



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**PLAN DE NEGOCIO DE UNA
STARTUP.
LOOKBACK: DIGITALIZACIÓN Y
VISIBILIDAD PARA LA MODA
LOCAL.**

Autor: Maria del Carmen Gea Berruezo
Director: Laura Lazcano Benito

MADRID | Marzo 2025

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Fin de Grado desarrolla el plan de negocio de LookBack, una *startup* que busca digitalizar y dar visibilidad a los pequeños comercios de moda en España mediante un *marketplace* propio. El estudio comienza analizando el contexto actual del sector textil, marcado por la concentración en grandes cadenas de *fast fashion* y por los retos a los que se enfrentan las tiendas independientes. A continuación, se desarrolla el modelo de negocio de LookBack a través del *Business Model Canvas*. Finalmente, se incluye un análisis de viabilidad económica mediante un plan financiero que contempla la inversión inicial, las fuentes de financiación, la estructura de costes e ingresos y distintas proyecciones según escenarios posibles.

Palabras clave: *Startup, comercio local, digitalización, marketplace, excedente de stock, plan de negocio, viabilidad económica.*

EXECUTIVE SUMMARY

This project presents the business plan for LookBack, a startup focused on digitalizing and increasing the visibility of small fashion retailers in Spain through its own marketplace. It begins by analyzing the current state of the textile industry, marked by the growing dominance of major fast fashion chains and the challenges faced by independent shops. The business model of LookBack is then developed using the Business Model Canvas. Lastly, the project includes a financial plan to assess the economic viability of the startup, covering initial investment, funding sources, cost and revenue structure, and projections under different scenarios.

Keywords: *Startup, local retail, digitalization, marketplace, excess stock, business plan, economic viability.*

Índice

Índice de figuras	4
Índice de tablas	5
1. Introducción.	6
1.1. Contexto y relevancia del tema. Justificación del proyecto.....	6
1.2. Objetivos.	7
1.3. Metodología.	7
2. Marco teórico.	8
2.1. Conceptos clave.	8
2.2. Estructura del sector de la moda en España.	9
2.3. Distribución geográfica.	10
3. Principales desafíos del sector.	13
3.1. Gestión de excedentes de stock.....	13
3.2. Digitalización.	13
4. Tendencias de consumo.....	14
4.1. Cambio en el perfil del consumidor.....	14
4.2. Incremento de las compras <i>online</i>	15
4.3. Sostenibilidad.	16
4.4. Conclusión: necesidad de LookBack.	17
5. Business Model Canvas (BMC).....	18
5.1. Propuesta de valor.	18
5.1.1. Problemas del mercado.	18
5.1.2. Solución de LookBack.	19
5.1.3. Ventaja competitiva: elementos diferenciadores.....	20
5.2. Segmento de clientes: caracterización y volumen.	22
5.2.1. Pequeños y medianos comercios de textil.....	22
5.2.2. Consumidores.....	23
5.3. Canales y vías de relación con los clientes.....	25
5.4. Actividades clave.	26
5.5. Recursos clave.	28
5.6. Socios clave.	30
5.7. Estructura de costes.	31

5.8. Estructura de ingresos.	31
5.9. Resumen.	31
6. Plan financiero.	32
6.1. Inversión inicial.	33
6.2. Fuentes de financiación.	35
6.2.1. Financiación externa: 3Fs.	36
6.2.2. Financiación externa: Deudas a largo plazo con entidades de crédito.	37
6.3. Estructura de costes.	38
6.3.1. Costes fijos.	38
6.3.2. Costes variables.	41
6.4. Estructura de ingresos.	42
6.5. Proyecciones financieras.	43
6.5.1. Cuenta de pérdidas y ganancias.	43
6.5.2. Balance de situación.	45
6.5.3. Análisis de flujos de efectivo.	47
7. Escenarios alternativos: optimista y pesimista.	48
7.1. Escenario optimista.	48
7.2. Escenario pesimista.	52
8. Conclusiones	57
9. Anexos	59
9.1. Declaración de uso de herramientas de inteligencia artificial.	59
10. Referencias.	60

Índice de figuras

Figura 1. Distribución del número de establecimientos y facturación por Comunidad Autónoma.	11
Figura 2. Distribución del gasto en productos textiles por habitante según su Comunidad Autónoma.	12
Figura 3. Diseño de la imagen de marca: logotipo y eslogan.	19
Figura 4. Diseño de la plataforma online: página principal.	20
Figura 5. Propuesta de valor de LookBack según sus tres pilares.	20

Figura 6. Estructura organizativa de LookBack en su tercer año de funcionamiento.	29
Figura 7. Business Model Canvas de LookBack.	31

Índice de tablas

Tabla 1. TAM, SAM y SOM en función del volumen de comercios y excedente de stock. 23	
Tabla 2. TAM, SAM y SOM en función del volumen de compradores.	24
Tabla 3. Fases de interacción y políticas implementadas para comercios y consumidores. 26	
Tabla 4. Inversión inicial.	33
Tabla 5. Amortización del inmovilizado según método lineal.	35
Tabla 6. Estructura del capital social de LookBack.	35
Tabla 7. Principales fuentes de financiación.	38
Tabla 8. Estructura de costes-escenario esperado.	38
Tabla 9. Proyecciones de ingresos-escenario esperado.	42
Tabla 10. Cuenta de pérdidas y ganancias-escenario esperado.	44
Tabla 11. Balance de situación-escenario esperado.	46
Tabla 12. Flujos de efectivo escenario esperado.	47
Tabla 13. Proyecciones de ingresos-escenario optimista.	49
Tabla 14. Estructura de costes-escenario optimista.	50
Tabla 15. Cuenta de pérdidas y ganancias-escenario optimista.	50
Tabla 16. Balance de situación-escenario optimista.	51
Tabla 17. Flujos de efectivo-escenario optimista.	52
Tabla 18. Proyecciones de ingresos-escenario pesimista.	53
Tabla 19. Estructura de costes-escenario pesimista.	54
Tabla 20. Cuenta de pérdidas y ganancias-escenario pesimista.	55
Tabla 21. Balance de situación escenario-pesimista.	55
Tabla 22. Flujos de efectivo-escenario pesimista.	56

1. Introducción.

1.1. Contexto y relevancia del tema. Justificación del proyecto.

LookBack es una plataforma diseñada para afrontar los principales retos de los pequeños comercios de moda en España: la gestión del excedente de inventario y la limitada visibilidad en el mundo digital. Este proyecto, desarrollado por cinco estudiantes de último curso de carrera, busca apoyar a los pequeños negocios locales a través de un *marketplace* que conecte a estos con consumidores interesados en adquirir productos diferentes de manera accesible.

La plataforma, desarrollada tanto en formato web como aplicación móvil, se centrará en ofrecer una experiencia sencilla y personalizada, tanto para los pequeños comercios como para los clientes. Por una parte, los comercios podrán reducir su *stock* gracias al incremento de las ventas. Por otro lado, los clientes accederán a una mayor variedad de productos a precios competitivos, contribuyendo a un modelo de consumo más sostenible. En un mercado dominado por las grandes cadenas de *fast fashion*, se ofrecerá una alternativa que reforzará la diversidad comercial.

Desde una perspectiva personal, la elección de este proyecto nace de la preocupación por la cantidad de pequeñas tiendas que se ven obligadas a cerrar cada semana, así como por los numerosos locales vacíos que existen en nuestra ciudad. Como posteriormente demostraremos, estos pequeños negocios no pueden competir con la visibilidad y los recursos de las grandes cadenas de *fast fashion*, lo que genera un impacto negativo en la economía local. Este proyecto representa, por tanto, la oportunidad de fomentar un modelo de consumo más sostenible.

1.2. Objetivos.

El objetivo general de este Trabajo Fin de Grado es analizar en profundidad el modelo de negocio de LookBack. En específico, este proyecto pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Analizar la situación actual del sector de los pequeños comercios de moda en nuestro país, identificando los principales desafíos derivados de la competencia con las grandes cadenas de *fast fashion* y la falta de visibilidad en el entorno digital.
2. Estudiar las nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor.
3. Presentar y explicar los elementos del Business Model Canvas de LookBack, destacando su propuesta de valor y las estrategias diseñadas para incrementar la visibilidad y la competitividad de los pequeños comercios.
4. Detallar un plan financiero para determinar la viabilidad económica y financiera de LookBack, incluyendo proyecciones de ingresos y costes en diferentes escenarios.

1.3. Metodología.

En el presente TFG seguiremos una metodología deductiva: partiendo de un análisis de las necesidades del mercado, desarrollaremos un plan de negocio específico para LookBack. En este caso, focalizaremos el análisis en el plan financiero de la *startup*.

El proceso de elaboración de este Trabajo de Fin de Grado consta de dos partes diferenciadas. La primera, teórica, se centra en la revisión de literatura académica y estudios de mercado en relación a dos temas: la situación de los pequeños comercios de moda en España y las tendencias hacia nuevos modelos de negocio. Este análisis permitirá alcanzar una visión completa de las oportunidades que LookBack tendría en el mercado.

La segunda parte se centrará en el desarrollo del plan de negocio de LookBack. Para ello, un equipo compuesto por cinco estudiantes trabajará en su desarrollo a través de la XII edición del Concurso de Ideas de Comillas emprende, organizado por la Universidad

Pontificia de Comillas. Se han seguido, a través de la herramienta *Elevatorfy*, de manera estructurada y organizada, los pasos sugeridos para estudiar la viabilidad de la *startup*.

2. Marco teórico.

En este apartado se exponen los conceptos necesarios para entender cómo funciona la industria de la moda en España y los principales factores que influyen en la viabilidad de LookBack. En primer lugar, se definen algunos conceptos, como el *fast fashion*, la moda sostenible y el comercio *online*. A continuación, se analiza la estructura del sector de la moda en España, destacando su impacto económico, la creciente concentración del mercado y las dificultades a las que tienen que enfrentarse los pequeños comercios para ser competitivos. Por último, se analiza la distribución geográfica del sector, identificando las principales regiones de actividad y el rol de la digitalización en el panorama actual.

2.1. Conceptos clave.

En los últimos años, el modelo de negocio *fast fashion* ha ganado protagonismo en la industria textil, destacando por su rápida respuesta a las tendencias y por su capacidad para disminuir los tiempos de diseño y producción, consiguiendo satisfacer, por tanto, la demanda en plazos muy cortos (Chatvijit, 2012). Sin embargo, este modelo ha generado importantes impactos negativos tanto en el medio ambiente como en la sociedad, lo que ha fomentado la aparición de alternativas como el *slow fashion* y la moda sostenible. El *slow fashion*, concepto introducido por Kate Fletcher en 2007, propone un enfoque más consciente que priorice prácticas éticas y sostenibles en todo el ciclo de vida de las prendas, desde la obtención de materiales hasta su eliminación (Martínez Berreiro, 2021). La moda sostenible se define como la integración de estrategias operativas eficientes, que abarquen desde el diseño hasta la distribución más eficiente, con el fin de disminuir los impactos de la moda en el planeta (Kozłowski et al., 2018).

El impacto de estas tendencias en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PyME) es particularmente relevante, puesto que estas constituyen un pilar fundamental en

la economía. Según la Unión Europea (2003), las PyME se clasifican en microempresas (menos de 10 empleados y un límite de 2 millones de euros en volumen de negocio), pequeñas empresas (entre 10 y 49 empleados con un límite de 10 millones de euros) y medianas empresas (entre 50 y 249 empleados con un límite de 50 millones de euros en volumen de negocio o 43 millones en balance general). Estas organizaciones afrontan retos importantes al adaptarse a modelos sostenibles, debido a la falta de recursos y capacidades.

En este contexto, el comercio *online* se ha consolidado como un canal estratégico que permite a las PyME y otros actores del sector de la moda conectar directamente con consumidores de manera eficiente. Este sistema, definido como la compraventa de bienes y servicios a través de transacciones electrónicas en internet (Eurostat, n.d.), ofrece oportunidades para incentivar prácticas de consumo responsable en una industria en transformación.

2.2. Estructura del sector de la moda en España.

El sector de la moda en España presenta un gran impacto en la economía nacional, representando el 2,8% del Producto Interior Bruto (PIB) y el 8,2% de las exportaciones totales del país. Asimismo, emplea directamente a 130.000 trabajadores y genera una facturación anual de 15.000 millones de euros aproximadamente (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2024). No obstante, a pesar de su relevancia económica, la industria se enfrenta a ciertos retos estructurales.

Tradicionalmente, este sector se ha mostrado muy fragmentado, ya que el 85% de las empresas cuenta con menos de 10 empleados (Lorenzana Iglesias, 2018). Esta estructura, aunque dispersa, presenta ciertas complejidades para incentivar la competitividad, ante todo porque las empresas pequeñas suelen tener mayores dificultades para adaptarse a las tendencias globales y satisfacer las exigencias de un mercado en constante transformación.

En los últimos años, el gasto anual en productos textiles por habitante se ha incrementado. Según ACOTEX (2023), este gasto aumentó de 298 euros en 2022 a 309 euros en 2023, lo que supone un crecimiento del 3,5%. Sin embargo, este incremento no ha

beneficiado de manera similar a todas las empresas del sector. En 2023, las empresas medianas se vieron especialmente afectadas, registrando una minoración del 8% en el número total de sociedades, con solo 265 empresas operativas. Igualmente, las microempresas y pequeñas empresas también tuvieron descensos del 3% (14.591 empresas) y del 1,75% (2.078 empresas), respectivamente. En contraste, las grandes empresas, aunque siendo únicamente 30 entidades, lograron un crecimiento del 7,1% en el mismo período (INE, 2024).

Estas cifras demuestran la reciente concentración del sector, donde las grandes empresas refuerzan su posición mientras los negocios más pequeños desaparecen. Aunque la facturación general de la industria textil se ha mantenido estable en los últimos años, el número total de empresas se ha reducido considerablemente (ACOTEX, 2023). Esta concentración ha ido acompañada por la evolución de los modelos de negocio. Han aparecido, por ejemplo, los *outlets*, utilizados por las grandes marcas para reducir su exceso de inventario. Otros modelos, como las tiendas multimarca —que en 1994 representaban el 58,8% de la facturación del sector— han perdido protagonismo, reduciendo su participación al 9,5% en la actualidad. En contraste, las cadenas especializadas han ganado terreno de forma significativa, incrementando su cuota del 8,4% al 39% del total de la facturación (ACOTEX, 2023)

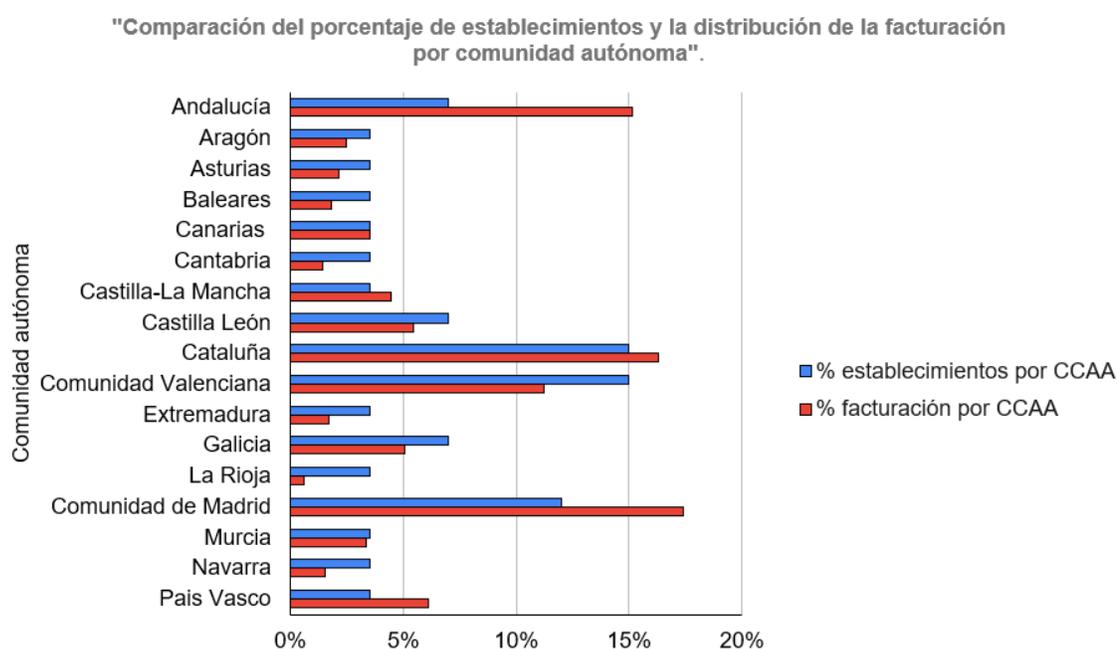
En definitiva, la estructura del sector de la moda en España está cambiando: crecen las grandes empresas, disminuye el número de pequeños y medianos negocios, y surgen nuevos modelos vinculados al *slow fashion*.

2.3. Distribución geográfica.

El sector textil en España presenta una distribución geográfica desigual, con una clara concentración en determinadas comunidades autónomas. Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022), Cataluña y la Comunidad Valenciana agrupan más del 15% de las empresas del sector a nivel nacional, gracias a su tradición industrial y su vinculación con mercados internacionales. Junto con Madrid y Andalucía, estas regiones se consolidan como los principales núcleos de actividad textil del país.

En términos de facturación, Madrid lidera con un 17,4% del total nacional, seguida de cerca por Cataluña (16,29%) y Andalucía (15,14%) (ACOTEX, 2023). Este liderazgo se explica por su capacidad para atraer inversión y talento, así como por su proximidad a centros logísticos clave. Por el contrario, regiones como La Rioja, Cantabria y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla apenas alcanzan el 2% de la facturación, lo que demuestra una importante desigualdad territorial en la actividad económica del sector.

Figura 1. Distribución del número de establecimientos y facturación por Comunidad Autónoma



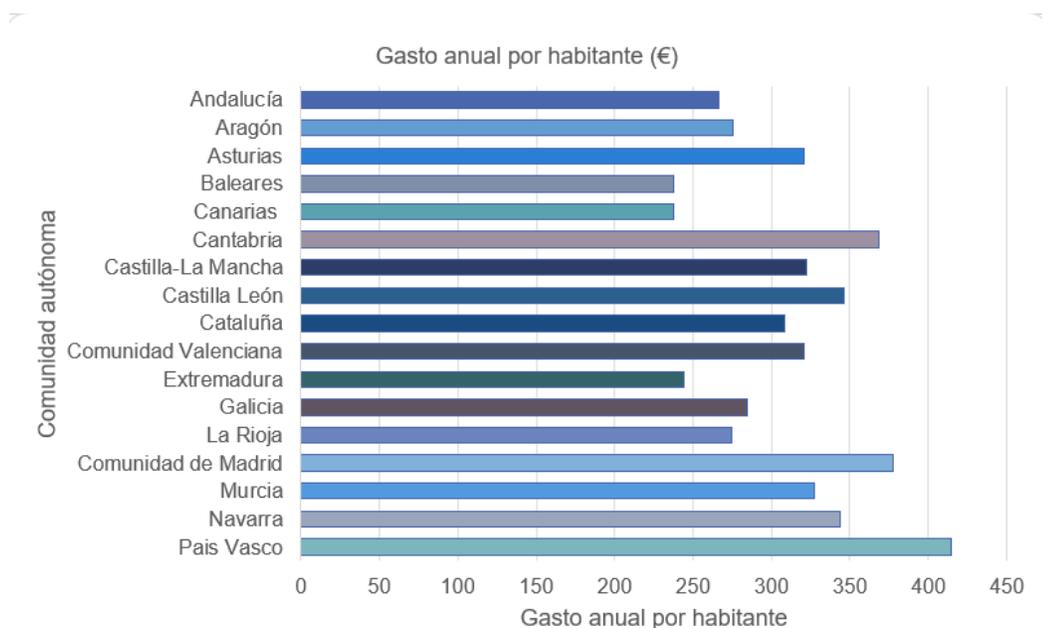
Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2022), basado en datos del INE (2022), y ACOTEX (2023).¹

Sin embargo, el gasto por habitante en productos textiles no siempre está correlacionado directamente con la cantidad de establecimientos. En 2023, el País Vasco registró el gasto anual más elevado por persona, con 414,84 euros, seguido por Madrid

¹ Nota metodológica: El porcentaje de establecimientos estaba clasificado en categorías; para el análisis, se ha calculado la media de estas.

(377,21 euros) y Cantabria (368,54 euros). En cambio, regiones como Baleares (223,72 euros) y Canarias (237,40 euros) se situaron muy por debajo de la media nacional de 309,51 euros (ACOTEX, 2023). Esta diferencia podría indicarnos que, en regiones con menor densidad de establecimientos, el comercio *online* ejercería un importante papel para satisfacer la demanda de los consumidores.

Figura 2. Distribución del gasto en productos textiles por habitante según su Comunidad Autónoma



Fuente: Elaboración propia con datos de ACOTEX, 2023

En este contexto, donde existen diferencias entre la distribución regional de los comercios y el gasto por habitante, el comercio *online* presenta un gran potencial. Al facilitar el acceso a productos textiles en zonas con menor presencia física de establecimientos, el comercio online no solo ayuda a satisfacer la demanda, sino que también crea nuevas oportunidades de negocio.

3. Principales desafíos del sector.

En este apartado se analizan dos de los principales retos a los que se enfrentan los pequeños comercios de moda en España. En primer lugar, la gestión del excedente de stock, un problema recurrente que afecta a la rentabilidad de los negocios. En segundo lugar, la digitalización del sector y su papel en la competitividad de los pequeños comercios.

3.1. Gestión de excedentes de stock.

La gestión de los excedentes de *stock* supone un desafío para las pequeñas tiendas de moda, afectando tanto a su rentabilidad como a su posicionamiento en el mercado. Según Lorenzana Iglesias (2018), la mercadería no vendida dentro del periodo previsto puede convertirse en un obstáculo para las empresas. Por un lado, almacenar estos productos para futuras campañas implica asumir costes elevados, mientras que liquidarlos a través de *outlets* o de descuentos agresivos puede perjudicar la imagen de marca y generar cierta confusión entre los consumidores. En este sentido, algunas estrategias sugieren mantener un equilibrio en los niveles de inventario, puesto que un exceso puede ser más perjudicial que una escasez en un determinado momento.

Sin embargo, en contraposición, autores destacan la importancia de mantener niveles de inventario adecuados para maximizar las ventas. Boada-Collado y Martínez-de-Albéniz (2019) han demostrado que un aumento del 1% en los niveles de inventario de un producto puede generar un incremento promedio del 0,62% en las ventas. Puesto que los pequeños comercios necesitan ese aumento de ventas para poder competir, es necesario que exista un equilibrio en la gestión de inventario: las empresas deben garantizar la satisfacción de la demanda sin acumular un excedente que afecte a su rentabilidad.

3.2. Digitalización.

Otro de los nuevos desafíos dentro del sector está relacionado con la digitalización. Esta se ha convertido en un factor clave para las pequeñas tiendas que buscan satisfacer las necesidades de unos consumidores cada vez más informados. Según datos de ACOTEX (2023), el volumen de negocio del comercio *online* en España creció de 5.000 millones de

euros en 2016 a 19.000 millones en 2023, lo que supone un aumento de 14.000 millones en tan solo siete años. Este crecimiento no solo demuestra un cambio en los hábitos de consumo, sino también la necesidad de que las empresas del sector atiendan la nueva y creciente demanda online.

Podemos decir, por tanto, que la digitalización ya no es solo una ventaja competitiva, sino una necesidad para poder seguir compitiendo en el mercado. Las pequeñas tiendas, en especial, se enfrentan al reto de incorporar tecnologías avanzadas y crear plataformas digitales con recursos muy limitados. Además, necesitan establecer canales de comunicación con sus clientes a través de medios digitales para fomentar su fidelidad.

En este sentido, la capacidad de estas empresas para adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas será clave para determinar su potencial relevancia en el sector de la moda.

4. Tendencias de consumo.

En este apartado se analizan las tendencias que están modificando el comportamiento de los consumidores en el sector de la moda. En primer lugar, se estudia el cambio en el perfil del consumidor, cada vez más digitalizado, exigente y orientado a experiencias de compra personalizadas. A continuación, se examina el crecimiento del comercio *online* y su impacto en la adaptación de los pequeños comercios para seguir siendo competitivos. Finalmente, se analiza el papel de la sostenibilidad en la toma de decisiones de compra, analizando qué barreras existen aún para su adopción generalizada.

4.1. Cambio en el perfil del consumidor.

Como hemos estudiado previamente, el perfil del consumidor ha experimentado una transformación en los últimos años, impulsada por la influencia de modelos como el *fast fashion* y la digitalización. Estas características han cambiado tanto las expectativas de los clientes como las estrategias de las marcas. Según Lorenzana Iglesias (2018), los consumidores actuales se encuentran permanentemente conectados, lo que les posibilita acceder rápidamente a nuevas tendencias. Esta inmediatez en la información ha acelerado la evolución de sus gustos y preferencias a un ritmo más ágil que la capacidad del mercado para

adaptarse. Por otro lado, en las últimas décadas, la conexión emocional de los consumidores con las marcas se ha debilitado, lo que dificulta, cada vez más, el establecimiento de relaciones a largo plazo con el cliente.

El *fast fashion* ha desempeñado un papel crucial en este proceso, priorizando precios bajos y una oferta constantemente nueva. Aunque este modelo ha generado altos niveles de rentabilidad para ciertas empresas, otras han sido incapaces de adaptar su modelo de negocio a las nuevas demandas del consumidor. Ejemplos como la desaparición de firmas emblemáticas, podemos mencionar a Blanco y Caramelo, ponen de manifiesto los retos que enfrentan las empresas del sector, independientemente de su tamaño, en un mercado orientado a la inmediatez (Lorenzana Iglesias, 2018).

En definitiva, los clientes actuales están más informados que nunca, lo que incrementa sus expectativas respecto a la transparencia, la rapidez y la personalización de las empresas. Este escenario obliga a las marcas a implantar estrategias centradas atender las necesidades de los consumidores, transformando las compras tradicionales en experiencias más personalizadas.

4.2. Incremento de las compras *online*.

El comercio *online* ha revolucionado el panorama del consumo en los últimos años, consolidándose como uno de los principales modos de compra en numerosos sectores, incluido el de la moda. Este crecimiento puede atribuirse a numerosas variables, como la aparición de dispositivos móviles, el incremento de la confianza en las transacciones digitales o la percepción de ventajas como el ahorro de tiempo. Según Escobar-Rodríguez y Bonsón-Fernández (2017), estos elementos no solo influyen en la intención de compra *online*, sino que también contribuyen a reforzar la, cada vez más escasa, lealtad de los consumidores hacia las marcas.

En el caso de España, la conexión diaria de los consumidores juega un papel clave en este crecimiento. Lorenzana Iglesias (2018) señala que el 86% de la población en España se conecta diariamente a internet y el 89% utiliza este medio como su principal fuente de

información. Este hábito aumenta la necesidad de que las empresas, especialmente las pequeñas tiendas, desarrollen una presencia digital estratégica.

Las marcas, conscientes de esta tendencia, han impulsado en los últimos años el crecimiento del comercio online en España. Según García Ortega (2023), las ventas por internet han aumentado un 20% en momentos clave, llegando incluso a triplicarse en ciertos sectores. Estos datos reflejan no solo un cambio en los hábitos de consumo, sino también el acierto de aquellas empresas que han apostado por estrategias digitales innovadoras.

Ahora bien, aunque la compra online se ha generalizado, no todos los consumidores españoles tienen las mismas preferencias a la hora de acceder a ella. Datos recientes de Ditrendia (2024) revelan que el 83% prefiere realizar sus compras desde el ordenador, mientras que el 55% opta por el móvil, con una clara inclinación hacia este último entre los más jóvenes. Por tanto, adaptar las estrategias de venta a los hábitos tecnológicos de cada grupo demográfico se ha convertido en un factor clave para seguir siendo competitivos.

4.3. Sostenibilidad.

Uno de los temas clave en los últimos años ha sido, sin duda, la sostenibilidad. Este aspecto ha ganado importancia dentro del sector de la moda, llevando a muchas empresas a replantearse sus modelos de negocio con el objetivo de reducir su impacto ambiental e implementar prácticas más responsables. Detrás de este cambio se encuentra una mayor conciencia ecológica por parte de los consumidores, así como una creciente presión social para transformar un sector tradicionalmente vinculado a problemas éticos y medioambientales.

Ahora bien, aunque la sostenibilidad gana terreno en el discurso empresarial y en las campañas de marketing, su implementación real se enfrenta a importantes barreras, tanto desde el lado de la oferta como de la demanda. Entre los principales obstáculos, Blas Riesgo (2024) destaca el escaso conocimiento que aún tienen muchos consumidores sobre opciones como la moda circular o la ropa de segunda mano. A esto se suma cierta desconfianza en la calidad de estos productos, que a menudo no se perciben como alineados con las expectativas

estéticas de los compradores. Factores como el tiempo que requiere buscar prendas específicas, la resistencia a modificar hábitos de consumo ya arraigados o las dudas sobre la higiene también dificultan su adopción. Además, el estigma social que aún pesa sobre la ropa de segunda mano, especialmente en mercados como el español, representa un freno añadido para la consolidación de una cultura de consumo sostenible.

Al mismo tiempo, el predominio de las marcas de fast fashion en el mercado español refleja una clara preferencia por un modelo basado en la accesibilidad y la capacidad de respuesta rápida a las tendencias. Estas marcas, que ocupan las primeras 15 posiciones entre los principales minoristas, siguen siendo las favoritas del consumidor. Sin embargo, como advierten Yoon et al. (2020), el fast fashion está cada vez más cuestionado debido a sus impactos negativos: explotación laboral en las cadenas de suministro, enormes volúmenes de residuos textiles y elevados niveles de emisiones contaminantes. Aunque su popularidad sigue siendo elevada, estos problemas han provocado una creciente crítica social, especialmente en determinados nichos, sobre la sostenibilidad de este modelo.

En este escenario, la moda sostenible no solo se plantea como una alternativa ética, sino también como una oportunidad estratégica, especialmente para pequeñas y medianas empresas. En un contexto donde la sensibilidad ambiental crece, aquellas marcas que apuesten por esta transición estarán mejor posicionadas para captar a un consumidor cada vez más informado y comprometido con el medio ambiente.

4.4. Conclusión: necesidad de LookBack.

A lo largo de este análisis hemos identificado los principales desafíos del sector de la moda en España: el fast-fashion, la creciente digitalización, el cambio en el perfil del consumidor y la necesidad de adoptar nuevos modelos de negocio más sostenibles. Las pequeñas empresas se enfrentan a dificultades para competir en un entorno dominado por las grandes marcas, mientras deben gestionar problemas como la gestión de excedentes de stock, el coste de digitalizarse y la creciente demanda de prácticas responsables por parte de los consumidores.

En este contexto, la *startup* de LookBack se presenta como una solución necesaria. Al abordar la redistribución de excedentes mediante una plataforma digital que conecta sostenibilidad, eficiencia y accesibilidad, LookBack responde directamente a las necesidades del sector y del mercado actual.

A continuación, explicaremos detalladamente qué es LookBack, cómo funciona y de qué manera puede transformar la industria de la moda en España.

5. Business Model Canvas (BMC)

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta estratégica que permite visualizar y analizar modelos de negocio mediante nueve bloques esenciales: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes (Joyce & Paquin, 2016).

5.1. Propuesta de valor.

La propuesta de valor es el conjunto de beneficios que una empresa ofrece para cubrir las necesidades concretas de sus clientes y diferenciarse de la competencia (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de LookBack, la propuesta responde a dos necesidades identificadas en los apartados anteriores: la gestión del excedente de inventario por parte de los pequeños comercios y el abastecimiento de una nueva demanda de moda sostenible y accesible.

5.1.1. Problemas del mercado.

Tal y como se ha analizado en el marco teórico, el sector de la moda en España afronta determinados retos. Por un lado, los pequeños comercios, al no disponer de recursos suficientes para digitalizarse o gestionar de manera eficiente sus inventarios, suelen recurrir a descuentos agresivos o incurrir en elevados costes de almacenamiento, lo que menoscaba tanto su rentabilidad como su posicionamiento (Lorenzana Iglesias, 2018; Boada-Collado & Martínez-de-Albéniz, 2019). Por otro lado, los consumidores que buscan alternativas

sostenibles y accesibles se enfrentan a una oferta limitada, precios escasamente competitivos y canales poco cómodos.

De esta brecha entre oferta y demanda surge LookBack, con la finalidad de conectar estos dos segmentos del mercado.

5.1.2. Solución de LookBack.

Como se ha explicado previamente, LookBack es un *marketplace* digital diseñado para conectar pequeños comercios de moda con consumidores que buscan prendas únicas, accesibles y sostenibles. Bajo el lema "Conecta con la moda que importa", la plataforma busca facilitar la venta de excedentes de *stock*. Su objetivo es optimizar la gestión del inventario de estos negocios, dándoles acceso a un mercado más amplio.

Figura 3. Diseño de la imagen de marca: logotipo y eslogan.



Fuente: Elaboración propia.

Desde un punto de vista operativo, LookBack proporcionará una plataforma sencilla tanto para comercios como para consumidores. Los comercios podrán crear su tienda digital fácilmente, gestionar su inventario, automatizar pedidos y analizar datos de ventas. Por otro lado, los consumidores accederán de forma sencilla a una gran variedad de tiendas, utilizando filtros personalizados y recomendaciones adaptadas a sus gustos.

Figura 4. Diseño de la plataforma online: página principal.

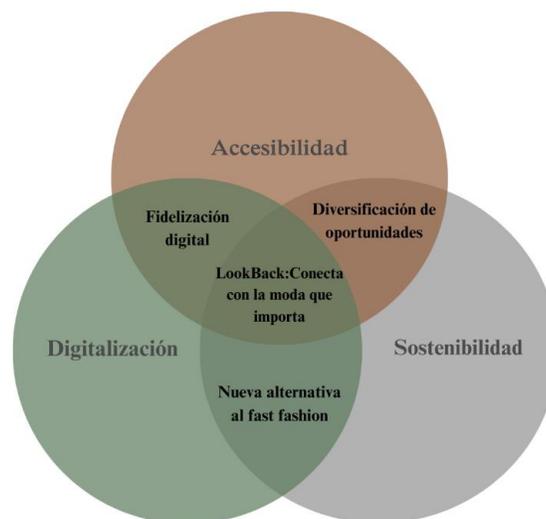


Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Ventaja competitiva: elementos diferenciadores

La ventaja competitiva de LookBack se basa en tres pilares fundamentales: digitalización, sostenibilidad y accesibilidad, cuya combinación diferencia a la plataforma de otras opciones existentes en el mercado.

Figura 5. Propuesta de valor de LookBack según sus tres pilares.



Fuente: Elaboración propia.

1. Digitalización y accesibilidad.

Como se expuso en el Marco Teórico, uno de los principales desafíos para los pequeños comercios es la dificultad de competir con las grandes cadenas que comercializan sus productos digitalmente. En este contexto, LookBack nace en la intersección entre digitalización y accesibilidad, buscando captar a su público a través de la fidelización digital. Por una parte, ofrece a los clientes la posibilidad de descubrir nuevas tiendas y acceder a una amplia variedad de marcas de forma online, lo que facilita una mayor recurrencia en las compras gracias a su rapidez. Por otro lado, permite a las empresas digitalizarse y adquirir nuevos clientes de manera accesible, tanto económica como operativamente.

2. Sostenibilidad y digitalización.

En la confluencia entre digitalización y sostenibilidad, LookBack ofrece una solución tecnológica efectiva para disminuir el desperdicio textil generado por los pequeños comercios. La plataforma posibilitará que estos establecimientos redistribuyan su excedente sin necesidad de recurrir a fuertes descuentos o canales físicos adicionales, como *outlets*, otorgando así una segunda vida a los productos mediante un *marketplace* especializado. A diferencia de las grandes marcas, que suelen recurrir al *greenwashing*, LookBack apuesta por un modelo transparente, comprometido con un impacto medioambiental real y medible.

3. Accesibilidad y sostenibilidad.

En la actualidad, la moda sostenible enfrenta una barrera de accesibilidad para los consumidores, ya que muchas pequeñas tiendas, a pesar de ofrecer productos responsables y únicos, tienen dificultades para visibilizar su oferta frente a las grandes cadenas o, en caso de lograrlo, sus precios resultan poco asequibles. En la confluencia entre sostenibilidad y accesibilidad, LookBack aparece como una solución que permite a estos pequeños comercios ganar visibilidad y atraer clientes interesados en productos sostenibles, facilitando su acceso a una oferta más justa y competitiva.

En definitiva, el valor diferencial de LookBack consiste en ofrecer una solución innovadora a varios problemas del sector moda. Al combinar sostenibilidad, digitalización y

accesibilidad, la plataforma facilita que los pequeños comercios reduzcan su excedente de inventario, minimicen su impacto ambiental y lleguen a más clientes interesados.

5.2. Segmento de clientes: caracterización y volumen.

LookBack tiene dos tipos principales de clientes: pequeños comercios de moda y consumidores interesados en moda sostenible.

Para dimensionar el potencial de LookBack, se aplicará la metodología TAM, SAM y SOM. Según Blank y Dorf (2012), el TAM (*Total Addressable Market*) representa el tamaño total del mercado posible, el SAM (*Serviceable Available Market*) es la porción del mercado a la que una empresa puede dirigirse con su propuesta específica y el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) corresponde al segmento del mercado que se espera captar realmente. En los siguientes apartados se detallarán las características de cada segmento objetivo y se estimará el volumen que LookBack podría captar durante sus primeros años de operación.

5.2.1. Pequeños y medianos comercios de textil.

El primer segmento objetivo de LookBack está formado por pequeños comercios de moda, principalmente tiendas independientes o locales, caracterizadas por ofrecer prendas exclusivas, con tiradas limitadas y una producción más artesanal frente al *fast fashion*. Suelen ubicarse en ciudades medianas, operan con márgenes ajustados, tienen dificultades para competir digitalmente debido a sus limitados recursos tecnológicos y disponen de presupuestos reducidos para publicidad. El precio medio de los productos en estos comercios se sitúa en torno a 30€ por prenda.

Estos negocios se enfrentan generalmente a retos operativos como, por ejemplo, la acumulación de inventario no vendido debido a los cambios estacionales, lo que limita sus beneficios. LookBack les ofrece una alternativa para ampliar su base de clientes y, al mismo tiempo, reducir costes operativos.

Para evaluar el mercado potencial, en términos económicos, se empleará la metodología TAM, SAM y SOM (Blank & Dorf, 2012):

- El TAM (*Total Addressable Market*) representa el mercado total posible, que en España alcanza las 43.879 tiendas de moda (El Periódico, 2023), con una facturación media anual aproximada de 200.000€. Su stock excedente suele ser cercano al 15%, lo que deja un TAM de 1.316 millones de euros.
- De estas, el SAM (*Serviceable Available Market*) corresponde al 85%, es decir, 37.297 comercios. Este porcentaje se obtiene al considerar exclusivamente las tiendas pequeñas (Lorenzana Iglesias, 2018), generando una oportunidad de negocio anual estimada en 1.118 millones de euros sobre su excedente.
- Finalmente, el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) indica la cuota realista que LookBack aspira captar en los primeros años, aproximadamente un 0,15% del SAM. Esto corresponde a 1,7 millones de euros.

Tabla 1. TAM, SAM y SOM en función del volumen de comercios y excedente de stock.

Métrica	Procedimiento	Resultado (millones de €)
TAM (Total Addressable Market)	43.879 tiendas x 200.000€ x 15%	1.316,4
SAM (Serviceable Available Market)	37.297 tiendas x 200.000€ x 15%	1.118,9
SOM (Serviceable Obtainable Market)	SAM x 0,15%	1,7

Fuente: Elaboración propia según datos de El Periódico (2023) y Lorenzana Iglesias (2018).

5.2.2. Consumidores

LookBack se dirige a consumidores jóvenes adultos (18-35 años) interesados en moda sostenible y habituados a comprar online. Principalmente concentrados en zonas urbanas, estos consumidores valoran la accesibilidad, la comodidad y el precio en su compra. Aunque este grupo está compuesto por hombres y mujeres, destaca una mayor participación femenina, dada su mayor inclinación hacia la moda responsable (Blas Riesgo, 2024).

Desde un punto de vista comportamental, estos usuarios prefieren prendas únicas frente al modelo *fast fashion* y son receptivos a estrategias digitales basadas en interacciones personalizadas y recomendaciones a través de redes sociales.

Para estimar el volumen de este mercado, en este caso también se ha utilizado la metodología TAM, SAM y SOM (Blank & Dorf, 2012):

- El TAM (*Total Addressable Market*) corresponde a todos los consumidores españoles que adquieren moda online, estimados en 26,5 millones de personas en 2023 (Statista, 2024). Suponiendo 4 compras anuales por usuario y un ticket medio de 30€, el resultado es 3.180 millones de euros.
- El SAM (*Serviceable Available Market*) es el segmento específico de consumidores de 18 a 35 años (aproximadamente el 35% del TAM), alcanzando así 9,3 millones de personas alineadas con la propuesta de LookBack (INE, 2024). Si tomamos como referencia el mismo volumen de compras por persona, el SAM total es de 1.113 millones de euros.
- El SOM (*Serviceable Obtainable Market*) refleja el número de consumidores activos que LookBack aspira a captar durante los primeros tres años, estimado en torno a 14.000 usuarios (0,15% del SAM). Considerando la misma frecuencia y cuantía en la compra, nuestro SOM es de 1,7 millones de euros, coincidiendo con el resultado a nivel de tiendas.

Tabla 2. TAM, SAM y SOM en función del volumen de compradores.

Métrica	Procedimiento	Resultado (millones de €)
TAM (Total Addressable Market)	26.500.000 personas x 30€ x 4 compras	3.180,0
SAM (Serviceable Available Market)	9.300.000 personas x 30€ x 4 compras	1.113,0
SOM (Serviceable Obtainable Market)	SAM X 0,15%	1,7

Fuente: Elaboración propia según datos de Statista (2024) e INE (2024).

5.3. Canales y vías de relación con los clientes.

LookBack gestionará sus relaciones con tiendas y consumidores mediante tres etapas clave: adquisición, retención y fidelización. Cada fase incorpora estrategias adaptadas a cada cliente.

- Adquisición de clientes.

En la fase de adquisición, la captación de comercios se realizará principalmente mediante contacto directo, visitando tiendas o participando en eventos del sector, además de llevar a cabo campañas digitales mediante posicionamiento en buscadores (SEO) y anuncios en redes sociales, especialmente Instagram y TikTok. Por su parte, para adquirir consumidores, la plataforma apostará por anuncios digitales y colaboraciones con *influencers* conocidos por su compromiso con la moda sostenible.

- Retención de clientes.

Durante la fase de retención, LookBack ofrecerá soporte personalizado continuo a los comercios, para resolver incidencias técnicas o dudas relacionadas con la gestión del sistema. También pondrá a su disposición distintas herramientas analíticas sencillas que les permitirán identificar fácilmente los productos más vendidos o las tendencias de compra, pudiendo adaptar mejor su oferta. En cuanto a los consumidores, LookBack incrementará la recurrencia mediante descuentos personalizados, sugerencias basadas en el historial de compras y comunicaciones vía email marketing.

- Fidelización de clientes.

En esta fase, LookBack ofrecerá a los comercios más activos beneficios tales como una mayor visibilidad, descuentos en comisiones y participación en campañas de marketing exclusivas. Para los consumidores, utilizará técnicas como la acumulación de puntos canjeables por descuentos.

Tabla 3. Fases de interacción y políticas implementadas para comercios y consumidores.

ASPECTO	COMERCIOS	CONSUMIDORES
Adquisición	Contacto directo Campañas digitales-SEO	Publicidad en redes sociales- <i>influencers</i> Boca a boca
Retención	Soporte personalizado Herramientas analíticas	Personalización Descuentos
Fidelización	Descuento en comisiones Participación en campañas exclusivas para comercios “fieles”	Programas de recompensa

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Actividades clave.

Las actividades clave de LookBack serán aquellas necesarias para el funcionamiento de la plataforma. Estas se dividen en cuatro áreas principales: gestión tecnológica, captación de comercios, marketing digital y servicio al cliente.

- Gestión tecnológica de la plataforma.

La gestión tecnológica será clave para LookBack, ya que la plataforma web constituirá el canal principal para comercios y consumidores. Este hecho implicará tareas específicas, como el desarrollo de la interfaz de usuario (UX/UI) y las actualizaciones para asegurar la compatibilidad con dispositivos móviles. Además, será preciso llevar a cabo revisiones continuas de la misma para garantizar la correcta gestión de pedidos.

- Captación de comercios.

La incorporación continua de nuevas tiendas será necesaria para mantener una oferta variada en LookBack. Esta actividad abarcará desde el contacto directo (identificación de potenciales comercios a través de ferias o redes sociales) hasta campañas digitales

específicas. Una vez captadas, se ofrecerá soporte mediante formación inicial sobre el correcto uso de la plataforma y sobre cómo ayudará en la gestión eficiente del inventario. Adicionalmente, LookBack proporcionará *insights* basadas en analítica de ventas, recomendando a las tiendas estrategias de precios y promociones que impulsen sus ventas.

- Marketing para incrementar el número de clientes.

Para la captación y retención de consumidores, como hemos explicado en el apartado previo, LookBack implementará diversas actividades de marketing digital. Entre estas se encuentran campañas en redes sociales como Instagram y TikTok, anuncios patrocinados en Google Ads y técnicas avanzadas de posicionamiento orgánico (SEO). También colaboraciones con *influencers* especializados en sostenibilidad, que ayudarán a potenciar la visibilidad de la plataforma. Asimismo, LookBack generará contenido relevante en las distintas redes sociales, concederá entrevistas de prensa en diferentes medios económicos y asistirá a eventos relacionados con la sostenibilidad.

- Atención y servicio al cliente.

Quizás el aspecto más relevante sea la atención y el soporte al cliente, clave para garantizar la satisfacción tanto de los comercios como de los consumidores en LookBack. Para ello, la plataforma pondrá a su disposición diversos canales de atención directa, incluyendo asistencia inmediata por *WhatsApp*, correo electrónico y una sección detallada de preguntas frecuentes (FAQs).

Es esencial que esta actividad se mantenga y se fortalezca no solo en los momentos iniciales, sino de manera continuada a lo largo del tiempo. Para LookBack, su valor radica en la construcción del denominado *efecto red*, el cual permitirá atraer tanto a clientes como a comercios, generando una plataforma que se volverá cada vez más atractiva gracias a una oferta en crecimiento.

5.5. Recursos clave.

Para que LookBack funcione y pueda cumplir con su propuesta de valor, será necesario contar con ciertos recursos clave. Estos se dividen en tres categorías principales: tecnológicos, humanos y financieros.

- Recursos tecnológicos.

Como plataforma *online*, LookBack dependerá de una infraestructura tecnológica que garantizará una experiencia satisfactoria para sus usuarios. Para ello, será fundamental contar con bases de datos consolidadas que puedan asegurar la protección de la información. Además, la implementación de algoritmos avanzados de análisis de datos posibilitará tanto optimizar la experiencia de compra como ofrecer publicidad más enfocada en los deseos de cada cliente.

Asimismo, para facilitar las transacciones y garantizar pagos seguros, LookBack deberá integrar su sistema con diversas plataformas bancarias y pasarelas de pago, como se estudiará en el siguiente apartado. Estas integraciones técnicas no solo permitirán a los comercios recibir pagos de manera rápida y eficiente, sino que también ofrecerán a los clientes una variedad de métodos de pago adaptados a sus necesidades, desde Bizum hasta transferencia bancaria, asegurando así una experiencia de compra accesible para todos los usuarios.

- Recursos humanos.

Para poder coordinar las actividades clave, será necesario contar con un equipo técnico en las diferentes áreas del negocio. Durante los primeros años de LookBack, las fundadoras asumirán múltiples funciones, con la finalidad de optimizar los costes operativos de la *startup*. Sin embargo, a medida que la empresa crezca y alcance su tercer año de funcionamiento, se habrán incorporado tres personas externas al equipo: una dedicada al marketing y dos a la atención al cliente.

Como se muestra en la siguiente imagen, la estructura organizativa contará con cinco departamentos principales: marketing, estrategia, IT, atención al cliente y finanzas. Esta distribución permitirá gestionar las operaciones de LookBack y sostener su crecimiento en el medio plazo.

Figura 6. Estructura organizativa de LookBack en su tercer año de funcionamiento.

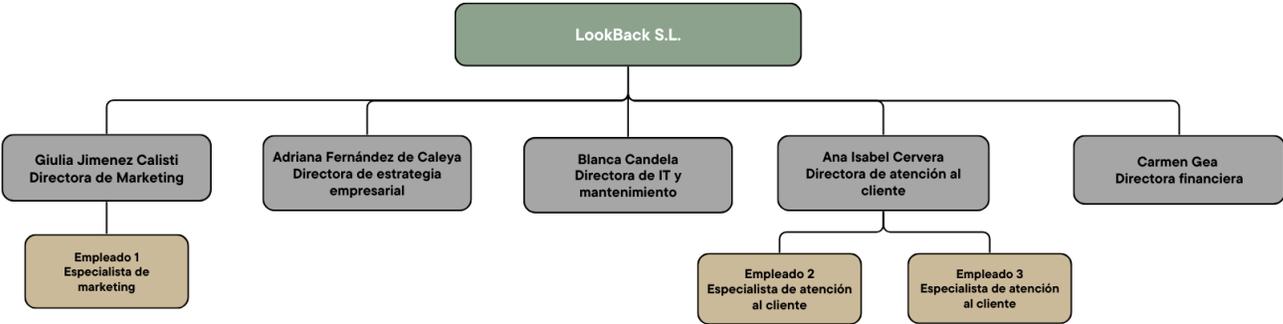


Gráfico: Elaboración propia.

- Recursos financieros.

La puesta en marcha y el crecimiento de LookBack requerirán recursos financieros específicos para cubrir inversiones tecnológicas iniciales, costes operativos y gastos comerciales. Estos recursos pueden dividirse en dos categorías: los generados internamente por la plataforma y los obtenidos a través de fuentes externas.

Por un lado, LookBack generará ingresos propios mediante comisiones por cada transacción realizada en la plataforma, lo que garantizará un flujo constante de recursos económicos. Este modelo permitirá, en el medio plazo, sostener la operativa y reinvertir en estrategias de crecimiento.

Por otro lado, se contempla la posibilidad de recurrir a financiación externa para acelerar la expansión. Entre las opciones consideradas se encuentran las rondas de inversión, que proporcionarían capital para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, la ejecución

de campañas de adquisición de clientes y la cobertura de costes operativos hasta alcanzar el punto de equilibrio.

Todos estos aspectos financieros se desarrollarán en profundidad en el apartado del plan financiero de este trabajo.

5.6. Socios clave.

Para ejecutar las estrategias expuestas previamente, será imprescindible contar con socios externos que aporten los recursos y los conocimientos necesarios en distintas áreas del negocio. Por tanto, se puede afirmar que el éxito de LookBack dependerá de la colaboración con distintos socios estratégicos, que contribuyan en ámbitos como la tecnología, el marketing y la financiación.

Entre estos socios, se encuentran los proveedores tecnológicos, encargados del funcionamiento de la plataforma: alojamiento en la nube, seguridad del sistema y las plataformas de pago. Dado que la *startup* es un *marketplace*, esta colaboración resultará fundamental para garantizar las transacciones seguras y evitar, así, posibles daños a la imagen de la marca.

Por otro lado, para potenciar la captación de consumidores, LookBack establecerá alianzas en el ámbito del marketing digital, destacando la colaboración con *influencers* especializados en sostenibilidad. Estas colaboraciones buscarán posicionar a LookBack como un referente en moda responsable, aumentando la efectividad de sus estrategias de marketing, aspectos fundamentales en cualquier *marketplace*.

Finalmente, en el ámbito financiero, la plataforma necesitará en el futuro el apoyo de socios como inversores privados, fondos de capital riesgo o programas de aceleración de *startups*, que aporten el capital necesario para escalar el modelo de negocio. Estas alianzas financieras, que se detallarán más adelante en el plan económico-financiero, serán clave para garantizar la viabilidad y sostenibilidad económica del proyecto a largo plazo.

5.7. Estructura de costes.

La estructura de costes de LookBack abarcará los gastos relacionados con el desarrollo, la operación y el crecimiento de la plataforma web. Las principales categorías incluyen los costes tecnológicos, derivados del mantenimiento y la mejora continua del *marketplace*; los costes operativos, asociados a la gestión interna y la atención al cliente; así como los gastos destinados a la captación de usuarios, tanto comercios como consumidores, a través de campañas de marketing y acciones comerciales específicas. Estos costes se analizarán con mayor detalle en el Plan Financiero,

5.8. Estructura de ingresos.

Al igual que en la estructura de costes, la descripción detallada de los ingresos se desarrollará a continuación en el Plan Financiero. De forma general, LookBack generará sus ingresos principalmente a través de comisiones aplicadas a cada transacción realizada dentro del *marketplace*. Además, ofrecerá servicios adicionales, como programas de visibilidad premium para aquellos comercios que deseen aumentar su exposición dentro de la plataforma.

5.9. Resumen.

Figura 7. Business Model Canvas de LookBack.



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, todo lo expuesto anteriormente se traduce en un modelo de negocio basado en la digitalización de pequeños comercios y la promoción del consumo sostenible. LookBack permitirá a las tiendas gestionar excedentes de manera eficiente y a los consumidores acceder con facilidad a moda responsable, apoyándose en su propia plataforma digital, campañas en redes sociales y colaboraciones con *influencers* del sector.

La relación con los clientes se estructura en tres fases: adquisición, mediante campañas digitales e *influencers*; retención, a través del análisis de datos y soporte personalizado; y fidelización, con programas específicos para clientes habituales. Los ingresos de LookBack provendrán fundamentalmente de comisiones del 15 % por transacción y de servicios premium dirigidos a los comercios.

Los recursos clave incluyen la infraestructura tecnológica, un equipo especializado en distintas áreas, el capital inicial y financiación externa adicional. Asimismo, LookBack se apoyará en socios estratégicos como proveedores tecnológicos, *influencers*, agencias digitales y entidades financieras e inversores, que contribuirán a su crecimiento.

En cuanto a los costes, estos se dividen en cuatro categorías principales: mantenimiento tecnológico, captación de usuarios, personal y funcionamiento diario.

Una vez expuesto el modelo de negocio, en el siguiente apartado se desarrollará el Plan Financiero, donde se analizará en detalle la viabilidad económica del proyecto, con previsiones sobre ingresos, costes y la estrategia para garantizar un crecimiento sostenible.

6. Plan financiero.

Tras haber presentado una descripción general del modelo de negocio de LookBack, en este apartado se llevará a cabo un análisis detallado del plan financiero de la *startup*, con el propósito de demostrar la viabilidad financiera del proyecto. Este plan recoge la estimación de la inversión inicial requerida para poner en marcha LookBack, las fuentes de financiación que se utilizarán para cubrir dicha inversión, la estructura de ingresos y gastos de la empresa, así como las proyecciones financieras para los primeros años de actividad. Estas

proyecciones se representarán a través de los principales estados financieros: balance de situación, cuenta de resultados y estado de flujos de efectivo (*cashflows*).

El año inicial, o año base (2025), comprende los primeros seis meses de actividad, durante los cuales se desarrollará la plataforma, se validará el Producto Mínimo Viable (PMV) con un grupo reducido de pequeños comercios, y se destinarán la mayor parte de los recursos a atraer tanto tiendas como potenciales clientes a la plataforma. Por consiguiente, los datos correspondientes al año base estarán ajustados para reflejar únicamente seis meses de actividad. Las proyecciones financieras completas comenzarán a partir del primer año de actividad formal, siendo el año 1 equivalente a 2026, el año 2 a 2027, y el año 3 a 2028.

6.1. Inversión inicial.

Tabla 4. Inversión inicial.

Inversión inicial	
Desarrollo tecnológico	4.124 €
<i>Creación de la plataforma online</i>	4.000 €
<i>Licencias operativas</i>	124 €
Equipo técnico	2.360 €
<i>Ordenadores</i>	1.995 €
<i>Teléfono móvil</i>	365 €
Inversión Inicial Total	6.484 €

Fuente: Elaboración propia.

La inversión inicial abarca los recursos necesarios para el lanzamiento de LookBack. Esta inversión incluye el desarrollo tecnológico de la app móvil y web y la adquisición de equipos técnicos. El total estimado asciende a 6.484€.

En cuanto al desarrollo tecnológico, esta es una de las partidas fundamentales para LookBack, ya que posibilitará la creación de la plataforma digital que conecte a los consumidores con los pequeños comercios. Este apartado contempla los siguientes elementos clave:

En primer lugar, se incluye la creación de la plataforma online, que abarca el diseño y desarrollo de un *marketplace*. En este caso, es importante considerar que deben generarse dos interfaces: por el lado del cliente (incluyendo un algoritmo personalizado) y por el lado de las pequeñas tiendas (programa sencillo para recibir y enviar pedidos). Tras estudiar diversas opciones, se ha determinado que el coste de subcontratar su creación rondará los 4.000€ (Pakke, 2022.).

En segundo lugar, se considera un coste derivado de las suscripciones necesarias para el funcionamiento de la plataforma. Esto incluye las requeridas para poder ser descargada en los móviles de los usuarios:

- Licencia de *Google Play Store* (única): 25 € (Google, s.f.)
- Licencia anual de *Apple Developer Program* (anual): 99 €. (Apple, s.f.)

Respecto a la adquisición de equipos técnicos, se ha planificado la compra de los equipos necesarios que permitan gestionar las actividades de desarrollo, marketing y administración. Este apartado comprende dos componentes principales:

En primer lugar, se contempla la compra de ordenadores que servirán como herramienta para tareas técnicas y administrativas. Se ha optado por el modelo *HP ProBook 450 G9*, una opción económica y funcional. Se adquirirán tres unidades, con un precio unitario de 665 € (HP, s.f.), lo que supone un coste total de 1.995 €.

En segundo lugar, se incluye la adquisición de un teléfono móvil de alta gama para la gestión de marketing y atención al cliente. Se ha seleccionado el modelo *Samsung Galaxy A54 5G*, con un coste unitario, de 365 € (MediaMarkt, s.f.). Consideramos que este modelo ofrece una relación calidad-precio adecuada para cubrir las necesidades operativas.

La amortización se ha calculado mediante el método lineal, considerando una vida útil de 5 años para los activos intangibles (plataforma online) y materiales (ordenadores y teléfonos móviles). Esto implica que cada año se amortizará un 20% del coste de adquisición, asegurando, por tanto, que los activos reflejen la imagen fiel en los estados financieros.

Tabla 5. Amortización del inmovilizado según método lineal.

Amortización: método lineal						
Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Total
<i>Plataforma online</i>	800 €	800 €	800 €	800 €	800 €	4.000 €
<i>Ordenadores</i>	399 €	399 €	399 €	399 €	399 €	1.995 €
<i>Teléfono móvil</i>	73 €	73 €	73 €	73 €	73 €	365 €

Fuente: Elaboración propia.

- Plataforma online: Con un coste inicial de 4.000 €, se amortizarán 800 € anuales.
- Ordenadores: Con un coste total de 1.995 €, la amortización anual será de 399 €.
- Teléfono móvil: Con un coste de 365 €, se amortizarán 73€ anuales.

El total de amortización anual asciende a 1.272 €.

6.2. Fuentes de financiación.

El equipo fundador de LookBack, compuesto por cinco socias, aportará una parte del capital necesario para poner en marcha la empresa. Este compromiso financiero refleja la confianza del equipo en la viabilidad del proyecto, lo que refuerza la credibilidad ante terceros.

Cada socia fundadora contribuirá con un aporte individual de 2.000 €, alcanzando un total de 10.000 €. Este importe representa el 14% del capital requerido para cubrir la inversión inicial y los primeros meses de funcionamiento.

Tabla 6. Estructura del capital social de LookBack.

Estructura del capital social	
Capital social	10.000 €
<i>Número de acciones</i>	<i>1.000</i>
<i>Valor nominal</i>	<i>10€</i>
<i>Porcentaje controlado por cada fundador</i>	<i>20%</i>
<i>Número de acciones por fundador</i>	<i>200</i>
<i>Valor de las acciones por fundador</i>	<i>2.000 €</i>

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, el patrimonio neto inicial estará compuesto por las aportaciones de los socios, distribuido equitativamente entre las cinco fundadoras, cada una de ellas con un 20% de participación en el capital social, así se refuerza la igualdad de compromisos y responsabilidades en esta etapa crítica del proyecto. En primer lugar, se emitirán un total de 1.000 acciones, con un valor nominal unitario de 10,00 €. Este valor nominal ha sido establecido con el objetivo de facilitar la gestión inicial del capital social y garantizar una representación clara de las aportaciones de las socias fundadoras.

La distribución de las acciones se realizará de manera equitativa, asignando 200 acciones a cada fundadora. Esta distribución asegura que cada una controle un 20% del capital social total.

En conclusión, el valor de las acciones correspondientes a cada fundadora ascenderá a un total de 2.000,00 €, correspondiente a su aportación inicial de capital. Esto significa que las 200 acciones asignadas a cada socia representan la totalidad de su inversión en LookBack

6.2.1. Financiación externa: 3Fs.

Para cubrir otra parte de la liquidez necesaria, tanto para la inversión inicial como para los costes del año 1 (2025), se recurrirá a las conocidas como 3Fs (*Family, Friends, and Fools*). Este modelo, utilizado principalmente en *startups*, consiste en atraer a personas cercanas a los fundadores de la empresa que estén dispuestas a realizar inversiones, dada la confianza que tienen hacia los emprendedores. Este método es principalmente usado en las primeras rondas de financiación, donde acceder a otro tipo de financiación ajena puede resultar difícil y costoso (Franklin et al., 2012).

En el caso de LookBack, las aportaciones externas se gestionarán mediante notas convertibles, que son instrumentos de deuda que pueden transformarse en acciones de la empresa en el futuro, generalmente durante una ronda de financiación. La ronda “Serie A”, donde los VC adquieren acciones preferentes convertibles, incluye derechos diseñados para

proteger su inversión minoritaria (20-35%), como preferencia en liquidación, asegurando el equilibrio entre control y seguridad (Coyle, 2014).

Dado que LookBack es un proyecto con un marcado impacto social y medioambiental, se posiciona estratégicamente como una empresa atractiva para inversores futuros que busquen apoyar iniciativas sostenibles. En el contexto actual, en el que la sostenibilidad es clave para numerosos fondos de inversión, existen diversas oportunidades para acceder a financiación externa en rondas futuras. Por ejemplo, fondos especializados en proyectos de impacto o sostenibilidad, como *Climate Tech Funds* o *Impact Investing Ventures*, suelen destinar recursos a *startups* que promueven modelos de negocio sostenibles.

6.2.2. Financiación externa: Deudas a largo plazo con entidades de crédito.

Para completar la financiación necesaria para el desarrollo de *LookBack*, se ha optado por recurrir al programa de apoyo financiero de Enisa, específicamente a la línea de financiación denominada “Emprendedoras Digitales” (Empresa Nacional de Innovación [ENISA], s.f.). A través de este programa, se ha conseguido un préstamo de 30.000€ con un período de carencia de cinco años. Sin embargo, es importante señalar que dicha carencia no es total, lo que significa que, aunque no se exigirá la devolución del capital durante ese período, sí será necesario abonar anualmente los intereses pactados (2% sobre el capital).

Este tipo de financiación resulta atractiva para *startups*, ya que permite disponer de capital inicial sin la presión de reembolsarlo a corto plazo. No obstante, una vez concluido el período de carencia, el tipo de interés aplicable estará vinculado a la rentabilidad de la empresa, pudiendo alcanzar hasta un 5% sobre esta. Esta característica introduce incertidumbre, ya que el coste del préstamo puede aumentar significativamente en función del éxito del negocio. Por esto, se considera clave para el éxito amortizar la deuda de manera anticipada en la medida en que la situación financiera de la empresa lo permita.

Tabla 7. Principales fuentes de financiación.

Fuentes de financiación		
Fuente de financiación	Porcentaje de participación	Cantidad aportada
Aportaciones de socios fundadores	14%	10.000 €
3Fs (Family, Friends and Fools)	43%	30.000 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	43%	30.000 €
Total	100%	70.000 €

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Estructura de costes.

Tabla 8. Estructura de costes-escenario esperado.

Proyección estructura de costes	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Costes fijos	26.477 €	55.328 €	79.957 €	81.827 €
Gastos de personal	24.473 €	50.169 €	74.798 €	76.668 €
Sueldos y salarios	19.800 €	40.590 €	60.516 €	62.029 €
Atención al cliente	9.000 €	18.450 €	37.823 €	38.768 €
Marketing	10.800 €	22.140 €	22.694 €	23.261 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	4.673 €	9.579 €	14.282 €	14.639 €
Otros costes fijos operativos	2.004 €	5.159 €	5.159 €	5.159 €
Seguros	900 €	1.100 €	1.100 €	1.100 €
Costes legales	500 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Suministros	480 €	960 €	960 €	960 €
Licencias operativas: Play Store	25 €	- €	- €	- €
Licencias operativas: Apple Store	99 €	99 €	99 €	99 €
Costes variables	13.806 €	26.376 €	37.440 €	60.365 €
Pasarelas de pago	1.206 €	11.256 €	19.296 €	38.592 €
Programas de incentivos	12.600 €	15.120 €	18.144 €	21.773 €
Costes totales (CF + CV)	40.283 €	81.704 €	117.397 €	142.192 €

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1. Costes fijos.

6.3.1.1. Gastos de personal.

En esta etapa inicial, el equipo estará compuesto por dos trabajadores contratados externamente que llevarán a cabo la función de atención al cliente y marketing, mientras que las fundadoras asumirán responsabilidades sin un coste salarial directo durante los primeros años, como medida para optimizar los recursos financieros.

El puesto de atención al cliente es uno de los pilares fundamentales del negocio, ya que el éxito del *marketplace* depende de la capacidad para captar y retener a los comercios que forman parte de la plataforma. Estas tiendas son imprescindibles para LookBack, y es importante establecer relaciones sólidas con ellas, para garantizar su fidelidad a largo plazo.

El profesional contratado para este puesto trabajará a tiempo completo, 37,5 horas semanales, asumiendo responsabilidades como la gestión de consultas y dudas de los comercios sobre el uso de la plataforma, el soporte técnico y logístico ante incidencias y el fortalecimiento de relaciones con las tiendas. El salario bruto mensual será de 1.500 €, equivalente a 9.000 € anuales para los últimos seis meses de 2025. A esto debemos añadirle un 23,6% de contingencias comunes a cargo de la empresa. Como hemos explicado, este rol es imprescindible para el crecimiento del *marketplace*, lo que requerirá al menos un nuevo contrato en 2027.

La función de marketing constituye el otro pilar fundamental para el éxito de LookBack, ya que atrae tanto a consumidores como a pequeños comercios, posicionando la marca en un entorno digital competitivo. El especialista en marketing trabajará a tiempo completo, con una jornada de 37,5 horas semanales. Sus principales responsabilidades incluirán la gestión de campañas publicitarias en plataformas como *Google Ads*, *Meta* (*Facebook e Instagram*) y *TikTok*, la creación de contenido atractivo y el desarrollo de una identidad de marca alineada con los valores de LookBack, como son la sostenibilidad y el apoyo al comercio local. Tendrá un salario bruto mensual de 1.800 €, equivalente a 10.800 € anuales para la segunda mitad de 2025. A ello debemos añadirle un 23,6% de contingencias comunes a cargo de la empresa.

En la fase inicial, las cinco fundadoras asumirán las tareas de gestión administrativa y financiera sin percibir una retribución salarial. Sus responsabilidades incluirán la gestión contable y fiscal, la supervisión operativa y la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento. Aunque estas tareas no se consideran un coste fijo directo, el valor del tiempo invertido por las fundadoras es significativo y podrá ser imputado en futuros planes financieros, una vez que la empresa alcance la estabilidad económica y pueda proporcionar una retribución adecuada para el equipo directivo.

Todas las proyecciones salariales consideran un aumento anual del 2.5%, en línea con el Índice de Precios al Consumo (IPC).

6.3.1.2. Otros costes fijos operativos.

Como parte de sus obligaciones empresariales, LookBack contratará un seguro de responsabilidad civil para cubrir posibles incidencias relacionadas con la actividad de la plataforma, así como la protección de los datos personales de los usuarios y comerciantes. Este seguro garantiza un respaldo ante riesgos imprevistos. El importe estimado para este concepto es de 1.100 € anuales.

Para asegurar el cumplimiento normativo, LookBack contará además con servicios externos de asesoría legal. Estas prestaciones incluyen la revisión de contratos, la protección de derechos de propiedad intelectual y el soporte en la elaboración de acuerdos con proveedores y clientes. Durante el año 2025, el coste legal se estima en 500 €, cifra que aumentará a partir de 2026 con la incorporación de servicios adicionales, alcanzando un coste recurrente de 3.000 € anuales.

Otro de los costes previstos son los suministros, que incluyen el gasto asociado a los teléfonos móviles utilizados para la gestión operativa y la atención al cliente. Se ha optado por una tarifa similar a Contrato Infinito de Movistar, que ofrece minutos y datos ilimitados sin permanencia.

- En 2025, el coste será de 480 €, equivalente a la tarifa mensual de 80 € para un teléfono móvil utilizado por el especialista en marketing y atención al cliente.
- A partir de 2026, se añadirá una segunda línea para el personal de atención al cliente, lo que incrementará el gasto total a 960 € anuales.

Como hemos expuesto previamente, para garantizar la operatividad de la plataforma en dispositivos iOS, LookBack adquirirá la licencia de *Apple Developer Program*, cuyo coste es de 99 € anuales. Este gasto es recurrente y esencial para el mantenimiento de la aplicación móvil en la *App Store*. En 2025, como se ha explicado en el apartado de inversión inicial, se requerirá además el pago de *Google Play Store*, por valor de 25€.

6.3.2. Costes variables.

Los costes variables de LookBack son aquellos que fluctúan en función del volumen de transacciones realizadas en la plataforma. A medida que aumente el uso del *marketplace*, tanto por parte de consumidores como de comercios, estos gastos crecerán proporcionalmente.

Uno de los costes variables más significativos de LookBack está asociado a las pasarelas de pago utilizadas para procesar las transacciones en la plataforma. Estas pasarelas cobran comisiones por cada operación realizada. Para realizar la estimación de coste, se ha utilizado como ejemplo la plataforma *Stripe*, la cual presenta una comisión de 1.4% + 0.25 € por cada transacción. Se estima, por tanto, un coste inicial de 1.206 € en 2025, aumentando en función de las ventas en años posteriores.

En la etapa inicial, los incentivos económicos se consideran una herramienta clave para captar nuevos usuarios. Durante el año 2025, se prevé destinar un total de 12.600 € a cupones promocionales dirigidos a consumidores que realicen su primera compra en la plataforma. Esta estimación se basa en el objetivo de alcanzar 1.800 ventas en el primer semestre, derivadas de la actividad de 30 comercios activos, con una media de 60 ventas por tienda en ese periodo. Se espera que aproximadamente el 70 % de estas transacciones correspondan a usuarios nuevos, lo que representa 1.260 clientes. Considerando un incentivo medio de 10 € por usuario nuevo, se obtiene el coste total proyectado en esta partida para el ejercicio 2025. Para los años 2026, 2027 y 2028, se prevé un incremento del 20 % en este programa de incentivos, ya que, aunque el volumen total de clientes aumente, un porcentaje relevante de estos será recurrente.

6.4. Estructura de ingresos.

Tabla 9. Proyecciones de ingresos-escenario esperado.

Proyección de fuentes de ingresos	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Ingresos por comisiones	8.100 €	75.600 €	129.600 €	259.200 €
Número de comercios	30	140	240	480
Número de pedidos por comercio	60	120	120	120
Valor medio del pedido	30 €	30 €	30 €	30 €
Total de ventas	54.000 €	504.000 €	864.000 €	1.728.000 €
Comisión LookBack (15%)	8.100 €	75.600 €	129.600 €	259.200 €
Ingresos por posicionamiento interno	270 €	3.240 €	8.640 €	17.280 €
Número de comercios	30	120	240	480
Número de pedidos por comercio	60	120	120	120
Valor medio del pedido	30 €	30 €	30 €	30 €
Total de ventas	54.000 €	432.000 €	864.000 €	1.728.000 €
Porcentaje de negocios que usan ventas promocionadas	10%	15%	20%	20%
Comision (5%)	270 €	3.240 €	8.640 €	17.280 €
TOTAL INGRESOS	8.370 €	78.840 €	138.240 €	276.480 €

Fuente: Elaboración propia.

LookBack generará ingresos a partir de dos fuentes principales: las comisiones sobre las ventas realizadas en la plataforma y los servicios de posicionamiento interno ofrecidos a los comercios interesados en destacar sus productos.

Por el lado de las comisiones sobre ventas, por cada transacción realizada en la plataforma, LookBack cobrará a las tiendas una comisión del 15% sobre el valor de la venta. Esta comisión es estándar en *marketplaces* similares, como *Vinted* o *Etsy*, que cobran comisiones entre el 13% y el 20%. La elección del 15% busca ser competitiva y atractiva para los pequeños comercios, incentivándolos a usar la plataforma como un canal de venta más.

En el primer año de operación, se proyecta la incorporación de 30 comercios activos en la plataforma. A través del estudio de los datos de mercado y el comportamiento de *marketplaces* similares, se espera que cada comercio genere 10 ventas mensuales, con un precio promedio por prenda de 30 €.

$$30 \text{ comercios} \times 10 \text{ ventas/comercio} \times 30 \text{ €/venta} = 9.000 \text{ € mensuales.}$$

El crecimiento durante los siguientes años esperamos que sea exponencial ya que, tras calcular el *Total Addressable Market* (TAM) y el *Serviceable Available Market* (SAM), observamos que nuestra capacidad de crecimiento es considerable.

Respecto al posicionamiento interno, los comercios que deseen destacar sus productos podrán acceder a estos “servicios premium” que recogen acciones como: la aparición en la página principal, *banners* promocionales o resultados destacados en búsquedas. Este servicio tendrá un coste adicional del 5% sobre las ventas de los productos promocionados. De este modo se asegura que los comercios solo paguen en función de los resultados obtenidos.

Se estima que, en el primer año, el 10% de los comercios activos utilizarán este servicio. Este porcentaje aumentará progresivamente a medida que LookBack consolide su base de usuarios.

6.5. Proyecciones financieras.

6.5.1. Cuenta de pérdidas y ganancias.

La cuenta de pérdidas y ganancias presenta el desglose de los distintos ingresos y gastos en los que incurrirá LookBack, permitiendo determinar el resultado del ejercicio de cada año. La estructura de esta cuenta para LookBack incluye las siguientes partidas:

- **Margen bruto (EBITDA):** El margen bruto se calcula restando del total de ingresos generados por las comisiones sobre ventas realizadas en la plataforma y los servicios de posicionamiento interno, los gastos asociados a personal y otros gastos de explotación. Este indicador refleja la rentabilidad operativa antes de incluir las amortizaciones y otros gastos no operativos.
- **Resultado de explotación (EBIT):** A partir del margen bruto, se deduce el importe correspondiente a la amortización del inmovilizado, que incluye la plataforma online y los equipos técnicos. Aunque esta partida no representa una salida física de dinero, sí reduce el beneficio final de la empresa. El resultado de esta operación constituye el resultado de explotación.

- Resultado financiero: Esta partida recoge el saldo neto entre los ingresos y los gastos financieros de la empresa. En el caso de LookBack, se prevé un resultado financiero negativo de -600 € anuales durante los primeros ejercicios, derivado del pago de intereses correspondientes al préstamo concedido por Enisa.
- Resultado antes de impuestos (EBT): El resultado antes de impuestos se obtiene al sumar el resultado financiero y el resultado de explotación.
- Resultado del ejercicio: Finalmente, se deduce del resultado antes de impuestos el porcentaje correspondiente al impuesto de sociedades. Al tratarse de una empresa de nueva creación, LookBack aplicará un tipo impositivo reducido del 15% durante los dos primeros ejercicios económicos con beneficios positivos, conforme a la normativa fiscal vigente.

Tabla 10. Cuenta de pérdidas y ganancias-escenario esperado.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
1. Ingresos de la explotación	8.370 €	78.840 €	138.240 €	276.480 €
<i>Comisiones por ventas</i>	8.100 €	75.600 €	129.600 €	259.200 €
<i>Herramienta de posicionamiento interno</i>	270 €	3.240 €	8.640 €	17.280 €
6. Gastos de personal	24.473 €	50.169 €	74.798 €	76.668 €
7. Otros gastos de explotación	15.810 €	31.535 €	42.599 €	65.524 €
MARGEN BRUTO (EBITDA) (A)	- 31.913 €	- 2.864 €	20.843 €	134.288 €
8. Amortización del inmovilizado	636 €	1.272 €	1.272 €	1.272 €
Amortización del inmovilizado intangible	400 €	800 €	800 €	800 €
Amortización del inmovilizado material	236 €	472 €	472 €	472 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	- 32.549 €	- 4.136 €	19.571 €	133.016 €
RESULTADO FINANCIERO (B)	- 300 €	- 600 €	- 600 €	- 600 €
Gastos financieros	- 300 €	- 600 €	- 600 €	- 600 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 32.849 €	- 4.736 €	18.971 €	132.416 €
17. Impuesto sobre beneficios	- €	- €	2.846 €	19.862 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 32.849 €	- 4.736 €	16.126 €	112.554 €

Fuente: Elaboración propia.

La cuenta de pérdidas y ganancias de LookBack refleja un crecimiento progresivo en sus ingresos operativos, que pasan de 8.370 € en 2025 a 276.480 € en 2028. A pesar de las pérdidas iniciales en 2025, con un resultado del ejercicio de -32.849 €, la empresa logrará revertir esta situación en 2027, alcanzando un beneficio neto de 16.126 €, que crece significativamente hasta 112.554 € en 2028. Este resultado inicial se considera habitual, debido al inicio de la operación y al periodo de búsqueda de clientes.

6.5.2. Balance de situación.

Según el Plan General de Contabilidad, publicado en el Boletín Oficial del Estado (BOE, 2007), el balance de situación se organiza en tres conceptos fundamentales: activos, pasivos y patrimonio neto, definidos de la siguiente manera:

- **Activos:** Los activos son recursos controlados por la empresa como resultado de sucesos pasados, de los cuales se espera obtener beneficios o rendimientos económicos en el futuro. En el caso de LookBack, los activos incluyen la plataforma tecnológica (inmovilizado intangible) y los equipos técnicos adquiridos (inmovilizado material).
- **Pasivos:** Los pasivos representan las obligaciones actuales surgidas a raíz de sucesos pasados, cuya extinción requerirá que la empresa se desprenda de recursos que puedan generar beneficios económicos en el futuro. En LookBack, los pasivos incluyen las deudas derivadas de las notas convertibles obtenidas mediante financiación externa (3Fs) y el préstamo con Enisa.
- **Patrimonio Neto:** El patrimonio neto constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Este concepto engloba las aportaciones realizadas por los socios o propietarios, ya sea al momento de la constitución de la empresa o en etapas posteriores, así como los resultados acumulados y otras variaciones que lo afecten. En LookBack, el patrimonio neto estará compuesto por las aportaciones iniciales de los socios fundadores y los beneficios generados por la actividad empresarial.

Tabla 11. Balance de situación-escenario esperado.

Balance de situación	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
ACTIVO NO CORRIENTE	5.724 €	4.452 €	3.180 €	1.908 €
Inmovilizado intangible	3.600 €	2.800 €	2.000 €	1.200 €
Aplicaciones informáticas	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Amortización acumulada inmovilizado	- 400 € -	1.200 € -	2.000 € -	2.800 € -
Inmovilizado material	2.124 €	1.652 €	1.180 €	708 €
Equipo para procesos de información	2.360 €	2.360 €	2.360 €	2.360 €
Amortización acumulada inmovilizado	- 236 € -	708 € -	1.180 € -	1.652 € -
ACTIVO CORRIENTE	31.427 €	27.963 €	48.206 €	179.049 €
Tesorería	31.427 €	27.963 €	48.206 €	179.049 €
TOTAL ACTIVO	37.151 €	32.415 €	51.386 €	180.957 €
PATRIMONIO NETO	- 22.849 € -	27.585 € -	11.459 € -	101.095 € -
Capital social	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Reservas	- € -	32.849 € -	37.585 € -	21.459 € -
Resultado del ejercicio	- 32.849 € -	4.736 € -	16.126 € -	112.554 € -
PASIVO NO CORRIENTE	60.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €
Deudas a largo plazo (3Fs)	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Deudas a largo plazo con entidades de	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
PASIVO CORRIENTE	- €	- €	2.846 €	19.862 €
Hacienda Pública Acreedora por I/S	- €	- €	2.846 €	19.862 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	37.151 €	32.415 €	51.386 €	180.957 €

Fuente: Elaboración propia.

El balance de situación de LookBack refleja una evolución positiva en la estructura financiera durante los primeros años de operación. En la etapa inicial, en 2025, los activos no corrientes, compuestos por la plataforma tecnológica y los equipos técnicos, tienen un valor de 5.724 €, disminuyendo hasta 1.908 € en 2028, debido a la amortización acumulada. La tesorería, por su parte, comienza en 31.427 € en 2025 y crecerá hasta 179.049 € en 2028, impulsada por los ingresos.

En cuanto al patrimonio neto, se observa un saldo negativo inicial de -22.849 € en 2025, debido a las pérdidas del primer año, pero a partir de 2028, se revertirá esta tendencia gracias a los resultados positivos acumulados, alcanzando 101.095 €. Es importante considerar que durante los primeros años se reinvertirán los beneficios, en partidas aún por definir.

El pasivo no corriente, representado por las notas convertibles de financiación externa y por la deuda a largo plazo, se mantendrá constante en 60.000 € durante todo el período, esperando a nuevas rondas de financiación.

6.5.3. Análisis de flujos de efectivo.

Tabla 12. Flujos de efectivo escenario esperado.

Flujo de caja de explotación	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Cobros (EBITDA)	8.370 €	78.840 €	138.240 €	276.480 €
Pagos	- 40.283 €	- 81.704 €	- 117.397 €	- 145.037 €
Total	- 31.913 €	2.864 €	20.843 €	131.443 €

Flujo de caja de inversión	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Cobros	- €	- €	- €	- €
Pagos	6.360 €	- €	- €	- €
Total	- 6.360 €	- €	- €	- €

Flujo de caja de financiación	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Cobros	70.000 €	- €	- €	- €
Pagos	- 300 €	600 €	600 €	600 €
Total	69.700 €	600 €	600 €	600 €

Flujo de caja neto	31.427 €	3.464 €	20.243 €	130.843 €
Saldo de Tesorería	31.427 €	27.963 €	48.206 €	179.049 €

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los flujos de tesorería permite entender la evolución de los cobros y pagos a lo largo del tiempo, así como garantizar que la empresa contará con liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones. Por este motivo, es esencial que el flujo de caja neto permanezca positivo a lo largo del horizonte temporal considerado. Este se calcula a partir de la combinación de los flujos de explotación, inversión y financiación.

- Flujo de caja de explotación: recoge los ingresos y pagos derivados de la actividad habitual de la empresa. En el caso de LookBack, este flujo es negativo en 2025 debido a la falta de volumen de negocio, pero mejora a medida que aumentan las ventas, alcanzando un saldo neto positivo a partir de 2027.
- Flujo de caja de inversión: representa las salidas relacionadas con la adquisición de recursos necesarios para el desarrollo del negocio. En el primer año (2025), se produce un pago asociado a la inversión en activos iniciales. A partir de 2026, no se contemplan nuevas inversiones, por lo que el flujo neto es cero.

- Flujo de caja de financiación: recoge los fondos recibidos a través de fuentes externas, así como los pagos vinculados a estos instrumentos. En 2025, LookBack recibe 70.000 €, mientras que los años siguientes únicamente registran pagos de intereses asociados al préstamo de Enisa, lo que genera un flujo negativo pero controlado.
- Flujo de caja neto: resulta positivo en casi todos los años proyectados, lo que refleja la capacidad de generación de fondos a medio plazo. En especial, destaca el crecimiento del saldo de tesorería a partir de 2027, lo que permitirá a LookBack afrontar futuras inversiones.

7. Escenarios alternativos: optimista y pesimista.

Para concluir el análisis financiero de la *startup* LookBack, se ha realizado un estudio de sensibilidad ante distintos escenarios. Aunque el enfoque de este análisis se centra en la gestión empresarial, es fundamental considerar que factores externos, como las políticas sociales o las variaciones en los tipos de interés, podrán influir en la viabilidad del proyecto.

7.1. Escenario optimista.

Este escenario evalúa el potencial de crecimiento de LookBack en un entorno socioeconómico favorable, donde la rápida adopción de la plataforma por parte de pequeños comercios y consumidores impulsa su expansión. Factores externos, como la digitalización del sector y el aumento de la concienciación sobre el consumo responsable, podrán contribuir a una mayor demanda.

- Ingresos.

En este contexto optimista, LookBack experimentará un crecimiento exponencial, con una tasa de expansión de x6 anual lo que, gracias al efecto de red característico de este modelo de negocio, generará una oferta cada vez más atractiva para los consumidores. El aumento en el número de tiendas activas dentro de la plataforma se traducirá en un incremento del volumen de transacciones.

Además, el número de pedidos por comercio crecerá a un ritmo del 15% anual, reflejando una mayor confianza de los consumidores en la plataforma frente a alternativas tradicionales. Del mismo modo, el valor medio del pedido aumentará un 10% anual, impulsado por la incorporación de nuevas categorías de productos con un ticket medio más elevado y una percepción de mayor valor por parte de los clientes.

Tabla 13. Proyecciones de ingresos-escenario optimista.

Proyección de fuentes de ingresos	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Ingresos por comisiones	8.100 €	122.958 €	933.251 €	7.083.377 €
Número de comercios	30	180	1080	6480
Número de pedidos por comercio	60	138	159	183
Valor medio del pedido	30 €	33 €	36 €	40 €
Total de ventas	54.000 €	819.720 €	6.221.675 €	47.222.512 €
Comisión LookBack (15%)	8.100 €	122.958 €	933.251 €	7.083.377 €
Ingresos por posicionamiento interno	270 €	6.148 €	62.217 €	472.225 €
Número de comercios	30	180	1080	6480
Número de pedidos por comercio	60	138	159	183
Valor medio del pedido	30 €	33 €	36 €	40 €
Total de ventas	54.000 €	819.720 €	6.221.675 €	47.222.512 €
Porcentaje de negocios que usan ventas promocionadas	10%	15%	20%	20%
Comision (5%)	270 €	6.148 €	62.217 €	472.225 €
TOTAL INGRESOS	8.370 €	129.106 €	995.468 €	7.555.602 €

Fuente: Elaboración propia.

- Costes.

Aunque en este escenario optimista los ingresos aumentarán significativamente, los costes también crecerán en proporción. Esta subida se reflejará en los costes variables, ya que las comisiones de pago evolucionarán al mismo ritmo que los ingresos, manteniendo su impacto en la estructura financiera.

Asimismo, los costes fijos experimentarán un incremento a partir de 2027, cuando se hará necesario ampliar el equipo a 8 empleados en atención al cliente y 2 en marketing para garantizar una correcta gestión del nuevo volumen de negocio. Además, los costes legales se duplicarán debido a la mayor complejidad del negocio, que exigirá mayores recursos para la protección jurídica y la formalización de acuerdos comerciales.

Tabla 14. Estructura de costes-escenario optimista.

Proyección estructura de costes	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Costes fijos	26.477 €	55.328 €	251.252 €	257.329 €
Gastos de personal	24.473 €	50.169 €	243.093 €	249.170 €
Sueldos y salarios	19.800 €	40.590 €	196.677 €	201.594 €
Atención al cliente	9.000 €	18.450 €	151.290 €	155.072 €
Marketing	10.800 €	22.140 €	45.387 €	46.522 €
Seguridad Social a cargo de la empresa	4.673 €	9.579 €	46.416 €	47.576 €
Otros costes fijos operativos	2.004 €	5.159 €	8.159 €	8.159 €
Seguros	900 €	1.100 €	1.100 €	1.100 €
Costes legales	500 €	3.000 €	6.000 €	6.000 €
Suministros	480 €	960 €	960 €	960 €
Licencias operativas: Play Store	25 €	- €	- €	- €
Licencias operativas: Apple Store	99 €	99 €	99 €	99 €
Costes variables	13.806 €	32.806 €	148.096 €	978.546 €
Pasarelas de pago	1.206 €	17.686 €	129.952 €	956.773 €
Programas de incentivos	12.600 €	15.120 €	18.144 €	21.773 €
Costes totales (CF + CV)	40.283 €	88.134 €	399.348 €	1.235.875 €

Fuente: Elaboración propia.

- Estados financieros: Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance de Situación y Flujos de Efectivo.

Los efectos de este crecimiento se reflejarán directamente en los estados financieros. En términos de rentabilidad, la empresa alcanzará un beneficio neto de 4,9 millones de euros en 2028, consolidando su sostenibilidad financiera.

Como se observa en el Balance de Situación, LookBack mantendrá una tesorería elevada en este escenario optimista, lo que proporcionará margen para explorar nuevas estrategias de expansión. Entre las posibles alternativas se destacan:

1. Ampliación de la base de tiendas, adoptando estrategias de marketing más agresivas y promociones especiales para acelerar la captación de comercios.
2. Diversificación hacia nuevos sectores, incorporando comercios de mobiliario, decoración y tiendas de barrio, que también enfrentan problemas de stock excedente y digitalización limitada, replicando el modelo de LookBack en moda.

Tabla 15. Cuenta de pérdidas y ganancias-escenario optimista.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
1. Ingresos de la explotación	8.370 €	129.106 €	995.468 €	7.555.602 €
<i>Comisiones por ventas</i>	8.100 €	122.958 €	933.251 €	7.083.377 €
<i>Herramienta de posicionamiento interno</i>	270 €	6.148 €	62.217 €	472.225 €
6. Gastos de personal	24.473 €	50.169 €	243.093 €	249.170 €
7. Otros gastos de explotación	15.810 €	37.965 €	156.255 €	986.705 €
MARGEN BRUTO (EBITDA) (A)	- 31.913 €	40.972 €	596.120 €	6.319.727 €
8. Amortización del inmovilizado	636 €	1.272 €	1.272 €	1.272 €
Amortización del inmovilizado intangible	400 €	800 €	800 €	800 €
Amortización del inmovilizado material	236 €	472 €	472 €	472 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	- 32.549 €	39.700 €	594.848 €	6.318.455 €
RESULTADO FINANCIERO (B)	- 300 €	- 600 €	- 600 €	- 600 €
Gastos financieros	- 300 €	- 600 €	- 600 €	- 600 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (C)	- 32.849 €	39.100 €	594.248 €	6.317.855 €
17. Impuesto sobre beneficios	- €	5.865 €	89.137 €	1.326.749 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 32.849 €	33.235 €	505.111 €	4.991.105 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Balance de situación-escenario optimista.

Balance de situación	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
ACTIVO NO CORRIENTE	5.724 €	4.452 €	3.180 €	1.908 €
Inmovilizado intangible	3.600 €	2.800 €	2.000 €	1.200 €
Aplicaciones informáticas	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Amortización acumulada inmovilizado intangible	- 400 €	- 1.200 €	- 2.000 €	- 2.800 €
Inmovilizado material	2.124 €	1.652 €	1.180 €	708 €
Equipo para procesos de información	2.360 €	2.360 €	2.360 €	2.360 €
Amortización acumulada inmovilizado material	- 236 €	- 708 €	- 1.180 €	- 1.652 €
ACTIVO CORRIENTE	31.427 €	71.799 €	661.454 €	6.891.443 €
Tesorería	31.427 €	71.799 €	661.454 €	6.891.443 €
TOTAL ACTIVO	37.151 €	76.251 €	664.634 €	6.893.351 €
PATRIMONIO NETO	- 22.849 €	10.386 €	515.496 €	5.506.602 €
Capital social	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Reservas	- €	32.849 €	386 €	505.496 €
Resultado del ejercicio	- 32.849 €	33.235 €	505.111 €	4.991.105 €
PASIVO NO CORRIENTE	60.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €
Deudas a largo plazo (3Fs)	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
PASIVO CORRIENTE	- €	5.865 €	89.137 €	1.326.749 €
Hacienda Pública Acreedora por I/S	- €	5.865 €	89.137 €	1.326.749 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	37.151 €	76.251 €	664.634 €	6.893.351 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Flujos de efectivo-escenario optimista.

Flujo de caja de explotación	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Cobros (EBITDA)	8.370 €	129.106 €	995.468 €	7.555.602 €
Pagos	- 40.283 €	- 88.134 €	- 405.213 €	- 1.325.012 €
Total	- 31.913 €	40.972 €	590.255 €	6.230.590 €
Flujo de caja de inversión	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Cobros	- €	- €	- €	- €
Pagos	6.360 €	- €	- €	- €
Total	- 6.360 €	- €	- €	- €
Flujo de caja de financiación	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Cobros	70.000 €			
Pagos	- 300 €	- 600 €	- 600 €	- 600 €
Total	69.700 €	- 600 €	- 600 €	- 600 €
Flujo de caja neto	31.427 €	40.372 €	589.655 €	6.229.990 €
Saldo de Tesorería	31.427 €	71.799 €	661.454 €	6.891.443 €

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Escenario pesimista.

En este escenario, LookBack experimentará un crecimiento más lento de lo previsto, debido a la reticencia de los pequeños comercios a adoptar alternativas digitales.

- Ingresos.

La captación de tiendas avanzará a un ritmo moderado del 30% anual, ya que muchos negocios mostrarán desconfianza hacia la plataforma. Esta menor oferta limitará el atractivo del *marketplace*, lo que impedirá un aumento en el gasto medio por cliente, manteniendo el ticket promedio en 30 euros.

No obstante, las tiendas que se incorporarán a LookBack mantendrán un volumen de pedidos estable, ya que encontrarán valor en la propuesta y se fidelizarán al modelo de negocio, asegurando cierta estabilidad en las transacciones.

Tabla 18. Proyecciones de ingresos-escenario pesimista.

Proyección de fuentes de ingresos	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Ingresos por comisiones	8.100 €	21.060 €	27.378 €	35.591 €
<i>Número de comercios</i>	30	39	51	66
<i>Número de pedidos por comercio</i>	60	120	120	120
<i>Valor medio del pedido</i>	30 €	30 €	30 €	30 €
Total de ventas	54.000 €	140.400 €	182.520 €	237.276 €
Comisión LookBack (15%)	8.100 €	21.060 €	27.378 €	35.591 €
Ingresos por posicionamiento interno	270 €	1.053 €	1.825 €	2.373 €
<i>Número de comercios</i>	30	39	51	66
<i>Número de pedidos por comercio</i>	60	120	120	120
<i>Valor medio del pedido</i>	30 €	30 €	30 €	30 €
Total de ventas	54.000 €	140.400 €	182.520 €	237.276 €
Porcentaje de negocios que usan ventas promocionadas	10%	15%	20%	20%
Comision (5%)	270 €	1.053 €	1.825 €	2.373 €
TOTAL INGRESOS	8.370 €	22.113 €	29.203 €	37.964 €

Fuente: Elaboración propia.

- Costes.

En este escenario pesimista, el crecimiento limitado de la plataforma permitirá operar con una estructura de personal más reducida. Se mantendrá un único trabajador en atención al cliente, ya que el volumen de actividad no justificará nuevas contrataciones en esta área.

Tras el primer trimestre del año inicial, la insuficiencia de ingresos impedirá sostener el salario del empleado de marketing, lo que obligará a prescindir de este puesto. Para mitigar el impacto, una de las fundadoras asumirá estas funciones, garantizando la continuidad de las estrategias propuestas en el plan estratégico.

Asimismo, el menor volumen de operaciones reducirá la necesidad de asesoramiento legal, lo que se traducirá en una disminución de los costes legales respecto a las previsiones iniciales.

Finalmente, el presupuesto destinado al programa de incentivos se mantendrá sin cambios, no teniendo margen para ampliaciones. Esta restricción limitará la capacidad de la empresa para atraer nuevos clientes mediante estrategias promocionales, afectando, a su vez, a la tasa de crecimiento de la plataforma.

Tabla 19. Estructura de costes-escenario pesimista.

Proyección estructura de costes	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Costes fijos	26.477 €	35.585 €	27.033 €	27.618 €
Gastos de personal	24.473 €	31.926 €	23.374 €	23.959 €
Sueldos y salarios	19.800 €	25.830 €	18.911 €	19.384 €
Atención al cliente	9.000 €	18.450 €	18.911 €	19.384 €
Marketing	10.800 €	7.380 €	- €	- €
Seguridad Social a cargo de la empresa	4.673 €	6.096 €	4.463 €	4.575 €
Otros costes fijos operativos	2.004 €	3.659 €	3.659 €	3.659 €
Seguros	900 €	1.100 €	1.100 €	1.100 €
Costes legales	500 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €
Suministros	480 €	960 €	960 €	960 €
Licencias operativas: Play Store	25 €	- €	- €	- €
Licencias operativas: Apple Store	99 €	99 €	99 €	99 €
Costes variables	13.806 €	15.736 €	16.676 €	17.899 €
Pasarelas de pago	1.206 €	3.136 €	4.076 €	5.299 €
Programas de incentivos	12.600 €	12.600 €	12.600 €	12.600 €
Costes totales (CF + CV)	40.283 €	51.320 €	43.710 €	45.517 €

Fuente: Elaboración propia.

- Estados financieros: Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance de Situación y Flujos de Efectivo.

En este escenario pesimista, la cuenta de pérdidas y ganancias reflejará la difícil situación financiera de la empresa. A lo largo de los años analizados, LookBack no logrará alcanzar beneficios, aunque las pérdidas se reducirán de manera progresiva. En particular, el escenario proyecta un resultado negativo de 10.025 euros para 2028, lo que evidencia la falta de rentabilidad en este contexto.

A diferencia de otros escenarios analizados, en este caso la empresa se vería en la necesidad de duplicar el importe de la financiación externa mediante la obtención de crédito adicional, elevando el total a 60.000€. Esta situación generaría un nivel de incertidumbre mayor, ya que incrementaría tanto la carga financiera como el riesgo asociado al endeudamiento. No obstante, en una situación real, la empresa adoptaría una estrategia para mitigar estas pérdidas, evaluando alternativas como ajustes en el modelo de negocio, estrategias más agresivas de captación de clientes o, en el peor de los casos, la salida del mercado.

Sin embargo, pesar de los resultados negativos, el balance de situación se mantendría estable gracias al pasivo no corriente proveniente de las 3Fs y de la financiación con entidades de crédito, lo que permitiría sostener la operativa y evitar un colapso inmediato. Sin embargo, esta dependencia de financiación externa, sumada a los resultados negativos que dificultarían la atracción de nuevos inversores, resalta la importancia de ajustarse al plan estratégico para garantizar el éxito del proyecto.

Tabla 20. Cuenta de pérdidas y ganancias-escenario pesimista.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
1. Ingresos de la explotación	8.370 €	22.113 €	29.203 €	37.964 €
<i>Comisiones por ventas</i>	8.100 €	21.060 €	27.378 €	35.591 €
<i>Herramienta de posicionamiento interno</i>	270 €	1.053 €	1.825 €	2.373 €
6. Gastos de personal	24.473 €	31.926 €	23.374 €	23.959 €
7. Otros gastos de explotación	15.810 €	19.395 €	20.335 €	21.558 €
MARGEN BRUTO (EBITDA) (A)	- 31.913 €	- 29.207 €	- 14.506 €	- 7.553 €
8. Amortización del inmovilizado	636 €	1.272 €	1.272 €	1.272 €
Amortización del inmovilizado intangible	400 €	800 €	800 €	800 €
Amortización del inmovilizado material	236 €	472 €	472 €	472 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	- 32.549 €	- 30.479 €	- 15.778 €	- 8.825 €
RESULTADO FINANCIERO (B)	- 300 €	- 1.200 €	- 1.200 €	- 1.200 €
Gastos financieros	- 300 €	- 1.200 €	- 1.200 €	- 1.200 €
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (C)	- 32.849 €	- 31.679 €	- 16.978 €	- 10.025 €
17. Impuesto sobre beneficios	- €	- €	- €	- €
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 32.849 €	- 31.679 €	- 16.978 €	- 10.025 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Balance de situación escenario-pesimista.

Balance de situación	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
ACTIVO NO CORRIENTE	5.724 €	4.452 €	3.180 €	1.908 €
Inmovilizado intangible	3.600 €	2.800 €	2.000 €	1.200 €
Aplicaciones informáticas	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Amortización acumulada inmovilizado	- 400 €	- 1.200 €	- 2.000 €	- 2.800 €
Inmovilizado material	2.124 €	1.652 €	1.180 €	708 €
Equipo para procesos de información	2.360 €	2.360 €	2.360 €	2.360 €
Amortización acumulada inmovilizado	- 236 €	- 708 €	- 1.180 €	- 1.652 €
ACTIVO CORRIENTE	31.427 €	31.020 €	15.313 €	6.561 €
Tesorería	31.427 €	31.020 €	15.313 €	6.561 €
TOTAL ACTIVO	37.151 €	35.472 €	18.493 €	8.469 €
PATRIMONIO NETO	- 22.849 €	- 54.528 €	- 71.507 €	- 81.531 €
Capital social	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Reservas	- €	- 32.849 €	- 64.528 €	- 81.507 €
Resultado del ejercicio	- 32.849 €	- 31.679 €	- 16.978 €	- 10.025 €
PASIVO NO CORRIENTE	60.000 €	90.000 €	90.000 €	90.000 €
Deudas a largo plazo (3Fs)	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Deudas a largo plazo con entidades de	30.000 €	60.000 €	60.000 €	60.000 €
PASIVO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	37.151 €	35.472 €	18.493 €	8.469 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Flujos de efectivo-escenario pesimista.

Flujo de caja de explotación	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Cobros (EBITDA)	8.370 €	22.113 €	29.203 €	37.964 €
Pagos	- 40.283 €	- 51.320 €	- 43.710 €	- 45.517 €
Total	- 31.913 €	- 29.207 €	- 14.506 €	- 7.553 €
Flujo de caja de inversión	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Cobros	- €	- €	- €	- €
Pagos	6.360 €	- €	- €	- €
Total	- 6.360 €	- €	- €	- €
Flujo de caja de financiación	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
Cobros	70.000 €	30.000 €	- €	- €
Pagos	- 300 €	- 1.200 €	- 1.200 €	- 1.200 €
Total	69.700 €	28.800 €	- 1.200 €	- 1.200 €
Flujo de caja neto	31.427 €	407 €	15.706 €	8.753 €
Estado de Tesorería	31.427 €	31.020 €	15.313 €	6.561 €

Fuente: Elaboración propia.

8. Conclusiones

En el presente trabajo se han cumplido los objetivos establecidos al inicio de la investigación, proporcionando un análisis detallado de la situación actual del sector de los pequeños comercios de moda en España, las tendencias en el comportamiento del consumidor, así como el desarrollo del modelo de negocio de la startup LookBack. A continuación, se expone cómo cada uno de estos objetivos ha sido abordado a lo largo del estudio.

En primer lugar, se ha analizado la situación actual de los pequeños comercios de moda en nuestro país, identificando los principales desafíos derivados de la competencia con las grandes cadenas de fast fashion y la falta de visibilidad en el entorno digital. Se ha constatado que, a pesar del crecimiento del mercado de moda en España (con un incremento en el gasto por habitante del 3,5% (ACOTEX, 2023)), el número de establecimientos independientes ha disminuido, lo que refleja la presión competitiva a la que están sometidos. Además, se ha identificado que la gestión del excedente de stock representa un problema clave que afecta directamente a la rentabilidad de estos negocios.

En segundo lugar, se han estudiado las tendencias en el comportamiento del consumidor, detectando que el auge del fast fashion y el comercio digital han transformado la manera en que los clientes acceden a la moda. No obstante, se ha observado que está surgiendo una nueva corriente de consumidores más conscientes del impacto ambiental de sus decisiones de compra, lo que abre oportunidades para modelos de negocio centrados en la sostenibilidad y la reutilización de prendas.

En tercer lugar, se han presentado y explicado los elementos del Business Model Canvas (BMC) de LookBack, destacando su propuesta de valor y las estrategias diseñadas para mejorar la visibilidad y competitividad de los pequeños comercios. Se ha cuantificado el mercado potencial de la plataforma y se ha desarrollado un diseño preliminar de su web, estableciendo las bases para su futura implementación. LookBack se plantea como una solución digital que facilita la comercialización del stock sobrante de las tiendas y conecta con una audiencia alineada con la moda sostenible.

Por último, se ha detallado un plan financiero para evaluar la viabilidad económica y financiera de LookBack. Se han proyectado diferentes escenarios de ingresos y costes, destacando que, aunque el escenario pesimista refleja una situación crítica, el potencial del modelo de negocio y el tamaño del mercado identificado minimizan este riesgo. Además, se ha resaltado que el proyecto tiene un fuerte atractivo para obtener financiación externa debido a su impacto social, digital y su alineación con iniciativas de inversión en empresas lideradas por mujeres.

La principal limitación de este estudio reside en que el análisis financiero y estratégico se ha construido sobre hipótesis internas y escenarios previsibles, sin incorporar en profundidad variables externas que podrían afectar al desarrollo real del proyecto. En concreto, no se han considerado posibles alteraciones del entorno macroeconómico —como fluctuaciones en los tipos de interés, inflación o crisis económicas— ni cambios en el marco regulatorio que puedan incidir en la actividad de plataformas digitales o en la normativa fiscal aplicable a startups. Estos elementos, aunque inciertos, pueden tener un impacto significativo en la evolución de LookBack y, por tanto, deben ser tenidos en cuenta en futuros análisis más avanzados o en fases posteriores de planificación.

De cara a investigaciones futuras, se sugiere realizar un análisis más detallado sobre las posibles fuentes de financiación externa en fases posteriores, especialmente aquellas vinculadas a fondos de inversión, venture capital o programas públicos centrados en sostenibilidad, digitalización y emprendimiento femenino. Estas líneas de estudio permitirían reforzar la solidez del plan financiero y anticipar los retos a los que podría enfrentarse la startup en su proceso de crecimiento y escalado.

9. Anexos

9.1. Declaración de uso de herramientas de inteligencia artificial

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, Maria del Carmen Gea Berruezo, estudiante de ADE + Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de negocio de una startup. LookBack: digitalización y visibilidad para la moda local", 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. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
3. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 25/03/2025

Firma: Maria del Carmen Gea Berruezo

10. Referencias

Apple. (s.f.). *Compare memberships*. Recuperado el 19 de marzo de 2025 de <https://developer.apple.com/la/support/compare-memberships/>

Asociación Empresarial del Comercio Textil, Complementos y Piel (ACOTEX). (2023). *El Comercio Textil en Cifras 2023: Cifras y datos correspondientes al ejercicio 2023 (23ª edición)*. Recuperado el 16 de febrero de 2025 de <https://www.acotex.org/content-web-acotex/media/2024/04/Comercio-en-Cifras-2023-1.pdf>

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf

Blas Riesgo, S., Codina, M., & Sádaba, T. (2022). Does Sustainability Matter to Fashion Consumers? Clustering Fashion Consumers and Their Purchasing Behavior in Spain. *Fashion Practice*, 15(1), 36–63. <https://doi.org/10.1080/17569370.2022.2051297>

Blas Riesgo, S. (2024). From Shoppers to Agents of Change: Consumer Behavior and Collaborative Fashion Consumption in Spain. In: Gallego-Nicholls, J.F., Carrilero-Castillo, A. (eds) *Textile Industry and the SDGs. SDGs and Textiles*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-5073-3_5

Boada-Collado, P., & Martínez-de-Albéniz, V. (2019). *Estimating and optimizing the impact of inventory on consumer choices in a fashion retail setting*. *Manufacturing & Service Operations Management*, 21(3), 652–670. <https://doi.org/10.1287/msom.2018.0764>

Boletín Oficial del Estado. (2007). *Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad*. Recuperado el 9 de febrero de 2025 de <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-19884-consolidado.pdf>

Chatvijit, S. (2012). *Exploring the effects of scarcity, impulse buying, and product*. Recuperado el 12 de febrero de 2025 de: https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/Chatvijit_uncg_0154M_11026.pdf

Coyle, J. F. (2014). Rethinking the geography of consumer contracts. *Hastings Law Journal*, 66(1), 117–178. Recuperado el 12 de febrero de 2025 de <https://hastingslawjournal.org/wp-content/uploads/Coyle-66.1.pdf>

Ditrendia. (2024). *Estadísticas de comercio electrónico en España*. Basado en datos de IAB. Recuperado el 20 de enero de 2025 de <https://mktefa.ditrendia.es/blog/estadisticas-comercio-electronico>

El Periódico. (2023). *El sector textil pierde otro centenar de comercios en 2023 y España ya tiene un 30% menos de puntos de venta de moda que antes del COVID*. Recuperado el 20 de enero de 2025 de <https://www.elperiodico.com/es/consumo/20240423/sector-textil-pierde-centenar-comercios-2023-facturacion-moda-101406107>

Empresa Nacional de Innovación (ENISA). (s.f.). *Emprendedoras Digitales*. Recuperado el 18 de marzo de 2025 de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/emprendedoras-digitales>

Escobar-Rodríguez, T., Bonsón-Fernández, R. Analysing online purchase intention in Spain: fashion e-commerce. *Inf Syst E-Bus Manage* 15, 599–622 (2017). <https://doi.org/10.1007/s10257-016-0319-6>

Eurostat. (n.d.). *Glosario: Comercio electrónico*. Recuperado el 18 de enero de 2025 de <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:E-commerce>

Franklin, S., Hamermesh, D., & Paul, J. (2012). Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 525–543. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.02.001>

García Ortega, R. (2023). *La evolución de la industria de la moda y el comercio minorista hacia la sostenibilidad y el ecommerce. Tendencias del consumo en España*.

[Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. Universidad de Valladolid. Recuperado el 14 de enero de 2025 de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/63448/TFG-J-505.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Google. (s.f.). *Cómo empezar a usar Play Console*. Recuperado el 16 de marzo de 2025 de <https://support.google.com/googleplay/android-developer/answer/6112435?hl=es>

HP. (s.f.). *HP ProBook 450 G9 Notebook PC* [Portátil]. HP Store España. Recuperado el 24 de febrero de 2025 de <https://www.hp.com/es-es/shop/product.aspx?id=6f2m7ea&opt=abe&sel=ntb>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2022). *Estadística estructural de empresas: sector industrial*. Recuperado el 18 de enero de 2025 de <https://www.ine.es>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Directorio Central de Empresas (DIRCE)*. Recuperado el 18 de enero de 2025 de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550

Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Datos demográficos por edad en España*. INE. Recuperado el 22 de enero de 2025 de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=31304>

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>

Kozłowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2018). The reDesign canvas: Fashion design as a tool for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 183, 194–207. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.014>

Lorenzana Iglesias, O. (2018). *La moda en España: Situación actual y cuestiones futuras*. Universidad de Castilla-La Mancha. Distribución y Consumo, 3. Recuperado el 13 de febrero de 2025 de https://www.academia.edu/81580947/La_moda_en_Espa%C3%B1a_Situaci%C3%B3n_actual_y_cuestiones_futuras

Martínez Berreiro, A. (2021). La sostenibilidad en los estudios de moda. *Athenea Digital: Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 21(3), 1–16. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2728>

MediaMarkt. (s.f.). *Móvil A54 5G Samsung Black 256 GB, 8 GB, 6.4" Full HD, Exynos 1380, 5000 mAh*. Recuperado el 8 de enero de 2025 de https://www.medimarkt.es/es/product/_movil-a54-5g-samsung-black-256-gb-8-gb-64-full-hd-exynos-1380-5000-mahmah-104205746.html

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2024). *Hereu se reúne con el observatorio textil y de moda*. Recuperado el 22 de febrero de 2025 de <https://www.mintur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2024/Paginas/Hereu-reunion-observatorio-textil-moda.aspx>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2022). *Estadística estructural de empresas: sector industrial, 2022*. Recuperado el 10 de enero de 2025 de <https://www.mintur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/02.%20Textil%20y%20confeccion.pdf>

Observatorio del Textil y la Moda. (2024). *Informe Económico de la Moda en España 2024*. Recuperado el 12 de enero de 2025 de <https://observatoriotextilymoda.es/informe-economico-de-la-moda-en-espana-2024>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. Recuperado el 24 de enero de 2025 de https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf

Pakke. (2022). *¿Cuánto cuesta hacer un marketplace? Todo lo que debes saber*. Recuperado el 20 de enero de 2025 de <https://www.pakke.com/es-es/cunto-cuesta-hacer-un-marketplace-todo-lo-que-debes-saber/>

Statista. (2023). La moda online en España - Datos estadísticos. Recuperado el 12 de enero de 2025 de <https://es.statista.com/temas/3527/la-moda-online-en-espana/#topicOverview>

Statista. (2024). *Número de compradores de moda online en España de 2012 a 2023*. Recuperado el 13 de febrero de 2025 de <https://es.statista.com/estadisticas/477779/industria-de-la-moda-compradores-online-en-espana-por-meses/>

Unión Europea. (2003). *Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas [notificada con el número C(2003) 1422]*. Diario Oficial de la Unión Europea, L 124, 36-41. Recuperado el 10 de enero de 2025 de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2003-80730>

Yoon, N., Lee, H. K., & Choo, H. J. (2020). Fast Fashion Avoidance Beliefs and Anti-Consumption Behaviors: The Cases of Korea and Spain. *Sustainability*, 12(17), 6907. <https://doi.org/10.3390/su12176907>