha posicionado como uno de los pilares fundamentales de la economía española, según el Informe económico de la moda en España de 2024. En España, la industria de la moda representa aproximadamente el 2,9% del Producto Interior Bruto (PIB), según el Informe Económico de la Moda en España 2024, siendo uno de los sectores que antes se ha recuperado de la crisis del COVID en 2019 así como siendo un sector que genera aproximadamente un 3,8% de empleo como porcentaje del PIB (Observatorio Textil y Moda, 2024).

Este porcentaje incluye tanto a grandes corporaciones como Inditex, que por sí sola es la cuarta empresa que más contribuye al PIB español (Esteban, 2024), como a pequeñas y medianas empresas, incluyendo startups de moda. Aunque las startups de moda aportan innovación y dinamismo al sector, su contribución al PIB es relativamente menor en comparación con gigantes como Inditex (Ponsa, 2025). Sin embargo, su importancia radica en la diversificación del mercado, la promoción de la sostenibilidad y la adaptación a nuevas tendencias de consumo. Además, las exportaciones españolas en 2023 registraron una caída del 2,8%, lo que refleja la incertidumbre que atraviesan muchas marcas nacionales y su impacto directo en la contribución del sector al crecimiento del PIB (Observatorio del Textil y la Moda, 2024). Pese a ello, esta industria tiene un dinamismo exportador sobre el conjunto de ventas internacionales en España. Por último, en relación a lo que se exponía en los primeros apartados del trabajo, el términos de precios, en 2023 se situaba en 3,1% y ha cerrado en 2024 con una subida de un 1,6% (Datos macro, s.f.), según los datos macro de calzado y vestido, contribuyendo de nuevo a la variación del Índice de Precios al Consumo (IPC) y consolidando la idea del consumismo masivo y precios desorbitados dada la calidad y materiales de las prendas de aquellas marcas que tienen un mayor peso en el índice (*fast fashion*).

Las empresas de moda, como entidades incipientes dentro del sector industrial, ofrecen una oportunidad única para fortalecer la estructura económica española y estimular el progreso a través de un enfoque innovador y duradero. Como indica Valentín Pich, presidente del Consejo General de Economistas de España, la calidad y exhaustividad de los datos sectoriales son cruciales para respaldar decisiones que fomenten estas iniciativas (Pich, 2024).

Pilar Riaño (2024), impulsora de Modaes, plataforma informativa centrada en la industria de la moda, subraya que la moda española ciertamente potente a nivel de creatividad e

imaginación, y que ha de seguir impulsándose como motor económico a nivel nacional. Pero será imposible alcanzar este objetivo sin exigirse avances tanto en el ámbito privado como público, como ya se ha mencionado anteriormente. Por otro lado, José Monzonís, cabeza del Observatorio Textil y Moda, matiza que el éxito del sector depende de impulsar los avances tecnológicos, fomentar la sostenibilidad y desarrollar productos de alta calidad con un valor añadido, lo cual era uno de los argumentos de justificación de trabajo (Informe de Monzón, 2024).

En resumen, todos estos autores coinciden en que impulsar startups de moda no debe entenderse únicamente como una estrategia económica teórica para el progreso del país, sino como una necesidad real que exige la puesta en marcha de un modelo de producción que combine originalidad, innovación y respeto al medio ambiente. Estas empresas no solo pueden, sino que deben contribuir activamente a transformar el futuro, tanto desde la perspectiva del consumidor como desde el compromiso con la sostenibilidad (Parés Boj, 2024).

2.3. FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE STARTUPS EN LA MODA

Hay una serie de factores que son, en el contexto actual, absolutamente determinantes para el éxito de una startup de moda. El término “contexto actual” se refiere a una era que está marcada por la digitalización, las nuevas tecnologías, un auge de conciencia sobre la sostenibilidad y el medio ambiente, así como un incremento en la demanda de bienes de calidad, útiles y duraderos. Este apartado constará de tres factores: digitalización del comercio, sostenibilidad y trazabilidad y transparencia.

Comenzando por la digitalización que domina hoy al mercado de la industria de la moda, es preciso hacer referencia a dos términos fundamentales: *Ecommerce* y *Recommerce*. Ambos son términos que nacen para dar respuesta a la preocupación social derivada de la producción masiva y el consumo desechable y su consecuente contaminación al medio ambiente. No son exclusivos de la industria de la moda, pero sí son un factor de éxito en la misma y tan objetivos perseguidos también por importantes instituciones, entre ellas la Unión Europea (Observatorio Textil y Moda, 2024).

Respecto a la sostenibilidad como segundo factor determinante, en este apartado se abordarán pinceladas de carácter general sobre la importancia de la sostenibilidad para una startup de moda, que serán analizadas y desarrolladas más detalladamente en un apartado posterior del trabajo, concretamente en el apartado seis. Los agentes que participan en esta industria,

enfrentan cada vez más desafíos con los que se han de alinear en materia de normativa. A Unión Europea ha promulgado regulaciones para de todo el proceso, desde el diseño (tal que sean reciclables, duraderos, materiales de calidad, etc.), de producción (reducción de la contaminación y emisiones) y de gestión de producto y fin de vida útil (Observatorio Textil y Moda, 2024).

Por último, las startups deben ser un reflejo de trazabilidad y transparencia, siendo un canal que conecte directamente con las necesidades de los consumidores (Hidalgo, 2024).

2.4. D'ARRAS

Tras contextualizar el concepto de *startup* y analizar el panorama actual de este tipo de empresas en el sector de la moda, D'arras se presenta como una propuesta concreta que aspira a transformar la manera en que se concibe y se consume la moda en España. Esta startup nace con la intención de construir un modelo empresarial basado en la calidad, la transparencia y el compromiso ético. Su propuesta consiste en ofrecer prendas atemporales y sostenibles, producidas localmente, que respondan a un consumidor cada vez más consciente, pero todavía desorientado ante la saturación del mercado y la falta de referencias claras. Influenciada por la moda de los años cincuenta y setenta y buscando retomar la elegancia de estos años.

El público objetivo de D'arras lo integran principalmente mujeres jóvenes adultas, de entre 25 y 40 años, con estudios superiores y un poder adquisitivo medio-alto. Un perfil que combine una sensibilidad estética cuidada con una creciente preocupación por el impacto ambiental y social de sus decisiones de compra. Se trata de consumidoras que busquen marcas coherentes y clásicas, cuyo estilo y valores estén alineados con los de la marca. Sin embargo, pese a esta tendencia, estudios recientes advierten de una actitud todavía pasiva o indiferente del consumidor español frente a los retos de la sostenibilidad (Martínez, 2024). Por ello, la propuesta de D'arras no se limita a vestir, sino que busca también acompañar al cliente en un proceso de toma de decisiones más informado y consciente.

En un entorno como el actual, donde el modelo del *fast fashion* comienza a mostrar signos de agotamiento y donde el consumo responsable adquiere protagonismo, D'arras encuentra su sentido. Las redes sociales, el auge del comercio electrónico y la demanda de autenticidad han generado un contexto propicio para el desarrollo de marcas con propósito. D'arras no pretende simplemente comercializar productos, sino crear comunidad, reivindicar el valor de lo bien hecho y proponer una nueva forma de entender la moda desde la honestidad y la sostenibilidad.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIO

3.1. ANÁLISIS EXTERNO PESTEL

El entorno macroeconómico influye tanto en una empresa tradicional como en una nueva startup como es D'arras. Por tanto, es necesario examinar los seis factores macro, a través de la herramienta PESTEL (Trenza, 2020).

3.1.1. Político

Las medidas políticas recientes podrían afectar negativamente a esta startup en diversos aspectos. La inestabilidad política global generada por la guerra de Rusia y Ucrania y los cambios derivados en las políticas exteriores de cada país o la inestabilidad nacional, podrían generar incertidumbre económica y dificultar la planificación estratégica de la marca (El País, 2025). A nivel económico, los nuevos aranceles a productos textiles importados, especialmente de Estados Unidos, podrían incrementar los costes de los recursos y afectar los márgenes de beneficio, lo que podría restringir las opciones de expansión internacional (FashionUnited, 2025). Además, la reducción de la jornada laboral prevista en algunas regiones podría aumentar los costes laborales y generar dificultades operativas. También, la modificación de normativas laborales y fiscales, así como el endurecimiento de las regulaciones medioambientales, podría incrementar los gastos operativos de la empresa, obligándola a adaptar su modelo de negocio a nuevas exigencias (La Moncloa, 2025). Estos factores, sumados a un posible cambio en las políticas de sostenibilidad y el impacto de políticas gubernamentales sobre comercio internacional, presentan una serie de desafíos que D'arras debe gestionar con cautela para minimizar posibles impactos negativos en su viabilidad y competitividad (Pacto Mundial, 2025).

La estabilidad política y la seguridad jurídica son fundamentales para el desarrollo de D'arras. Carlos Sánchez Altable, de McKinsey & Company, señala que esta situación es una variable de riesgo clave para las empresas emergentes, ya que genera incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas (Reason Why, 2020). Además, la inseguridad jurídica es una de las principales preocupaciones del sector empresarial en España; según un informe de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), el 48% de los empresarios considera la incertidumbre normativa como la mayor amenaza para la economía española. Para D'arras, esta falta de previsibilidad puede suponer dificultades a la hora de planificar

inversiones y acceder a ayudas públicas, obligando a la empresa a mantenerse informada y ser adaptable a posibles cambios en la regulación que puedan afectar su actividad (CEOE, 2024).

España ha implementado el "Componente 12: Política Industrial España 2030", que busca modernizar y aumentar la productividad del ecosistema industrial y de servicios. Este plan promueve la digitalización de la cadena de valor, mejora la eficiencia energética y fomenta la competitividad en sectores estratégicos clave para la transición ecológica y la transformación digital. Para D'arras, alinearse con esta estrategia política podría facilitar la adopción de técnicas avanzadas en sus procesos de producción y gestión, mejorando su eficiencia y sostenibilidad (Plan de Recuperación, s.f.).

La Comunidad de Madrid ofrece diversas ayudas e incentivos para autónomos y emprendedores. Entre ellos destaca la "Tarifa Cero", que permite a los nuevos autónomos no pagar las cuotas de la Seguridad Social durante el primer año de actividad. Esta medida está diseñada para apoyar a un amplio grupo de emprendedores, incluyendo tanto a nuevos autónomos como a colectivos que enfrentan mayores desafíos. Además, se han implementado deducciones fiscales para jóvenes emprendedores menores de 35 años, lo que puede reducir la carga impositiva inicial y facilitar la inversión en el negocio. Estas iniciativas pueden aliviar la carga económica inicial de D'arras, permitiendo una mayor inversión en áreas críticas como marketing, desarrollo de producto y expansión de mercado (Comunidad de Madrid, 2024).

La industria de la moda enfrenta crecientes presiones para adoptar prácticas sostenibles debido a su impacto ambiental. España ha aprobado un Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) enfocado en la economía circular, con una inversión prevista de 1.200 millones de euros. Este PERTE busca promover la sostenibilidad y la innovación ambiental, fomentando la transición hacia un modelo de economía circular y baja en carbono (Plan de Recuperación, s.f.). Además, regulaciones como la Estrategia de la UE para los Textiles Sostenibles y Circulares y el Pacto Verde Europeo establecen directrices que pueden influir en la actividad de la empresa. Para D'arras, participar en iniciativas relacionadas con la economía circular no solo contribuiría a la sostenibilidad ambiental, sino que también podría mejorar su imagen de marca y atraer a consumidores conscientes, además de abrir oportunidades para acceder a financiación y subvenciones específicas (Comisión Europea, 2022).

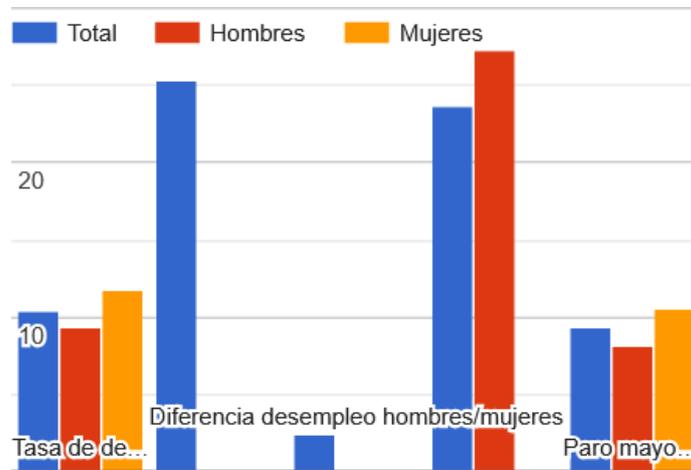
3.1.2. Económico

El entorno económico de España en 2025 presenta condiciones favorables para el desarrollo de startups como D'arras, una marca de moda de alta calidad con producción local. Según el Banco de España, España se posiciona como la economía avanzada con mayor crecimiento este año, con un aumento del PIB del 2,7%, superando la media de la eurozona y destacando por su resiliencia frente a las tensiones comerciales globales (El Mundo, 2025). Un crecimiento económico sólido puede traducirse en un aumento del poder adquisitivo de los consumidores, beneficiando a sectores como el de la moda, donde marcas como D'arras pueden encontrar un mercado más receptivo.

Según los datos más recientes, la tasa de desempleo en España ha experimentado una tendencia descendente. A finales de 2024, la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE) registró una tasa de paro del 10,6%, la más baja desde 2008 (INE, 2024). Esta tendencia positiva en el mercado laboral no solo refuerza la estabilidad económica, sino que también favorece la confianza del consumidor, lo que puede traducirse en un mayor gasto en bienes no esenciales como la moda. Sin embargo, a pesar de esta mejora en el empleo, el poder adquisitivo de la población podría verse condicionado por la inflación, que se ha revisado al alza y se sitúa en un 3,0%, lo que supera la previsión inicial del 2,5% para este año. Este aumento en los precios, especialmente en sectores como la energía, puede afectar el poder adquisitivo de la población, a pesar de las mejoras en el mercado laboral. Un incremento en los precios puede afectar tanto a la capacidad de compra de los consumidores como a los costes operativos de las empresas, generando la necesidad de ajustar estrategias de precios y márgenes de beneficio (Banco de España, 2025).

La mejora en la tasa de desempleo en España, reflejada en la Encuesta de Población Activa (EPA), es una de las señales positivas del entorno económico actual. Sin embargo, la brecha de género en el desempleo sigue siendo un desafío importante. Según los datos recientes, mientras que la tasa de desempleo total ha disminuido, existe una notable diferencia en las tasas de desempleo entre hombres y mujeres. Como se ilustra en la siguiente tabla (Figura 1), esta diferencia se ha mantenido a lo largo de los últimos años, lo que refleja las desigualdades persistentes en el mercado laboral español. Este fenómeno puede tener un impacto en el poder adquisitivo de las mujeres, afectando su capacidad para consumir productos no esenciales, como la moda, lo que representa un desafío para marcas como D'arras que buscan llegar a ambos géneros de manera equitativa.

Figura 1: Tasa de paro por sexo en España



Fuente: Expansión, s. f.

El contexto financiero también juega un papel clave en el desarrollo de startups como D'arras. Como se muestra en la Figura 2, los tipos de interés del Banco Central Europeo han experimentado fluctuaciones significativas en las últimas dos décadas. El pasado 6 de marzo de 2025, el Banco Central Europeo decidió reducir los tipos de interés en 25 puntos básicos, con el objetivo de estimular la economía de la eurozona y facilitar el acceso a financiación (Banco de España, 2025). Esta medida resulta particularmente beneficiosa para empresas emergentes, ya que abarata el coste del crédito y mejora las condiciones para obtener financiación. Un entorno de financiación más accesible permite a empresas como D'arras invertir en su crecimiento, mejorar su infraestructura y fortalecer su presencia en el mercado.

Figura 2: Zona Euro - Tipos de interés del Banco Central Europeo

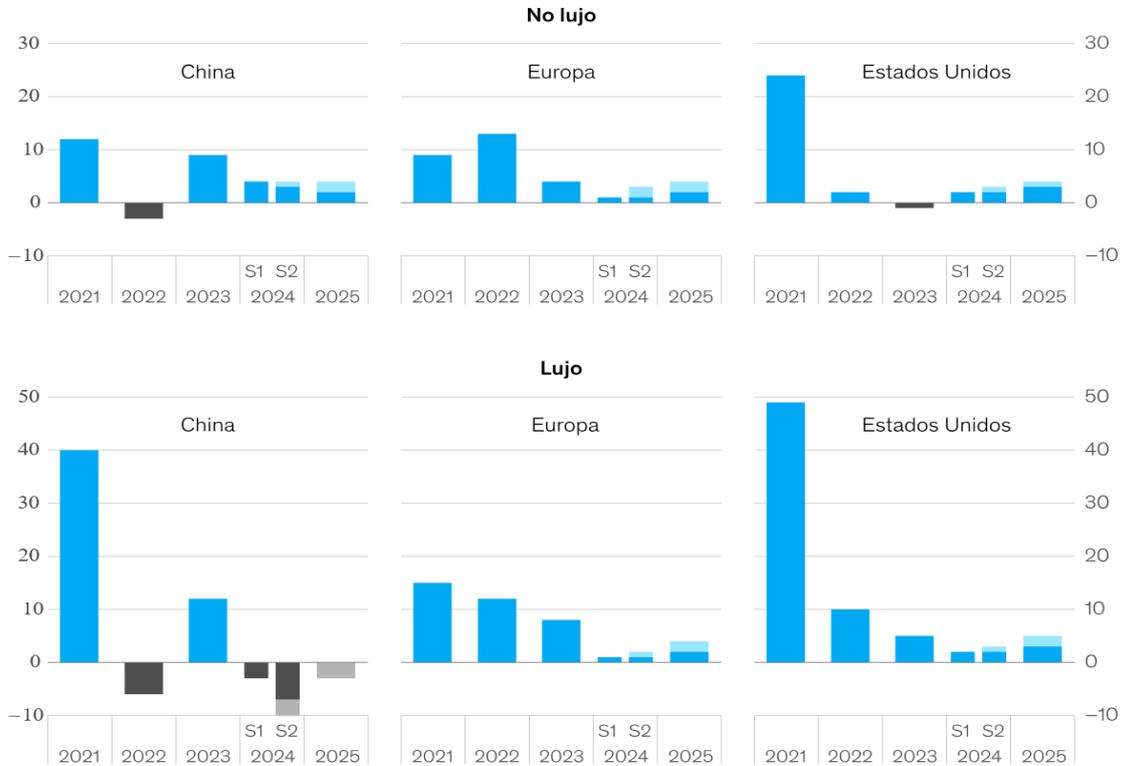


Fuente: Expansión, s. f.

No obstante, a pesar de estas condiciones favorables, es crucial considerar los riesgos externos que podrían afectar la estabilidad económica. El deterioro del entorno exterior debido a la guerra arancelaria representa una amenaza potencial para las exportaciones y la economía en general (Euronews, 2025). En un sector globalizado como la moda, donde los costes de producción y logística están estrechamente vinculados a las condiciones del comercio internacional, cualquier restricción o encarecimiento de materiales importados podría impactar negativamente en la estructura de costes de D'arras.

En este contexto, la empresa se enfrenta a un entorno económico con múltiples oportunidades y desafíos. Mientras que el crecimiento del PIB, la reducción del desempleo y la bajada de los tipos de interés crean un panorama propicio para su desarrollo, la inflación y las tensiones comerciales exigen una gestión financiera estratégica y una capacidad de adaptación a las condiciones del mercado. Además, se prevé que la industria de la moda, siendo de las más grandes del mundo, siga creciendo, como muestra la Figura 3. Mantenerse atento a la evolución de estos factores será clave para asegurar la estabilidad y competitividad de D'arras en un sector altamente dinámico.

Figura 3: *Crecimiento Interanual en las ventas en el comercio de la moda*



Fuente: McKinsey & Company, 2025

3.1.3. Social

El entorno social en España en 2025 presenta tendencias que influyen directamente en el sector de la moda y, en particular, en startups como D'arras. Las redes sociales, especialmente Instagram y TikTok, han transformado la manera en que las marcas se comunican y promocionan sus productos. Estas plataformas se han convertido en escaparates de las últimas tendencias, permitiendo una conexión directa y en tiempo real con el público (O' Rourke, 2019).

La Generación Z muestra una inclinación hacia la moda unisex y andrógina, eligiendo atuendos que desafían las convenciones de género. Prendas holgadas y cómodas, como camisetas y sudaderas en colores neutros, reflejan esta tendencia. Además, el minimalismo se ha

consolidado como una preferencia entre los más jóvenes, quienes reinterpretan, combinándolos de manera versátil. Mientras tanto, otras generaciones continúan apostando por el lujo tradicional, buscando prendas que reflejen estatus y exclusividad (La Nación, 2023).

La inmediatez en el consumo de moda ha llevado a una necesidad de satisfacer las demandas de manera rápida y eficiente. Las plataformas "compra ahora y paga después" (BNPL) han ganado popularidad, especialmente entre millennials y la Generación Z, facilitando el acceso a productos de moda pero también incrementando el riesgo de sobreendeudamiento (Telefónica, 2024). Esta tendencia resalta la importancia de estrategias omnicanal, donde la integración de tiendas físicas y plataformas digitales ofrece una experiencia de compra coherente y adaptada a las necesidades del consumidor moderno (FashionUnited, 2022).

En resumen, factores como la influencia de las redes sociales, la adopción de tendencias de moda más fluidas y unisex, la preferencia por el minimalismo entre los jóvenes, la búsqueda de lujo por parte de otras generaciones, la necesidad de satisfacer rápidamente las demandas de moda y la implementación de estrategias omnicanal están moldeando el entorno social en el que opera D'arras. Adaptarse a estas tendencias será crucial para su éxito en el mercado español de la moda.

3.1.4. Tecnológico

La evolución tecnológica está transformando la industria de la moda y ofreciendo nuevas oportunidades para startups como D'arras, que pueden aprovechar la digitalización para innovar en diseño, producción y comercialización. La inteligencia artificial y la digitalización han revolucionado el sector al optimizar procesos de diseño, analizar tendencias y personalizar la experiencia del cliente (Marangoni Miami, 2024).

Junto a la IA, la realidad aumentada y la realidad virtual han mejorado la experiencia de compra online al permitir la prueba de productos en entornos digitales, lo que reduce las devoluciones y facilita la interacción del consumidor con la marca antes de la compra (Barrera, 2021). El metaverso también se ha convertido en un canal de comercialización innovador, con el que las marcas han llevado a cabo colecciones digitales y experiencias inmersivas, evidenciando la creciente importancia de los activos virtuales en la moda. Estas tendencias se alinean con la consolidación del comercio electrónico como pilar fundamental del sector, con estrategias cada vez más centradas en la personalización del usuario y en la influencia de las redes sociales en la decisión de compra. Las marcas han encontrado en plataformas como Instagram y TikTok

una herramienta clave para posicionarse en el mercado y conectar con sus clientes en tiempo real, aprovechando algoritmos y publicidad segmentada para potenciar sus ventas (Amed et al., 2021).

Con el auge de la digitalización en el comercio minorista, las marcas de moda están adoptando nuevas estrategias tecnológicas para adaptarse a las expectativas cambiantes de los consumidores, impulsando la integración de tiendas físicas y online para mejorar la experiencia del cliente. Empresas como Zara han implementado tecnologías de pago en movilidad, eliminando colas en las tiendas y optimizando la eficiencia del proceso de compra. Sin embargo, la digitalización ha traído consigo un aumento en la vulnerabilidad de los datos de los consumidores, lo que ha convertido la ciberseguridad en un aspecto crítico para la industria. La protección de la información personal y financiera se ha vuelto prioritaria para evitar fraudes y fortalecer la confianza de los usuarios en el comercio online (Giráldez, 2021).

La tecnología también ha propiciado la aparición de nuevos modelos de negocio en el sector, destacando el auge del *recommerce*¹, que ha impulsado la compra y venta de prendas de segunda mano en plataformas como Vinted. Esta tendencia responde a una creciente preocupación por la sostenibilidad y el consumo consciente, lo que ha llevado a muchas marcas a replantear su producción y distribución (Ecommerce News, 2024). En este sentido, la impresión 3D ha irrumpido como una alternativa innovadora en la confección de prendas, permitiendo una fabricación más eficiente y sostenible, con menos desperdicio de materiales y mayor personalización de los productos. A su vez, la tecnología blockchain está ganando relevancia al garantizar la trazabilidad de los productos y certificar su autenticidad, especialmente en el sector del lujo, donde los consumidores buscan mayor transparencia sobre el origen y producción de las prendas (Observatorio Blockchain, 2024).

En este panorama, la digitalización y la sostenibilidad han emergido como los pilares fundamentales de la industria, impulsando a las marcas a adaptar sus estrategias y adoptar soluciones innovadoras para diferenciarse en un mercado altamente competitivo. La integración de estas tecnologías no solo facilita la optimización de recursos y la mejora de la experiencia del consumidor, sino que también ofrece a empresas como D'arras la posibilidad

¹ Mercados digitales con marca propia que permiten la compra de artículos de segunda mano directamente desde el sitio web del fabricante. Este tipo de *recommerce* con marca está cada vez más habilitado por plataformas, lo que genera oportunidades para una mayor sostenibilidad y un mayor control sobre la experiencia de marca, pero también plantea un mayor riesgo de canibalización de las ventas de productos nuevos. (Traducción propia de Li & Sundararajan, 2024).

de consolidarse en un entorno donde la transformación digital es clave para la supervivencia y el crecimiento.

3.1.5. Ambiental

La industria de la moda se posiciona como una de las más contaminantes a nivel global, siendo responsable de aproximadamente el 10% de las emisiones de gases de efecto invernadero y del 20% de las aguas residuales industriales. Además, la producción de una sola camiseta de algodón consume alrededor de 2.700 litros de agua, cantidad suficiente para cubrir las necesidades hídricas de una persona durante 2,5 años (Parlamento Europeo, 2024).

En respuesta a esta problemática, ha emergido un fuerte movimiento hacia la sostenibilidad en la moda, con consumidores cada vez más inclinados a adquirir productos ecológicos. Estudios revelan que hasta el 60% de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos sostenibles, destacando especialmente a las generaciones más jóvenes, como los millennials y la Generación Z. Esta tendencia ha llevado a las marcas a adoptar materiales ecológicos, como fibras recicladas y algodón orgánico, buscando reducir su impacto ambiental y alinearse con las expectativas de los consumidores (El Economista, 2024).

La economía circular se presenta como una estrategia clave para mitigar el impacto ambiental de la moda. Este modelo promueve la reutilización y el reciclaje de prendas, extendiendo su ciclo de vida y reduciendo la necesidad de producción de nuevas prendas. Sin embargo, solo una pequeña fracción de los textiles se recicla actualmente, lo que subraya la necesidad de políticas más efectivas y la colaboración de todos los actores de la industria (BBVA, 2024).

En Europa, la sostenibilidad se ha convertido en una prioridad, impulsando iniciativas como el Pacto verde Europeo Estrategia de la UE para Textiles Sostenibles y Circulares, Reglamento de Ecodiseño de Productos Sostenibles (ESPR), Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) entre otros. Estas regulaciones buscan promover el uso de materiales reciclables y circulares, incentivando a las empresas a adoptar prácticas más sostenibles. Además, la creciente conciencia sobre el impacto ambiental ha llevado a los consumidores a demandar mayor transparencia y responsabilidad por parte de las marcas, favoreciendo a aquellas que demuestran un compromiso genuino con la sostenibilidad (Consejo de la Unión Europea, 2025).

En este contexto, las marcas de moda están reevaluando sus estrategias, adoptando prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y comprometiéndose con la reducción de su huella ambiental. Aunque algunos consumidores están dispuestos a pagar más por productos sostenibles, el precio sigue siendo una barrera significativa. Por ejemplo, solo el 40% de los compradores considera importantes los materiales ecológicos si implican un costo adicional. plantea un desafío para las empresas, que deben equilibrar la sostenibilidad con la accesibilidad económica (Compromiso RSE, 2021).

En resumen, la industria de la moda enfrenta la urgente necesidad de adoptar prácticas más sostenibles, impulsadas por la creciente demanda de los consumidores y las regulaciones gubernamentales. La transición hacia materiales ecológicos, la implementación de la economía circular y un firme compromiso con la RSE son pasos esenciales para mitigar el impacto ambiental y satisfacer las expectativas de un mercado cada vez más consciente y exigente.

3.1.6. Legal

En cuanto a la legislación sobre la industria textil y normativa empresarial, el Reglamento (UE) 1007/2011 sobre etiquetado de productos textiles establece que todas las prendas comercializadas deben indicar de manera clara la composición y el origen de los materiales utilizados. Esta obligación de transparencia es esencial en un mercado donde la sostenibilidad es un valor creciente, y la falta de claridad puede llevar a prácticas de “*greenwashing*”, lo cual está prohibido por leyes como la Ley de Competencia Desleal y la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios. Estas leyes también prohíben la publicidad engañosa, una medida clave para proteger tanto a los consumidores como a las marcas que adoptan un enfoque genuino en cuanto a la sostenibilidad Reglamento (CE) No 1907/2006, 2006).

En el ámbito de la propiedad intelectual y protección de diseños, las marcas pueden registrar sus diseños en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) o, a nivel europeo, en la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO). Este registro es fundamental para prevenir la imitación de los diseños, un problema recurrente en la industria textil, donde la imitación y falsificación son frecuentes. Para una startup como D’arras, la protección legal de los diseños es esencial para asegurar su diferenciación en un mercado competitivo, aunque el proceso de registro puede ser costoso y requiere una gestión legal especializada. Los litigios por plagio han aumentado en el sector, lo que refuerza la necesidad de proteger los derechos

de los creadores y estar preparados para afrontar posibles disputas legales (FashionUnited, 2024).

Respecto a las regulaciones laborales y derechos de los trabajadores, la Ley del Estatuto de los Trabajadores en España regula las condiciones laborales, incluyendo salario mínimo, jornadas laborales y protección social. Las empresas textiles, especialmente aquellas que externalizan su producción, deben garantizar que sus proveedores cumplan con las leyes laborales vigentes, tanto en España como en los países donde operan. De no hacerlo, podrían enfrentarse a sanciones y daños reputacionales significativos. La subcontratación y la producción en terceros países también están reguladas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y acuerdos comerciales de la UE, buscando garantizar condiciones laborales dignas en la cadena de suministro (Estatuto de los Trabajadores, 1980).

La legislación medioambiental aplicada a la moda ha experimentado un endurecimiento en los últimos años, especialmente en cuanto a la gestión de residuos textiles, como ya se ha expresado en el apartado anterior, y la reducción de emisiones contaminantes. España, la Ley de Residuos y Suelos Contaminados establece que las empresas deben gestionar adecuadamente sus desechos textiles y garantizar que los productos sean reciclables o biodegradables (Ley 22/2011, 2011).

Además, las empresas que apuestan por modelos de negocio sostenibles, como la producción bajo demanda o la reducción de plásticos en el embalaje, pueden acceder a incentivos gubernamentales. Para startups como D'arras, cumplir con estas regulaciones puede ser un desafío, pero también representa una oportunidad para diferenciarse en el mercado y acceder a ayudas que fomenten la sostenibilidad (Ministerio para la Transición Ecológica, s.f.).

En cuanto al comercio internacional y barreras legales, España, al formar parte de la Unión Europea, se beneficia de la libre circulación de mercancías dentro del mercado único, facilitando la exportación de productos textiles sin barreras arancelarias. Sin embargo, las exportaciones fuera de la UE están sujetas a regulaciones específicas, como el Reglamento REACH, que controla el uso de sustancias químicas en la fabricación textil, y otras restricciones impuestas en ciertos mercados (Reglamento (CE) No 1907/2006, 2006). Las barreras arancelarias y los acuerdos comerciales con países como Estados Unidos y China también pueden afectar la competitividad de las marcas emergentes. Es esencial que las startups

evalúen estos factores antes de expandirse internacionalmente, garantizando el cumplimiento de las normativas en cada mercado objetivo.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: PORTER

La moda de alta calidad es un sector donde la exclusividad, la calidad y el prestigio de marca son claves para el posicionamiento. Más que prendas, representa un símbolo de estatus e identidad. Para una startup como D'arras, que apuesta por la producción local y el diseño exclusivo, comprender el entorno competitivo es esencial para su crecimiento.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar los factores que influyen en la sostenibilidad de la empresa. Analizar la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la presencia de productos sustitutivos ayudará a D'arras a identificar estrategias para diferenciarse y consolidarse en el mercado.

3.2.1. El poder de negociación de los clientes

Los clientes en la alta costura tienen un alto poder de negociación, ya que cuentan con múltiples opciones y buscan exclusividad y calidad. D'arras debe diferenciarse a través de su identidad de marca y su propuesta de valor, destacando su producción en España y su apuesta por la sostenibilidad.

Para contrarrestar la presión de los consumidores, la marca necesita construir una comunidad leal a través de experiencias personalizadas, transparencia y una imagen aspiracional. La fidelización y la diferenciación serán claves para minimizar la sensibilidad al precio y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Además, la digitalización ha elevado las expectativas de los clientes, que ahora pueden comparar productos y precios con facilidad. El uso estratégico de redes sociales, colaboraciones con figuras influyentes y la oferta de un servicio exclusivo pueden ayudar a D'arras a consolidar su base de clientes y a reducir la influencia de la competencia.

3.2.2. El poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores en la moda de alta costura depende de la disponibilidad de materiales y la especialización en la producción. D'arras, al fabricar en España, debe negociar

con talleres y proveedores de tejidos de alta calidad, enfrentando desafíos en precios y volúmenes mínimos de compra.

El sector textil en España está dominado por pequeñas y medianas empresas, lo que permite acceso a proveedores especializados, pero también limita la capacidad de negociación para nuevas marcas (FashionUnited, s.f.). La exigencia de volúmenes de compra elevados puede representar una barrera para D'arras en sus primeras etapas.

Para reducir esta dependencia, la diversificación de proveedores y la colaboración con empresas alineadas con su visión de sostenibilidad pueden ser estrategias clave. La producción responsable y la elección de materiales ecológicos no solo refuerzan la imagen de marca, sino que también pueden generar acuerdos estratégicos a largo plazo. Conforme D'arras crezca, su capacidad de negociar mejores precios y condiciones con los proveedores aumentará, reduciendo así su vulnerabilidad.

3.2.3. La amenaza de los productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para D'arras, una startup de moda española de alta calidad, proviene principalmente de la moda de segunda mano y el lujo accesible. Plataformas como Vinted han aumentado la disponibilidad de ropa de buena calidad a precios más bajos, lo que atrae a consumidores interesados en opciones sostenibles y económicas (Juste, 2024). Esta tendencia refleja el creciente interés por reducir el impacto ambiental de la moda rápida, lo que plantea un desafío para marcas nuevas como D'arras, que operan en el mercado de alta calidad.

Además, la popularidad del lujo silencioso está creciendo, especialmente entre la Generación Z, que prefiere prendas de alta calidad sin logotipos visibles (Apellaniz Simó, 2024). Esta tendencia hacia un estilo minimalista y más discreto está desplazando a las marcas de lujo tradicionales, y podría hacer que los consumidores elijan alternativas más accesibles sin sacrificar calidad. Esto añade presión a D'arras, que depende en gran parte de su identidad de marca para destacarse en el mercado.

La competencia en el mercado de moda es feroz, con numerosas marcas que ofrecen productos similares o incluso idénticos, porque los plagian (Riaño & Riera, 2014). Los consumidores tienen un bajo coste de cambio entre marcas, lo que hace que la lealtad sea difícil de mantener. Además, la moda rápida sigue siendo una opción atractiva por su accesibilidad y precios bajos, lo que aumenta la amenaza de productos sustitutos. Para mitigar esta amenaza, D'arras debe

centrarse en diferenciarse a través de la alta calidad, la sostenibilidad auténtica y un compromiso ético claro, ofreciendo algo único que atraiga a consumidores más conscientes y exigentes.

3.2.4. La amenaza de los nuevos competidores

El acceso a herramientas digitales y redes sociales ha reducido algunas barreras en la industria de la moda, facilitando la creación de nuevas marcas. Sin embargo, en el segmento de una moda de mayor calidad, establecerse sigue requiriendo una inversión significativa en producción, marketing y construcción de identidad de marca. La fabricación en España implica costes elevados tanto en materia prima como en mano de obra, lo que puede suponer un obstáculo para marcas emergentes. Además, los proveedores especializados en tejidos de lujo suelen exigir volúmenes mínimos de compra, limitando la flexibilidad en las primeras etapas del negocio.

A esto se suma la necesidad de contar con experiencia en el sector y acceso a una red de contactos estratégicos. Para competir en este mercado, es fundamental conocer los tiempos de producción, disponer de proveedores de calidad y lograr visibilidad en espacios clave como showrooms y eventos de moda. Sin estas conexiones, la entrada de nuevos competidores resulta más compleja.

Frente a estas dificultades, la diferenciación juega un papel crucial. En este contexto, D'arras puede aprovechar su enfoque en la exclusividad y la fabricación local para destacar en el mercado y reducir el impacto de la competencia. Aunque la digitalización ha facilitado la entrada de nuevos actores, consolidarse en el sector sigue siendo un reto que requiere una estrategia sólida y diferenciada.

3.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

La moda *made in Spain* ha crecido notablemente, con una fuerte competencia entre marcas consolidadas y startups emergentes que buscan diferenciarse a través de estrategias innovadoras (FashionUnited, 2024). En el segmento de alta costura, D'arras competiría con marcas como Nesines Collection, Copines y Vicalo, entre otras muchas, todas con un posicionamiento sólido basado en identidad de marca, redes sociales y exclusividad.

El mercado presenta desafíos como la saturación de marcas, la rápida evolución de tendencias y la presencia de firmas con mayores recursos, lo que obliga a las nuevas empresas a

diferenciarse constantemente. La globalización y el auge del comercio electrónico han incrementado la competencia, exigiendo estrategias efectivas de fidelización y comunicación.

Para destacar, D'arras debe apostar por la producción local y la sostenibilidad, reforzando su imagen de exclusividad y aprovechando plataformas digitales para generar comunidad. Su propósito es convertirse en un referente, combinando tradición, transparencia y diseño atemporal, y estableciendo un modelo innovador que responda a las exigencias del sector.

3.3. BUSINESS CANVAS MODEL

Esta herramienta permite analizar modelos de negocio a través de 9 elementos clave. Fue creada por Alexander Osterwalder con el propósito de estudiar la creación de una empresa y de su propuesta de valor, en colaboración de Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio” (Osterwalder, 2015).

Este modelo estratégico se estructura en torno a nueve elementos clave que permiten analizar de forma integral cómo D'arras genera y entrega valor. (Alcalde, 2017).

1. Segmento de mercado

El segmento de mercado se refiere a los grupos de consumidores a los que quiere dirigirse D'arras (Castro Echevarría, 2024). La empresa tiene como objetivo atraer a mujeres que buscan una moda clásica y elegante española, tanto de la Generación Z como Millennials. Este grupo valora la calidad premium, la sostenibilidad y la exclusividad en sus compras, y busca productos de moda atemporal que reflejen el estilo y la cultura española.

2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es lo que hace única a la empresa y la diferencia de la competencia (Castro Echevarría, 2024). Para D'arras, la propuesta de valor se centra en ofrecer prendas de alta calidad, con un diseño clásico y elegante, fabricadas en España bajo criterios de sostenibilidad. La marca apuesta por un modelo que combina moda, compromiso con el entorno, fidelidad y cercanía con el consumidor.

3. Canales

Los canales son los medios a través de los cuales la empresa llega a sus clientes (Castro Echevarría, 2024). D'arras utilizará canales mayormente online. La plataforma online es su principal canal de ventas, a través del cual los consumidores podrán descubrir las colecciones,

efectuar compras de forma efectiva, conocer las características de cada producto, informarse a cerca de la marca, ejecutar los pagos de forma segura, etc.. También contará con presencia física, aunque limitada hasta que la marca pueda permitirse un local físico propio, en tiendas multimarca y espacios en los que se celebrarán “*pop-ups*”. En estas, los clientes podrán ver y probarse los productos en persona, y permitirá a la marca tener un contacto directo y cercano con los mismos, fortaleciendo así la relación con el cliente local.

4. Relación con los clientes

La relación con los clientes implica cómo la marca interactúa con los consumidores y mantiene su lealtad (Castro Echevarría, 2024). D’arras se enfoca en una comunicación personalizada, utilizando redes sociales y correo electrónico para mantener informados a sus clientes sobre nuevas colecciones, promociones y valores de sostenibilidad. También establece una relación cercana y directa, asegurando una atención al cliente de alta calidad que fortalezca la fidelidad y la confianza en la marca.

5. Flujo de ingresos

El flujo de ingresos se refiere a cómo la empresa genera dinero (Castro Echevarría, 2024). D’arras obtiene ingresos principalmente de la venta de sus productos, a través de su tienda online y de las tiendas físicas multimarca en las que tiene presencia. Además, puede explorar modelos adicionales como colecciones limitadas o suscripciones para clientes exclusivos, lo que le permitiría ofrecer productos especiales y crear una fuente de ingresos recurrentes.

6. Recursos clave

Los recursos clave son los activos más importantes que la empresa necesita para materializar su propuesta de valor (Castro Echevarría, 2024). D’arras depende de recursos como materiales sostenibles de alta calidad, un equipo creativo que diseñe las colecciones y una cadena de suministro local que permita producir de forma eficiente. La marca también cuenta con tecnologías digitales para gestionar ventas online y realizar marketing, así como con alianzas estratégicas que fortalecen su presencia en el mercado.

7. Actividades clave

Las actividades clave son los procesos fundamentales que la empresa debe realizar para manifestar su propuesta de valor (Castro Echevarría, 2024). D’arras se enfoca en el diseño y desarrollo de colecciones de moda, la producción local en España, y el marketing digital para

atraer a su público objetivo. La gestión de la calidad de los productos y el control de la cadena de suministro son esenciales para garantizar la sostenibilidad y la excelencia en la entrega.

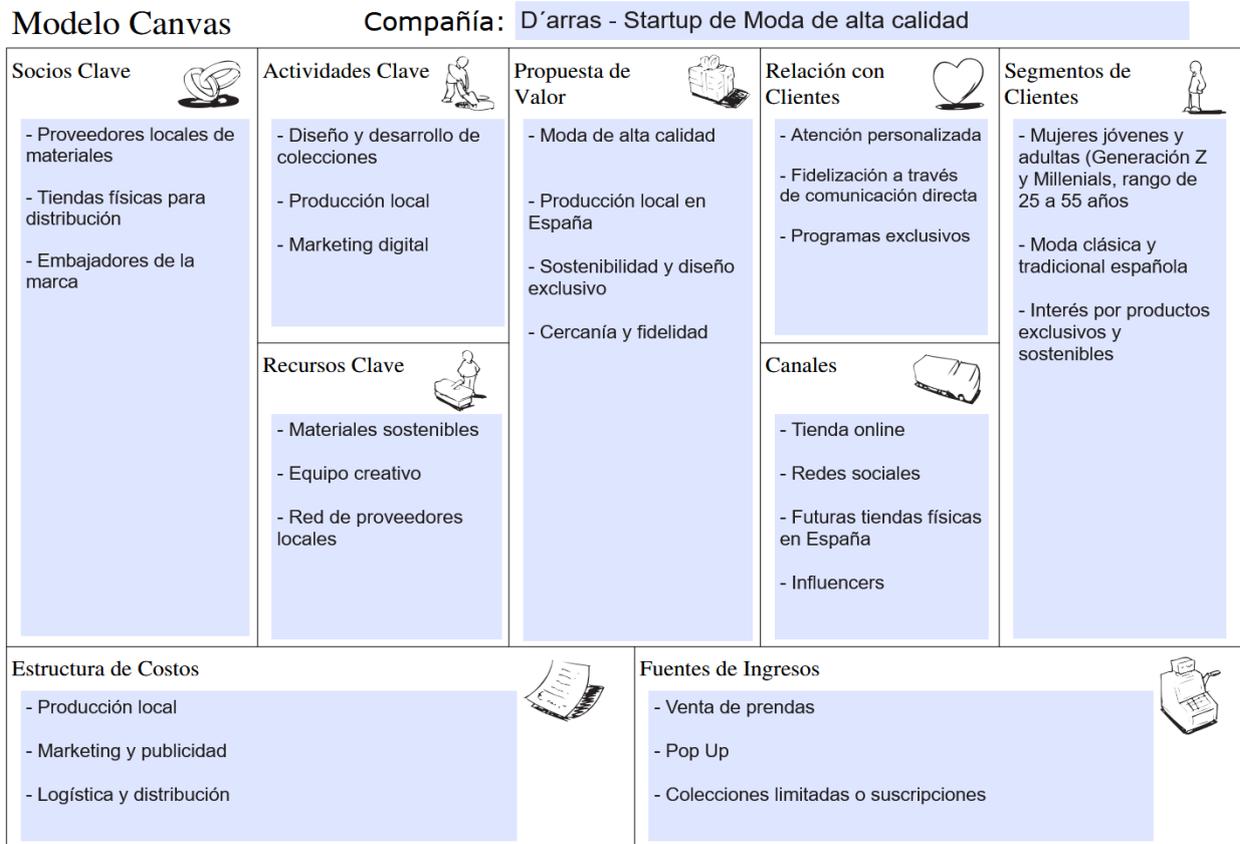
8. Alianzas clave

Las alianzas clave son las colaboraciones estratégicas que ayudan a la empresa a llevar a cabo su modelo de negocio (Castro Echevarría, 2024). Para D'arras, estas incluyen alianzas con proveedores locales de materiales ecológicos, tiendas físicas que distribuyen sus productos, y embajadores de la marca que comparten sus valores de sostenibilidad y moda ética. Estas asociaciones permiten ampliar su alcance, mejorar la calidad del producto y fortalecer la credibilidad de la marca.

9. Estructura de costes

La estructura de costes se refiere a los gastos que la empresa incurre para operar (Castro Echevarría, 2024). D'arras tiene costes asociados principalmente a la producción local, la compra de materiales sostenibles y las campañas de marketing. También se incluyen los costes de logística, especialmente para distribuir sus productos a través de canales físicos y online, y los gastos de gestión para mantener operaciones eficientes y sostenibles.

Figura 4: Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia a partir de la plantilla de Cock (2016).

3.4. DAFO

El análisis DAFO es una herramienta estratégica fundamental que permite identificar los factores internos y externos que afectan a las empresas, y que son imprescindibles para su correcto funcionamiento y, por tanto, para su análisis (Romera, 2021). Según el previamente citado Informe Económico de la Moda, todas las startups de moda deben *“realizar un diagnóstico preciso para conocer su estado actual y definir un mapa de riesgos real y su aplicabilidad a las directivas en curso, permitirá establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables y, sobre todo, realistas. Participaren foros estratégicos y espacios de cooperación empresarial es vital para mantenerse al día y tener una visión clara y compartida del camino a seguir”* (Hidalgo, 2024).

Los factores internos de D'arras, representados por fortalezas y debilidades, influyen en su capacidad para avanzar y en los aspectos que debe mejorar. Por otro lado, los factores externos, como amenazas y oportunidades, son influencias fuera del control de la empresa que pueden facilitar o dificultar su crecimiento (Universidad de Cantabria, 2014).

Para una startup como D'arras, dedicada a la moda de alta calidad, el DAFO proporciona información clave sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la marca enfrenta en su entorno. Este análisis no solo permite identificar los recursos y capacidades internas que D'arras puede aprovechar, sino también los factores externos como las tendencias del mercado, la competencia y las condiciones económicas y regulatorias que podrían influir en su desarrollo y éxito.

Las debilidades de D'arras incluyen la dificultad de acceso a financiación, lo que limita su capacidad para crecer y competir con marcas más establecidas. Además, al ser una startup, enfrenta el riesgo de imitación, ya que sus diseños pueden ser fácilmente replicados en un mercado altamente competitivo. Su escasa presencia en el mercado también es un desafío, ya que aún no cuenta con el reconocimiento de grandes marcas. Finalmente, la dependencia de proveedores específicos para obtener materiales de alta calidad puede poner en riesgo la estabilidad de su producción si ocurren interrupciones en la cadena de suministro.

Las fortalezas de D'arras incluyen la calidad de sus prendas, que destacan en el mercado por su diseño exclusivo y materiales de alta gama, lo que le permite posicionarse como una marca premium. Además, al apostar por la producción local en España, la marca no solo impulsa el comercio local, sino que también fortalece su imagen de sostenibilidad al reducir la huella de

carbono asociada al transporte de productos. Su cercanía con el consumidor también es una fortaleza, ya que permite una mejor comprensión de sus necesidades y una comunicación directa que refuerza la lealtad de la clientela. Finalmente, el compromiso con la sostenibilidad en la producción le permite alinearse con las tendencias actuales del mercado, donde los consumidores valoran cada vez más las prácticas responsables con el medio ambiente.

Las oportunidades son diversas, comenzando con su capacidad para adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores, lo que le permite estar a la vanguardia de las tendencias del mercado y responder rápidamente a las demandas. Al adoptar un modelo de negocio sostenible, D'arras puede aprovechar el creciente interés por productos responsables con el medio ambiente, lo que le permite captar un segmento de consumidores conscientes. Además, hay una oportunidad significativa para aumentar su cuota de mercado en España, donde la moda de alta calidad y sostenible está ganando popularidad. Dado que la industria de la moda es dinámica y está en constante cambio, la adaptación de sus diseños y la capacidad de anticiparse a las necesidades del consumidor le permitirá satisfacer de inmediato las demandas emergentes, asegurando una posición competitiva en el mercado.

Las amenazas para D'arras incluyen la intensa competencia en el mercado de la moda, donde tanto marcas consolidadas como nuevas startups luchan por la atención de un consumidor cada vez más exigente. Además, la presión de la moda rápida y el bajo coste de producción asociado a este modelo pueden desviar la atención de los consumidores hacia opciones más económicas. Otro factor es el riesgo de fluctuaciones económicas que podrían reducir el poder adquisitivo de los consumidores, afectando las ventas de productos de alta gama. Asimismo, la incertidumbre política y económica, como cambios en las regulaciones o aranceles internacionales, puede impactar negativamente en los costes de producción y en la expansión de la marca. Finalmente, el riesgo de imitación de sus diseños, dado el sector altamente replicable de la moda, podría afectar su diferenciación y reputación en el mercado.

Figura 5: DAFO – SWOT

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Dificultad de acceso a financiación.✓ Riesgo de imitación de diseños.✓ Escasa presencia en el mercado.✓ Dependencia de proveedores.	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Intensa competencia en el mercado.✓ Presión de la moda rápida.✓ Fluctuaciones económicas que afectan ventas.✓ Incerteza política y económica.✓ Riesgo de imitación de diseños.
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Calidad de prendas exclusivas.✓ Producción local en España.✓ Cercanía con el consumidor.✓ Compromiso con la sostenibilidad.	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Adaptación a preferencias cambiantes.✓ Modelo de negocio sostenible.✓ Aumento de cuota de mercado.✓ Capacidad de anticiparse a demandas.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA MODA: TENDENCIAS, INDICADORES Y DESAFÍOS

Para analizar este apartado, es necesario medir el mercado de moda español a nivel nacional en base a una serie de indicadores (Informe económico de la Moda 2024):

- Millones de euros: el negocio de la industria de la moda en España alcanza los 16.620 millones de euros.
- Empresas: el número de sociedades en esta industria es de 17.481. Han decaído las pequeñas, pero se ve compensado por el peso de las grandes marcas.
- Trabajadores: la cifra de empleo en esta industria es de 131.484 trabajadores.

España puede liderar la transformación sostenible del sector de la moda (Circularidad Textil y Moda, 2024, p. 16) y es por ello que la mayor tendencia actual en muchas industrias, pero en especial en la industria de la moda, es la sostenibilidad. El término de moda sostenible fue definido por Kate Fletcher en 2007, haciendo hincapié en su naturaleza dual, moda ética y moda ecológica (Chávez, 2014, pág. 306). Cada vez, los consumidores buscan y demandan una alineación entre sus demandas y sus valores (Koskela & Vinnari, 2009) y, en consecuencia, exigen una moda sostenible, o lo que es conocido como *slow fashion*, volviendo a diseñadores *ecofriendly* que apuesten por volver a tradición textil y combinarlas con las prosperidades tecnológicas (Brown, 2010).

La producción de ropa (textiles) derrocha grandes cantidades de agua y energía, liberando micro plásticos y toxinas tanto al suelo como a la atmósfera. Es por ello que la respuesta de las instituciones internacionales es muy clara y han implementado una serie de normativa internacional para el control tanto de la producción como de residuos que van a impactar a sus agentes (Informe 2023-24 Circularidad Textil y Moda). El objetivo es claro, la UE quiere que entorno al año 2030, e panorama del consumismo masivo, el derroche de productos la contaminación y los productos no duraderos de un giro de trescientos sesenta grados. Varias normativas de la UE en relación a este asunto son la COM/2022/141 de estrategia para la circularidad y sostenibilidad de los productos textiles, la Directiva 2019/1937 sobre la diligencia de las empresas en materia de sostenibilidad o el reglamento (UE) 2024/1781 que se aprobó el pasado 13 de junio de 2024 sobre requisitos de ecodiseño para productos sostenibles.

Por tanto, la tendencia en el mercado actual está encaminada a un mercado *slow fashion* en el que todo tipo de marcas, incluyendo marcas de lujo, comienzan a lanzar productos selectivos y accesibles a un público general, lo que se conoce con el nombre de extensión de marca (Fraile, 2009) cambiando sus estrategias de producción y comercialización de tal forma que se refleje su compromiso con el medio ambiente y así atraer a clientes. Es decir, se está presenciando una transición en la que las marcas, ya no están únicamente centradas en las ventas y beneficios, sino también buscando adaptarse a las preferencias de sus consumidores (Adams, 2013) y buscando así aumentar su prestigio con alinear su compromiso con el medio ambiente y los valores éticos de sus clientes.

Por tanto, el panorama actual del mercado refleja como tantas marcas tradicionales como startups, pese a seguir diferentes modelos de negocio, la sostenibilidad está presente en ambas (García de Mesa, 2018).

4.2. IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

D'arras se dirige a un público bien definido, alineado con la propuesta estética, ética y comercial de la marca. El perfil principal lo conforman mujeres de entre veinticinco y cuarenta y cinco años, residentes en España, que valoran la moda como una forma de expresión personal y cultural. Se trata de consumidoras que combinan un estilo clásico y elegante con una conciencia creciente sobre el impacto social y medioambiental de sus decisiones de compra. Suelen vivir en entornos urbanos o metropolitanos, donde la oferta de moda sostenible es más accesible y donde existe una mayor sensibilidad hacia modelos de consumo alternativos. (Megía Castro, 2015).

Desde el punto de vista sociodemográfico, estas mujeres presentan un nivel educativo medio-alto o superior, con estudios universitarios o formación especializada, y desarrollan su carrera profesional en sectores cualificados o creativos. Este factor se relaciona directamente con su capacidad adquisitiva, ya que la propuesta de D'arras implica una inversión superior a la media del *fast fashion* y requiere un poder económico medio-alto. Por ello, aunque la marca vende en toda España, presta especial atención a las áreas urbanas y metropolitanas, concretamente en Guipúzcoa, Madrid y Barcelona, donde se concentra una mayor proporción de consumidores con alto poder adquisitivo (Modaes, 2024). No obstante, D'arras evita una visión excluyente, buscando ser accesible desde cualquier punto del territorio nacional a través de su canal de venta, principalmente online.

Según estudios recientes sobre el perfil del consumidor sostenible en España, más del 80 % de las personas afirman querer que su compra tenga un impacto positivo en la sostenibilidad, aunque muchas veces no saben por dónde empezar o se sienten confundidas ante la saturación de opciones (ICEX, 2025). D'arras pretende posicionarse en ese espacio intermedio entre la intención de compra ética y la necesidad de referentes claros, ofreciendo un producto coherente con esos principios. Además, se apoya en un lenguaje visual y narrativo conectado con el arte, la historia y la estética mediterránea, lo que refuerza el vínculo emocional con su público.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta necesaria para prever lo que, a través de datos objetivos y previsiones, D'arras puede llegar a ser en el corto – medio plazo. A continuación, se desarrollará el plan de marketing siguiendo un sistema de distribución por áreas que, en su conjunto, reflejan una visión global de la estrategia de marketing ideal para la startup.

5.1. CARTERA DE PRODUCTOS Y PROPUESTA DE VALOR

D'arras se especializa en la confección de prendas femeninas atemporales y de alta calidad, abarcando chaquetas, faldas, blusas, pantalones y vestidos. Cada pieza se diseña bajo un enfoque de producción ética y sostenible, seleccionando materiales que minimicen el impacto ambiental y garantizando procesos de fabricación responsables. Este compromiso se alinea con la creciente tendencia de moda consciente, promovida por diversas startups que buscan ofrecer alternativas a la producción masiva y de rápida caducidad (Luxiders, 2017).

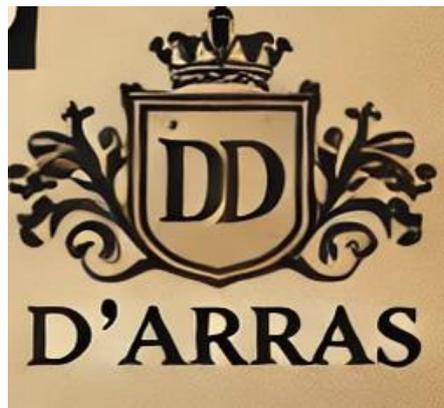
Uno de los elementos diferenciadores de D'arras radica en la transparencia de su cadena de valor, lo cual hará mediante la trazabilidad. Esta última, se define como “la posibilidad de rastrear el viaje y los orígenes de los productos desde la materia prima hasta el producto terminado en toda la cadena de valor. Sin embargo, aunque tanto la transparencia como la trazabilidad son pasos cruciales para mejorar el *statu quo* de la industria, tales esfuerzos tienen poco valor a menos que vayan acompañados de un compromiso activo para prevenir cualquier abuso de las personas o del medio ambiente” (Condé Nast, s.f.). La marca proporciona información detallada sobre el origen de sus materiales y los procesos de fabricación, estableciendo así una relación de confianza con sus clientes. Además, D'arras apuesta por la producción local en España, apoyando la economía regional, como han hecho otras muchas startups de moda (Font, 2025).

La durabilidad es otro pilar fundamental de la marca. Las prendas de D'arras están diseñadas para perdurar en el tiempo, tanto en términos de materiales como de estética, fomentando un consumo más consciente. En este sentido, comparte una visión similar con Lovau, una firma emergente que prioriza la atemporalidad y la calidad en sus diseños, evitando la obsolescencia rápida de las tendencias (Huffington Post, 2024).

La imagen de marca de D'arras se inspira en la elegancia clásica de los años cincuenta y setenta, evocando una estética regia, atemporal y ante todo, clásica. El logotipo, en tonos dorados y bronce, incorpora elementos heráldicos como un escudo y una corona, estableciendo un vínculo

con la exclusividad y el refinamiento. Esta identidad visual se basa en la tradición de firmas de lujo que han sabido construir un lenguaje propio, como Chanel, que han sido capaces de transmitir sofisticación y feminidad sin excesos (Rosales, 2021). La propuesta de D'arras busca recuperar la esencia del clasicismo en la moda contemporánea, ofreciendo una alternativa a la estandarización de estilos y reivindicando la belleza de la tradición con un enfoque moderno y sostenible.

Figura 6: *Logotipo*



Fuente: Elaboración Propia

5.2. ESTRATEGIA DE PRECIOS

D'arras adoptará una estrategia de precios premium, con el objetivo de reflejar el valor percibido de sus prendas y consolidarse como una marca de moda clásica y exclusiva. Esta elección responde tanto al tipo de producto ofrecido como al perfil del público objetivo, que valora la calidad, el diseño atemporal y la diferenciación frente a la moda masiva. Según el portal especializado Priceva, la estrategia premium permite posicionar un producto como de alta gama a través de un precio superior al del mercado, creando así una percepción de mayor calidad y exclusividad (Priceva, 2024).

Este enfoque ya ha sido aplicado con éxito por marcas consolidadas en el sector del lujo. Hermès, por ejemplo, ha logrado mantener su rentabilidad incluso en contextos de crisis a través del control riguroso de su producción y de una política de aumentos progresivos de precios, reforzando su imagen de marca resistente y aspiracional (El País, 2025). Aunque

D'arras no compite directamente en el segmento del lujo más alto, se sitúa en una categoría aspiracional que sigue esta lógica: limitar el acceso masivo para reforzar el valor percibido.

Asimismo, los estudios indican que los consumidores, especialmente en moda, asocian precios más altos con mayor calidad, durabilidad y estatus. Según la Universidad ESAN, en decisiones de compra vinculadas al estilo de vida, el precio actúa como un indicador de prestigio, y muchas veces, lejos de disuadir, atrae a un público dispuesto a pagar más por productos con una propuesta estética y ética coherente (ESAN, 2023).

Por tanto, esta estrategia de precios no solo permite cubrir los costes asociados a una producción ética y local, sino que también resulta coherente con la identidad de D'arras y con las expectativas de su clientela, que busca prendas duraderas, elegantes y alejadas de los ciclos acelerados de la moda convencional.

5.3. PRESUPUESTO Y PREVISIÓN DE VENTAS

El presupuesto total destinado a marketing asciende a 14.100 euros aproximadamente. A continuación, se razonará dicha cifra, así como lo que representa del total de fondos disponibles para la empresa en su primer año, contando tanto la inversión inicial como la financiación adicional.

De esta cantidad, 8.000 euros provienen de los 35.000 euros de recursos propios, que incluyen ahorros personales, aportaciones familiares y subvenciones de la Comunidad de Madrid por importe de hasta 10.000 euros. Esto supone que el 22,86% de los recursos propios se destina a acciones de marketing.

Por otro lado, los 6.105 euros restantes provienen de los 35.000 euros de financiación externa, un total de 508,75 euros mensuales. Esta cantidad representa el 17,44% de los recursos ajenos, obtenidos a través de un préstamo de BBVA para emprendedores, la posibilidad de acceder a microcréditos ENISA dirigidos a startups, y otras opciones de financiación (Gil, 2025).

La estrategia de financiación externa incluye la solicitud de un préstamo de BBVA para emprendedores (BBVA, s.f.), el estudio de microcréditos ENISA (ENISA, s.f.) dirigidos a startups. Y la financiación interna, además de los ahorros personales y las aportaciones familiares, de la posibilidad de acceder a subvenciones y ayudas de la Comunidad de Madrid (Comunidad de Madrid, s.f.), que pueden aportar hasta 10.000 euros adicionales para el crecimiento del negocio.

La previsión de ventas de D'arras para el primer año se ha establecido en función del número estimado de unidades vendidas por categoría de producto y su respectivo precio de venta. De acuerdo con la proyección financiera, se espera alcanzar unos ingresos totales de 49.705 euros en el primer ejercicio.

El desglose de ingresos se distribuye de la siguiente manera: la categoría de chaquetas aportará 10.400 euros, con un precio unitario redondeado de 130 euros y una estimación de 80 unidades vendidas. Las camisas, con un precio de 95 euros, generarán 9.500 euros, basándose en la venta de 100 unidades. En el caso de los pantalones y las faldas, ambas categorías cuentan con un precio de 105 euros, aunque se espera una ligera diferencia en volumen de ventas: 10.500 euros en pantalones (100 unidades) y 9.555 euros en faldas (91 unidades). Finalmente, los vestidos, al tener el precio más elevado de 150 euros por unidad, contribuirán con 9.750 euros, con una proyección de venta de 65 unidades (Gil, 2025). A continuación, se puede apreciar una estimación de ventas realizada para el plan financiero por la otra socia de la startup.

Figura 7: Tabla de Precios

Prenda	Precio calculado (cost-plus) (€)	Ajuste por value-based (€)	Precio final (€)	Precio final redondeado (€)
Chaqueta	77,86	+50	127,86	130
Camisa	57,82	+25	82,82	95
Pantalón	72,62	+30	102,62	105
Falda	63,86	+40	103,86	105
Vestido	94,12	+50	144,12	150

Fuente: Gil, 2025.

5.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

D'arras es una empresa emergente y aún pequeña, por lo que la distribución de las prendas será gestionada de forma directa por nosotras, las propias fundadoras, encargándonos de entregar cada pedido personalmente en la oficina de transporte, para controlar los costes. El proceso se realizará mediante el servicio de mensajería de Correos, con un coste estimado de 4,02 € por envío, según las tarifas actuales de operadores en España. A este importe se añade el coste del embalaje sostenible, compuesto por una caja de cartón (1,90 €) y papel manila (1,20 €), lo que eleva el gasto total de envío y embalaje a 7,12 € por pedido (Gil, 2025). Esta elección responde al compromiso de la marca con una logística respetuosa con el medio ambiente y económicamente asumible en sus primeras fases.

“Los modelos de negocio online han experimentado un crecimiento continuo desde hace años que se prevé que continúe en el futuro” (Gómez García, p. 26). Es por ello que las ventas se realizarán principalmente a través del canal *online*, concretamente mediante la página web oficial de la marca, que funcionará como plataforma de comunicación e información. En ella, las clientas podrán realizar sus pedidos, conocer los valores de la firma y contactar para cualquier duda o cuestión. La estrategia comunicativa se centrará en medios digitales, especialmente redes sociales como Instagram y TikTok, consideradas herramientas fundamentales en el crecimiento de marcas emergentes del sector moda (Muñoz Valero & Pascual González, 2022).

Instagram ocupará una posición prioritaria como canal de atención y fidelización. A través de esta red se resolverán dudas relativas a productos y pedidos, y se realizarán emisiones en directo (o directos de Instagram), en las que se mostrará el uso de las prendas, formas de combinarlas, responderemos a dudas de las clientas, y así fomentaremos una relación basada en la cercanía con nuestro público objetivo. Este modelo comunicativo, ya utilizado por marcas como BIMANI, ha demostrado su eficacia en términos de *engagement* y diferenciación.

Según un informe de Synup, el 55 % de los consumidores descubre nuevas marcas a través de redes sociales y el 90 % de los negocios reportan un aumento de tráfico tras desarrollar una estrategia sólida en estas plataformas (Johnson, 2023). Este dato justifica la elección de una estrategia digital intensiva, acompañada por colaboraciones con micro y macro influencers cuyo perfil esté alineado con los valores de D'arras.

Adoptar estas medidas favorece tanto al consumidor como a las empresas, ya que, como reflejan los últimos datos del comercio electrónico de la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia (CNMC), gracias al comercio electrónico el volumen de ventas de las empresas de moda en España se ha disparado desde 2023, representando un total de 5,6% (CNMC, 2024). En concreto, el sector de moda femenina en España, según la Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel (AZOTEX), sus ventas representan el 33% total de facturación (ACOTEX, 2025). Por tanto, es más que evidente que adoptar el comercio digital es una apuesta segura para un mayor éxito en este sector para una startup, en lugar del sistema de venta tradicional.

Por último, también se llevarán a cabo actividades *offline*, aunque limitadas. Concretamente, se prevé la organización de eventos tipo *pop-up* en espacios físicos de Madrid, con el objetivo de generar una experiencia más directa y cercana con el cliente y aumentar la visibilidad de la marca. Esta es una alternativa eficaz frente a la apertura de tiendas permanentes durante los primeros años de actividad de la marca.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

La industria de la moda, tal y como se ha demostrado a lo largo de este trabajo, representa uno de los sectores más competitivos del entorno empresarial y es y seguirá siendo objeto de transición y reformas en los próximos años, como ya se está pudiendo apreciar con las iniciativas a nivel europeo. En este contexto, protagonizado por una producción y contaminación masiva y consumismo excesivo, resulta especialmente difícil imaginar un modelo empresarial que desafíe el modelo tradicional que ha sido motor de esta industria durante años y logre consolidarse reflejando valores como la autenticidad, la exclusividad, la sostenibilidad y el respeto y cercanía al consumidor. Sin embargo, precisamente de esa dificultad nace este proyecto: con el propósito de crear una startup capaz de distinguirse en un mercado tan saturado y, al mismo tiempo, devolver a la moda española la esencia que un día la definió.

D'arras surge como una propuesta de marca que aspira a mucho más que vender prendas. Se trata de recuperar un estilo clásico, atemporal y profundamente ligado a la elegancia tradicional y a la sencillez, inspirado en la moda de los años cincuenta y setenta, con referentes como Chanel, que entendieron que vestir no era seguir tendencias, sino proyectar identidad y feminidad. La startup se ha desarrollado con la intención de reinterpretar ese legado estético desde una visión contemporánea, combinando la sofisticación de otra época con los valores que hoy exige el consumidor consciente: sostenibilidad, producción local, transparencia y exclusividad.

El recorrido del trabajo ha estado guiado por la convicción de que una marca joven también puede posicionarse en el sector si cuenta con una propuesta de valor clara, alineada con las necesidades del entorno. En este caso, esa propuesta reside en la calidad de las prendas, fabricadas en España, con procesos éticos y materiales responsables, en la cercanía real con las clientas —a través de un trato directo y una comunicación honesta—, y en la creación de piezas únicas y duraderas que apuesten por una estética clásica contemporánea y elegante. Frente al ruido visual, la saturación de tendencias y el *fast fashion*, D'arras se presenta como una marca que reivindica el valor de la sencillez y la tradición bien entendida.

El estudio también ha definido con claridad el público objetivo de la marca, representado por mujeres entre veinticinco y cuarenta y cinco años, con una serie de características ya definidas en el apartado del público objetivo, que valoran la moda como una forma de expresión personal y de feminidad, no como un mecanismo de consumo fugaz, vacío y sin sentido. Se trata de

mujeres que buscan prendas con alma, que conecten con su estilo de vida y con sus valores sin renunciar a la calidad ni a la responsabilidad medioambiental.

La viabilidad del proyecto se ha abordado desde múltiples perspectivas: teórica, estratégica, financiera y comunicativa. Se ha estudiado el ecosistema emprendedor español, los factores clave para el éxito de startups en el sector, los indicadores del mercado de la moda y las tendencias sociales que empujan hacia modelos más éticos y sostenibles. También se han analizado competidores relevantes de la marca como Vicalo o Nesines, entre otras, cuyas trayectorias sirven de referente para entender qué funciona, qué inspira y cómo posicionarse. En base a todo esto, se ha diseñado un plan de marketing realista y ajustado a los recursos de una empresa emergente, concentrado en actividades online a través tanto del canal *online* como de redes sociales y relaciones con *influencers*, y reforzado por acciones *offline*. Las previsiones de ventas, los recursos financieros previstos y la estructura operativa han sido planteados con rigor, con los datos elaborados por la socia encargada del plan financiero de D'arras, mostrando que no se trata solo de una idea estética o aspiracional, sino de un proyecto empresarial sólido, medido y escalable.

Crear D'arras sobre el papel ha sido un ejercicio de análisis, planificación, pero también de creatividad y de coherencia con una visión que lleva tiempo gestándose. Porque este trabajo no es solo el diseño de una empresa: es el primer paso para materializar una marca que quiere hacerse un hueco desde la honestidad, el diseño consciente y la emoción de vestir bien sin renunciar a los principios. Como dijo Coco Chanel, “la sencillez es la clave de la elegancia”, y eso es, exactamente, lo que D'arras aspira a ser.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOTEX. (2024). *Barómetro de la Moda en España 2024*. Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel.
- Alcalde, J. C. (2017, 14 junio). Modelo Canvas. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Amed, I., Balchandani, A., Berg, A., Hedrich, S., Jensen, J. E., Le Merle, L. y Rölkens, F. (2021, 1 diciembre). *El estado de la moda 2022: Una recuperación desigual y nuevas fronteras*.
- Apellaniz Simó, I. (2024). *El fenómeno del lujo silencioso* [Trabajo de fin de grado, Universidad del País Vasco]. https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/70147/TFG_IratiApellanizSimon.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arenal Cabello, A., Armuña González, C., Ramos Villaverde, S., & Feijóo González, C. (s.f.). *Ecosistemas emprendedores y startups: el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones*. Universidad Politécnica de Madrid / UNED. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/408/ARENAL,%20ARMU%C3%91A,%20RAMOS%20Y%20FEIJOO.pdf>
- Banco de España. (2025, 11 de marzo). *Informe sobre Economía Circular*. <https://www.bde.es/f/webbe/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2025-03-11-gavilan-es-or.pdf>
- Barrera, T. (2021, 3 diciembre). La IA En La Industria De La Moda: 6 Tecnologías Disruptivas. The Tech Fashionista. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/34453/GallardoLorenzo_Monica_TFG_2023.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- BBVA. (2024, 20 de junio). *La moda de usar y tirar tiene los días contados: hacia la economía circular*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/la-moda-de-usar-y-tirar-tiene-los-dias-contados-hacia-la-economia-circular/>

- BBVA. (s.f.). *Préstamo para autónomos y negocios*. BBVA. Recuperado el 21 de marzo de 2025. <https://www.bbva.es/empresas/productos/financiacion/prestamo-para-autonomos-y-negocios.html>
- Business Insider España. (2024, 16 de junio). *Cinco empresas con más peso en el PIB español*. <https://www.businessinsider.es/economia/cinco-empresas-peso-pib-espanol-1390435>
- Castro Echevarría, A. A. (2024, 15 de septiembre). *Convergencia entre el Business Model Canvas y el Lean Business Model*. https://www.academia.edu/124330877/Convergencias_entre_el_Business_Model_Canvas_y_el_Lean_Business_Model_Canvas
- CEOE. (2024, 18 de marzo). *Los empresarios prevén crecer, pero su preocupación por la incertidumbre normativa*. CEOE. <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/empresa/los-empresarios-preven-crecer-pero-su-preocupacion-por-la-incertidumbre-normativa>
- CNMC. (2024, 5 de enero). *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>
- Comisión Europea. (2022, 30 de marzo). *Preguntas y respuestas sobre la estrategia de la UE sobre los productos textiles sostenibles y circulares*. Comisión Europea. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/qanda_22_2015
- Compromiso RSE (2021, 9 diciembre). *El 57% de los españoles lleva un estilo de vida más sostenible desde la pandemia*. <https://www.compromisorse.com/rse/2021/12/09/el-57-de-los-espanoles-lleva-un-estilo-de-vida-mas-sostenible-desde-la-pandemia/>
- Comunidad de Madrid. (2024, 11 de febrero). *Comunidad de Madrid dio en 2024 casi 26 millones en ayudas a 11.000 emprendedores y autónomos de la región*. <https://www.comunidad.madrid/noticias/2025/02/11/comunidad-madrid-dio-2024-casi-26-millones-ayudas-11000-emprendedores-autonomos-region>
- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Ayudas para personas trabajadoras autónomas, emprendedoras y entidades de economía social*. <https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/ayudas-personas-trabajadoras-autonomas-emprendedoras-entidades-economia-social>

- Condé Nast. (s.f.). *Estamos comprometidos a reducir nuestro impacto en el planeta*. <https://www.condenast.com/es-ES/sustainability>
- Consejo de la Unión Europea. (s.f.). *Sostenibilidad empresarial*. <https://www.consilium.europa.eu/es/policias/corporate-sustainability/>
- Consejo de Ministros. (2025, 4 de febrero). Rueda de prensa del Consejo de Ministros. La Moncloa. <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/paginas/2025/040225-rueda-de-prensa-ministros.aspx>
- Datosmacro. (s.f.). España - IPC (Índice de Precios al Consumo). Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana?sc=IPC-VyC>
- Datosmacro. (s.f.). España - Índice de competitividad global. Expansión. https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/espana?utm_
- Díaz de León, D., & Cancino, C. A. (2023). *De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: casos rurales exitosos*. Management and Business Review, 5(1), 90–104. <https://journalmbr.net/index.php/mbr/article/download/352/241>
- Ecommerce News. (2023, 21 de noviembre). *El futuro de la moda en la nueva era digital: sobre ecommerce, sostenible, fast fashion y omnicanalidad*. <https://ecommerce-news.es/el-futuro-de-la-moda-en-la-nueva-era-digital-sobre-ecommerce-sostenible-fast-fashion-y-omnicanalidad/>
- El Economista. (2021, 13 de octubre). *Moda rápida: análisis en profundidad de la producción masiva de prendas de vestir*. <https://www.eleconomista.es/inversion-sostenible-asg/noticias/11428699/10/21/Moda-rapida-analisis-en-Analisis-en-profundidad-de-la-produccion-masiva-de-prendas-de-vestir-.html>
- El Economista. (2024, 28 de octubre). *El 60% de los consumidores prevé gastar más en productos sostenibles en el futuro*. <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/13049362/10/24/el-60-de-los-consumidores-preve-gastar-mas-en-productos-sostenibles-en-el-futuro.html>
- El Ecosistema Startup. (s.f.). *¿Qué es una startup?* https://ecosistemastartup.com/glosario/que-es-una-startup/?utm_

- El País. (2025, 20 de marzo). *Un “e-commerce” que conecta la moda artesanal española e italiana.* <https://elpais.com/suscripciones/profesional/2025-03-20/un-e-commerce-que-conecta-la-moda-artesanal-espanola-e-italiana.html>
- El País. (2025). *La fórmula de Hermès para resistir mejor que sus rivales la crisis del lujo: huir de los nuevos ricos.* <https://elpais.com/economia/negocios/2025-03-15/la-formula-hermes-para-resistir-mejor-que-sus-rivales-la-crisis-del-lujo-huir-de-los-nuevos-ricos.html>
- El País. (2025, 12 de marzo). *Diana Morant pide elecciones anticipadas porque hay un clamor en la Comunidad Valenciana contra Mazón.* <https://elpais.com/espana/comunidad-valenciana/2025-03-12/diana-morant-pide-elecciones-anticipadas-porque-hay-un-clamor-en-la-comunidad-valenciana-contra-mazon.html>
- ENISA. (s.f.). *Líneas de financiación para empresas.* <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion>
- ESAN. (2022, 11 de abril). *Estrategias de fijación de precios: ¿cuáles son?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-de-fijacion-de-precios-cuales-son>
- Estrategia de Economía Circular: Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (s.f.). *“Estrategia de Economía Circular: Materiales”.* https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/ceneam/recursos/materiales/economia-circular-ebook_tcm30-442642.pdf
- Euronews. (2025, 14 de marzo). *Lagarde, presidenta del BCE, advierte del duro golpe económico de las guerras comerciales.* <https://es.euronews.com/business/2025/03/14/lagarde-presidenta-del-bce-advierte-del-duro-golpe-economico-de-las-guerras-comerciales-de>
- FashionUnited. (2022, 10 de mayo). *La solución omnicanal de la moda y el retail ya existe.* Recuperado de: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/la-solucion-omnicanal-de-la-moda-y-el-retail-ya-existe/2022051038569>
- FashionUnited. (2025, 13 de marzo). *La UE aplica aranceles a las importaciones desde Estados Unidos, encareciendo textiles y artículos de cuero.* <https://fashionunited.es/noticias/empresas/la-ue-aplica-aranceles-a-las-importaciones-desde-estados-unidos-encareciendo-textiles-y-articulos-de-cuero/2025031345324>

- FashionUnited. (2024, 3 de abril). *Minoristas europeos apuestan por ropa de mujer 'Made in Spain'*. <https://fashionunited.es/noticias/moda/minoristas-europeos-ropa-de-mujer-made-in-spain/2024040342917>
- FashionUnited. (s.f.). *Estadísticas del sector de la moda en España*. <https://fashionunited.es/statistics/estadisticas-de-consumo-y-ventas-de-la-moda-en-espana>
- FashionUnited. (2024, 19 de abril). *Plagio en la moda: ¿por qué hay tanta falsificación? ¿Está incluso permitida?* <https://fashionunited.es/noticias/contexto/plagio-en-la-moda-por-que-hay-tanta-falsificacion-esta-incluso-permitida/2024041943013>
- Font, A. (2025, 14 de marzo). *Lanzadera impulsa cinco startups de moda en su nueva convocatoria*. Modaes. <https://www.modaes.com/back-stage/lanzadera-impulsa-cinco-start-ups-de-moda-en-su-nueva-convocatoria>
- García de Mesa, N. (2018). *El emprendimiento en el sector de la moda y el lujo: La moda sostenible y el eco-lujo en marcas tradicionales y startups*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/18786/TFG%20Garcia%20de%20Mesa%2c%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García Villalobos, J. C., Villaseca Morales, D., & González Pérez, S. (2019). *Emprendimiento femenino y financiación social: un estudio comparado*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, (132), 97-121. ISSN: 1135-6618 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7170189>
- González, P. (2024, 22 de octubre). *Las startups mejoran su edad media pero se estancan en beneficios e ingresos*. CincoDías. https://cincodias.elpais.com/companias/2024-10-22/las-startups-mejoran-su-edad-media-pero-se-estancan-en-beneficios-e-ingresos.html?utm_
- Huffington Post. (2024). *Lovau y la tendencia hacia la moda atemporal y de calidad*. <https://www.huffingtonpost.es/life/asi-lovau-marca-ropa-old-money-momento-fundada-adolfo-verde.html>
- IBM Institute for Business Value. (2022). *Equilibrar la sostenibilidad y la rentabilidad*. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/2022-sustainability-consumer-research>

- Impacto ambiental de la producción textil: Parlamento Europeo. (2020, 8 de diciembre). El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2025, 26 de enero). *Encuesta de Población Activa. Cuarto trimestre de 2024*. <https://ine.es/dyngs/Prensa/es/EPA4T24.htm>
- Instituto de Crédito Oficial (ICO). (s.f.). *ICO Empresas y Emprendedores*. <https://www.ico.es/en/ico-empresas-y-emprendedores>
- Juste, M. (2024, 2 de noviembre). *Wallapop, Vinted o Depop: La fiebre de las 'apps' de segunda mano*. Expansión. <https://www.expansion.com/tecnologia/2024/11/02/6723a174468aeb3a1f8b45af.html>
- KPMG. (2021). *Consumidores y nueva realidad*. <https://kpmg.com/es/es/informes-publicaciones/2020/07/consumidores-nueva-realidad.html>
- La Nación. (2023, 15 de junio). *Consumo suntuario: cómo la Generación Z está cambiando las reglas del juego en el lujo*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/consumo-suntuario-como-la-generacion-z-esta-cambiando-las-reglas-del-juego-en-el-lujo-nid10062023/>
- Ley de Residuos y Suelos Contaminados: Boletín Oficial del Estado (BOE). (2015, 11 de noviembre). Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>
- Li, R., & Sundararajan, A. (2024, May 15). *The rise of recommerce: Ownership and sustainability with overlapping generations*. New York University. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4439287>
- Luxiders. (2017, 13 de abril). *Startups de moda sostenible: ejmplos seguir*. <https://luxiders.com/es/start-ups-moda-sostenible/>
- Martínez, J. (2024, 13 de diciembre). *El consumidor de moda en España, confuso, pasivo e indiferente ante el reto de la sostenibilidad*. FashionUnited. <https://fashionunited.es/noticias/empresas/el-consumidor-de-moda-en-espana-confuso-pasivo-e-indiferente-ante-el-reto-de-la-sostenibilidad/2024121344598>

- McKinsey & Company. (2021, 1 de diciembre). *El estado de la moda 2022: Una recuperación desigual y nuevas fronteras*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-estado-de-la-moda/es>
- Megía Castro, R. (2015). *Creación de una start up de moda en España: Blue Navy: La imagen es parte del curriculum* (Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/3609/TFG001081.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Modaes. (2024, 18 de diciembre). *España gana poder adquisitivo, pero se sitúa un 4% por debajo de la media europea*. <https://www.modaes.com/entorno/espana-gana-poder-adquisitivo-pero-se-situa-un-4-por-debajo-de-la-media-europea>
- Muñoz Valero, J., & Pascual González, A. (2022). *Nuevas estrategias comunicativas para negocios emergentes en el sector de la moda y los accesorios* [Trabajo de fin de grado, Universidad Complutense de Madrid]. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/02fbac0f-88d7-4f18-a193-4b965691f872/content>
- Observatorio Blockchain. (2024, 4 de enero). *Estas son las tendencias en ingeniería blockchain para 2024*. <https://observatorioblockchain.com/blockchain/estas-son-las-tendencias-en-ingenieria-blockchain-para-2024/>
- Observatorio Textil y Moda. (2024). *Informe Económico 2024*. <https://observatoriotextilymoda.es/wp-content/uploads/2024/11/Informe-Economico-2024-DIGITAL.pdf>
- Observatorio Textil y Moda. (2024). *Informe Observatorio Textil y Moda 2024*. https://observatoriotextilymoda.es/wp-content/uploads/2024/10/Informe_Observatorio-Textil-y-Moda-2024.pdf
- Osterwalder, A. (2015). *Business Model CANVAS*. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- O'Rourke, E. (2019). *La moda rápida y su relación con el marketing en las redes sociales*. (Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas). <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/31524/1/TFG%20FINAL.pdf>

- Pacto Mundial. (s.f.). *6 leyes y directivas sobre sostenibilidad que afectarán a tu empresa*. <https://www.pactomundial.org/noticia/6-leyes-y-directivas-sobre-sostenibilidad-que-afectaran-a-tu-empresa/>
- Parlamento Europeo. (2020, 8 de diciembre). *El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente>
- Pérez Ruiz, M. Á., & López Ruiz, V. R. (2021). *Marketing digital y comercio electrónico* (Vol. 1, pp. 1979–1990). ESIC Editorial. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0PsYEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1979&dq=La+omnicanalidad+se+ha+vuelto+imprescindible+en+este+nuevo+ecosistema+digital&ots=I82oa0WO2b&sig=ssNv2QZEwNFesvkbTdnMTAsYHuU#v=onepage&q&f=false>
- Plan de Recuperación. (s.f.). *Componente 12: Política industrial España 2030*. <https://planderecuperacion.gob.es/politicas-y-componentes/componente-12-politica-industrial-espana-2030>
- Plan de Recuperación. (s.f.). *Cómo acceder a los fondos. PERTE de Economía Circular*. <https://planderecuperacion.gob.es/como-acceder-a-los-fondos/pertes/perte-de-economia-circular>
- Ponsa, J. (2025, 12 de febrero). *Marta Mateu (Mango): “Las start ups necesitan recursos financieros, pero también humanos”*. Modaes. <https://www.modaes.com/backstage/marta-mateu-mango-las-start-ups-necesitan-recursos-financieros-pero-tambien-humanos>
- Priceva. (2024). *Estrategia de precios premium*. <https://priceva.com/es/blog/precio-premium>
- PuroMarketing. (s.f.). *Cientes y consumidores: cada vez más exigentes e intransigentes con los errores de las empresas y marcas*. <https://www.puromarketing.com/14/211885/clientes-consumidores-demasiado-exigentes-intransigentes-errores-empresas-marcas>

- Reglamento REACH sobre sustancias químicas: European Chemicals Agency (ECHA). (s.f).
Understanding REACH: Regulatory Framework.
<https://echa.europa.eu/es/regulations/reach/understanding-reach>
- Riaño, P., & Riera, S. (2014, 30 de abril). *La moda española se topa con la gran muralla china*.
Modaes. <https://www.modaes.com/back-stage/la-moda-espanola-se-topa-con-la-gran-muralla-china>
- Romera, D. (2021, 9 diciembre). Ejemplos de análisis DAFO. Holded.
<https://www.holded.com/es/blog/ejemplo-analisis-dafo>
- Romero-Martínez, A. M., & Milone, M. (2016). *El emprendimiento en España: intención emprendedora, motivaciones y obstáculos*. Universidad Complutense de Madrid
<https://docta.ucm.es/entities/publication/dbcc8e81-bdef-4d5d-ab17-dbb2dfb52b76>
- Rosales, V. (2021, 14 de marzo). *Chanel: la feminidad contrastante*. El Espectador.
<https://www.elespectador.com/el-magazin-cultural/chanel-la-feminidad-contrastante-article/>
- Sánchez Altable, C. (2020, 2 de junio). *Adaptarse al cambio, innovar y ser digital*. Reason Why.
<https://www.reasonwhy.es/actualidad/opinion-carlos-sanchez-altable-mckinsey-adaptacion-cambio-innovacion-digital>
- Sanzo Bouza, T. M. (2021). *Análisis del perfil del consumidor de moda sostenible en España* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid].
<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/51627/TFG-E-1284%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Synup. (2023). *Estadísticas clave sobre marketing en redes sociales*.
<https://www.synup.com/es/social-media-marketing-statistics>
- Tendencias en ingeniería blockchain: Observatorio Blockchain. (2024, 5 de marzo). *Estas son las tendencias en ingeniería blockchain para 2024*.
<https://observatorioblockchain.com/blockchain/estas-son-las-tendencias-en-ingenieria-blockchain-para-2024/>
- Telefónica. (2024, 15 de noviembre). *Buy now, pay later: el auge de la compra ahora y paga después en el e-commerce*.
<https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/buy-now-pay-later-auge-compra-ahora-paga-despues-commerce/>

- Trenza, A. (2020, 19 de febrero). *Análisis PESTEL: qué es, para qué sirve y cómo se hace*. <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Universidad de Cantabria. (2014). *Definición de alternativas estratégicas*. <https://web.unican.es/unidades/serviciopdiretribuciones/Gestionporprocesos/PDIPLA-03%20DEFINICI%C3%93N%20DE%20ALTERNATIVAS%20ESTRAT%C3%89GICAS.pdf>
- Unión Europea. (s.f.). *Comercio electrónico: normas estándar de la Unión Europea. Directiva 2000/31/CE: comercio electrónico en la Unión Europea*. <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/e-commerce-standard-eu-rules.html>
- World Economic Forum. (s.f.). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and early-stage company growth dynamics – The entrepreneur’s perspective*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_II_EntrepreneurialEcosystemsEarlyStageCompany_Report_2014.pdf?utm_%20%20,%20pg%2015

DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE IA

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, María Morales Darras, estudiante de E3 de la Universidad Pontificia de Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Moda con propósito: Creación y Desarrollo de una startup sostenible en el mercado español", 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

- 1. Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
- 2. Referencias:** Usado para corroborar y corregir correctamente las referencias utilizadas a lo largo del trabajo.
- 3. Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- 4. Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
- 5. Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
- 6. Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.
- 7. Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.

8. Generador de problemas de ejemplo: *Para ilustrar conceptos y técnicas.*

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: 2 de junio de 2025

Firma: María Morales Darras