



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **PLAN DE NEGOCIO: “SWAPLY”**

Autor: Celia Oxinalde Pérez

5º E6

Director: Juan Antonio Gil Serra

MADRID | MARZO 2025

## RESUMEN

El mercado de moda en España de segunda mano está en auge. Cada vez más personas apuestan por estas prendas debido a una mayor conciencia sobre la sostenibilidad, la búsqueda de precios accesibles y la practicidad de renovar su armario de manera sencilla y económica. Sin embargo, muchos usuarios todavía se encuentran con problemas importantes al usar plataformas online, como el miedo a las estafas, la falta de tiempo o la incomodidad que supone gestionar todo el proceso por sí mismos.

Ante estos obstáculos, surge “Swaply”, un proyecto que nace con el objetivo de facilitar al máximo la compraventa de ropa usada, proporcionando a los usuarios una respuesta completa y eficiente. Swaply se ocupa de todo el proceso logístico y administrativo: desde hacer fotos atractivas y profesionales de las prendas hasta asegurar su autenticidad, incluyendo la publicación de los productos, la negociación entre las partes y la gestión del envío. El objetivo es proporcionar una experiencia transparente, segura y ágil, generando confianza y cercanía con los clientes.

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) tiene como propósito demostrar la viabilidad del negocio a través de un plan de negocio detallado y adaptado a las necesidades del mercado actual. Para alcanzar este objetivo, se utilizarán diversas herramientas de análisis y metodología, tales como PESTEL, análisis de mercado, la matriz DAFO y la evaluación de competidores como Vinted, Percentil y Micolet. Además, se incluirán planes específicos para áreas clave como marketing, operaciones o recursos humanos. Los resultados del estudio facilitarán la identificación del atractivo y el potencial competitivo del proyecto, proponiendo estrategias que maximicen sus fortalezas y oportunidades, al tiempo que mitiguen posibles debilidades y amenazas.

**Palabras clave:** sostenibilidad, moda, segunda mano, Swaply, proceso logístico, economía circular, *marketplace*, confianza, transparencia, consumidores

## **ABSTRACT**

Currently, the second-hand fashion market in Spain is booming. More and more people are turning to this type of clothing due to increasing awareness about sustainability, the search for more affordable prices, and the practical need to update their wardrobes easily and economically. However, many users still face significant challenges when using online platforms, such as the fear of scams, lack of time, or the inconvenience of managing the entire process themselves.

In response to these challenges, “Swaply” emerges as a project aimed at making the buying and selling of used clothing as effortless as possible, offering user a comprehensive and efficient solution. Swaply manages the entire logistical and administrative process: from taking professional and appealing photos of clothing items to ensuring their authenticity, including product listings, negotiating between parties, and managing shipping. The goal is to provide a transparent, safe, and streamlined experience, building trust and closeness with customers.

This Final Degree Project (TFG) aims to demonstrate the business viability through a detailed strategic plan tailored to the current market needs. To achieve this goal, various analytical tools and methodologies will be employed, including PESTEL, market analysis, the SWOT matrix, and competitor evaluation of platforms such as Vinted, Percentil and Micolet. Additionally, detailed strategic plans will be developed for key areas such as marketing, operations, and human resources. The outcomes of this study will help identify the project’s the attractiveness and competitive potential, proposing strategies that maximize its strengths and opportunities while addressing possible weaknesses and threats.

**Keywords:** sustainability, fashion, second-hand, Swaply, logistical process, circular economy, marketplace, trust, transparency, consumers

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
1.1	OBJETIVOS	10
1.2	METODOLOGÍA	11
<b>2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b>	<b>13</b>
2.1	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	14
	<i>Misión</i>	14
	<i>Visión</i>	14
	<i>Valores</i>	14
<b>3</b>	<b>BUSINESS MODEL CANVAS</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO</b>	<b>19</b>
4.1	ANÁLISIS INTERNO	20
4.1.1	<i>Matriz de evaluación de factores internos</i>	22
4.2	ANÁLISIS EXTERNO	23
4.2.1	<i>Análisis del entorno general: PESTEL</i>	23
4.2.2	<i>Análisis del mercado: 5 Fuerzas de Porter</i>	30
4.3	ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	34
4.4	MATRIZ DAFO	39
<b>5</b>	<b>PLAN MARKETING</b>	<b>41</b>
5.1	POSICIONAMIENTO Y DIFERENCIACIÓN (BLUE OCEAN – ESTRATEGIA CANVAS)	42
5.2	MARKETING MIX	45
5.2.1	<i>Producto</i>	45
5.2.2	<i>Precio</i>	46
5.2.3	<i>Promoción</i>	47
5.2.4	<i>Distribución</i>	48
<b>6</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>50</b>
6.1	INFORMACIÓN DEL SERVICIO	50
6.2	PROCESO Y TECNOLOGÍA	52
6.3	RECURSOS NECESARIOS	54
<b>7</b>	<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y FORMA LEGAL</b>	<b>56</b>
7.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	56

7.2	PLAN DE RETRIBUCIÓN Y BENEFICIOS	57
7.3	FORMA LEGAL	59
7.4	SELECCIÓN DE PERSONAL Y FUTURO DE LA PLANTILLA	61
8	PLAN FINANCIERO	64
8.1	INVERSIÓN INICIAL	64
8.2	PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS	66
8.2.1	<i>Previsión de ingresos</i>	68
8.2.2	<i>Previsión de gastos</i>	69
8.3	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	72
8.4	BALANCE DE SITUACIÓN	75
9	IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	76
9.1	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO E IMPLEMENTACIÓN	77
9.2	BALANCED SCORECARD	78
9.3	MATRIZ DE RIESGOS	79
10	CONCLUSIONES	80
11	BIBLIOGRAFÍA	82
12	ANEXOS	86
13	DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Business Model Canvas.....	19
<b>Figura 2:</b> Índice de Estabilidad Política.....	25
<b>Figura 3:</b> Tasa de inflación interanual estimada por región del mundo de 2021 a 2029.....	26
<b>Figura 4:</b> 5 Fuerzas de Porter.....	31
<b>Figura 5:</b> Resultados de la encuesta.....	35
<b>Figura 6:</b> Resultados de la encuesta.....	36
<b>Figura 7:</b> Resultados de la encuesta.....	36
<b>Figura 8:</b> Resultados de la encuesta.....	37
<b>Figura 9:</b> Resultados de la encuesta.....	38
<b>Figura 10:</b> Resultados de la encuesta.....	38
<b>Figura 11:</b> Resultados de la encuesta.....	39
<b>Figura 12:</b> Matriz DAFO.....	40
<b>Figura 13:</b> Tamaño del mercado de ropa de segunda mano.....	42
<b>Figura 14:</b> Blue Ocean – Estrategia Canvas.....	44
<b>Figura 15:</b> Logotipo de Swaply.....	45
<b>Figura 16:</b> Aplicación móvil .....	49
<b>Figura 17:</b> Página Web.....	51
<b>Figura 18:</b> Proceso de verificación de la <i>App</i> .....	54
<b>Figura 19:</b> Organigrama temporal.....	62

## ÍNDICE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Matriz EFI.....	22
<b>Tabla 2:</b> Resumen Pestel.....	30
<b>Tabla 3:</b> Resumen 5 fuerzas de Porter.....	34
<b>Tabla 4:</b> Principales competidores.....	43
<b>Tabla 5:</b> Tarifa de envíos para los compradores.....	47
<b>Tabla 6:</b> Sueldos y salarios.....	58
<b>Tabla 7:</b> Inversión inicial.....	65
<b>Tabla 8:</b> Préstamo ENISA.....	66
<b>Tabla 9:</b> Descargas de la aplicación.....	67
<b>Tabla 10:</b> Previsión de ingresos – NORMAL.....	69
<b>Tabla 11:</b> Previsión de gastos – NORMAL.....	71
<b>Tabla 12:</b> Cuenta de PyG – NORMAL.....	73
<b>Tabla 13:</b> Tesorería – NORMAL.....	74
<b>Tabla 14:</b> Balance de situación.....	76
<b>Tabla 15:</b> Balanced Scorecard.....	78
<b>Tabla 16:</b> Matriz de riesgos.....	79

## 1 INTRODUCCIÓN

La moda no solo define estilos y tendencias, sino que también tiene un impacto directo en el planeta. Es una de las industrias más influyentes a nivel global, pero también una de las más contaminantes. Actualmente, es responsable de 121 millones de toneladas de emisiones de gases de efecto invernadero y del 20% del desperdicio de agua a nivel mundial (Parlamento Europeo, 2020). Además, cada año se generan más de 92 millones de toneladas de residuos textiles, y la mayoría de estas prendas terminan en vertederos sin haber sido reutilizadas (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

El *fast fashion*, con su modelo de consumo acelerado, ha agravado esta problemática, fomentando la compra impulsiva y el desecho prematuro de ropa. Sin embargo, en los últimos años ha surgido un cambio de mentalidad entre los consumidores, quienes buscan alternativas más sostenibles sin renunciar a la moda.

En respuesta a esta necesidad, la moda de segunda mano ha emergido como una solución clave dentro de la economía circular. Según un informe de ThredUp (2024), este mercado está creciendo tres veces más rápido que la moda convencional y se estima que alcanzará un valor global de 350 mil millones de dólares para 2028. Este crecimiento refleja un cambio en las prioridades de los consumidores, quienes buscan opciones más responsables, asequibles y alineadas con sus valores.

A pesar de su popularidad, las plataformas actuales como Vinted, Micolet o Percentil presentan barreras que desmotivan a muchos usuarios. Para vender, es necesario tomar fotografías, redactar descripciones y gestionar envíos, lo que convierte el proceso en algo tedioso y poco eficiente. Para muchos, el tiempo y la logística son obstáculos que les impiden dar una segunda vida a su ropa.

En este sentido, España se perfila como un mercado clave para el auge de la moda de segunda mano. Se espera que, en los próximos cinco años, el 50% de los consumidores incorpore prendas reutilizadas a su armario, consolidando esta tendencia como una alternativa habitual al *fast fashion* (ThredUp, 2024). Además, este modelo se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, especialmente el ODS 12 (producción y consumo responsable) y el ODS 13 (acción por el clima), que buscan reducir el impacto ambiental del sector textil (Naciones Unidas, 2015).

Para hacer frente a estos desafíos, Swaply nace como una alternativa innovadora que simplifica la compraventa de ropa de segunda mano. A diferencia de otras plataformas, Swaply se encarga

de todo el proceso, desde la recogida y puesta a punto de las prendas hasta su fotografía, publicación y gestión del envío. Este modelo no solo simplifica el proceso para los vendedores, sino que también garantiza a los compradores prendas de calidad, contribuyendo así a la reducción del desperdicio textil y fomentando un consumo más sostenible. Swaply no es solo una plataforma, sino un aliado para aquellos que quieren comprar y vender ropa sin complicaciones, mientras contribuyen a una moda más ética y responsable. Inicialmente, Swaply comenzará su actividad en Madrid, aprovechando el mercado local para consolidar su modelo de negocio. Una vez establecida, la empresa planea expandirse progresivamente a nivel nacional e internacional, posicionándose como una referencia dentro del sector de moda *pre-loved*.

Desde una perspectiva empresarial, la pretensión de Swaply es consolidarse como un modelo de negocio escalable y rentable, aprovechando la creciente demanda de moda sostenible. La combinación de un servicio integral y una plataforma digital intuitiva posiciona a nuestra *startup* como una alternativa atractiva para los consumidores que desean contribuir a la economía circular sin renunciar a la comodidad y eficiencia.

Este proyecto ha sido desarrollado por un equipo de cinco estudiantes de la Universidad Pontificia Comillas, quienes hemos trabajado juntas dentro del programa Comillas Emprende. Nos une la pasión por el emprendimiento y la sostenibilidad, así como la convicción de que Swaply puede marcar la diferencia en el mercado. Nuestro equipo está formado por: María Ángeles Día Ruiz, Beatriz Cerezo Albadalejo Lucía Redondo Arroyo y yo, Celia Oxinalde Pérez, las cuatro estudiamos ADE y Relaciones Internacionales, y, por último, Pilar Alfonso Sanz, estudiante de Derecho y ADE. Cada una de nosotras ha aportado una perspectiva única al proyecto, combinando conocimientos en economía, derecho y estrategia empresarial. A lo largo de este proceso, hemos trabajado con dedicación y entusiasmo, aprovechando nuestras fortalezas individuales para construir una propuesta sólida y viable.

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) tiene como propósito evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera de Swaply. Para ello, analizaremos las oportunidades y desafíos del mercado de moda de segunda mano y estudiaremos su potencial de expansión, tanto a nivel nacional como internacional. Swaply no solo pretende ser un negocio rentable, sino un catalizador de cambio dentro de la industria de la moda. Su objetivo es transformar la manera en que las personas, compran y venden ropa, haciendo que la sostenibilidad sea accesible, cómoda y atractiva para todos.

## 1.1 OBJETIVOS

El objetivo principal de este TFG es elaborar y evaluar un plan de negocio para la creación de un *marketplace* innovador, orientado a facilitar la reventa de ropa de segunda mano. La plataforma actuará como intermediaria entre vendedores y compradores, ofreciendo un servicio completo. El proyecto busca analizar la viabilidad comercial, operativa y financiera del negocio, diferenciándose de las plataformas existentes, y explorando su potencial expansión a otros mercados a medio plazo, comenzando en Madrid y posteriormente a nivel nacional e internacional.

Para alcanzar este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos (en adelante OE):

- **OE1:** Analizar el mercado de moda de segunda mano, identificando las principales tendencias de consumo responsable, los competidores directos y las oportunidades del sector, así como comprender el comportamiento de los consumidores.
- **OE2:** Definir la misión, visión y valores de Swaply, y estructurar el modelo de negocio mediante el Business Model Canvas, identificando los segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución y la estructura de costes.
- **OE3:** Realizar un análisis interno y externo mediante las herramientas DAFO, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y proponiendo acciones estratégicas para potenciar las ventajas competitivas y mitigar los riesgos.
- **OE4:** Desarrollar un Plan de Marketing para evaluar la viabilidad comercial de Swaply, definiendo las estrategias de captación de clientes, fijación de precios y promoción de la plataforma, así como desarrollar una plataforma digital intuitiva y funcional adaptada a distintos perfiles de usuarios.
- **OE5:** Diseñar una estrategia de logística eficiente que garantice la correcta gestión, optimizando los tiempos y asegurando la calidad del servicio.
- **OE6:** Crear un Plan de Recursos Humanos eficiente, así como definir la forma legal más adecuada para la constitución de la empresa.
- **OE7:** Elaborar un Plan Financiero a tres años que contemple las previsiones, garantizando un análisis eficiente que permita anticipar los posibles resultados ante diferentes condiciones del mercado.
- **OE8:** Evaluar el impacto social y ambiental de la actividad, incluyendo la posible donación de las prendas no vendidas a organizaciones benéficas, en línea con los principios de la economía circular y el cumplimiento de los ODS.

## 1.2 METODOLOGÍA

Para evaluar la viabilidad de Swaply, este Trabajo de Fin de Grado adopta un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de obtener una visión completa del mercado de moda de segunda mano. Al integrar análisis teóricos con datos reales, garantizamos que las decisiones estratégicas del proyecto estén respaldadas por información relevante y actualizada. Desde una perspectiva metodológica, se ha seguido un método inductivo, partiendo de la observación de tendencias y datos específicos para extraer conclusiones generales sobre la factibilidad del negocio. A lo largo del estudio, se han utilizado tanto fuentes secundarias como datos primarios, lo que ha permitido conocer en profundidad el comportamiento y las expectativas de los consumidores. Además, se han definido la misión, visión y valores de la empresa, sentando así las bases para su identidad y desarrollo.

Para comprender el estado actual del sector, se ha llevado a cabo una revisión documental basada en estudios de mercado, informes de consultoras especializadas y artículos científicos obtenidos en bases académicas como Google Scholar, Dialnet y JSTOR. Este análisis ha permitido: identificar las tendencias de consumo que impulsan la moda sostenible, evaluar los factores claves que afectan la industria de segunda mano y comprender los patrones de comportamiento de los consumidores que pueden influir en la aceptación de Swaply. Además, esta revisión se ha complementado con informes de compañías de servicios profesionales y estudios de tendencias elaborados por organismos especializados en moda y sostenibilidad, proporcionando así una visión más amplia y actualizada del sector.

Para conocer en mayor profundidad las necesidades y motivaciones de los usuarios, se ha diseñado y distribuido una encuesta estructurada a través de Google Forms, que ha sido respondida por más de 200 personas. Esta muestra representativa ha permitido extraer conclusiones clave sobre la frecuencia con la que los consumidores compran ropa de segunda mano, los principales obstáculos que enfrenta al utilizar las plataformas actuales o el grado de interés en una solución que automatice la compraventa de ropa. Complementando esta encuesta, se han realizado entrevistas personales con potenciales clientes. Estas conversaciones han proporcionado un análisis más profundo sobre las expectativas de los usuarios, sus experiencias previas con otras plataformas y los aspectos que consideran esenciales en un *marketplace* de moda sostenible.

El estudio de la competencia constituye otro aspecto esencial en la metodología, ya que conocer la dinámica del mercado y la oferta existente es clave para desarrollar un negocio viable. En este sentido, se han analizado empresas como Vinted, Micolet y Percentil, identificando sus ventajas

competitivas y estrategias de éxito, sus debilidades y áreas de mejora y las oportunidades de diferenciación que nos permitan posicionarnos como una alternativa innovadora. Esta evaluación, ha permitido definir los elementos que hacen única a Swaply y establecer estrategias claras para su posicionamiento en el mercado.

Con el objetivo de garantizar un análisis estructurado del entorno y la viabilidad del negocio, se han utilizado diversas herramientas estratégicas. Se ha realizado un análisis DAFO, para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del modelo de negocio. Como complemento, se ha llevado a cabo un análisis PESTEL para evaluar el impacto de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales sobre el sector de la moda de segunda mano. De manera adicional, se ha aplicado el modelo de las cinco fuerzas de Porter para verificar la estructura competitiva de la industria. Por último, el desarrollo del Business Model Canvas ha permitido estructurar y presentar el modelo de negocio propuesto a través de 9 apartados (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A partir de los análisis previos, se han desarrollado los planes estratégicos que estructuran el modelo de negocio de nuestra *startup*. Dentro del plan comercial y de operaciones, se han definido estrategias de comercialización, fijación de precios y desarrollo de sistemas de distribución, entre otros. Este plan detalla los procesos logísticos esenciales, desde la recogida y clasificación de prendas hasta su envío al cliente final. Del mismo modo, se ha descrito la infraestructura tecnológica necesaria para garantizar la eficiencia del servicio. Por su parte, en el plan de recursos humanos se ha estructurado la organización completa, destacando la necesidad de perfiles clave o sistemas de retribución. En el ámbito financiero, se ha elaborado una proyección a tres años que incluye estimaciones de ingresos, costes, tesorería, cuenta de pérdidas y ganancias y balance de situación. Además, con el propósito de ofrecer una evaluación integral, se han contemplado tres escenarios posibles: optimista, realista y pesimista, lo que permitirá anticipar los resultados del negocio ante diferentes condiciones de mercado

La identificación y gestión de riesgos constituye un pilar esencial en el desarrollo del negocio, razón por la cual se ha implementado el uso del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), herramienta introducida en 1992 por Norton y Kaplan, para medir el desempeño de aquellas áreas clave, garantizando que la gestión esté alineada con los objetivos estratégicos (Harvard Business Review, 2021). Además, se ha elaborado una matriz de riesgos que permite identificar y evaluar posibles amenazas estratégicas, operacionales y financieras, asegurando la presencia de planes de mitigación adecuados.

Por último, este plan de negocio ha seguido un proceso estructurado y ha sido validado a través de la participación en Comillas Emprende, donde se han aplicado metodologías prácticas para definir el valor de Swaply. Durante este proceso, se ha utilizado la plataforma Elevatorfy como referencia, lo que ha permitido desarrollar el proyecto con una base metodológica alineada con los requisitos del mercado. También, se ha contado con la participación en sesiones de *speed dating* con mentores especializados en distintos ámbitos del emprendimiento, quienes han proporcionado un *feedback* esencial para la evolución del proyecto. Profesionales como Ignacio Zaera, Pablo Puelles y Ernesto de la Rocha Gómez, nos han ofrecido asesoramiento estratégico sobre la viabilidad del modelo de negocio y sus factores diferenciadores dentro del mercado. Gracias a estas sesiones, se ha permitido ajustar el planteamiento inicial y reforzar la solidez de Swaply como una propuesta viable y alineada con las necesidades del sector.

En definitiva, esta metodología, que combina análisis de mercado, herramientas estratégicas y mentoría de expertos, proporciona una visión detallada y realista sobre la viabilidad de Swaply. Gracias a este enfoque estructurado, cada decisión estratégica ha sido tomada basándonos en datos concretos y herramientas de análisis rigurosas, asegurando que Swaply no solo sea un modelo de negocio viable, sino también una solución innovadora.

## **2 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

La idea de negocio surge del creciente interés y demanda por la moda de segunda mano, un mercado que en los últimos años ha vivido un notable crecimiento y se ha consolidado como una alternativa sostenible al *fast fashion*. En este contexto, Madrid se presenta como el punto de partida ideal para lanzar el proyecto, gracias a su alta densidad de población, la creciente conciencia ambiental de sus habitantes y la evolución hacia hábitos de consumo más responsables.

Pero más allá del potencial del mercado, este proyecto también responde a un compromiso personal y colectivo: ofrecer una solución innovadora que facilite la reventa de ropa de segunda mano, contribuya a reducir el desperdicio textil y promueva un modelo de consumo más consciente.

Swaply nace como un *marketplace* que ofrece un servicio completo y profesional, eliminando las barreras que desmotivan a muchos usuarios a participar en este tipo de plataformas. A diferencia de las soluciones tradicionales, Swaply se encarga de las tareas más complejas, tanto

para vendedores como para compradores, y garantiza una experiencia más cómoda, profesional y segura.

Una vez consolidado en Madrid, el proyecto aspira a expandirse de forma progresiva a otras ciudades de España y, posteriormente, al mercado internacional. Esta capacidad de expansión se apoya en un modelo sólido, adaptable a distintos contextos sin perder su esencia. El objetivo final no es solo facilitar la compraventa de ropa usada, sino también convertirse en una referencia dentro de la economía circular, contribuyendo activamente a prolongar la vida útil de las prendas y a reducir el impacto ambiental de la industria de la moda.

## **2.1 Misión, visión y valores**

Definir de manera clara y coherente la misión y los valores de Swaply es esencial para orientar su desarrollo y garantizar su éxito a largo plazo. Estos tres conceptos explican el propósito de la empresa y justifican tanto su existencia como su razón de ser. A su vez, constituyen los pilares fundamentales que guían sus estrategias y acciones para alcanzar los objetivos establecidos y consolidarse en el mercado.

### **Misión**

Nuestra misión en Swaply es promover un consumo responsable y consciente a través de una plataforma digital que facilite la venta y reciclaje de ropa de segunda mano en Madrid. Queremos ofrecer a nuestros clientes una experiencia sencilla y accesible para vender, comprar y donar ropa, contribuyendo así a la reducción del impacto ambiental y fomentando la economía circular.

### **Visión**

La visión es ser la plataforma líder en hacer de cada armario el motor de cambio para un mundo más sostenible.

### **Valores**

Nuestros valores son los principios que guían nuestras acciones y reflejan nuestro compromiso con la sostenibilidad, la innovación y la satisfacción del cliente:

<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovemos la reducción del desperdicio textil y fomentamos la economía circular para contribuir a un mundo más sostenible.</li> </ul>
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscamos constantemente nuevas soluciones digitales para ofrecer una experiencia de usuario eficiente y atractiva</li> </ul>
<b>Transparencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenemos una comunicación abierta y honesta con nuestros usuarios y colaboradores, generando confianza en cada interacción.</li> </ul>
<b>Responsabilidad social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuimos al bienestar de la sociedad facilitando la donación de ropa a organizaciones benéficas y apoyando iniciativas de inclusión social.</li> </ul>
<b>Compromiso con el cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos esforzamos por garantizar una experiencia sencilla y satisfactoria, adaptándose a las necesidades de cada usuario.</li> </ul>
<b>Agilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizamos nuestros procesos para ofrecer un servicio rápido y eficiente, minimizando los tiempos de espera.</li> </ul>
<b>Simplicidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñamos una plataforma intuitiva y fácil de usar, eliminando las barreras que dificultan la reventa de ropa de segunda mano.</li> </ul>

### 3 BUSINESS MODEL CANVAS

A continuación, se presenta el modelo de negocio de Swaply mediante la herramienta Business Model Canvas, propuesta por Osterwalder y Pigneur (Hernández, 2022). Esta permite definir y visualizar el modelo de negocio a través de nueve bloques esenciales, organizados en torno a cuatro áreas clave:

#### ¿Qué ofrecemos?

- **Propuesta de valor:** Swaply nace con la misión de ofrecer una plataforma digital innovadora que simplifica la compraventa y donación de ropa de segunda mano, resolviendo las principales fricciones que enfrentan tanto compradores como vendedores en las plataformas tradicionales. Para los vendedores, Swaply ofrece un servicio integral que se encarga de todo el proceso: recogida de prendas, fotografía, tasación mediante inteligencia artificial y la gestión del envío al comprador final. Esto les permitirá ahorrar tiempo y esfuerzo, sin tener que gestionar tareas como la redacción de descripciones, la

negociación de precios o la organización de envíos. Además, quienes incumplan los estándares de calidad establecidos serán penalizados con cinco euros, garantizando así una oferta selecta y profesional. Para los compradores, la plataforma ofrece un catálogo amplio, con productos verificados y recomendaciones personalizadas generadas por IA, basadas en sus preferencias y hábitos de compra en cada transacción, posicionándose como una alternativa segura, ética y eficiente dentro del mercado.

### ¿A quién se lo ofrecemos?

- **Segmentos de clientes:** los principales segmentos de clientes de Swaply abarcan tanto a vendedores particulares como a compradores interesados en la moda sostenible, así como a entidades sociales que promueven la economía circular. El público objetivo está compuesto por personas de entre 18 y 55 años que desean vender o adquirir prendas de segunda mano de manera sencilla y segura. Los vendedores se beneficiarán de un servicio que gestiona todo el proceso, desde la recogida hasta la entrega final, mientras que los compradores valoran la calidad y transparencia en cada transacción. Adicionalmente, la colaboración con ONG permite donar las prendas no vendidas, reforzando el compromiso social de la empresa.
- **Relación con los clientes:** se ofrecerá un servicio de atención al cliente personalizado y disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, a través de un chat en tiempo real, correo electrónico y redes sociales. Este sistema garantizará respuestas rápidas y soluciones eficientes durante todo el proceso de compra y venta. Para fomentar la confianza entre los usuarios, se buscará implementar un sistema de puntuación y valoraciones que condicionará la visibilidad de los productos, incentivando así la calidad y el buen comportamiento de los vendedores. A su vez, los compradores recibirán recomendaciones de outfits personalizados mediante un sistema de inteligencia artificial que analizará sus preferencias y compras anteriores, proporcionando así una experiencia de compra más atractiva y eficiente.
- **Canales:** los principales canales de comunicación y distribución serán la página web y la aplicación móvil, ambas desarrolladas en Shopify para ofrecer una experiencia de usuario fluida, intuitiva y segura. La promoción de la plataforma se realizará mediante campañas en redes sociales, colaboraciones con *influencers* y eventos pop-up en Madrid, permitiendo así conectar con la comunidad local y fortalecer la imagen de marca. Además, se utilizarán estrategias de publicidad digital y *content marketing* para captar nuevos usuarios y consolidar la presencia de Swaply en el mercado, facilitando su expansión progresiva a nivel nacional e internacional.

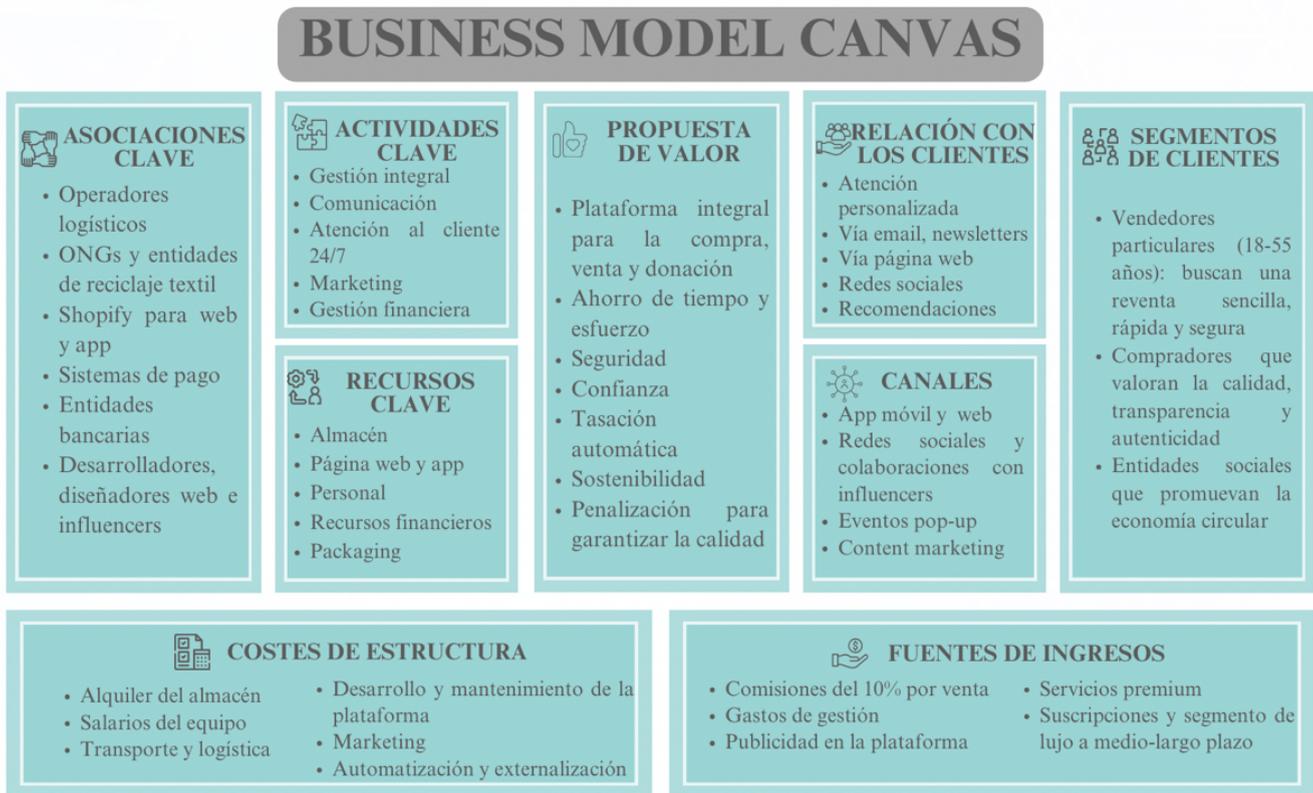
## ¿Cómo lo ofrecemos?

- **Recursos clave:** estos se dividen en físicos, tecnológicos, humanos y financieros. El principal recurso físico es el almacén ubicado en Madrid, con capacidad para 5.000 prendas aproximadamente, equipado para la recepción, clasificación y almacenamiento temporal. Los recursos tecnológicos comprenden la plataforma web y la *App* desarrollada en Shopify, que incorporará un sistema IA para la tasación y recomendaciones de outfits mediante *cross-selling*. En cuanto a los recursos humanos, el equipo estará compuesto por un equipo encargado de la verificación de calidad, la fotografía, el desarrollo y el funcionamiento eficiente de atención al cliente, entre otros. Los recursos financieros, provendrán entre otros de fondos europeos y préstamos bancarios.
- **Actividades clave:** entre ellas destacan la recogida, almacenamiento y envío de las prendas, cuya logística se detallará en el PLAN DE OPERACIONES. El control de calidad asegurará que cada prenda cumpla los estándares establecidos antes de su publicación, mientras que la promoción se realizará a través de redes sociales, colaboraciones con *influencers* y eventos pop-up. El servicio de atención al cliente, disponible las 24 horas del día, ofrecerá soporte en tiempo real, para resolver todo tipo de dudas y asesorar a los clientes. La gestión financiera abarca el control de los ingresos generados por comisiones, publicidad y servicios premium, garantizando un crecimiento sostenible.
- **Asociaciones clave:** el desarrollo y funcionamiento se sustentará en diversas asociaciones clave que garantizan la eficiencia de sus procesos logísticos, tecnológicos y financieros. La empresa colaborará con operadores logísticos especializados en comercio electrónico, incluyendo alianzas potenciales con Glovo y Uber para facilitar las recogidas urbanas y agilizar las entregas. Del mismo modo, se establecerán acuerdos con ONG para la donación de prendas no vendidas y con entidades de reciclaje textil para gestionar aquellas que no puedan utilizarse. En el ámbito digital, la plataforma web y la *App* se desarrollarán en Shopify, elegida por su facilidad de acceso y diseño intuitivo. Además, se integrarán sistemas de pago en línea como Apple Pay, PayPal y Visa, garantizando transacciones rápidas y seguras. Por último, se buscarán alianzas estratégicas con entidades bancarias para asegurar la financiación inicial, como los préstamos ENISA, complementada con la colaboración de desarrolladores y diseñadores web que garantizarán un funcionamiento óptimo y una experiencia de usuario fluida.

## ¿Cuánto supone?

- **Costes de estructura:** entre los costes principales nos encontraremos con el alquiler del almacén en Madrid, los salarios del equipo, los gastos de transporte y logística, así como los costes de desarrollo y mantenimiento de la plataforma. Los costes de marketing abarcarán campañas en redes sociales, colaboraciones, eventos, y todo coste operativo se buscará optimizar mediante la automatización de procesos y la externalización de servicios no esenciales.
- **Fuentes de ingresos:** los ingresos provendrán de las comisiones del 20% aplicadas a cada venta y de los gastos de gestión. Los ingresos adicionales provendrán de la publicidad en la plataforma y servicios premium, como la recogida urgente y la opción de destacar productos para aumentar la visibilidad. A su vez, el sistema *cross-selling* permitirá aumentar el valor medio de los pedidos. A medio plazo, se ofrecerán servicios adicionales dirigidos a clientes frecuentes y se explorará el segmento de lujo, lo que permitirá aumentar los márgenes de beneficio y consolidar la rentabilidad a largo plazo, todo lo referente a la financiación se explica en profundidad en el PLAN FINANCIERO

**Figura 1:** Business Model Canvas



*Fuente: elaboración propia*

#### 4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

A continuación, se realizará un análisis interno cuyo objetivo es identificar las fortalezas y debilidades de Swaply, y un análisis externo para detectar las oportunidades y amenazas del mercado. Este proceso resulta esencial para comprender el entorno competitivo y definir estrategias alineadas con los objetivos de la empresa.

Tal y como se detalló en la metodología, el análisis interno se llevará a cabo mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), propuesta por David & David (2017), que permite sintetizar y ponderar los principales factores internos que influyen en el desempeño de la organización. Este análisis se centrará en los recursos, capacidades y ventajas competitivas de Swaply para determinar las áreas en las que destaca y aquellas que requieren mejora.

En cuanto al análisis externo, se emplearán dos herramientas clave. En primer lugar, el análisis PESTEL permitirá identificar las oportunidades y amenazas del entorno macroeconómico, considerando los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales (Makos, 2024). En segundo lugar, se aplicará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para

evaluar la intensidad competitiva del sector de la moda de segunda mano, analizando la amenaza de nuevos competidores, productos sustitutivos, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la rivalidad existente entre las empresas del sector (David & David, 2017). Finalmente, se sintetizarán los resultados obtenidos en la Matriz DAFO, la cual resumirá las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

#### 4.1 Análisis interno

El análisis interno permite detectar las principales fortalezas y debilidades de Swaply, considerando sus recursos, capacidades y ventajas competitivas que determinan su rendimiento y posición en el mercado. Este estudio es esencial para comprender los factores internos que afectan al rendimiento de la empresa, facilitando la formulación de estrategias que potencien sus puntos fuertes y mitiguen sus áreas de mejora (David & David, 2017). Para ello, se aplicará la Matriz EFI, la cual asigna una puntuación ponderada a cada factor en función de su importancia y desempeño, reflejando la solidez interna de la organización.

##### **Fortalezas internas:**

- **Modelo logístico integral:** la gestión completa del proceso logístico, desde la recogida de las prendas hasta su entrega final, permite a Swaply ofrecer una experiencia más sencilla y eficiente. Este sistema elimina las tareas más tediosas para los vendedores y garantiza a los compradores productos en buen estado, reforzando la confianza y la satisfacción del cliente.
- **Sistema de tasación basado en IA:** la implementación de inteligencia artificial permite valorar automáticamente cada prenda en función de su estado, marca y demanda en el mercado. Este sistema no solo agiliza el proceso de tasación, sino que también garantiza una mayor transparencia y objetividad, mejorando la experiencia tanto de vendedores como de compradores (Chui et al., 2018).
- **Compromiso con la sostenibilidad:** la posibilidad de donar directamente las prendas no vendidas a ONG y el fomento de la economía circular refuerzan la imagen de marca de Swaply como una empresa responsable y comprometida con el medio ambiente, alineándose con las tendencias de consumo consciente (Gazzola et al., 2020).
- **Canales digitales optimizados:** la plataforma web y la aplicación móvil desarrolladas en Shopify ofrecen una experiencia de usuario fluida, intuitiva y segura, facilitando la interacción con la plataforma y garantizando un proceso de compra y venta ágil y eficiente (Shopify, 2024).

- **Flexibilidad y escalabilidad del modelo de negocio:** a diferencia de otras plataformas, Swaply no requiere inventarios propios masivos ni grande infraestructura físicas, lo que reduce significativamente los costes operativos en comparación con competidores tradicionales del sector *retail*.
- **Equipo humano cualificado:** el equipo humano de Swaply, compuesto a corto plazo por las cinco fundadoras del proyecto, un futuro CEO y un informático, quienes, gracias a su amplia formación académica adquiridas durante cinco años de carrera universitaria, aportará sólidos conocimientos en gestión empresarial, marketing, logística y desarrollo tecnológico, garantizando una coordinación eficaz de las operaciones y una experiencia profesional para los usuarios.

#### Debilidades internas:

- **Dependencia de operadores logísticos:** la externalización del transporte y la entrega de las prendas puede generar retrasos o incidencias que afecten negativamente a la experiencia del cliente. Además, la futura colaboración con empresas como Glovo y Uber puede limitar la capacidad de negociación de Swaply, aumentando ligeramente los costes logísticos.
- **Recursos financieros limitados:** la necesidad de financiación externa mediante fondos europeos y préstamos bancarios puede restringir la capacidad de inversión en innovación y expansión, dificultando el crecimiento a largo plazo.
- **Reconocimiento de marca incipiente:** al tratarse de una plataforma de reciente creación, Swaply aun no cuenta con una reputación consolidada, lo que supone una desventaja frente a competidores más establecidos como Vinted o Wallapop. Para superar esta limitación, será necesario invertir en estrategias de marketing que aumenten la visibilidad y el reconocimiento de la marca.
- **Complejidad operativa y dependencia del marketing:** la gestión simultánea de la logística, la atención al cliente y la promoción de la plataforma requiere una coordinación eficiente para evitar cuellos de botella y garantizar la calidad del servicio. Además, el éxito de la plataforma dependerá en gran medida del impacto de sus campañas en redes sociales y de las colaboraciones con *influencers*, lo que supone un riesgo si la estrategia inicial no logra la tracción esperada.

#### 4.1.1 Matriz de evaluación de factores internos

Tras haber identificado las principales fortalezas y debilidades internas de Swaply, se procede a sintetizarlas mediante la matriz EFI, una herramienta clave dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta matriz permite evaluar la posición interna de la empresa a través de una puntuación ponderada que refleja la importancia y desempeño de cada factor identificado (David & David, 2017).

Para su elaboración, en primer lugar, se ha asignado a cada factor una ponderación entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), cuya suma total debe ser igual a 1.0. Posteriormente, se ha otorgado a cada factor una calificación del 1 al 4, donde 1 representa una debilidad menos y 4 una fortaleza importante. Las fortalezas reciben una calificación de 3 o 4, mientras que las debilidades se puntúan con un 1 o 2. A continuación, se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación para obtener la puntuación ponderada correspondiente. Finalmente, se suman todas las puntuaciones ponderadas para calcular el total de la empresa, cuyo valor determina la posición interna de la organización. Una puntuación inferior a 2,5 indica una posición interna débil, mientras que una puntuación superior a 2,5 refleja una posición interna fuerte.

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos en la matriz EFI de Swaply:

**Tabla 1:** Matriz EFI

<b>Matriz EFI</b>			
Factores clave internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Modelo logístico integral	0,15	4	0,60
Sistema de tasación basado en IA	0,10	4	0,40
Compromiso con la sostenibilidad	0,08	3	0,24
Canales digitales optimizados	0,10	4	0,40
Flexibilidad y escalabilidad	0,12	3	0,36
Equipo humano cualificado	0,15	4	0,60
<b>Debilidades</b>			
Dependencia de operadores logísticos	0,08	2	0,16
Recursos financieros limitados	0,10	1	0,10
Reconocimiento de marca incipiente	0,07	1	0,07
Complejidad operativa y dependencia del marketing	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,92</b>

*Fuente: elaboración propia.*

Tras analizar los resultados obtenidos, se puede concluir que Swaply cuenta con una posición interna sólida, evidenciada por una puntuación ponderada total de 2,92, superior al valor orientativo de 2,5. Este resultado refleja la capacidad de la empresa para competir en el mercado, aprovechando sus principales fortalezas como el modelo logístico integral, el sistema de tasación basado en IA y el compromiso con la sostenibilidad, las cuales constituyen ventajas competitivas clave para su desarrollo.

No obstante, para garantizar un crecimiento sostenible y consolidar su posición, resulta esencial implementar estrategias específicas que mitiguen las debilidades detectadas, en especial la dependencia de operadores logísticos, los recursos financieros limitados y el reconocimiento de marca incipiente. Estos aspectos serán abordados en detalle en el análisis CAME, buscando asegurar el éxito de Swaply en el mercado de la moda de segunda mano.

## **4.2 Análisis externo**

Este análisis permitirá identificar las oportunidades y amenazas que afectarían al desarrollo y crecimiento de Swaply, considerando los factores del entorno general y específico en los que la empresa planea operar. Para ello se emplearán herramientas de referencia en el ámbito de la gestión estratégica como el análisis PESTEL, que examinará las principales influencias macroeconómicas, y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, que evaluará la intensidad competitiva del sector.

### **4.2.1 Análisis del entorno general: PESTEL**

El análisis PESTEL resulta esencial para comprender las fuerzas externas que podrían impactar directa o indirectamente a Swaply. Este modelo permitirá evaluar el entorno macroeconómico mediante el estudio de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, facilitando así la identificación de posibles oportunidades y amenazas para la futura operación de la empresa (Fuente, 2022).

#### **Factores políticos**

El entorno político en España es crucial para garantizar un entorno empresarial favorable. Como miembro de la Unión Europea, España se beneficia de un marco legislativo común que facilita las operaciones comerciales y promueve la estabilidad económica. Sin embargo, la situación política interna presenta ciertos desafíos, lo que puede llegar a generar incertidumbre y afectar a la confianza de los consumidores y las empresas (The Global Economy, 2024).

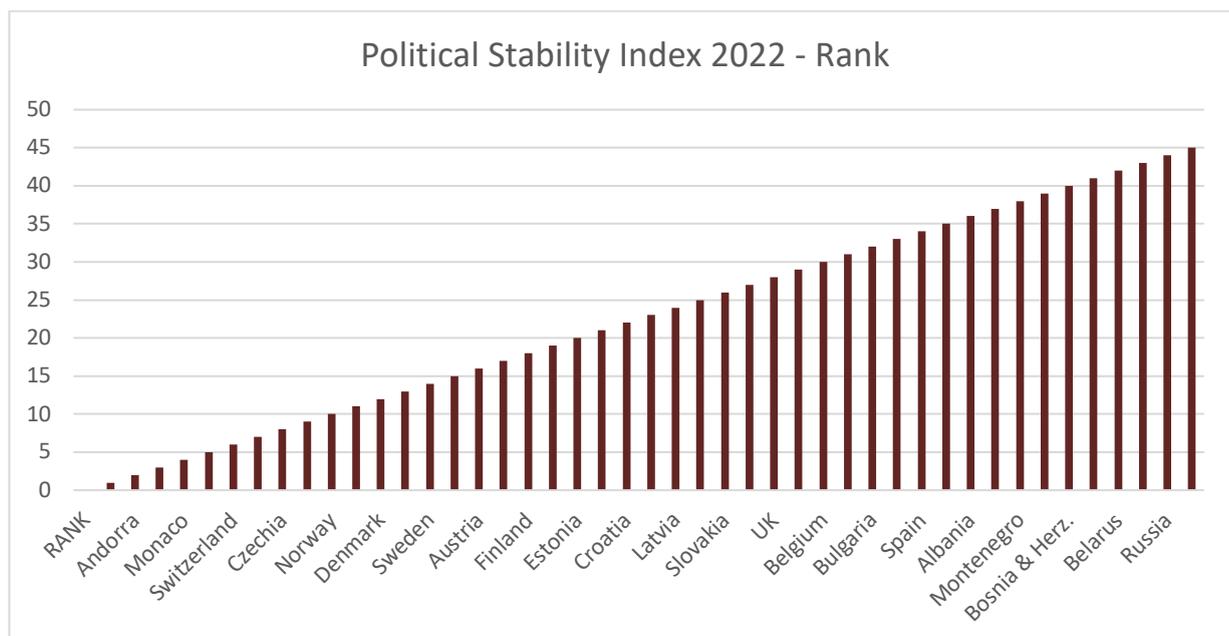
Además, las regulaciones específicas para el comercio digital están evolucionando. La *Directiva UE 2021/514, conocida como DAC 7*, en vigor desde 2024, exige que las plataformas digitales informen a las autoridades fiscales sobre los ingresos generados por los vendedores. Si bien esta medida busca garantizar la transparencia fiscal, podría desincentivar a algunos usuarios que prefieren mantener sus transacciones en el ámbito privado (PwC Tax & Legal, 2023).

Por otro lado, el Gobierno de España ha implementado medidas para fomentar la economía circular y reducir el impacto ambiental del sector textil. La *Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular* (BOE, 2022) prohíbe la destrucción de excedentes textiles, promoviendo su reutilización y reciclaje. Esta normativa representa una oportunidad para Swaply, al alinearse con su compromiso de sostenibilidad y fomentar la reventa de ropa de segunda mano.

Cabe destacar, el Índice de Estabilidad Política sitúa a España en el puesto 33 de 45 países europeos, reflejando un nivel de riesgo moderado (The Global Economy, 2024). Esta situación podría impactar indirectamente en el consumo y la inversión, especialmente en sectores emergentes como el comercio digital.

En este contexto, las ayudas a emprendedores suponen una oportunidad relevante para Swaply. La Comunidad de Madrid ofrece subvenciones económicas, bonificaciones fiscales y programas de asesoramiento empresarial destinados a fomentar la creación y consolidación de nuevas empresas. Al tratarse de una *startup* con recursos limitados, estas ayudas representarían una oportunidad clave para obtener financiación inicial y reducir los costes operativos durante las fases iniciales del negocio, facilitando así su crecimiento y consolidación en el mercado.

**Figura 2:** Índice de Estabilidad Política



*Fuente: elaboración propia con datos extraídos de The Global Economy*

### **Factores económicos**

El entorno económico en España es un factor crucial que influye directamente en el desarrollo y viabilidad de empresas emergentes como Swaply. En 2024, la economía española muestra señales de crecimiento moderado, con una previsión de aumento del PIB del 1,9% superando la media de la Unión Europea (Banco de España, 2024). Este crecimiento favorece el consumo de bienes y servicios, generando oportunidades para el sector de la moda de segunda mano, cuyo mercado continúa en expansión.

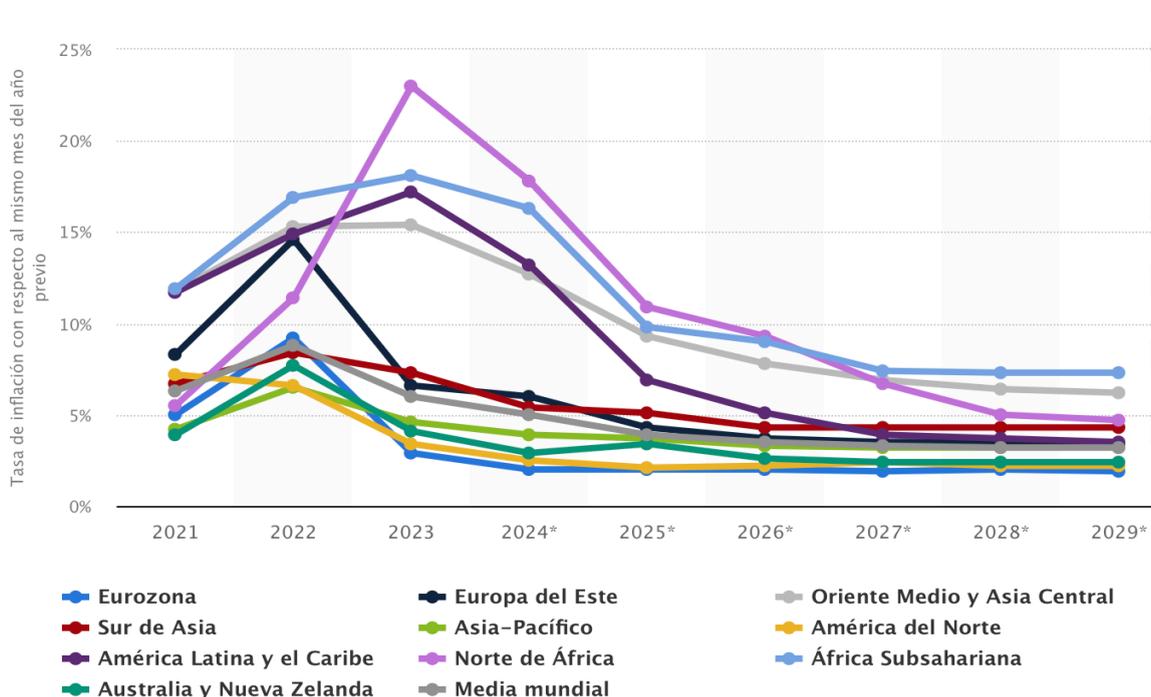
Sin embargo, la inflación, aunque en descenso, sigue afectando al poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría limitar su disposición a gastar en artículos no esenciales. Según el Instituto Nacional de Estadística (2025), la inflación interanual se sitúa en un 3%, mientras que el desempleo ha descendido al 10,61%, la cifra más baja en los últimos 15 años. Este descenso del desempleo amplía la base de clientes potenciales para plataformas como Swaply, especialmente entre los jóvenes y profesionales urbanos interesados en opciones de consumo sostenible.

A su vez, la digitalización del comercio y los hábitos de compra online siguen en aumento. El comercio electrónico en España superó los 84.000 millones de euros en 2023, lo que representa un crecimiento del 16,3% respecto al año anterior (CNMC,2024). Este contexto ofrece una

oportunidad significativa para Swaply, ya que los consumidores están cada vez más familiarizados con las plataformas digitales y buscan experiencias de compra rápidas y seguras.

No obstante, es importante entender que el contexto económico español está estrechamente influenciado por factores macroeconómicos globales. La inflación mundial, especialmente en regiones clave como América Latina, Europa del Este y norte de África, ha repercutido en el encarecimiento de las materias primas, energía y transporte, impactando indirectamente en los precios y costes operativos en España.

**Figura 3:** Tasa de inflación interanual estimada por región del mundo de 2021 a 2029



*Fuente: Statista (2024)*

Este entorno inflacionario internacional contribuyó a tensiones en las cadenas de suministro y aumento de costes logísticos a nivel nacional, lo cual afecta directamente a empresas digitales con una fuerte dependencia de operadores externos. En el caso de Swaply, este factor obliga a optimizar sus procesos y buscar alianzas que reduzcan costes mediante economía de escala y rutas más eficientes. A largo plazo, la dependencia de terceros representa un riesgo financiero que deberá ser gestionado con visión estratégica para garantizar la rentabilidad del modelo de negocio.

## **Factores socioculturales**

Los cambios socioculturales en España están impulsando la creciente demanda de moda de segunda mano, influenciada por la preocupación ambiental y el consumo responsable. En un estudio reciente llevado a cabo por McKinsey se reflejó que más de un 60% de los consumidores muestra interés en productos ecológicos y reutilizables, destacando especialmente entre la Generación Z y los *millennials* (McKinsey & Company, 2023). De acuerdo con ThredUp (2024), el 65% de los consumidores de entre 18 y 35 años ha comprado ropa de segunda mano en el último año, valorando tanto el ahorro económico como su impacto positivo en el medio ambiente.

El crecimiento del comercio electrónico refuerza esta tendencia, consolidando las plataformas digitales como canales habituales de compra, donde la comodidad y la rapidez son factores clave. El Estudio Anual de Redes Sociales en España (IAB Spain, 2024) revela que el 70% de los usuarios de entre 16 y 35 años descubre nuevos productos a través de plataformas como Instagram y TikTok, confiando en las recomendaciones de *influencers* y comunidades digitales.

En cambio, la percepción de la calidad sigue siendo un reto. Según BNP Paribas (2024), el 39% de los consumidores duda de la calidad y el estado de los productos de segunda mano, mientras que el 42% valora especialmente la existencia de garantías y procesos de verificación que aseguren la calidad del producto.

## **Factores tecnológicos**

El desarrollo tecnológico está transformando el sector de la moda *pre-loved* en España, impulsando procesos más eficientes y mejorando la experiencia del cliente. La IA se ha convertido en una herramienta clave para personalizar la experiencia del usuario, permitiendo recomendaciones de productos más precisas y adaptadas a las preferencias individuales (Salesforce, 2024). Además, la realidad aumentada y la virtual están redefiniendo la interacción del cliente con las plataformas de moda, ofreciendo probadores virtuales que mejoran la confianza en las compras en línea y reducen las tasas de devolución (EAE Business School & Sarsfield, 2024)

La tecnología *blockchain* gana relevancia al proporcionar mayor trascendencia y trazabilidad en la cadena de suministro. Esta innovación permite a los consumidores verificar la autenticidad y el origen de las prendas, fortaleciendo la confianza en las transacciones digitales (T2Ó, 2024). La digitalización de los procesos comerciales, combinada con sistemas de pago en línea como

Apple Pay y PayPal, facilita una experiencia de compra rápida y segura, impulsando el crecimiento del comercio electrónico.

El auge de las plataformas de comercio electrónico ha facilitado el acceso a mercados más amplios, permitiendo a las empresas de este sector llegar a una base de clientes más extensa. La optimización de las plataformas para dispositivos móviles ha sido esencial para captar a un público que prefiere realizar compras a través de sus *smartphones*, lo que ha incrementado las ventas online (Statista, 2024).

Finalmente, la automatización en la gestión de inventarios y la logística ha mejorado la eficiencia operativa, reduciendo costes y tiempos de entrega. La implementación de sistemas automatizados permite una gestión más precisa del stock y una respuesta más rápida a las demandas del mercado, contribuyendo a fortalecer la competitividad de las plataformas digitales (Oficina Comercio Y Territorio – Pateco, 2023). Este avance ofrecería a plataformas como Swaply la oportunidad de optimizar sus operaciones y mejorar la experiencia del cliente.

### **Factores ecológicos**

El cambio climático y las políticas medioambientales están transformando los hábitos de consumo en España y el mundo, fortaleciendo la demanda de productos sostenibles. La creciente conciencia sobre el impacto ambiental de la industria textil impulsa la preferencia por alternativas como la moda de segunda mano (Parlamento Europeo, 2024). De hecho, la *Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular*, la cual prohíbe la destrucción de excedentes textiles, refuerza la necesidad de plataformas como Swaply para fomentar la reutilización de prendas. Sin embargo, la necesidad de reducir las emisiones de CO2 en el transporte y logística podría incrementar los costes operativos, especialmente debido a la dependencia de operadores externos (Ministerio De Transportes, Movilidad Y Agenda Urbana, 2023).

### **Factores legales**

Para la puesta en marcha de nuestra empresa, será necesario cumplir con las licencias y certificaciones exigidas por la legislación española. En primer lugar, la empresa deberá registrarse en el Registro Mercantil Central, obtener el Número de Identificación Fiscal (NIF) y formalizar la escritura pública de constitución ante notario. Asimismo, al operar como plataforma digital, deberá ajustarse a la *Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico*, que regula las actividades económicas realizadas por vía

electrónica y garantiza la transparencia en las transacciones online. Por último, será esencial cumplir con la normativa de protección de datos personales establecida en el *Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos*, garantizando la privacidad y seguridad de la información de los usuarios.

El cumplimiento de estas normativas no solo es obligatorio para garantizar la legalidad de las operaciones, sino también crucial para generar confianza entre los usuarios y fortalecer la reputación de la plataforma.

### **Conclusión del análisis**

El análisis pone de manifiesto que el entorno actual ofrece numerosas oportunidades para una plataforma con Swaply, especialmente en lo relativo al auge del consumo responsable, el avance de la digitalización y el impulso normativo hacia una economía circular. No obstante, también existen retos relevantes, como la presión inflacionaria global, la dependencia logística o los requisitos regulatorios crecientes en el ámbito digital. Identificar y anticipar estos factores permitirá a Swaply tomar decisiones más acertadas y adaptarse con agilidad a los cambios del entorno macroeconómico.

A continuación, se presenta un resumen de los factores más relevantes y su posible impacto en el proyecto:

**Tabla 2:** Resumen Pestel

<b>FACTOR PESTEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN CLAVE</b>	<b>IMPACTO PARA SWAPLY</b>
<b>Político</b>	Leyes de economía circular, ayudas al emprendimiento, regulación fiscal digital	Positivo
<b>Económico</b>	Inflación moderada, crecimiento del PIB, auge del <i>e-commerce</i>	Positivo/Neutro
<b>Sociocultural</b>	Mayor concienciación ambiental, cambio generacional en hábitos de consumo	Positivo
<b>Tecnológico</b>	IA, automatización, pagos digitales, trazabilidad <i>blockchain</i>	Positivo
<b>Ecológico</b>	Restricciones al desperdicio textil, presión sobre la huella de carbono en logística	Positivo/Negativo
<b>Legal</b>	Protección de datos, fiscalidad digital, cumplimiento legal de plataformas	Neutro/Negativo

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.2.2 Análisis del mercado: 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite evaluar la intensidad competitiva de la industria de la moda y su impacto en la rentabilidad del negocio. A través de este análisis podremos comprender las dinámicas del sector y definir estrategias que maximicen la ventaja competitiva de Swaply. Estas fuerzas son las siguientes:

**Figura 4: 5 Fuerzas de Porter**



*Fuente: elaboración propia*

### **Amenaza de nuevos competidores: MEDIA**

Tal y como se mencionó, el mercado de la moda de segunda mano ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años, impulsado por el aumento de la conciencia ambiental y los cambios en los hábitos de consumo. La barrera de entrada para nuevos actores en el sector es relativamente baja, ya que la digitalización ha facilitado la creación de plataformas online sin necesidad de infraestructura física significativa. Sin embargo, el posicionamiento de marca y la confianza del consumidor representan barreras importantes para las nuevas empresas, ya que plataformas consolidadas como Vinted y Wallapop dominan el mercado con amplias bases de usuarios y economías de escala.

A pesar de la facilidad de acceso, la diferenciación en términos de experiencia de usuario, servicio logístico y autenticación de productos juega un papel fundamental en la competitividad de los nuevos entrantes. En consecuencia, las *startups* que no logren generar confianza o aportar un valor añadido pueden enfrentar dificultades para captar cuota de mercado frente a los actores establecidos.

### **Amenaza de productos sustitutivos: MEDIA**

Las opciones de sustitución dentro de esta industria incluyen tanto la compra de prendas nuevas en el *retail* tradicional hasta otras formas de consumo colaborativo, como el alquiler de prendas o el intercambio entre particulares. La moda rápida sigue siendo un fuerte competidor debido a su accesibilidad y a las constantes campañas de marketing de grandes marcas que fomentan la compra impulsiva.

Aun así, la creciente preocupación por la sostenibilidad y el impacto medioambiental del *fast fashion* está fortaleciendo la posición del mercado de segunda mano como una alternativa viable. La percepción de calidad y la confianza en el estado de las prendas continúan siendo factores determinantes en la decisión de los consumidores, lo que puede influir en la preferencia por productos nuevos frente a los de segunda mano si no se garantiza un adecuado control de calidad

### **Poder de negociación de los proveedores: MEDIO - BAJO**

En el modelo de negocio de Swaply, los proveedores incluyen tanto a los vendedores individuales que ofrecen sus prendas en la plataforma como los operadores logísticos encargados del transporte y distribución. La negociación con estos dos grupos presenta dinámicas distintas que pueden influir en la estructura de costes y en la operatividad del negocio. Los primeros tienen un poder de negociación bajo debido a la alta oferta y competencia entre ellos, lo que limita su capacidad para influir en los precios o condiciones de venta. Por otro lado, los proveedores logísticos tienen una mayor influencia ya que Swaply depende de terceros para la recogida y entrega de prendas. Factores como el precio del transporte y la calidad del servicio pueden afectar a los márgenes de la empresa. Por consiguiente, la capacidad de negociación con estos proveedores será clave para mantener la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

### **Poder de negociación de los clientes: ALTO**

Los compradores de moda de segunda mano tienen un alto poder de negociación debido a la amplia oferta disponible en distintas plataformas. La facilidad para comparar precios, condiciones y características del producto entre múltiples opciones otorga a los clientes una ventaja significativa. Además, la transparencia en las valoraciones y opciones de otros usuarios influye en la toma de decisiones, aumentando la exigencia en términos de calidad y fiabilidad del servicio.

El precio y la calidad de las prendas son factores clave en la decisión de compra dentro del mercado de segunda mano. Los consumidores tienden a comparar precios y condiciones entre

plataformas, priorizando aquellas que ofrecen mayor seguridad en la verificación de los productos. La percepción sobre el estado de las prendas puede influir en la confianza del comprador, haciendo que aspectos como la autenticidad y la transparencia en la información sean determinantes en la elección de una plataforma sobre otra.

### **Rivalidad entre competidores: ALTA**

Este mercado es altamente competitivo y dinámico, con la presencia de múltiples plataformas establecidas que operan tanto a nivel nacional como internacional. Empresas como Vinted, Wallapop y ThredUp han consolidado su posición en el sector, ofreciendo servicios de compra y venta de ropa de segunda mano con modelos de negocio similares. La competencia se intensifica debido a la constante mejora de funcionalidades, la optimización de algoritmos de recomendación y las estrategias de fidelización de usuarios.

Por estas razones, la diferenciación en términos de logística, calidad de servicio y experiencia del usuario se vuelve fundamental en este entorno competitivo. Igualmente, la consolidación de comunidades de compradores y vendedores dentro de cada plataforma refuerza la lealtad del usuario, lo que representa un reto adicional para las empresas emergentes que buscan ganar cuota de mercado.

En conclusión, el análisis de las cinco fuerzas de Porter revela que el sector de la moda de segunda mano presenta un entorno competitivo intenso, especialmente marcado por una elevada rivalidad entre competidores y un alto poder de negociación por parte de los clientes. No obstante, también se identifican oportunidades estratégicas importantes para Swaply, como la diferenciación a través de una logística optimizada, un control riguroso de calidad y una propuesta de valor centrada en la sostenibilidad y la experiencia de usuario. Comprender estas dinámicas permitirá a Swaply diseñar estrategias que reduzcan su exposición a amenazas externas y potencien su posicionamiento frente a los actores consolidados del mercado.

A continuación, se presenta un resumen visual del análisis de las cinco fuerzas y su impacto estratégico en el posicionamiento:

**Tabla 3:** Resumen 5 fuerzas de Porter

<b>FUERZA</b>	<b>NIVEL DE INTENSIDAD</b>	<b>IMPLICACIÓN PARA SWAPLY</b>
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	Media	Necesidad de diferenciación
<b>Productos sustitutos</b>	Media	Refuerzo del control de calidad y confianza del comprador
<b>Poder de los proveedores</b>	Medio-Bajo	Importancia de alianzas logísticas
<b>Poder de los clientes</b>	Alto	Oferta competitiva, transparente y centrada en el usuario
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Alta	Posicionamiento estratégico, comunidad sólida y fidelización

*Fuente: Elaboración propia*

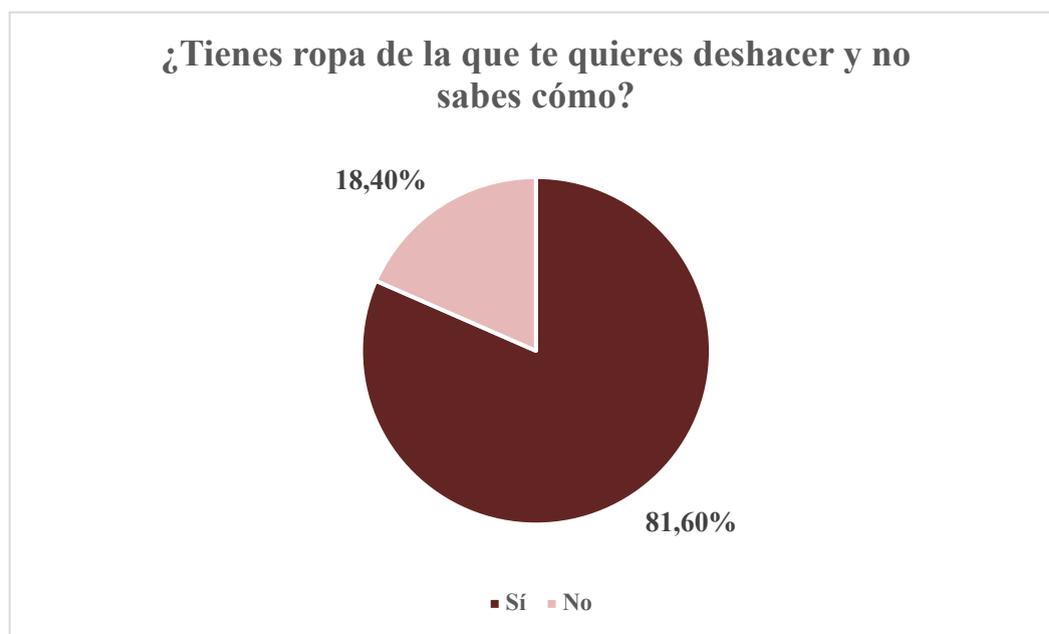
### **4.3 Análisis y segmentación de clientes**

Para llevar a cabo este estudio, se diseñó y distribuyó una encuesta a través de Google Forms, dirigida a una muestra de población mayor de edad. El objetivo principal ha sido analizar el perfil del cliente, sus hábitos de compra y venta en plataformas de segunda mano, así como sus preferencias y percepciones sobre este mercado. Con el fin de garantizar la fiabilidad de los datos, cada encuestado ha podido participar una única vez. Además, se ha informado a los participantes sobre el tratamiento responsable de sus datos, asegurando que su uso se destina exclusivamente a la realización de este TFG. A continuación, se presentan los resultados más relevantes de la encuesta, acompañados de su correspondiente análisis.

Uno de los hallazgos más significativos es que un 81,6% de los encuestados manifiesta tener ropa de la que desea deshacerse, pero no sabe cómo hacerlo. Este dato evidencia una gran

oportunidad de captación para Swaply, ya que existe una amplia base de usuarios potenciales que aún no han encontrado el canal adecuado y accesible para vender sus prendas. Sin embargo, la falta de conocimiento sobre el proceso o la ausencia de un sistema verificado podría estar limitando la participación de estos posibles vendedores.

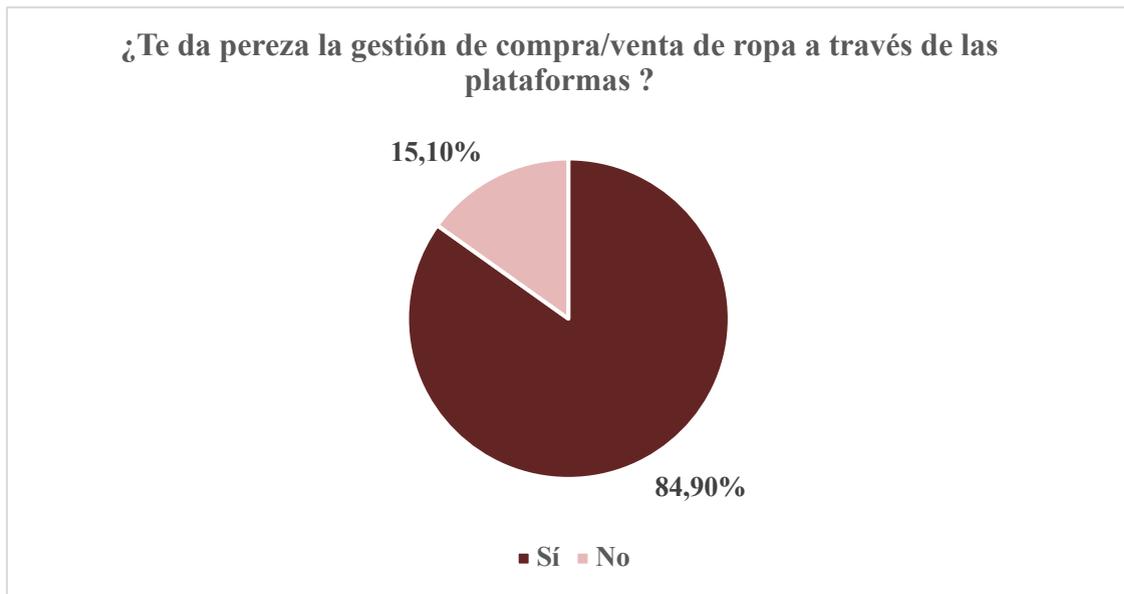
**Figura 5:** Resultados de la encuesta



*Fuente: elaboración propia*

A pesar del interés en vender, el 84,9% de los encuestados considera que la gestión de la venta es tediosa, debido a tareas como la toma de fotografías, la negociación del precio y la organización de los envíos. Swaply abordará esta barrera con su modelo de negocio diferencial, automatizando la logística y el proceso de venta, permitiendo que los usuarios simplemente envíen sus prendas, mientras la plataforma se encarga del resto, desde la tasación hasta la entrega al comprador.

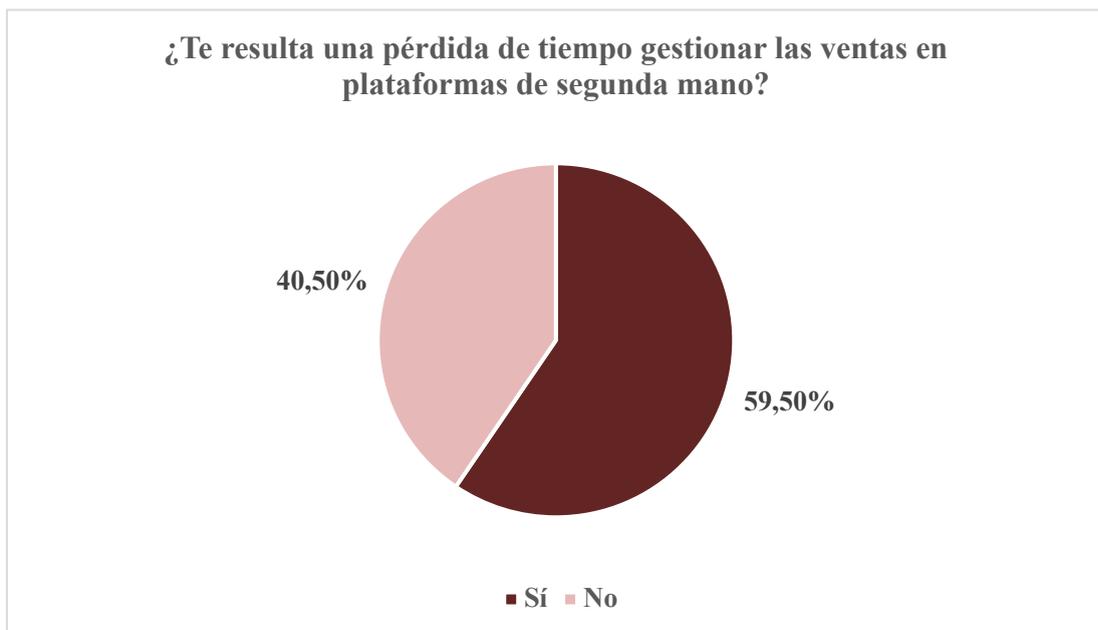
**Figura 6:** Resultados de la encuesta



*Fuente: Elaboración propia*

En línea con la barrera anterior, el 59,5% de los encuestados considera que vender en plataformas de segunda mano es una pérdida de tiempo, principalmente debido a la baja rotación del inventario y el esfuerzo requerido en cada transacción. Nuestro *marketplace* optimizará este proceso a través de su modelo de venta asistida y gestión logística integrada, garantizando una experiencia más ágil para los usuarios.

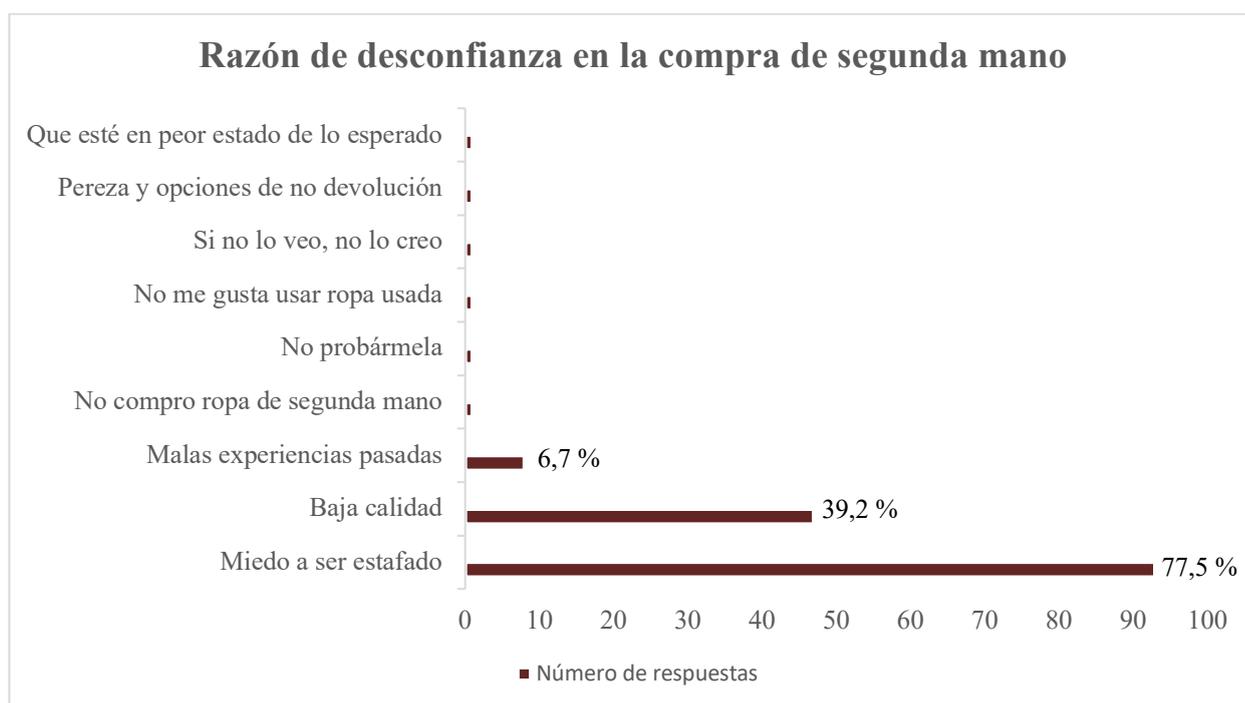
**Figura 7:** Resultados de la encuesta



*Fuente: Elaboración propia*

Uno de los aspectos más determinantes en la compra de productos de segunda mano es la confianza. Según la encuesta, un 63,8% de los encuestados siente desconfianza en este tipo de plataformas, con el 77,5% temiendo ser estafados y el 39,2% preocupados por la calidad de los productos. Para abordar esta barrera, Swaply implementará un sistema de verificación y control de calidad, asegurando que las prendas cumplan con los estándares establecidos. Además, penalizará con 5 euros a los vendedores que envíen productos en mal estado, garantizando así una oferta confiable para los compradores.

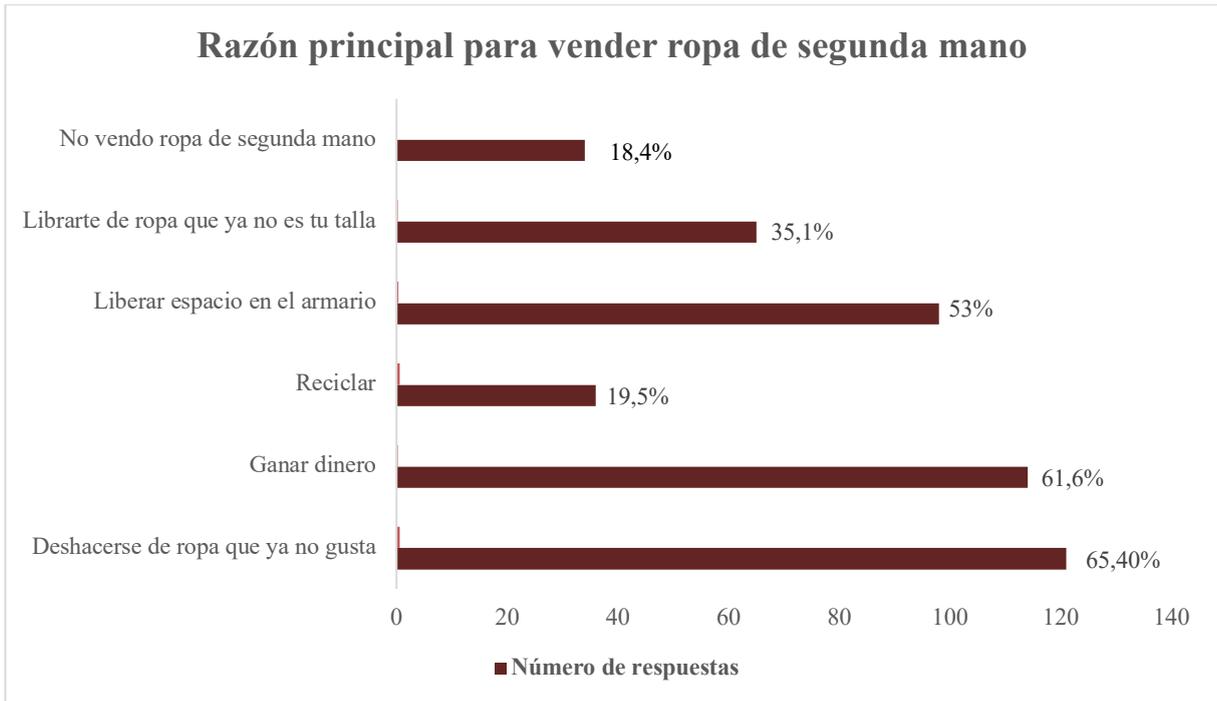
**Figura 8:** Resultados de la encuesta



*Fuente: Elaboración propia*

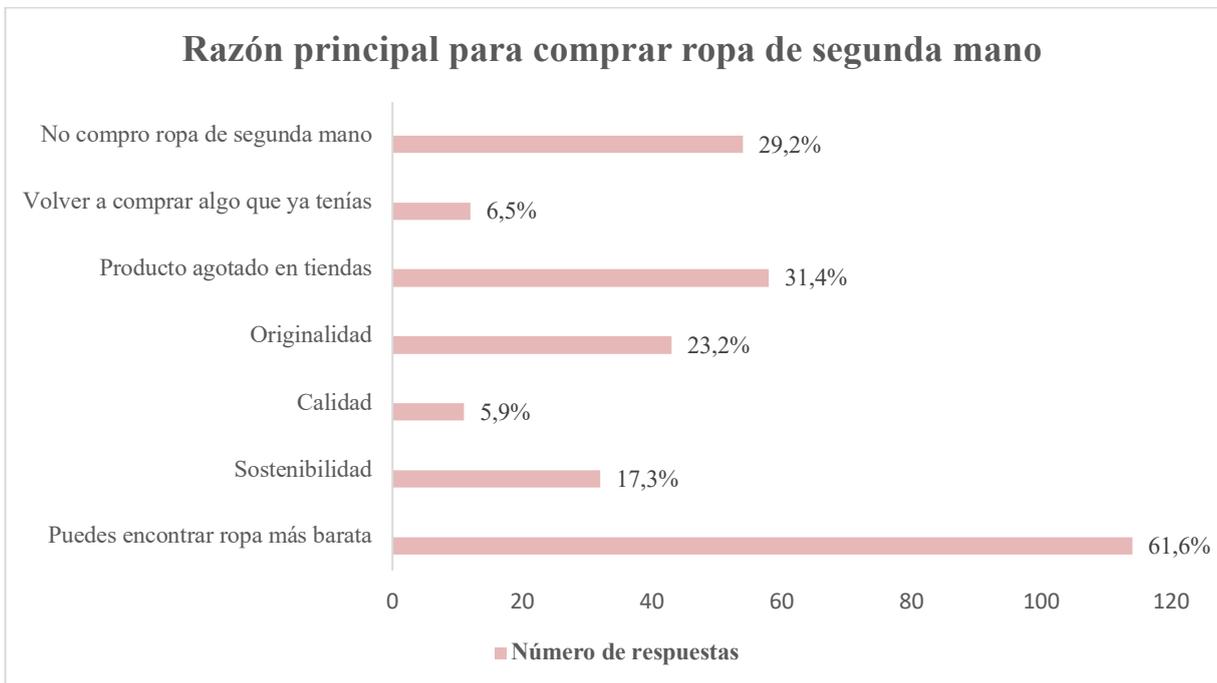
Otro aspecto a tener en cuenta es el perfil de los compradores y vendedores motivados por el ahorro, la exclusividad, la disponibilidad de productos únicos o el impacto medioambiental (véase figuras 9 y 10).

**Figura 9:** Resultados de la encuesta



*Fuente: elaboración propia*

**Figura 10:** Resultados de la encuesta



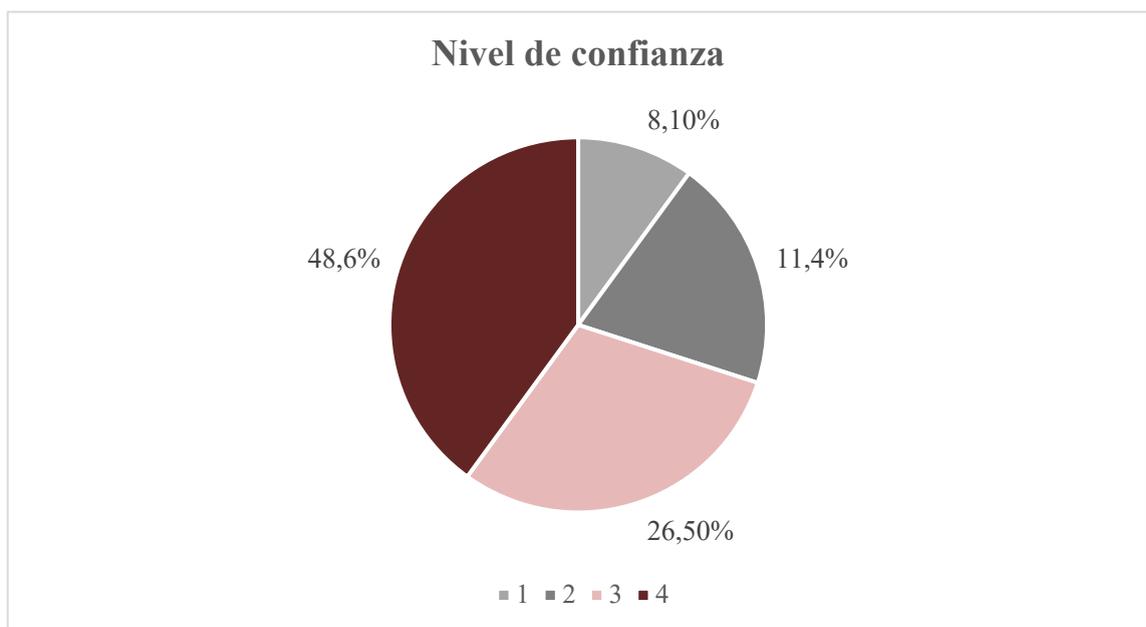
*Fuente: Elaboración propia*

Según los datos obtenidos en la encuesta y en estudios de mercado previos, los principales consumidores de moda de segunda mano se encuentran en los siguientes rangos demográficos:

- **Edad:** mayor presencia en la Generación Z (18-25 años) y *Millennials* (26-40 años), extendiéndolo hasta el rango de los 55 años. Se trata de grupos con mayor interés en sostenibilidad y compras digitales.
- **Género:** mayor representación femenina, alineado con la predominancia del sector moda femenina en el mercado.
- **Hábitos de compra:** alta actividad en *e-commerce* y redes sociales, con preferencia por plataformas con una experiencia de usuario optimizada.

El 48,6% de los encuestados considera clave las reseñas a la hora de decidir su compra, seguido por un 26,5% que también les otorga gran importancia. Dado que la confianza es un factor determinante en este mercado, Swaply incorporará un sistema de puntuaciones y valoraciones, donde la reputación del vendedor influirá directamente en la visibilidad de sus productos dentro de la plataforma.

**Figura 11:** Resultados de la encuesta



*Fuente: Elaboración propia*

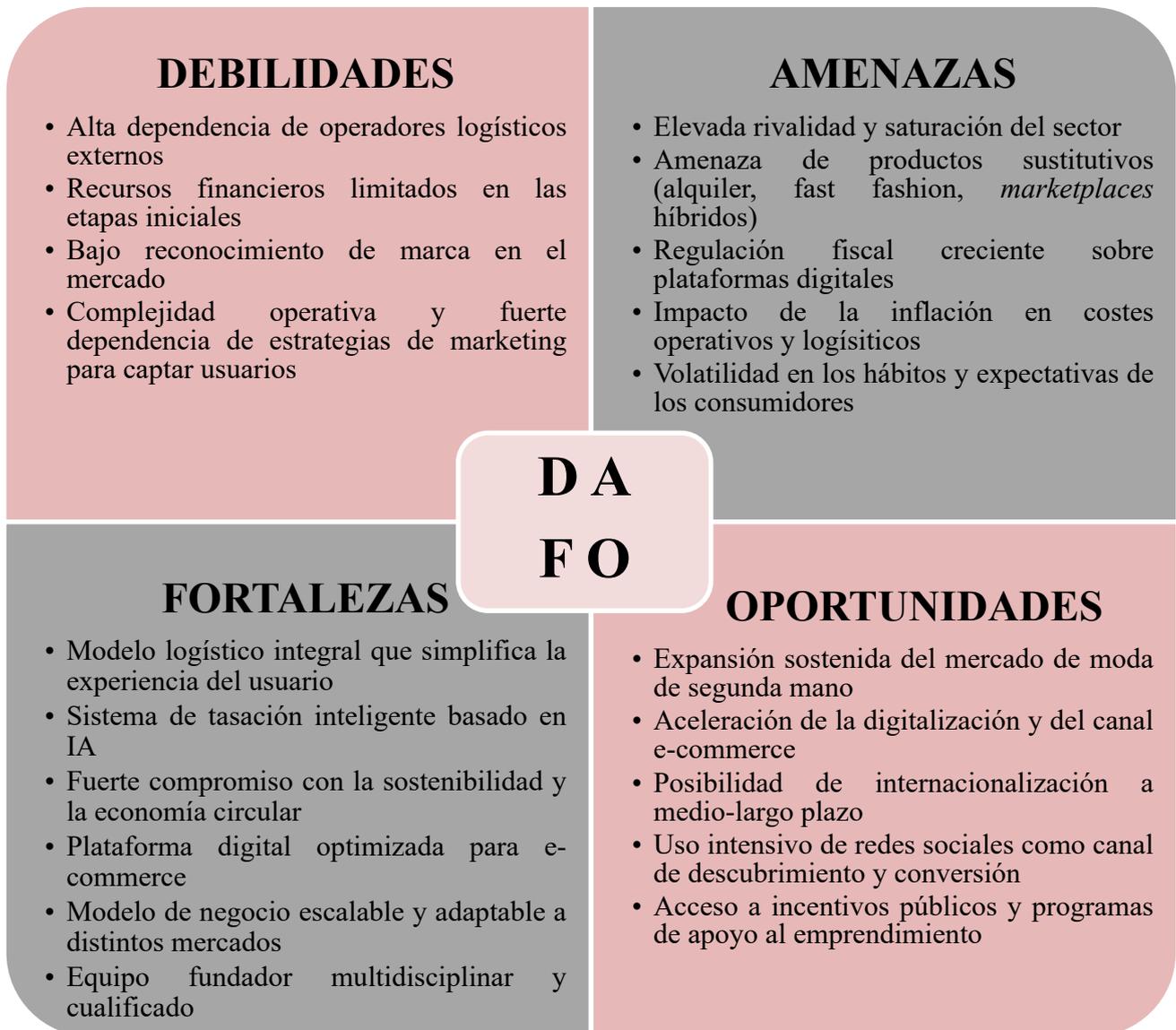
El análisis realizado ha permitido identificar los principales segmentos de clientes y sus barreras de entrada en el mercado de moda de segunda mano. Estos hallazgos son clave para el desarrollo de una estrategia de captación y fidelización alineada con las necesidades del consumidor

#### 4.4 Matriz DAFO

Como síntesis del análisis interno y externo realizado, se presenta la matriz DAFO (véase figura 12), donde se plasma de manera clara y estructurada los principales puntos fuertes y débiles de Swaply, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Este análisis permite identificar los

factores clave que influirán en el desarrollo del proyecto, facilitando la toma de decisiones estratégicas para consolidar su posición en el mercado.

**Figura 12:** Matriz DAFO



*Fuente: elaboración propia*

## 5 PLAN MARKETING

Para desarrollar un plan de marketing eficaz, es fundamental comprender la demanda actual del mercado y el comportamiento de los consumidores en el sector de la moda de segunda mano. Swaply operará en un entorno en el que factores como la digitalización, la sostenibilidad y la practicidad están transformando los hábitos de consumo. Con el objetivo de conocer a fondo a nuestro público objetivo, se llevó a cabo una encuesta a casi 200 personas. Los resultados han permitido identificar patrones de compra, barreras comunes y preferencias, lo que ha facilitado la adaptación de la estrategia comercial a las verdaderas necesidades de los consumidores.

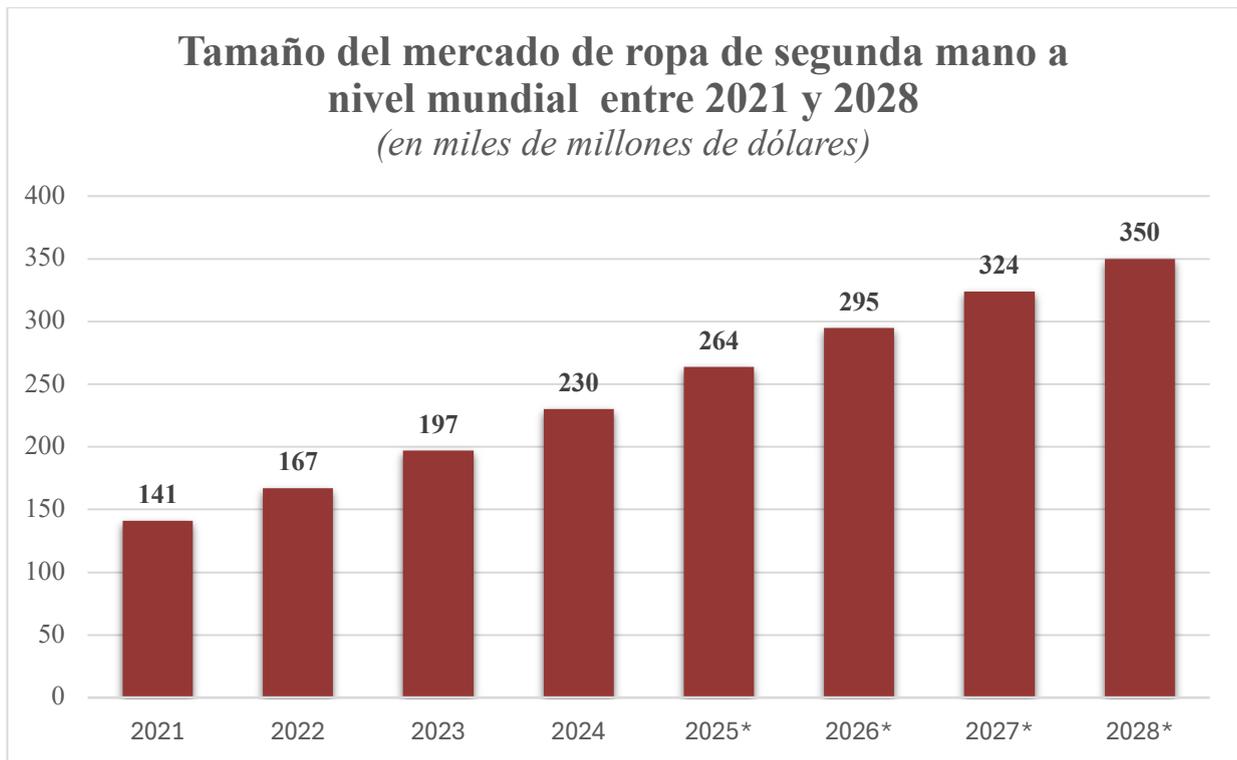
### **Análisis de mercado**

El mercado de la moda *pre-loved* ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, impulsado por una mayor conciencia medioambiental y las crisis económicas, lo que han derivado en la búsqueda de alternativas más accesibles frente al *fast fashion*. Se estima que, en 2023, este mercado alcanzó un valor global de 200.000 millones de dólares (Statista, 2024) con una proyección de crecimiento del 15% anual hasta 2027, consolidándose como un segmento en plena expansión dentro de la industria textil (ThredUp, 2023). En España, esta tendencia también se ha fortalecido, con un incremento del 33% en la demanda de moda de segunda mano en 2022, lo que evidencia un cambio en los hábitos de consumo (Directivos y Gerentes, 2023).

Este mercado se segmenta principalmente en función del tipo de prenda, el perfil del consumidor y la penetración del *e-commerce* en este sector. En términos de categorías de productos, las prendas femeninas dominan el sector, con vestidos y blusas representando el 38,03% del total de ventas de 2023, una tendencia que sigue en constante crecimiento (Kings Research, 2024). En términos demográficos, la Generación Z y los *Millennials* se han convertido en los principales impulsores de este mercado, priorizando la sostenibilidad y la economía circular como factores clave en sus decisiones de compra (Wood, 2022).

El auge de la moda de segunda mano responde a tres factores clave que han moldeado el comportamiento del consumidor: responsabilidad ambiental, digitalización y economía colaborativa. En este sentido, el crecimiento del *e-commerce* ha facilitado el acceso a estos productos mediante plataformas digitales especializadas (M.V. & M.V., 2024) mientras que la inflación y el aumento del coste de vida han incentivado la preferencia por alternativas más asequibles. En este contexto, Swaply se posiciona como una plataforma innovadora, diseñada para capitalizar estas tendencias y ofrecer una solución adaptada a las nuevas demandas del consumidor consciente y sostenible.

**Figura 13:** Tamaño del mercado de ropa de segunda mano



*Fuente: elaboración propia con datos de Statista*

### 5.1 Posicionamiento y diferenciación (Blue Ocean – Estrategia Canvas)

Esta herramienta nos permitirá identificar oportunidades en el mercado de la moda de segunda mano que aún no han sido explotadas por los competidores actuales. Swaply busca diferenciarse de Vinted, Micolet y Percentil mediante una propuesta de valor centrada en la logística integrada, la veracidad en la tasación de productos, el acceso eficiente al servicio y un enfoque real en sostenibilidad. Para estructurar la estrategia, se han definido los siguientes factores clave de competencia:

#### Factores de competencia:

- **Beneficio para el vendedor:** se refiere a la comisión que recibe el vendedor y la facilidad de uso de la plataforma para gestionar sus ventas.
- **Clientes:** público objetivo y su nivel de fidelización.
- **Variedad de marcas:** autenticidad y certificación de los productos ofrecidos.
- **Sostenibilidad:** medidas concretas para reducir el impacto ambiental y fomentar la economía circular.
- **Reputación y confianza:** nivel de credibilidad y percepción de seguridad en la plataforma.

- **Autenticidad del producto:** métodos de verificación de calidad y origen de las prendas.
- **Logística integrada:** eficiencia en la recogida, tasación y envío de productos.
- **Acceso al servicio:** experiencia de usuario, facilidad de navegación y soporte al cliente.

Tras haber identificado a los principales competidores de Swaply vamos a realizar una tabla comparativa en base a los factores expuestos (véase tabla 4).

**Tabla 4:** Principales competidores

<b>Factor</b>	<b>Swaply</b>	<b>Vinted</b>	<b>Micolet</b>	<b>Percentil</b>
<b>Beneficio vendedor</b>	Comisión reducida y opción de donación de prendas	Comisión variable	Compra directa con menor beneficio	Pago anticipado por prendas, pero con filtro estricto
<b>Clientes</b>	Público que busca seguridad y un enfoque sostenible	Gran volumen de usuarios, pero sin enfoque en la sostenibilidad	Público interesado en ropa de calidad	Clientes que buscan productos ya filtrados y verificados
<b>Variedad de marcas</b>	Amplia oferta con control de calidad exhaustivo	Amplio catálogo sin verificación previa	Marcas seleccionadas con filtros de calidad	Solo marcas premium y seleccionadas
<b>Sostenibilidad</b>	Promoción de economía circular y donaciones	No prioriza la sostenibilidad	Reciclaje de productos, pero con menos visibilidad	Se enfoca en la reutilización, pero sin estrategias ecológicas activas
<b>Reputación y confianza</b>	Modelo innovador con valores sólidos	Posición consolidada en el mercado	Confianza por la selección de productos	Alta reputación, pero menor volumen de productos

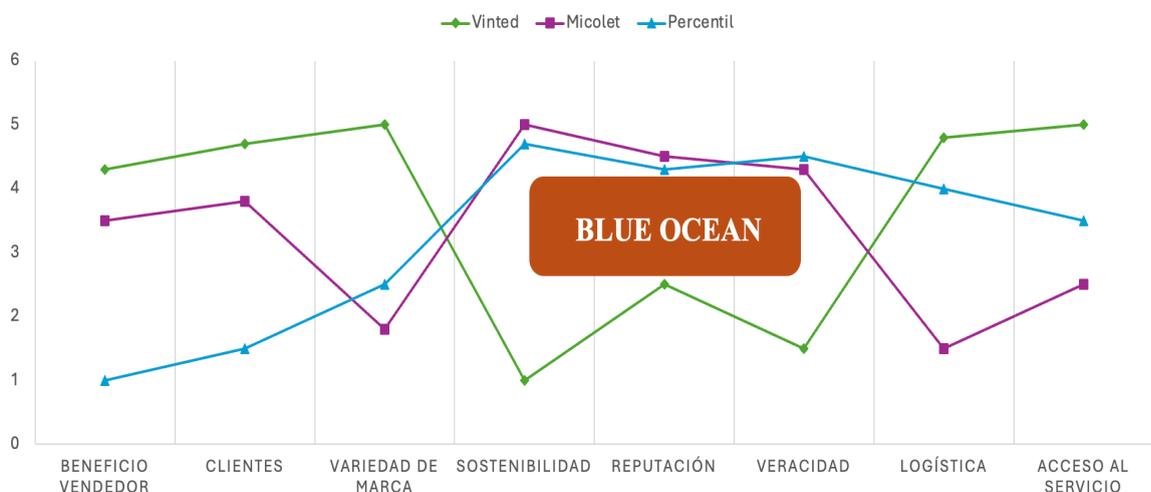
<b>Veracidad de productos</b>	Tasación automatizada con IA y control de calidad previo	No verifica los productos antes de la venta	Control de calidad antes de aceptar productos	Inspección manual, pero restringe la oferta de productos
<b>Logística integrada</b>	Servicio completo de recogida, tasación y envío	Logística descentralizada, depende de los usuarios	Compras y ventas gestionadas por la plataforma	Proceso de selección lento
<b>Acceso al servicio</b>	Plataforma intuitiva con atención personalizada	Aplicación popular, pero con atención limitada	Servicio de atención limitado	Más lento debido a procesos de selección y verificación

Fuente: elaboración propia

Este análisis revela que Swaply se diferencia de la competencia en aspecto clave como la logística integrada, la veracidad en la tasación y compromiso real con la sostenibilidad. En este sentido, Swaply se posiciona en un Océano Azul apostando por la seguridad, la confianza y la sostenibilidad, lo que le permite evitar una competencia directa basada solo en precios y volumen.

**Figura 14:** Blue Ocean – Estrategia Canvas

### BLUE OCEAN – ESTRATEGIA CANVAS



Fuente: elaboración propia

## 5.2 Marketing Mix

Para definir la estrategia comercial, se aplicará el modelo del Marketing Mix, una herramienta clave en la planificación estratégica que permite establecer cómo se ofrecerá el producto al consumidor (Kotler, 2018). Este modelo se basa en cuatro variables fundamentales: producto, precio, distribución y promoción, las cuales serán analizadas para garantizar una propuesta de valor diferenciada. Swaply se enfocará en ofrecer un servicio innovador que simplifique la venta de textiles de segunda mano, con una estructura de precios accesible, una distribución optimizada a través del *e-commerce* y una estrategia de promoción basada en marketing digital y colaboraciones estratégicas.

### 5.2.1 Producto

En la figura 15 se presenta el logotipo de Swaply, diseñado con un estilo minimalista que transmite elegancia, modernidad y confianza. Su tipografía sencilla y el uso de tonos neutros refuerza la identidad de la marca como una plataforma accesible y sofisticada dentro del mercado de reventa de ropa.

**Figura 15:** Logotipo de Swaply



*Fuente: elaboración propia*

El producto principal no es una prenda física, sino una plataforma digital que facilita la compra, venta y donación de ropa de segunda mano. Su propuesta de valor radica en la automatización del proceso, diferenciándose de otras plataformas del sector a gestionar íntegramente la logística. Esto permite a los vendedores enviar sus prendas sin preocuparse por tareas intermedias, y al mismo tiempo los compradores pueden acceder a un catálogo amplio que garantiza estándares de calidad.

Adicionalmente, Swaply amplía su propuesta de valor con servicios complementarios diseñados para fortalecer la confianza y sostenibilidad dentro de la moda circular. La plataforma no solo facilita la compraventa de ropa de segunda mano, sino que también ofrece opciones de donación y reciclaje de prendas, permitiendo a los usuarios dar una segunda vida a aquellas piezas que no desean vender. Además, integra un sistema de recomendaciones personalizadas basado en IA, optimizando la experiencia del usuario al sugerir prendas alineadas con su estilo y preferencias. Para reforzar la seguridad y credibilidad dentro de la comunidad, Swaply implementa un proceso de verificación de calidad en las prendas y un sistema de penalización para vendedores que incumplan los estándares de la plataforma. Gracias a esta propuesta integral, Swaply se consolida como una alternativa innovadora dentro de la moda sostenible, ofreciendo una experiencia de usuario sencilla, segura y eficiente. Su combinación de tecnología, sostenibilidad y economía circular la distingue en el sector, alineándose con las nuevas tendencias de consumo responsable y facilitando la transición hacia un modelo de moda más consciente y accesible.

### **5.2.2 Precio**

El modelo de precios se basa en una comisión del 20% sobre el precio final de venta, que constituye la fuente principal de ingresos para la plataforma. Este precio no lo fija el usuario, sino que es determinado por el equipo de Swaply mediante un sistema de tasación automatizado, que analiza criterios como la marca, el estado, la antigüedad y los materiales de cada prenda. De este modo, se garantiza una valoración justa, coherente con el mercado y alineada con los estándares de calidad definidos.

Este sistema asegura transparencia y objetividad en la fijación de precio. En cuanto a la logística y los servicios complementarios, estos se consideran servicios añadidos o inputs externos. Por ejemplo, los gastos de envío serán asumidos por el comprador, mientras que los vendedores podrán elegir entre entrega gratuita en puntos habilitados o recogida a domicilio con un coste adicional.

**Tabla 5:** Tarifa de envíos para los compradores

TAMAÑO	PESO MÁXIMO	PRECIO
Pequeño	< 500 gramos	Desde 3,50 €
Mediano	< 1 Kg	Desde 3,90 €
Grande	> 1 Kg	Desde 4,99 €

*Fuente: elaboración propia*

Se estima que el ticket medio oscilará entre 20 y 25 euros, aunque esta cifra variará en función del tipo de prenda, su marca y su estado. Para incentivar la actividad de los vendedores, Swaply implementará un sistema de visibilidad prioritaria, basado en la calidad de los productos enviados, la frecuencia de ventas y las valoraciones positivas recibidas. Es importante destacar que los aspectos específicos sobre gestión de precios, estructura de comisiones y logística serán detallados en el plan de operaciones y el plan financiero.

### 5.2.3 Promoción

La estrategia de promoción de Swaply tiene como objetivo posicionar la plataforma, atraer tanto a vendedores como a compradores y generar confianza en los usuarios. Para ello, se plantea un enfoque integral, con acciones escalonadas y adaptadas a los recursos disponibles en cada fase del proyecto:

- **Presencia en redes sociales:** creación de perfiles activos en Instagram, TikTok, X y LinkedIn. Se generará contenido atractivo sobre moda sostenible, economía circular y consejos para vender ropa con éxito. Se colaborará con *influencers* afines al público objetivo, priorizando perfiles con alta conexión y credibilidad.
- **Publicidad digital segmentada:** campañas en Meta Ads (Instagram y Facebook) y TikTok Ads, dirigidas a usuarios interesados en moda, sostenibilidad y economía circular. Estas acciones permitirán incrementar las descargas de la App y atraer a los primeros vendedores.

- **Email marketing y automatización:** envío de *newsletters* personalizadas para fomentar la fidelización, recordar oportunidades de venta o destacar productos alineados con los gustos del usuario.
- **Blog y SEO:** publicación de contenidos optimizados en la web sobre moda circular, sostenibilidad y experiencias reales. Esta acción potenciará el tráfico orgánico y mejorará el posicionamiento de Swaply en buscadores.

En una segunda fase, sujeta a disponibilidad presupuestaria y resultados iniciales, se buscará la consolidación y el crecimiento progresivo:

- **Publicidad física:** carteles en universidades, espacios comerciales, puntos estratégicos y *mupis* digitales.
- **Eventos offline:** organización de mercadillos pop-up de moda sostenible, talleres sobre consumo responsable, así como reuniones y charlas que fomenten la conexión con la marca.
- **Programas de fidelización y gamificación:** incentivos para usuarios que dejen reseñas, inviten a amigos o mantengan una buena reputación como vendedores.
- **Alianzas estratégicas:** colaboración con ONG, marcas sostenibles o eventos del sector que compartan los valores de Swaply.

Swaply combinará estrategias digitales y presenciales para lograr una promoción eficaz, coherente con los valores de la marca y sostenible en el tiempo. La inversión estimada para cada acción estará detallada en el plan financiero, priorizando aquellas con mayor impacto y retorno durante la fase inicial de lanzamiento.

#### 5.2.4 Distribución

La distribución se gestionará exclusivamente a través de su plataforma digital, accesible tanto en versión web como en aplicación móvil (véase figura 16 y la figura 17 incluida en el plan de operaciones). Este enfoque permitirá a los usuarios comprar y vender prendas de segunda mano de manera sencilla, rápida y eficiente.

En un contexto donde la digitalización del comercio ha convertido las plataformas online en el principal canal de distribución dentro del sector, Swaply se alinea con esta tendencia, ofreciendo una experiencia optimizada y adaptada a los hábitos de consumo actual.

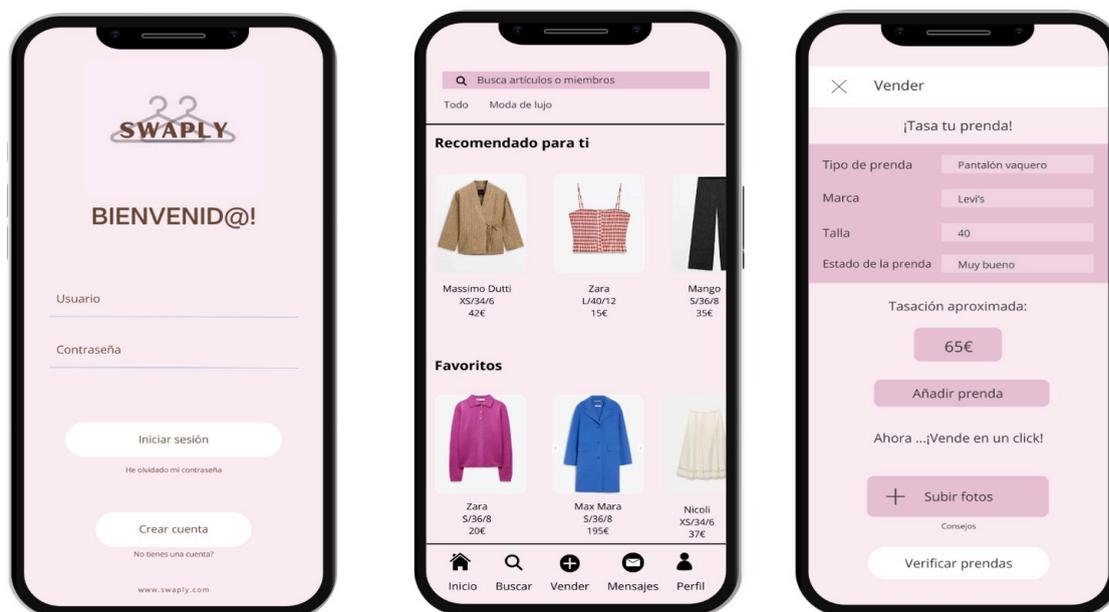
Inicialmente, operaremos en Madrid, gracias al establecimiento de una red logística optimizada que garantice tiempos de entrega competitivos. Los vendedores podrán elegir entre recogida a

domicilio o la entrega gratuita en puntos de recogida; a partir de ahí Swaply gestionará todo el proceso logístico. Este modelo flexible facilitará la captación de usuarios y optimizará la operativa online (véase figura 16).

A medida que la empresa crezca y consolide su presencia en el mercado, el objetivo es expandirse a nivel nacional, llevando su modelo de negocio a otras ciudades estratégicas, entre ellas tenemos en mente Bilbao, Barcelona y Málaga. Esta expansión se realizará de manera progresiva, asegurando que cada nueva ubicación cuente con la infraestructura y los recursos necesarios para ofrecer la misma calidad de servicio.

Una vez consolidada en España, se explorará la expansión internacional, adaptando la logística a cada nuevo territorio y estableciendo alianzas estratégicas que optimicen la distribución y mejoren la experiencia del usuario. El éxito de este crecimiento se basará en tres pilares clave: una infraestructura digital sólida, capaz de escalar con eficiencia, un sistema de envíos flexible, que garantice rapidez y fiabilidad en cada transacción y una estrategia de expansión escalonada, que permita adaptar el modelo a las necesidades de cada mercado. Gracias a esta combinación, Swaply podrá consolidarse como una referencia en la industria, ofreciendo una solución accesible, sostenible y eficiente para todos sus usuarios.

**Figura 16:** Aplicación móvil



*Fuente: Elaboración propia*

## **6 PLAN DE OPERACIONES**

### **6.1 Información del servicio**

Swaply es una plataforma digital especializada en la compraventa y donación de ropa de segunda mano, que se diferencia por automatizar por completo el proceso. Al contrario de plataformas como Vinted, Micolet o Percentil, donde los vendedores deben gestionar por su cuenta la fotografía, valoración, negociación del precio, envío y resolución de disputas, Swaply asume la responsabilidad de todo el proceso, ofreciendo una experiencia sin complicaciones para los vendedores y una oferta de calidad verificada para los compradores.

La plataforma se diferenciará a través de tres pilares clave: transparencia, seguridad y sostenibilidad. La tasación de los productos no dependerá de la subjetividad del vendedor, sino de un sistema automatizado basado en IA, que establecerá precios justos en función de criterios como estado, marca, demanda y antigüedad, asegurando así una mayor competitividad y evitando la devaluación del mercado.

En términos de seguridad, se implementará un control de calidad centralizado que garantizará que todas las prendas cumplen con un estándar mínimo antes de ser publicadas. Esto reducirá significativamente los riesgos asociados a fraudes, descripciones engañosas o productos en mal estado. Además, los pagos estarán completamente protegidos mediante sistemas de transacciones seguras, brindando confianza tanto a compradores como a vendedores.

Por otro lado, incorporaremos una propuesta de sostenibilidad única en el mercado. Las prendas que no sean vendidas en un período determinado podrán ser donadas directamente a ONG asociadas o enviadas a empresas especializadas en reciclaje textil, ofreciendo una alternativa responsable y alineada con la economía circular. Esta funcionalidad busca no solo facilitar la gestión del stock de los vendedores, sino también reducir el impacto ambiental de la industria.

En definitiva, Swaply propone un modelo de negocio innovador que optimizará la compraventa de ropa de segunda mano a través de la automatización, la verificación de calidad, la protección de transacciones y el compromiso con el impacto medioambiental, diferenciándose de plataformas existentes y consolidándose como una opción segura, eficiente y responsable.

Figura 17: Página Web





*Fuente: elaboración propia*

## 6.2 Proceso y tecnología

El modelo operativo ha sido diseñado para ofrecer una gestión eficiente y escalable de las transacciones, asegurando una experiencia fluida para los usuarios. Tal como se muestra en las figuras 16,17 y 18, se trata de un servicio donde la comodidad y practicidad son prioritarias, respaldado por una infraestructura tecnológica avanzada y un sistema logístico optimizado.

A través de la plataforma, los usuarios pueden vender, comprar y donar prendas sin necesidad de gestionar manualmente cada paso del proceso. Para garantizar un funcionamiento ágil y sin complicaciones, Swaply operará bajo un modelo estructurado en cinco fases clave:

1. **Registro en la plataforma:** antes de comenzar a vender o comprar los usuarios deben darse de alta en la plataforma, creándose una cuenta con sus credenciales, de esta manera el proceso será mucho más eficiente al tener la sesión iniciada y poder acceder a su espacio en todo momento con total confianza. Una vez este paso haya sido verificado los vendedores podrán comenzar con la tasación preliminar y posterior solicitud de venta.
2. **Recepción de prendas:** una vez completada la tasación preliminar, los vendedores pueden enviar sus prendas mediante dos modalidades claramente definidas. La primera es la recogida a domicilio, una opción cómoda en la que el vendedor puede solicitar la recogida de sus prendas directamente en su domicilio, asumiendo un pequeño coste adicional. La segunda opción, se trata de una alternativa gratuita la entrega en puntos

estratégicos designados, donde Swaply se encargará completamente de la logística posterior.

3. **Clasificación y verificación:** las prendas recibidas son sometidas a un riguroso proceso interno de clasificación y control de calidad, donde se evalúa su estado físico y autenticidad. Las prendas que no cumplan con los estándares exigidos serán destinadas a donación o recicladas en colaboración con organizaciones especializadas
4. **Fotografía profesional y tasación automatizada:** cada prenda aprobada es fotografiada profesionalmente antes de su publicación, asegurando una presentación atractiva para los compradores. El precio de venta se determina mediante una serie de factores de calidad, y con el apoyo de la valoración previa realizada mediante inteligencia artificial.
5. **Almacenamiento y publicación:** una vez aprobadas y tasadas, las prendas son almacenadas en el centro logístico de Swaply. Desde este almacén centralizado, se gestionarán de manera ágil todas las etapas de venta, donación o devolución al vendedor, manteniendo siempre informado al usuario sobre el estado de sus productos. Una vez almacenadas, las prendas serán inmediatamente publicadas en la plataforma con una descripción precisa y detallada.
6. **Proceso de compra:** los compradores podrán visualizar y seleccionar las prendas directamente desde la plataforma, añadir las al carrito y realizar la compra mediante un proceso seguro y sencillo. Swaply garantizará transparencia en la operación, ofreciendo información clara sobre el estado de la prenda, seguimiento del envío y posibilidad de devolución.
7. **Logística de envíos y devoluciones:** tras la compra, Swaply gestiona íntegramente el envío al comprador, ofreciendo seguimiento en tiempo real al comprador. En caso de devoluciones, el comprador no recibirá un reembolso monetario sino un vale de compra para futuras adquisiciones dentro de la plataforma, incentivando así la rotación de stock y la fidelización del cliente

Análogamente, los pedidos deberán cumplir con las normas de higienización y salubridad. En caso contrario, el vendedor será penalizado con cinco euros y podrá optar por que se le devuelva la prenda, asumiendo los gastos de gestión.

**Figura 18:** Proceso de verificación de la App



*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3 Recursos necesarios

El desarrollo y operación de Swaply requiere una combinación de recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros, que permitan garantizar el rendimiento y su escalabilidad a largo plazo.

Desde el punto de vista tecnológico, la plataforma se desarrollará en Shopify, una infraestructura digital que permite una experiencia de usuario fluida tanto en su versión web como en la aplicación móvil. Para optimizar la operativa, la plataforma se integrará con herramientas logísticas especializadas que facilitarán la gestión de envíos y el almacenamiento, asegurando el seguimiento en tiempo real y una coordinación eficiente con los operadores logísticos. Además, se implementarán pasarelas de pago seguras, garantizando transacciones rápidas y protegidas para vendedores y compradores. Como parte de su diferenciación, Swaply empleará IA en su sistema de tasación, utilizando algoritmos de *machine learning* para determinar el precio de las prendas en función de la calidad, el estado, la marca, la demanda en el mercado y la antigüedad. Este sistema permitirá generar precios de venta óptimos, asegurando transparencia y competitividad.

En cuanto a los recursos físicos, Swaply establecerá su centro logístico en Madrid, con una capacidad inicial para 5.000 prendas, gestionando el almacenamiento, la clasificación y la distribución. Además, las oficinas estarán ubicadas en el mismo centro logístico para garantizar una operativa eficiente y una supervisión directa de los procesos. A medida que la empresa

consolide su presencia en el mercado, se evaluará la expansión a otras ciudades estratégicas dentro del territorio nacional, optimizando su red de almacenamiento y distribución.

La red de distribución será otro pilar fundamental en la operativa. Para garantizar un servicio ágil y eficiente, la plataforma colaborará con operadores logísticos especializados en *e-commerce*, encargados de la recogida, el almacenamiento y la posterior entrega. Este modelo permitirá reducir costes operativos y mejorar los tiempos de envío, asegurando la satisfacción tanto de vendedores como de compradores.

Respecto al equipo humano, Swaply comenzará su actividad con un equipo reducido, formado por las cinco cofundadoras, María Ángeles Díaz, Beatriz Cerezo, Lucía Redondo, Pilar Alfonso y yo, Celia Oxinalde, además contaremos con un CEO y un informático, quienes se encargarán de la gestión operativa, el desarrollo tecnológico y la estrategia empresarial. A medida que la plataforma experimente un crecimiento significativo, se integrarán perfiles especializados en áreas clave como logística, atención al cliente y *digital marketing*, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la relación con los usuarios.

En lo que respecta a la financiación, Swaply requerirá una inversión inicial respaldado por el préstamo ENISA, siendo la cuantía de unos 25.000 euros como se detallará en el plan financiero. Los ingresos de la plataforma provendrán principalmente de comisiones por venta, servicios premium y publicidad dentro del *marketplace*, permitiendo un crecimiento sostenible del negocio.

Estos recursos permitirán una operativa eficiente y escalable, consolidando a Swaply como una plataforma innovadora y diferenciada en el sector de la moda de segunda mano.

## **7 PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y FORMA LEGAL**

### **7.1 Estructura organizativa y gestión de los recursos humanos**

Swaply contará con una estructura organizativa eficiente y definida, diseñada para garantizar una gestión óptima del negocio y la mejora continua de los procesos internos. La dirección de la empresa estará a cargo de las cinco socias fundadoras, quienes asumiremos un papel clave en la definición de la estrategia y nos involucraremos activamente en la gestión operativa diaria.

Adicionalmente, la empresa incorporará un CEO externo, encargado de liderar el equipo y asegurar la correcta implementación del modelo de negocio. Su perfil aportará una visión estratégica profesionalizada, especialmente útil en las fases iniciales de consolidación. La estructura organizativa se articulará en seis áreas fundamentales: Dirección General (CEO), Recursos Humanos (CHRO), Tecnología (CTO), Operaciones (COO), Marketing (CMO) Y Finanzas (CFO). Cada socia fundadora asumirá una de estas áreas, con excepción del CEO, que será una figura externa contratada. Además, se incorporará un informático encargado del soporte técnico de la plataforma.

El **CEO**, será el máximo responsable de la gestión operativa, reportando directamente a las socias fundadoras. Su función principal será implementar la estrategia previamente definida, garantizando el crecimiento sostenible y la estabilidad de la empresa. Del mismo modo, representará legalmente a Swaply ante inversores, socios comerciales y entidades reguladoras, asegurando el cumplimiento normativo y el desarrollo de relaciones estratégicas.

Por otro lado, el **CHRO** (Chief Human Resources Officer), desempeñado por una de las socias, será responsable de la selección, gestión y retención del talento en la empresa. Este puesto será clave en la construcción de una cultura organizacional alineada con los valores de Swaply, asegurando que las políticas de contratación, formación y beneficios favorezcan el crecimiento y la satisfacción del equipo.

El **CTO** (Chief Technology Officer), otra de las socias fundadoras, se encargará de supervisar el desarrollo tecnológico de la plataforma, asegurando su funcionalidad, seguridad y escalabilidad. Dentro de sus funciones, liderará la integración de inteligencia artificial para la tasación de prendas y garantizará un óptimo rendimiento del sitio web y la aplicación móvil.

En cuanto a la **COO** (Chief Operations Officer), esta se encargará de la gestión logística y operativa del negocio, supervisando la recepción, almacenamiento y distribución de las prendas.

También establecerá alianzas estratégicas con empresas de transporte y coordinará los procesos de atención al cliente para optimizar la experiencia de compra y venta dentro de la plataforma.

El área de marketing estará bajo la responsabilidad de la **CMO** (Chief Marketing Officer), quien desarrollará estrategias de posicionamiento, publicidad y crecimiento digital. Su trabajo abarcará la administración de redes sociales, campañas con *influencers* y todo lo relativo a la publicidad online, con el objetivo de posicionar la marca como referente del sector.

Finalmente, la **CFO** (Chief Financial Officer), será la encargada de gestionar los asuntos financieros y garantizar la viabilidad financiera de la compañía. Controlará los presupuestos, la contabilidad, la atracción de inversión y el cumplimiento de las obligaciones fiscales

A nivel técnico, el informático contratado prestará soporte continuo para el correcto funcionamiento de la plataforma, incluyendo la resolución de incidencias, la mejora del rendimiento web y la aplicación móvil, así como la seguridad digital y la experiencia de usuario.

## **7.2 Plan de retribución y beneficios**

El plan de compensación ha sido diseñado para ofrecer una estructura salarial competitiva, que motive y retenga talento cualificado. Tal como se refleja en la tabla 6, las socias fundadoras que ocupan los cargos de dirección percibirán un salario desde el primer año, con un importe inicial de 17.000 €, que se incrementará un 3% anual en los ejercicios posteriores. Esta retribución simbólica refleja la intención de vincular la implicación directiva al rendimiento efectivo del negocio, asegurando al mismo tiempo un equilibrio financiero.

El CEO contará con un salario inicial de 50.000€, con una subida anual del 4%, en línea con sus responsabilidades de liderazgo y representación estratégica. El informático comenzará con una retribución de 25.000 €, con incrementos del 3% anuales, lo que permite asegurar su fidelización y compromiso en una etapa clave del desarrollo técnico.

A continuación, se presenta la tabla de sueldos y cotizaciones correspondientes a los tres primeros ejercicios:

**Tabla 6:** Sueldos y salarios

<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Director 1	17.000,00 €	17.510,00 €	18.035,30 €
Director 2	17.000,00 €	17.510,00 €	18.035,30 €
Director 3	17.000,00 €	17.510,00 €	18.035,30 €
Director 4	17.000,00 €	17.510,00 €	18.035,30 €
Director 5	17.000,00 €	17.510,00 €	18.035,30 €
CEO	50.000,00 €	52.000,00 €	54.080,00 €
Informático	25.000,00 €	25.750,00 €	26.522,50 €
<b>TOTAL</b>	<b>160.000,00 €</b>	<b>165.300,00 €</b>	<b>170.779,00 €</b>
Cotización a la Seguridad Social	37.760,00 €	39.010,80 €	40.303,84 €
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>197.760,00 €</b>	<b>204.310,80 €</b>	<b>211.082,84 €</b>

*Fuente: elaboración propia*

Además, del salario fijo, Swaply implementará un sistema de retribución variable basado en objetivos, con los siguientes incentivos:

- **CEO y socias**, podrán recibir un bonus de hasta el 15% de su salario anual, condicionado en un 75% a los resultados globales de Swaply y en un 25% a su propio desempeño. Esta estructura de incentivos busca alinear los intereses del equipo directivo con el crecimiento y éxito de la empresa.
- **Informático**: tendrá la oportunidad de obtener un bonus de aproximadamente el 10% de su salario anual, sujeto a su rendimiento y a la correcta optimización de la plataforma. Su compensación estará ligada a la eficiencia y evolución tecnológica, asegurando y favoreciendo de este modo el desarrollo continuo.

En nuestro *marketplace* no solo tratamos de atraer y retener el talento con una retribución competitiva, sino también fomentar un entorno laboral innovador, flexible y alineado con nuestra filosofía de sostenibilidad y economía circular. Para ello, ofrecemos una serie de **beneficios adicionales** que contribuyen al bienestar de los empleados y a la construcción de una cultura corporativa sólida.

- **Flexibilidad horaria y teletrabajo**: entendiendo la importancia de la conciliación, se permitirá un modelo híbrido para empleados que no requieran presencia física constante
- **Permisos de maternidad y paternidad ampliados**: estamos completamente comprometidas con la equidad y la conciliación familiar, es por ello la presencia de estos permisos, asegurando que los empleados puedan disfrutar de una etapa fundamental sin preocupaciones económicas o laborales.

- **Descuentos exclusivos en la plataforma para empleados:** como parte de nuestra comunidad podrán disfrutar de descuentos exclusivos en la compra de prendas dentro de la plataforma, fomentando así la economía circular y el consumo responsable entre nuestro propio equipo.
- **Programa de formación y desarrollo profesional:** creemos en el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional, por lo que todos los empleados tendrán acceso a programas de formación en áreas clave como el desarrollo tecnológico y tendencias en IA, estrategias de marketing digital y *growth hacking*, así como liderazgo, gestión de equipos y habilidades empresariales. Esta inversión en formación permitirá que nuestros empleados se mantengan actualizados con las últimas tendencias del sector y aumenten su nivel de especialización.
- **Cultura empresarial basada en la sostenibilidad:** incentivaremos prácticas ecológicas dentro del entorno de trabajo. Entre ellas, están el uso de *packaging* biodegradable en los envíos, espacios de trabajo con certificación de bajo impacto ambiental e incentivos para empleados que adopten hábitos de consumo sostenible.
- **Eventos de *team building* y *networking*:** sabemos que el éxito de una empresa no solo depende del talento individual, sino también del trabajo en equipo. Por ello, se organizarán eventos periódicos de *team building*, reuniones estratégicas y oportunidades de *networking* con otras *startups* y profesionales del sector.

Con ello, se pretende crear un entorno laboral atractivo, motivador y alineado con los valores de la empresa, donde se promueva un ambiente de trabajo dinámico, flexible y socialmente responsable. La combinación de una estructura salarial progresiva, un sistema de bonus basado en desempeño y un paquete de beneficios innovador nos permitirá consolidar un equipo altamente comprometido y preparado para impulsar el crecimiento de la empresa, y por consiguiente el de la plantilla también.

### 7.3 Forma legal

La forma jurídica elegida para la constitución de Swaply es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), una elección estratégica que responde a las necesidades de una *startup* en crecimiento y alineada con la estructura de propiedad y gestión definida por las socias fundadoras. Esta forma jurídica ofrece una serie de ventajas que facilitan la operativa del negocio, garantizar la seguridad financiera y permiten una administración ágil y eficiente.

Una de las principales razones de optar por una S.R.L. es la protección del patrimonio personal de las socias. A diferencia de un empresario individual o de una sociedad colectiva, en este caso

la responsabilidad de cada socia se limita a la cantidad aportada al capital social, evitando que su patrimonio personal se ve afectado en caso de deudas o problemas financieros de la empresa. Esto aporta un nivel de seguridad importante para las fundadoras, permitiéndoles centrarse en el crecimiento del negocio sin asumir riesgos personales desproporcionados.

Otro aspecto clave es la flexibilidad en la gestión y toma de decisiones. A diferencia de una Sociedad Anónima, cuya estructura es más rígida y con órganos de gobierno formales, la S.R.L permite una gestión más dinámica y ágil. Esto es fundamental en un negocio emergente como Swaply, que necesitará adaptarse rápidamente a cambios en el mercado y tomar decisiones estratégicas con agilidad.

Además, la posibilidad de constituirse con un capital social reducido es una gran ventaja. Comenzaremos la actividad con un capital social de 1 euro, lo que permite minimizar los costes iniciales y destinar más recursos a áreas clave como el desarrollo tecnológico, el marketing y la logística. No obstante, al tratarse de una sociedad con formación sucesiva, la empresa deberá cumplir con ciertos requisitos específicos, como destinar al menos el 20% de sus beneficios a una reserva legal hasta alcanzar un capital de 3.000 euros. Esta medida garantizará una base financiera estable sin requerir grandes inversiones de capital desde el inicio.

Desde una perspectiva fiscal y contables, la S.R.L es una opción favorable, ya que permite beneficiarse de una tributación más eficiente y simplificada en comparación con otras estructuras empresariales. La empresa estará sujeta al Impuesto de Sociedades, con una tasa del 25% sobre los beneficios, y deberá presentar sus cuentas anuales ante el Registro Mercantil, lo que aportará transparencia y credibilidad ante inversores y socios estratégicos.

Por último, esta forma jurídica facilita el acceso a financiación externa de manera más sencilla. Al estar inscrita en el registro mercantil y contar con una estructura societaria formalizada, Swaply, podrá solicitar créditos bancarios, optar a programas de inversión pública y privada, y poder beneficiarse de fondos europeos como FEDER y Next Generation EU, los cuales están destinados a apoyar iniciativas digitales y sostenibles (Dyrecto Consultores, 2024).

En resumen, la elección de la S.R.L. se fundamenta en la necesidad de contar con una estructura jurídica flexible, segura y adaptada a las características de una *startup* tecnológica y sostenible. Esta forma legal nos permitirá operar con un capital inicial reducido, proteger nuestro patrimonio, optimizar la fiscalidad y acceder a oportunidades de financiación para escalar el negocio de manera eficiente y sostenible.

## 7.4 Selección de personal y futuro de la plantilla

El proceso de selección será riguroso, ya que contar con profesionales altamente cualificados y alineados con la cultura y valores de la empresa es un factor clave para nuestro éxito. Al tratarse de una *startup* tecnológica y sostenible, se priorizarán perfiles con experiencia en *e-commerce*, desarrollo tecnológico, logística y gestión de operaciones, capaces de adaptarse a un entorno cambiante y con orientación al cliente.

En la fase inicial, la empresa contará con una plantilla reducida, donde el CEO será un profesional contratado externamente y el informático se encargará del mantenimiento y soporte técnico de la plataforma digital. Las socias fundadoras no recibirán un salario durante el primer año, y de esta manera se pretende favorecer la estructura financiera durante los comienzos, por lo que su retribución dependerá de los dividendos en caso de que la empresa genere beneficios.

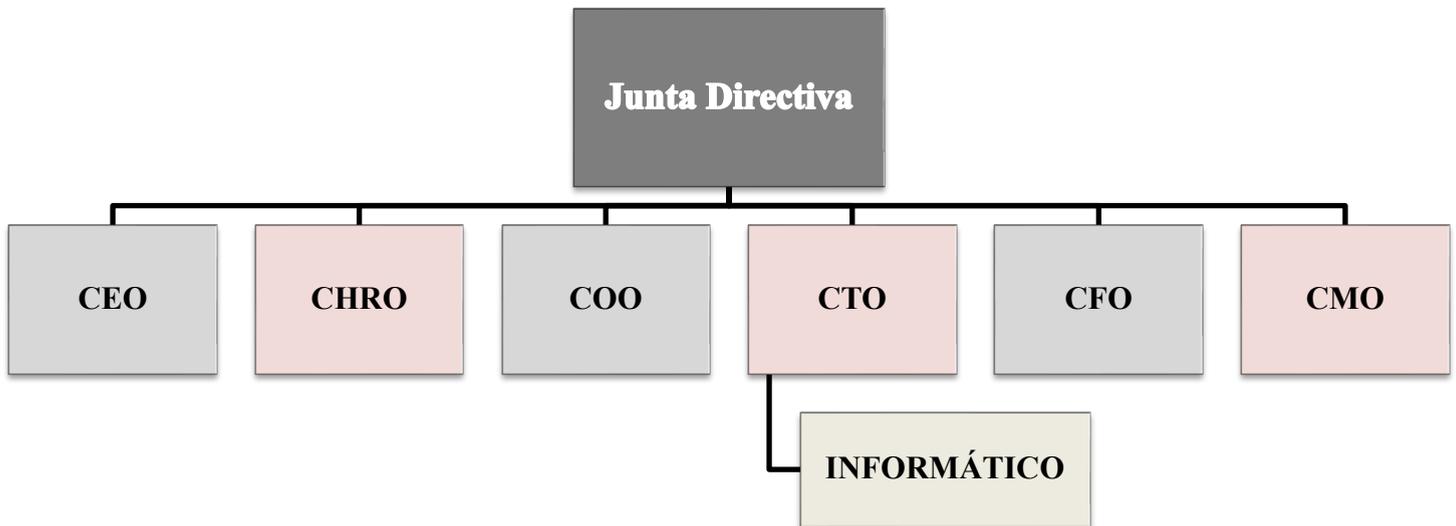
Dado que se trata de un *marketplace* que combina el comercio electrónico, la inteligencia artificial y un modelo de negocio sostenible, los perfiles profesionales seleccionados deberán tener conocimientos específicos en estas áreas, además de una fuerte orientación al cliente y a la innovación.

Los puestos clave dentro de la empresa estarán sujetos a un proceso de selección riguroso, con el objetivo de encontrar a los profesionales más adecuados para cada función, los requisitos para cada posición serán los siguientes:

- **CEO:** será el responsable de la dirección y gestión operativa de la empresa. Se buscará un profesional con una experiencia mínima de cinco años en áreas de liderazgo o cierta relación con empresas tecnológicas, conocimientos en planificación estratégica, gestión de equipos y habilidades para captar inversores en un medio plazo. Además, deberá demostrar habilidades en negociación y en el desarrollo de alianzas comerciales.
- **Informático:** este profesional se encargará del mantenimiento de la plataforma digital, asegurando su correcto funcionamiento y la resolución de posibles incidencias técnicas. Deberá contar con formación en Ingeniería Informática, desarrollo de software o áreas afines, así como una experiencia mínima previa en el mantenimiento de plataformas digitales y conocimientos en UX/UI y seguridad informática.
- **Directoras de departamento:** desde el primer momento las socias fundadoras asumiremos roles de dirección en nuestras respectivas áreas, encargándonos de la supervisión tecnológica, la gestión operativa y logística, el marketing, las finanzas y los

recursos humanos. Nuestra experiencia y conocimientos en estos ámbitos serán fundamentales para el crecimiento de la empresa.

**Figura 19:** Organigrama temporal



*Fuente: Elaboración propia*

A medida que Swaply crezca y aumente su volumen de operaciones, será necesario ampliar el equipo con nuevos perfiles que refuercen las áreas de atención al cliente, logística y marketing digital, asegurando así una mejor experiencia para los usuarios y un óptimo funcionamiento de la plataforma.

El proceso de selección en Swaply se llevará a cabo en varias fases para garantizar que los candidatos seleccionados no solo cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino que también encajen con nuestra cultura empresarial.

1. **Publicación de ofertas y captación de talento:** se utilizarán plataformas de empleo como LinkedIn o InfoJobs, para llegar a más personas y seleccionar a los candidatos idóneos. Además, se establecerán convenios con universidades y centros de formación para captar nuevo talento joven.
2. **Filtro de candidaturas:** una vez recibidas las solicitudes, se realizará un análisis detallado de los currículums, seleccionando aquellos candidatos que mejor se ajusten a

los requisitos del puesto. También se valorará el manejo de idiomas o la posesión de habilidades personales y profesionales que les diferencien

3. **Entrevista inicial:** los preseleccionados serán notificados vía email o telefónicamente con la finalidad de concretar una entrevista personal, esta podrá ser presencial o en remoto. En esta fase se evaluará la motivación, expectativas y compatibilidad del candidato con la empresa.
4. **Prueba técnica o caso práctico:** dependiendo del puesto, los candidatos deberán realizar una prueba técnica para demostrar sus habilidades. Por ejemplo, el solicitante a CEO deberá presentar una estrategia de crecimiento para Swaply, mientras que el informático podrá enfrentarse a una prueba cronometrada de resolución de incidencias técnicas.
5. **Entrevista final con las socias fundadoras:** los candidatos que superen las etapas anteriores tendrán una entrevista final con el equipo directivo, donde se evaluará de primera mano si cumplen con la misión, visión y valores de Swaply
6. **Oferta y formalización del contrato:** finalmente, se procederá a la formalización de la oferta, la firma del contrato y al posterior proceso de *onboarding*, asegurando que el nuevo empleado se integre adecuadamente.

Además, para asegurar un crecimiento escalonado efectivo se ha diseñado un plan de crecimiento en el que, a medida que aumenten las operaciones, será necesario reforzar el equipo, contando con nuevo capital humano que aporte innovaciones y cambios.

En una primera etapa, la expansión de la plantilla se centrará en la contratación de personal en tres áreas clave:

- **Equipo de logística:** para la gestión del almacenamiento, clasificación y envío de prendas, optimizando el proceso.
- **Atención al cliente:** para garantizar una experiencia fluida y resolver incidencias en la compra y venta de prendas de segunda mano.
- **Especialistas en marketing digital y comunicación:** para impulsar la estrategia de branding, publicidad y redes sociales, con el objetivo de fortalecer la comunidad y aumentar la captación de usuarios.

Conforme la empresa se expanda y se consolide en el mercado, el proceso de selección descrito se repetirá de manera sistemática, incorporando los cambios necesario y acorde a las exigencias del mercado, y asegurando que la empresa cuente con el talento adecuado para cada fase de su evolución. La atracción y retención de profesionales altamente cualificados será un factor

determinante en el éxito de la empresa, permitiéndonos consolidarnos como un referente en el sector.

## **8 PLAN FINANCIERO**

En este apartado se presenta un análisis integral de la viabilidad económico-financiera de Swaply, basado en estimaciones a tres años que permitan evaluar tanto la rentabilidad como la sostenibilidad del proyecto. Este plan se estructura en torno a las variables clave: la inversión inicial, las previsiones de ingresos y gastos, la cuenta de pérdidas y ganancias, la evolución de la tesorería y el balance de situación.

Dado que nos encontramos en una fase previa al lanzamiento, se han proyectado tres escenarios diferentes, pesimista, normal y optimista, con el fin de anticipar cómo puede comportarse el modelo de negocio bajo distintas condiciones del mercado. No obstante, en aras de una mayor claridad expositiva, en el cuerpo principal del documento se desarrolla únicamente el escenario normal, incluyendo sus tablas y cifras detalladas. Los escenarios pesimista y optimista, aunque explicado aquí de forma cualitativa y cuantitativa, quedan recogidos de forma completa en el apartado de anexos.

### **8.1 Inversión inicial**

Para el lanzamiento de Swaply se ha estimado una inversión inicial de 20.049 €, que corresponde exclusivamente a partidas que se contabilizarán como inmovilizado, es decir, inversiones que generarán valor económico en el medio y largo plazo para la empresa. Estos activos no se imputan como gasto inmediato, sino que se amortizan a lo largo de su vida útil.

La inversión incluye aspectos como el desarrollo tecnológico de App y la Web, la adecuación del almacén y los registros de propiedad intelectual. La siguiente tabla recoge esta estructura:

**Tabla 7:** Inversión inicial

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
<b>Creación de la empresa</b>	
Registro de la Marca Comercial	249 €
Protección de Propiedad Intelectual	1.200 €
Fianza del almacén	1.400 €
<b>Inversión en tecnología</b>	
Desarrollo de la App	9.000 €
Desarrollo de la Web	4.000 €
Configuración inicial de CRM	500 €
<b>Marketing y Publicidad</b>	
Diseño profesional del branding y packaging personalizado	700 €
<b>Obra y preparación del almacén</b>	
Reforma del almacén	3.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>20.049 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Cabe destacar que el presupuesto destinado al desarrollo de la App y la Web (9.000 € y 4.000€, respectivamente) podría parecer reducido si se compara con los estándares del sector, donde desarrollo a medida pueden superar los 100.000 €. Sin embargo, se ha optado por un enfoque de producto mínimo viable (MVP), desarrollando las funcionalidades básicas a través de proveedores especializados en soluciones para *startups* o mediante tecnología *low-code*, lo que permite reducir costes sin comprometer la operatividad.

Se excluyen de esta tabla aquellas partidas que, aunque necesarias para la puesta en marcha (como publicidad de lanzamiento, eventos o costes recurrentes), no se consideran inversión desde un punto de vista contable y se imputarán como gasto directo en la cuenta de resultados del primer año.

Para cubrir la inversión inicial, se ha optado por solicitar un préstamo ENISA Jóvenes Emprendedores por un importe de 25.000 €, que es el mínimo financiable a través de esta línea. ENISA es una entidad pública especializada en apoyar *startups* mediante financiación sin necesidad de avales personales y con condiciones especialmente favorables para proyectos innovadores (De Innovación SME SA Enisa, 2025). El importe solicitado excede en algo más de 4.900 € a la inversión estrictamente necesaria, generando un margen de maniobra inicial para imprevistos operativos.

La estructura del préstamo plantea un sistema de carencia de cinco años, durante los cuales solo se pagan intereses, y dos últimos años de amortización de capital. La totalidad del importe a

devolver en los 7 años sería de 37.187,50 €. En caso de que ENISA exija una mínima aportación de capital como requisito de elegibilidad, se prevé la posibilidad de cubrirlo con recursos propios o de terceros para facilitar la concesión. La siguiente tabla resume las condiciones:

**Tabla 8:** Préstamo ENISA

Escenario del Euribor	Riesgo Financiero	Euribor (%)	Tasa Tramo 1 (%)	Tasa Tramo 2 Máx. (%)	Coste Total Año 1 (€)	Coste Total Año 2 (€)	Coste Total Año 3 (€)	Total a Pagar en 7 años (€)	TAE (%)
Moderado (2.5%)	Alto Riesgo Financiero	2.5	6.75	8.0	1.812,50	1.687,50	1.687,50	37.187,50	0,51%

*Fuente: Elaboración propia*

Esta estructura permite liberar presión de tesorería durante los años más críticos del arranque, facilitando que los primeros ingresos puedan reinvertirse en áreas clave como marketing, fidelización o tecnología.

## 8.2 Previsión de ingresos y gastos

La viabilidad financiera de Swaply se sustenta en una proyección detallada de ingresos y gastos, basada en el comportamiento estimado del mercado y en la evolución del número de usuarios y transacciones dentro de la plataforma. Para garantizar una visión realista y flexible del futuro económico del proyecto, se han considerado los tres escenarios de crecimiento. Esta aproximación permite anticipar distintos niveles de adopción del servicio, así como evaluar la capacidad de la empresa para responder a ellos.

Uno de los indicadores clave para proyectar los ingresos es el número de descargas de la aplicación, ya que representa el primer paso en la activación de usuarios y posterior conversión en vendedores y compradores. A partir de este dato, se pueden estimar las ventas diarias, el volumen de transacciones y, por tanto, la facturación generada a través del modelo de comisiones.

Estas estimaciones no son arbitrarias, sino que se apoyan en un análisis del mercado potencial a través del modelo TAM, SAM y SOM. Según este estudio, el mercado total direccionable (TAM) alcanza los 9,8 millones de personas interesadas en la compraventa de moda de segunda mano en España. De este total, el mercado accesible (SAM) se sitúa en torno a los 6,3 millones de personas, una cifra que representa a quienes ya compran y venden de forma regular en canales digitales. Finalmente, se ha definido un SOM (mercado objetivo) más realista de entre 13.500 y 27.000 personas para los primeros años, centrado en usuarios jóvenes, urbanos y preocupados

por la sostenibilidad. A partir de esta cifra, y asumiendo una tasa de conversión moderada, se han calculado los pedidos diarios que alimentan los distintos escenarios de ingresos.

La siguiente tabla resume la estimación de descargas de la App durante los tres primeros años de actividad bajo los distintos escenarios:

**Tabla 9:** Descargas de la aplicación

N.º DE DESCARGAS APP				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	INCREMENTO
Pesimista	1000	1300	1690	Incremento del 30%
Normal	5000	8000	12800	Incremento del 60%
Optimista	15000	30000	60000	Incremento del 100%

*Fuente: Elaboración propia*

En el escenario pesimista, se prevé una captación progresiva pero limitada, con una adopción más lenta de la plataforma, ya sea por baja retención de usuarios o por una competencia fuerte que dificulte el posicionamiento de marca. Este crecimiento moderado implica menores ingresos por comisiones y una mayor dificultad para cubrir los costes fijos en los primeros ejercicios.

El escenario normal, representa una evolución equilibrada y realista. Se basa en la implementación efectiva del plan de marketing, la propuesta de valor diferenciadora de Swaply y una tasa de conversión sólida desde el momento en que el usuario descarga la App hasta que realiza su primera transacción. En este caso, se proyecta un aumento del 60% anual en las descargas, con una progresión sostenida que permite alcanzar la rentabilidad en un plazo razonable.

Finalmente, el escenario optimista estima un crecimiento exponencial gracias a la viralización del servicio, campañas agresivas de adquisición de usuarios, colaboraciones con *influencers* estratégicos y un fuerte boca a boca. Aquí, la adopción de la App se duplica anualmente, lo que conlleva un volumen considerable de transacciones y un modelo de negocio altamente escalable.

Estos tres escenarios no solo afectan directamente al número de usuarios activos, sino que también repercuten en los niveles de actividad diaria en la plataforma, el volumen de comisiones generadas, los ingresos por servicios añadidos (como publicidad o promociones en la App), así como los gastos operativos asociados.

Las siguientes secciones del plan financiero detallarán el impacto de cada uno de estos escenarios sobre la generación de ingresos, la estructura de costes y, en la última instancia, la rentabilidad del proyecto, sirviendo como guía estratégica para la toma de decisiones y la gestión del riesgo financiero.

### 8.2.1 Previsión de ingresos

La principal fuente de ingresos de Swaply se basa en el cobro de una comisión del 20% sobre el precio final de venta de cada producto comercializado a través de la plataforma. A este modelo se le suman ingresos complementarios por servicios adicionales, como espacios publicitarios internos y opciones promocionadas para los vendedores con mejor rendimiento.

Para estimar los ingresos durante los tres primeros años de actividad, se han diseñados los tres escenarios que incluyen distintos ritmos de crecimiento, basadas en las previsiones de descargas de la aplicación, la conversión de usuarios en vendedores y compradores, y el último medio de transacciones diarias.

En todos los escenarios se ha partido de un *ticket* medio por compra de 25 €, sobre el cual se aplica la comisión del 20%, obteniendo un ingreso medio por transacción de 5€. A partir de ahí, se ha proyectado el número de pedidos diarios en cada año y escenario, traduciéndolo en el número total de pedidos anuales y, por tanto, en ingresos estimados.

- **Escenario pesimista:** se prevé un crecimiento contenido de la plataforma, con dificultades iniciales de captar y fidelizar usuarios. El número de descargas avanza lentamente y la conversión en pedidos se mantiene en niveles bajos. Se estima una media de 60 pedidos diarios durante el primer año, lo que supone en 21.900 pedidos anuales. Esta cifra se incrementa un 30% en el segundo año (28.470 pedidos) y un 50% en el tercero (42.705 pedidos), reflejando una progresiva pero limitada adopción. Así los ingresos totales generados por comisiones en este escenario serían de 109.500 €, 142.350 € y 213.525 € respectivamente. Este ritmo de crecimiento dificultaría la cobertura de costes fijos durante los primeros ejercicios, aunque el modelo podría mantenerse con ajustes operativos.
- **Escenario normal:** este es el escenario base del plan financiero y el que se desarrollará con mayor profundidad en los apartados posteriores. Se trata de una proyección realista, en la que el plan de marketing y captación de usuarios funciona correctamente, y la propuesta de valor consigue diferenciarse en el mercado. El número de pedidos diarios se estima en 100 durante el primer año, alcanzando los 36.500 pedidos anuales. En los

siguientes ejercicios, se contempla un crecimiento del 60% anual, alcanzando los 58.400 pedidos en el segundo año y los 93.440 pedidos en el tercero. Con estas cifras, los ingresos por comisiones quedarían de la siguiente manera: 182.500 € (año 1), 292.000 € (año 2) y 467.200 € (año 3). Este volumen permite cubrir con solvencia los costes fijos y variables desde el primer año, alcanzando beneficios positivos ya en el segundo ejercicio.

- **Escenario optimista:** este escenario contempla una adopción acelerada del servicio, impulsada por una fuerte viralización, colaboraciones con marcas sostenibles, campañas de *paid media* eficaces y una estrategia de posicionamiento muy bien ejecutada. Aquí se estima un promedio de 150 pedidos diarios desde el primer año (54.750 anuales), con un crecimiento del 100% en cada ejercicio, alcanzando 109.500 y 219.000 pedidos respectivamente en el segundo y tercer año. Los ingresos estimados bajo este supuesto serían de 273.750 €, 547.500 € y 1.095.000 €. Este ritmo de crecimiento consolidaría rápidamente a Swaply como una de las plataformas referentes en su nicho, generando márgenes de beneficio elevados y posibilitando reinversiones en tecnología, expansión y mejora de servicios.

**Tabla 10:** Previsión de ingresos – NORMAL

PREVISIÓN DE INGRESOS ESCENARIO NORMAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
USUARIOS ESTIMADOS	20212	22233	23243
PEDIDOS DIARIOS ESTIMADOS	100	150	200
INGRESO MEDIO POR COMPRA	20,00 €	24,00 €	27,00 €
INGRESO DIARIO	2.000,00 €	3.600,00 €	5.400,00 €
TOTAL INGRESOS POR VENTA (ANUAL)	730.000,00 €	1.314.000,00 €	1.971.000,00 €
<b>INGRESOS DE SWAPLY (20%)</b>	<b>146.000,00 €</b>	<b>262.800,00 €</b>	<b>394.200,00 €</b>
Previsión de ingresos por publicidad	5.000,00 €	8.000,00 €	12.000,00 €
Previsión de ingresos por gastos de gestión	98.550,00 €	147.825,00 €	197.100,00 €
INGRESOS MENSUAL	20.795,83 €	34.885,42 €	50.275,00 €
<b>TOTAL INGRESOS AL AÑO</b>	<b>249.550,00 €</b>	<b>418.625,00 €</b>	<b>603.300,00 €</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>1.271.475,00 €</b>

*Fuente: elaboración propia*

### 8.2.2 Previsión de gastos

La previsión de gastos de Swaply se ha estructurado con el objetivo de reflejar con precisión los costes necesarios para operar y escalar el negocio en sus tres primeros años de actividad. Se han identificado y clasificado todos los gastos relevantes en función de su naturaleza y su comportamiento esperado ante diferentes niveles de actividad, dividiéndolos entre gastos fijos, variables y financiero. A su vez, esta previsión se ha trabajado contemplando los tres escenarios planteados anteriormente, si bien los valores detallados en el cuerpo principal del documento se corresponden con el escenario normal, dejando el resto recogidos en el anexo.

En primer lugar, los gastos fijos representan aquellos desembolsos que no dependen directamente del volumen de ventas o transacciones, y que serán necesarios para asegurar el funcionamiento de la plataforma. Dentro de esta categoría destacan los sueldos y salarios del equipo fundador y del personal contratado (CEO e informático), cuyo detalle ya ha sido presentado anteriormente. A ello se suma las cotizaciones a la Seguridad Social, que han sido calculadas aplicando un 23,6% sobre la masa salarial. Estos costes ascienden a 197.760 € en el primer año, con incrementos moderados hasta alcanzar 204.310,80 € en el segundo año y 211.082,84 € en el tercero.

Otro gasto fijo relevante es el correspondiente al alquiler del espacio logístico (almacén), cuyo coste ha sido estimado en base al tamaño requerido y al precio medio de mercado en la ciudad de Madrid. Además, se han considerado otros gastos generales como el consumo eléctrico, conexión a internet, suministros básicos y servicio de limpieza y seguridad. También se incluye una partida destinada a gestoría y asesoramiento jurídico, imprescindible para garantizar el cumplimiento normativo, la contabilidad y la elaboración de los estados financieros.

En cuanto a los gastos variables, estos están directamente ligados al nivel de actividad de la plataforma, ya que aumentan proporcionalmente con el crecimiento en número de pedidos o usuarios activos. Entre ellos se encuentran las comisiones por la pasarela de pago, que se calculan como un porcentaje del volumen total de ventas. Swaply tiene previsto trabajar con plataformas como Square o Stripe, con comisiones del 1,4% + 0,25 € por transacción, lo cual ha sido tenido en cuenta para estimar este coste en cada uno de los escenarios.

Por otro lado, los gastos logísticos (recogida y entrega de prendas) se han calculado en función del número de pedidos diarios proyectado para cada año. Se ha establecido un coste medio por envío, con opciones diferenciadas (entregas en un punto de recogida o a domicilio), estimando el peso medio de los paquetes y los precios negociados con empresas de transporte colaboradoras. Este modelo logístico flexible ha sido diseñado para crecer de forma progresiva y controlada, permitiendo mantener la eficiencia sin comprometer la experiencia del usuario.

En la parte de marketing, se ha previsto una inversión significativa durante los primeros tres años, especialmente en el escenario normal, dado que la captación de usuarios es una prioridad estratégica. Las partidas incluyen tanto acciones digitales, como actividades presenciales. En el escenario normal, el gasto asciende a 27.100 € en el primer año, reduciéndose mínimamente en los años posteriores. A pesar de ser un gasto variable, se ha presupuestado como una inversión clave para impulsar el crecimiento orgánico y consolidar la propuesta de valor de Swaply. Esta inversión se ha estimado tomando como referencia *benchmarks* reales del coste por adquisición

(CPA) en campañas digitales, incluyendo Meta Ads, TikTok Ads y colaboraciones con *influencers* de nicho.

Adicionalmente, se contemplan otros costes operativos como los relacionados con el mantenimiento y actualización de la plataforma tecnológica, la contratación de servicios externos, así como los pagos de intereses financieros derivados del préstamo ENISA. Este último se mantendrá constante durante los cinco primeros años, teniendo en cuenta que el primer año se paga además la comisión de apertura, e irá disminuyendo, tal y como se ha reflejado en la estructura de devolución del préstamo.

Por último, también se ha considerado la amortización contable de los activos adquiridos en la inversión inicial, como el desarrollo de la App y la Web, los equipos informáticos y la reforma del almacén. Se ha aplicado un porcentaje del 10% anual sobre el total de la inversión amortizable, distribuyéndose de forma lineal a lo largo de los tres primeros años. Esta amortización permite reflejar de manera realista el deterioro del valor de estos activos y su impacto en la cuenta de resultados.

En conjunto, esta previsión de gastos proporciona una imagen precisa y equilibrada del esfuerzo económico que requiere el lanzamiento y consolidación de Swaply. Las decisiones de gastos han sido tomadas de manera prudente buscando la eficiencia operativa y la coherencia con los objetivos estratégicos de la compañía. A medida que avance el plan financiero, se reflejará cómo estos gastos evolucionan en función del escenario planteado, permitiendo analizar la sostenibilidad y escalabilidad del proyecto en el tiempo.

**Tabla 11:** Previsión de gastos - NORMAL

PREVISIÓN DE GASTOS ESCENARIO NORMAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SUELDOS Y SALARIOS	197.760,00 €	204.310,80 €	211.082,84 €
PUBLICIDAD Y MARKETING	27.100,00 €	24.456,00 €	24.896,21 €
GESTORÍA	1.800,00 €	1.834,20 €	1.867,22 €
PASARELAS DE PAGO	16.790,00 €	28.889,75 €	40.095,25 €
ALMACÉN	8.400,00 €	8.526,00 €	8.653,89 €
SUMINISTROS	4.680,00 €	4.768,92 €	4.764,24 €
PAGOS DE INTERESES	1.812,50 €	1.687,50 €	1.687,50 €
Medidas de Seguridad	300,00 €	305,70 €	311,20 €
Pago para la empresa de PRL externa	600,00 €	0,00 €	0,00 €
Costes de Reforma	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de constitución de la Sociedad	807,00 €	0,00 €	0,00 €
Protección de Propiedad Intelectual	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Reconocimiento médico empleado	150,00 €	152,85 €	155,60 €
<b>TOTAL</b>	<b>264.399,50 €</b>	<b>276.131,72 €</b>	<b>294.713,95 €</b>

*Fuente: elaboración propia*

### **8.3 Cuenta de pérdidas y ganancias**

A partir de las proyecciones anteriores, se ha elaborado una cuenta de pérdidas y ganancias estimada para Swaply correspondiente a los tres primeros años de actividad. Este ejercicio permite valorar la rentabilidad esperada del proyecto y analizar su sostenibilidad financiera en el corto y medio plazo.

Para esta estimación se han considerado también los tres escenarios, con el objetivo de evaluar el comportamiento financiero de la empresa ante diferentes ritmos de adopción del servicio. No obstante, en el cuerpo principal del plan se desarrollará el escenario normal, por ser el más representativo y realista, mientras que los escenarios pesimista y optimista se recogen de manera detallada en el anexo.

#### **Escenario normal**

Aquí se proyecta una evolución equilibrada del modelo de negocio, alcanzando una facturación creciente a lo largo del tiempo. Esta estimación parte de una captación de usuarios progresiva, acompañada de una tasa de conversión sólida y una actividad transaccional recurrente. Durante el primer año, Swaply registraría unos ingresos de 249.550 €, derivados principalmente de las comisiones aplicadas sobre las ventas realizadas en la plataforma. Dado el volumen aún moderado de operaciones, el resultado neto es negativo (-12.654,40 €), ya que los ingresos no cubren totalmente los gastos fijos y de estructura propios del lanzamiento. Por lo que se puede observar un EBITDA negativo (-8.837 €), lo que refleja que aún no se ha alcanzado la rentabilidad operativa, aunque el margen mejora en años siguientes.

En el segundo año, gracias al aumento de descargas, transacciones y la fidelización de usuarios, los ingresos ascienden a 418.625 €, permitiendo cubrir holgadamente los costes operativos. Se obtiene un beneficio neto de 120.435,72 €, lo que demuestra el punto de equilibrio alcanzado y una consolidación progresiva del modelo. El EBITDA crece significativamente hasta situarse en 145.381,48 €, mejorando los márgenes y generando una base sólida que pueda ser utilizada para la reinversión.

En el tercer año, el volumen de operaciones se incrementa de manera notable, con ingresos proyectados de 603.300 € y un beneficio neto de 261.619,25 €, consolidando la viabilidad del negocio y sentando las bases para su escalabilidad. El margen operativo se amplía, reflejando un modelo cada vez más eficiente a medida que la estructura de costes se optimiza frente al aumento de facturación

## Escenario pesimista y optimista

En el pesimista, se asume una menor captación de usuario, lo que limita el número de transacciones y, por tanto, los ingresos generados. En este caso, los gastos superan a los ingresos durante los tres primeros años, con resultados netos negativos los dos primeros años (-105.466,40 € y 14.458,67 €) y un beneficio positivo en el tercero (82.235,78 €). A pesar de ello, este escenario no compromete la continuidad del proyecto si se implementan medidas de control del gasto y refuerzo de captación.

Por otro lado, el escenario optimista contempla una adopción acelerada del servicio gracias al efecto red, una mayor viralización de la marca y colaboraciones estratégicas. En este contexto, la rentabilidad se alcanza ya en el primer año, con un beneficio neto de 87.406,01 €, que crece hasta 216.558, 86 € en el segundo año y 345.200,62 € en el tercero.

Estas cuentas de resultados sirven como herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas y permiten anticipar necesidades de financiación, evaluar el impacto de las diferentes campañas o planificar ampliaciones del equipo.

**Tabla 12:** Cuenta de PyG – NORMAL

Cuenta PyG (Esc. Normal)	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos por comisiones (20%)</b>	146.000,00 €	262.800,00 €	394.200,00 €
<b>Ingresos por publicidad</b>	5.000,00 €	8.000,00 €	12.000,00 €
<b>Tarifas de gestión</b>	98.550,00 €	147.825,00 €	197.100,00 €
<b>Total Ingresos de explotación</b>	<b>249.550,00 €</b>	<b>418.625,00 €</b>	<b>603.300,00 €</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	197.760,00 €	204.310,80 €	211.082,84 €
<b>Publicidad y Marketing</b>	27.100,00 €	24.456,00 €	24.896,21 €
<b>Gestoría (servicios administrativos)</b>	1.800,00 €	1.834,20 €	1.867,22 €
<b>Pasarelas de pago (costos transacción)</b>	16.790,00 €	28.889,75 €	40.095,25 €
<b>Almacén (alquiler)</b>	8.400,00 €	8.526,00 €	8.653,89 €
<b>Suministros (servicios básicos)</b>	4.680,00 €	4.768,92 €	4.764,24 €
<b>Gastos de Constitución de la Sociedad</b>	807,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Reconocimiento médico empleado</b>	150,00 €	152,85 €	155,60 €
<b>Seguridad y PRL (prevención riesgos)</b>	900,00 €	305,00 €	305,00 €
<b>Total Gastos de explotación</b>	<b>258.387,00 €</b>	<b>273.243,52 €</b>	<b>291.820,25 €</b>
<b>EBITDA (antes de amortización)</b>	-8.837,00 €	145.381,48 €	311.479,75 €
<b>Amortización (activos a 10 años)</b>	2.004,90 €	2.004,90 €	2.004,90 €
<b>EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos)</b>	-10.841,90 €	143.376,58 €	309.474,85 €
<b>Gastos Financieros (Intereses)</b>	1.812,50 €	1.687,50 €	1.687,50 €
<b>EBT (resultado antes de impuestos)</b>	-12.654,40 €	141.689,08 €	307.787,35 €
<b>Impuesto sobre beneficios (15% para startups en España)</b>	0,00 €	21.253,36 €	46.168,10 €
<b>Resultado neto del ejercicio</b>	<b>-12.654,40 €</b>	<b>120.435,72 €</b>	<b>261.619,25 €</b>

*Fuente: elaboración propia*

La evolución de la tesorería refleja una posición financiera cada vez más sólida a lo largo de los tres primeros años de actividad. Gracias a un crecimiento progresivo de los ingresos y al control de los costes operativos, el flujo de caja se mantiene positivo en todo momento. Este flujo constante es reflejo de una estrategia sólida y escalonada, clave para asegurar la sostenibilidad operativa en un entorno competitivo.

En el primer año, tras absorber la inversión inicial y el pago de intereses del préstamo ENISA, el saldo final es ligeramente negativo (-9.892,50 €), como resultado del esfuerzo inicial necesario para poner en marcha el proyecto. Sin embargo, a partir del segundo año, la actividad se consolida y la tesorería crece de forma significativa, alcanzando los 111.347,42 €. En el tercer año, este saldo se incrementa hasta los 373.765,36 €, impulsado por un aumento del EBITDA y una estructura de costes cada vez más eficiente.

Esta evolución de la tesorería proporciona una base financiera sólida estable que permite afrontar con solvencia tanto las operaciones diarias como decisiones estratégicas a medio plazo. La liquidez generada nos da la posibilidad de reinvertir en lo que realmente importa: seguir mejorando la plataforma, potenciar el marketing y ampliar nuestro ámbito de acción. En definitiva, las previsiones muestran que se puede crecer de forma sólida y sostenible, paso a paso, sin llegar a tener que depender de nuevo de la financiación externa.

**Tabla 13:** Tesorería – NORMAL

<b>Tesorería Esc. Normal</b>			
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Cobros por ventas (20% comisión)</b>	146.000,00 €	262.800,00 €	394.200,00 €
<b>Cobros por publicidad</b>	5.000,00 €	8.000,00 €	12.000,00 €
<b>Cobros por gestión</b>	98.550,00 €	147.825,00 €	197.100,00 €
<b>Total cobros operativos</b>	<b>249.550,00 €</b>	<b>418.625,00 €</b>	<b>603.300,00 €</b>
<b>Pagos de explotación (sin intereses)</b>	262.587,00 €	274.444,22 €	293.026,45 €
<i>– Incluye pagos de salarios, marketing, gestoría, almacén, suministros, seguridad, etc.</i>			
<b>Flujo de caja operativo (antes intereses)</b>	-13.037,00 €	144.180,78 €	310.273,55 €
<b>Inversión inicial (activos)</b>	-20.049,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Préstamo bancario recibido</b>	25.006,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Pago de intereses</b>	-1.812,50 €	-1.687,50 €	-1.687,50 €
<b>Flujo de caja de financiación</b>	<b>3.144,50 €</b>	<b>-1.687,50 €</b>	<b>-1.687,50 €</b>
<b>Pago de impuestos</b>	<b>0,00 €</b>	<b>-21.253,36 €</b>	<b>-46.168,10 €</b>
<b>Variación neta de caja</b>	-9.892,50 €	121.239,92 €	262.417,95 €
<b>Caja inicial</b>	0,00 €	-9.892,50 €	111.347,42 €
<b>Caja final</b>	<b>-9.892,50 €</b>	<b>111.347,42 €</b>	<b>373.765,36 €</b>

*Fuente: elaboración propia*

## 8.4 Balance de situación

El balance de situación de Swaply ofrece una imagen clara y estructurada de la evolución patrimonial y financiera de la empresa durante sus primeros años de actividad. Esta herramienta permite analizar no solo qué recursos posee la compañía, sino también cómo están financiados, aportando así una visión global de su estabilidad y capacidad para crecer de forma sostenible.

En el presente escenario, el activo inicial se compone mayoritariamente de inversiones en tecnología y operaciones, como el desarrollo de la aplicación, la Web, el diseño de marca y la adecuación del almacén. Estas partidas, integradas en el inmovilizado no corriente, se amortizan de forma progresiva a lo largo de los años. Aunque su valor contable disminuye con el tiempo, su utilidad sigue siendo clave en el desarrollo de la actividad, reflejando una inversión estratégica más que una mera carga inicial.

Paralelamente, el activo corriente, principalmente representado por la tesorería, muestra una evolución muy positiva año tras año. Esta acumulación de liquidez es el reflejo directo de una gestión eficiente de los flujos de caja y de la generación progresiva de beneficios. Contar con un colchón de liquidez creciente otorga a Swaply margen de maniobra, autonomía financiera y capacidad para afrontar imprevistos o acometer nuevas inversiones sin necesidad de recurrir a financiación externa adicional.

En cuanto al pasivo, se recoge la financiación obtenida a través del préstamo ENISA, una herramienta adaptada al perfil de Swaply como empresa emergente. Al tratarse de un préstamo pensado para *startups*, su estructura resulta especialmente favorable: los primeros cinco años se destinan al pago exclusivo de intereses, posponiendo la amortización del capital hasta el sexto ejercicio. Esta medida alivia significativamente la carga financiera en los primeros años, permitiendo centrar los recursos en el crecimiento del negocio.

El patrimonio neto, por su parte, se construye de forma progresiva a medida que la empresa genera beneficios. En el primer año, al no contemplarse una aportación inicial de capital por parte de las socias fundadoras, el balance arranca con un patrimonio neto negativo, que se revierte ya en el segundo ejercicio gracias al beneficio obtenido. Esta evolución positiva desde etapas tempranas refuerza la solvencia de la compañía sin necesidad de depender de ampliaciones de capital, apoyándose en una estructura financiera equilibrada basada en la rentabilidad operativa y la financiación pública.

En conjunto, el balance refleja una estructura prudente y coherente con la naturaleza del proyecto. La combinación de inversión inicial contenida, financiación externa bien gestionada y beneficios crecientes permite sentar las bases de un negocio sólido, escalable y con capacidad real de consolidarse en el mercado. Swaply no solo avanza con paso firme, sino que lo hace con una estructura financiera diseñada para sostenerse en el tiempo.

**Tabla 14:** Balance de situación

Balance Esc. Normal	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Activo no corriente</b>	34.479,40 €	31.138,90 €	28.313,30 €
<b>Activo corriente (Caja y clientes)</b>	-9.892,50 €	111.347,42 €	373.765,36 €
<b>Total Activo</b>	<b>24.586,90 €</b>	<b>142.486,32 €</b>	<b>402.128,16 €</b>
<b>Resultados de ejercicios anteriores</b>	0,00 €	-12.654,40 €	107.781,32 €
<b>Resultado del ejercicio</b>	-12.654,40 €	120.435,72 €	261.619,25 €
<b>Patrimonio neto (Recursos propios)</b>	<b>-12.654,40 €</b>	<b>107.781,32 €</b>	<b>369.400,57 €</b>
<b>Pasivo corriente</b>	3.553,80 €	2.705,00 €	2.727,60 €
<b>Acreeedores</b>	1.687,50 €	1.687,50 €	2.000,00 €
<b>Proveedores</b>	1.866,30 €	1.017,50 €	727,60 €
<b>Pasivo no corriente</b>	33.687,50 €	32.000,00 €	30.000,00 €
<b>Pasivo</b>	<b>37.241,30 €</b>	<b>34.705,00 €</b>	<b>32.727,60 €</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>24.586,90 €</b>	<b>142.486,32 €</b>	<b>402.128,17 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 9 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

Tras el análisis interno y externo, la formulación del DAFO y el diseño del plan de marketing, es imprescindible establecer un sistema que asegure la correcta ejecución de la estrategia y la sostenibilidad del modelo de negocio.

En esta sección se detallan los mecanismos de implementación y seguimiento estratégico de Swaply. Se presenta el Balanced Scorecard como herramienta clave de control de objetivos, y se expone la matriz de riesgos para anticipar posibles desafíos, definir medidas preventivas y asegurar la viabilidad a largo plazo del proyecto.

Adicionalmente, se describen las acciones concretas que permitirán materializar la estrategia definida, con un enfoque escalonado y realista, adaptado a las capacidades iniciales de la empresa.

## **9.1 Estrategia de crecimiento e implementación**

Swaply adoptará una estrategia ofensiva de crecimiento, enfocada en fortalecer su propuesta de valor diferenciadora y posicionarse como la opción más segura y sostenible del sector. Para ello, se desarrollarán una serie de acciones clave estructuradas en cuatro ejes estratégicos:

### **1. Validación del modelo de negocio**

Se llevará a cabo un programa piloto en un mercado local (Madrid) para evaluar la aceptación del servicio, recoger datos sobre la experiencia del usuario y detectar oportunidades de mejora. Este testeo permitirá validar la propuesta de valor antes de una expansión a mayor escala, reduciendo riesgos y optimizando el modelo.

### **2. Captación y generación de confianza**

Se lanzarán campañas de marketing digital centradas en la sostenibilidad y la seguridad, destacando los valores diferenciales de Swaply. Se implementará un sistema de verificación de usuarios para garantizar que las transacciones sean seguras y se compartirán las experiencias de usuarios reales, con el objetivo de generar confianza y atraer nuevos clientes.

### **3. Optimización de costes logísticos**

Swaply priorizará la búsqueda de alianzas estratégicas con operadores logísticos, con el objetivo de reducir los costes de distribución mediante economías de escala y modelos flexibles de recogida y envío. Esto permitirá mantener la eficiencia operativa sin comprometer la experiencia del cliente.

### **4. Escalabilidad y expansión**

Una vez validado el modelo en Madrid, se planteará una expansión progresiva a ciudades estratégicas como Barcelona, Bilbao o Málaga. Además, se evaluará la incorporación de nuevas funcionalidades tecnológicas en la plataforma para potenciar la experiencia de usuario y aumentar el valor percibido.

## 9.2 BALANCED SCORECARD

A continuación, se presenta el cuadro de mando integral o balanced scorecard (ver tabla 15). Este modelo se basa en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos y personas. Para cada una de estas áreas se han definido objetivos estratégicos, acompañados de indicadores clave y metas concretas. Esto permitirá realizar un seguimiento detallado del desempeño de la plataforma y medir el grado de cumplimiento de cada objetivo. El balanced scorecard no solo facilita la evaluación de resultados de manera objetiva, sino que también se convierte en una herramienta esencial para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a Swaply ajustar su modelo de negocio en función del rendimiento real y las necesidades de mercado.

**Tabla 15:** Balanced Scorecard

	Objetivo	Indicador	Control	Objetivo	Pesimista	Aceptable	Óptimo	Fuente de datos	Responsable
Finanzas	Incrementar las ventas	Número de ventas	Mensual	30%	10%	20%	30%	Cuenta de resultados	CFO
	Mejorar la rentabilidad	Margen en beneficio	Anual	25%	2%	15%	25%	Cuenta de resultados	CFO
Clientes	Ganar la confianza del cliente	Número de repeticiones del servicio	Mensual	15%	5%	10%	15%	Análisis de ventas	Mando de dirección
	Crecimiento en redes sociales	Aumento del número de seguidores y engagement	Mensual	5%	1%	3%	5%	Informe de redes sociales	CMO
	Mejorar la experiencia de compra	Informe de satisfacción	Anual	10%	3%	7%	10%	Informe interno	Mando de dirección
	Ser una preferencia por el buen servicio ofrecido	Número de ventas	Anual	30%	10%	20%	30%	Cuenta de resultados	Mando de dirección
Procesos internos	Optimizar la página web y la app	Desarrollo	Trimestral	Versión 2.0	No haber realizado mejoras o modificaciones	Versión 1.0	Versión 2.0	Página web y app	CTO - Informático
	Reducir el tiempo de respuesta de incidencias	Medir el tiempo necesario para detectar y solucionar problemas	Trimestral	5%	1%	2%	5%	Registros de control de calidad e informes de producción	COO
Personas	Fomentar la motivación de los empleados	Nivel de compromiso y satisfacción de los trabajadores 1-5	Semestral	>4,5	<4	>4	>4,5	Encuestas y entrevistas internas	CHRO
	Desarrollo profesional de los empleados	Número de horas de formación por empleado	Anual	25h	10h	20h	25h	Registro de formaciones	CHRO - Mando de dirección

*Fuente: Elaboración propia*

### 9.3 MATRIZ DE RIESGOS

Por último, se presenta la matriz de riesgos, una herramienta clave para la gestión estratégica de Swaply. En esta matriz se identifican y clasifican los principales riesgos que podrían afectar al desarrollo del negocio, detallando para cada uno de ellos el nivel de probabilidad de que ocurra, el impacto potencial en la empresa, las consecuencias esperadas en caso de materializarse y las medidas preventivas y controles implementados para minimizar o eliminar dichos riesgos. Esta evaluación permite a Swaply anticiparse a posibles desafíos, fortaleciendo su capacidad de respuesta y asegurando la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

**Tabla 16:** Matriz de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Consecuencias	Controles
Fraudes, estafas y problemas de confianza del usuario	Moderada	Alto	Pérdida de confianza, pérdida económica, mala reputación	Sistema avanzado de verificación, atención al cliente inmediata y resolución ágil de conflictos
Problemas logísticos (retrasos, pérdidas o daños)	Alta	Alto	Insatisfacción de clientes, incremento de devoluciones, mala imagen de marca	Contratar empresas logísticas fiables, seguros específicos y sistema automatizado de seguimiento
Bajo volumen inicial de usuarios	Moderada	Alto	Baja rentabilidad inicial, retraso en recuperación de inversión, dificultades financieras iniciales	Estrategia de marketing digital potente, colaboraciones estratégicas con influencers y promociones atractivas iniciales
Dificultades técnicas o fallos en la plataforma tecnológica	Baja	Alto	Mala experiencia del usuario, abandono de la plataforma, pérdida de ventas	Desarrollo por equipo técnico experto, monitoreo constante del sistema y pruebas frecuentes antes y después del lanzamiento
Problemas reputacionales o de calidad percibida	Moderada	Alto	Disminución de credibilidad, pérdida de clientes recurrentes, impacto negativo en imagen de marca	Control interno riguroso de calidad, sistema de revisión constante y certificación de productos por parte de expertos

*Fuente: elaboración propia*

## 10 CONCLUSIONES

Swaply nace como una solución innovadora ante una necesidad creciente del mercado: la compraventa de moda de segunda mano entre particulares, con una experiencia optimizada y segura. A lo largo de este trabajo se ha podido constatar que el modelo de negocio es viable desde el punto de vista económico, estratégico y operativo, siempre que se sigan unas pautas de ejecución claras y se aborden con seriedad las posibles barreras de entrada.

El análisis del entorno y de la competencia ha revelado una oportunidad dentro del mercado digital de segunda mano, especialmente entre un público joven, urbano y comprometido con el consumo responsable. Swaply capitaliza esta oportunidad con una propuesta de valor escalable y diferencial, donde su sistema de tasación automatizado basado en IA se posiciona como una de sus mayores ventajas competitivas: un algoritmo que permite establecer precios justos y objetivos, aún inexistente en plataformas similares.

Desde el punto de vista económico-financiero, el escenario normal proyecta beneficios netos desde el segundo año de actividad, y una tesorería creciente que permite autonomía operativa. No obstante, se ha optado por una política conservadora en cuanto al uso de capital propio, lo que puede exigir ajustes o aportaciones complementarias si surgen imprevistos. Del mismo modo, es posible que el modelo actual, basado en una comisión del 20%, deba evolucionar en el futuro hacia una estructura más robusta para garantizar la sostenibilidad operativa en fases de mayor escalabilidad.

Más allá de las cifras, la implementación real del proyecto implicará superar ciertos retos: alcanzar una masa crítica de usuarios activos, garantizar una experiencia sin fricciones y generar confianza desde el primer contacto. La dependencia inicial de operadores logísticos y tecnológicos implica riesgos que deberán ser gestionados mediante alianzas sólidas y una supervisión constante. Estrategias como las suscripciones o la posibilidad de integrar Swaply en espacios físicos estratégicos pueden actuar como aceleradores de notoriedad y legitimidad.

El Balanced Scorecard y la matriz de riesgos han permitido anticipar escenarios y establecer indicadores clave de seguimiento que refuerce la toma de decisiones en tiempo real. La capacidad de adaptarse, medir y ajustar será, sin duda, una de las claves del éxito.

En definitiva, este TFG no solo valida la viabilidad de Swaply como proyecto empresarial, sino que también pone sobre la mesa las condiciones necesarias para convertirlo en una realidad sostenible. El éxito dependerá, más allá de los números, de la capacidad del equipo para ejecutar,

adaptarse y aprender en el camino. Swaply no solo propone una forma eficiente de consumir moda, sino también una forma más ética, digital y colaborativa de entender el consumo. Pero para ello, necesitará lo más difícil de conseguir: personas dispuestas a confiarle sus prendas. Ese será, sin duda, el verdadero motor de cambio.

## 11 BIBLIOGRAFÍA

Banco de España. (2024, 17 diciembre). *Proyecciones macroeconómicas de España 2024-2027*.

Recuperado de:

<https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/24/T4/Fich/IIPP-2024-12-17-gavilan-es-or.pdf>

BNP Paribas Personal Finance España. (2024, 4 junio). Segunda mano - El Observatorio Cetelem. Recuperado de <https://elobservatoriocetelem.es/sostenibilidad/sostenibilidad-y-consumo-2024/segunda-mano/>

Boletín Oficial del Estado (BOE). (2022). Ley 7/2022, de 8 de abril, de Residuos y suelos Contaminados para una economía circular. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5809>

Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2018). What AI can and can't do (yet) for your business. ("Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2018). What AI Can and Can't Do ...") *McKinsey Quarterly*, (1), (97-108).

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2024). El comercio electrónico superó en España los 84.000 millones de euros en 2023, un 16,3 % más que el año anterior. Recuperado de <https://www.cnmc.es/prensa/ecommerce-4T23-20240704>

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. 16th ed. Pearson.

Directivos y Gerentes. (2023). *Incremento del 33% en la demanda de moda de segunda mano en España*. Recuperado de <https://directivosygerentes.es/ecommerce/mercado-moda-segunda-mano-experimento-crecimiento-33-porcentaje-2022>

Dyrecto Consultores. (2024, 9 septiembre). *FONDOS EUROPEOS (FEDER y NEXT GEN) - Dyrecto Consultores empresariales*. Dyrecto Consultores Empresariales. <https://www.dyrecto.es/fondos-europeos-feder-y-next-gen/>

EAE Business School, & Sarsfield, R. (2024). Las tendencias actuales y futuras del e-commerce. <https://retos-directivos.eae.es/tendencias-actuales-ecommerce/>

Ellen MacArthur Foundation. (2017). *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*. Recuperado de [https://www.circularonline.co.uk/wp-content/uploads/2017/11/A-NewTextiles-Economy\\_Full-Report.pdf](https://www.circularonline.co.uk/wp-content/uploads/2017/11/A-NewTextiles-Economy_Full-Report.pdf)

- Empresa Nacional de Innovación SME SA (ENISA), E. N. (2025). Enisa con el emprendimiento innovador. Recuperado de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- Fuente, Ó. (8 de marzo de 2022). Recuperado de IEBS. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-pestel-digital-business/>
- Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). *Trends in the fashion industry: The perception of sustainability and circular economy*. Sustainability, 12(7), 2809.
- Harvard Business Review. (2021) The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Hernández, A. (2022). Business Model Canvas: El lienzo de modelos de negocio explicado. Economía TIC. Recuperado de <https://economytic.com/business-model-canvas/>
- IAB Spain. (2024). *Estudio de Redes Sociales 2024*. Recuperado de <https://iabspain.es/iab-spain-xv-edicion-estudio-redes-sociales/>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (2025). *INE. Instituto Nacional de Estadística*. INE. <https://www.ine.es/>
- Kings Research. (2024). *Análisis del mercado de ropa de segunda mano por categorías de producto*. Recuperado de <https://www.kingsresearch.com/es/secondhand-apparel-market-455>
- Kotler, P. (2018). *Marketing 4.0*. LID Editorial Empresarial, S.L.
- M.V., & M.V. (2024, 11 noviembre). Demostrado: el comercio electrónico aumenta las ventas. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/branded/hub-empresa/2024-11-11/demostrado-el-comercio-electronico-aumenta-las-ventas.html>
- Makos, J. (2024, 13 septiembre). *What is PESTLE Analysis? (Free Template)*. PESTLE Analysis. <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- McKinsey & Company. (2023). Los consumidores se preocupan por la sostenibilidad y lo respaldan con sus billeteras. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured->

insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es

Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (2023). *Observatorio del Transporte y la Logística en ESPAÑA La descarbonización del transporte*. Recuperado de [https://cdn.mitma.gob.es/portal-web-drupal/OTLE/elementos\\_otle/20230911\\_monografico\\_descarbonizacion\\_del\\_transporte\\_vfinal\\_bis.pdf](https://cdn.mitma.gob.es/portal-web-drupal/OTLE/elementos_otle/20230911_monografico_descarbonizacion_del_transporte_vfinal_bis.pdf)

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Oficina Comercio Y Territorio – Pateco. (2023). *Tendencias tecnológicas para el retail. Las tecnologías y tendencias que están cambiando el comercio minorista. Escenario 2023-2024*. Recuperado de [https://www.retaildigital.es/wp-content/uploads/2024/02/Informe-tendencias-tecnologicas-2023\\_Proyecto-RetailFuture.pdf](https://www.retaildigital.es/wp-content/uploads/2024/02/Informe-tendencias-tecnologicas-2023_Proyecto-RetailFuture.pdf)

Parlamento Europeo. (2020, 19 diciembre). *El impacto de la producción textil y de los residuos en el medio ambiente*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20201208STO93327/el-impacto-de-la-produccion-textil-y-de-los-residuos-en-el-medio-ambiente#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Agencia%20Europea%20de,de%20121%20millones%20de%20toneladas.>

PwC Tax & Legal. (2023). *Las nuevas obligaciones de las plataformas digitales con la DAC 7*. Recuperado de <https://periscopiofiscalylegal.pwc.es/la-hora-de-las-plataformas-digitales-dac-7/>

Salesforce. (2024). *Así está cambiando la IA la experiencia de venta*. Recuperado de <https://www.salesforce.com/es/blog/ai-in-retail/>

Shopify. (2024). *Guía completa de SEO para ecommerce (2024)*. Recuperado de <https://www.shopify.com/es/blog/seo-para-ecommerce>

Statista. (2024, 23 abril). *Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos*. <https://es.statista.com/temas/9072/comercio-electronico-en-el-mundo/#topicOverview>

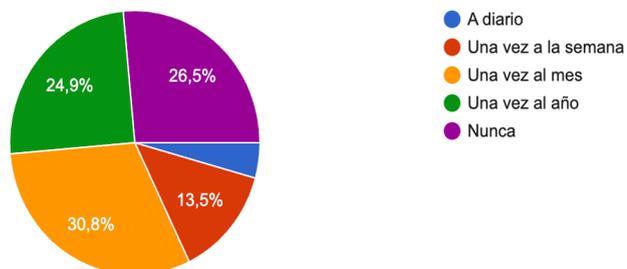
- Statista. (2024, noviembre 15). *Tasa de inflación interanual estimada por área geográfica mundial 2021-2029*. <https://es.statista.com/estadisticas/1291741/tasa-de-inflacion-interanual-estimada-por-area-geografica-mundial/>
- Statista. (2024). *Volumen del negocio de ropa de segunda mano a nivel mundial 2021-2028*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1229633/volumen-del-negocio-de-ropa-de-segunda-mano-a-nivel-mundial/>
- T2Ó. (2024). *Tendencias digitales Moda y lujo 2024*. Recuperado de <https://www.t2o.com/t2o-industry/tendencias-digitales-moda-y-lujo-2024-informe/>
- The Global Economy. (2024). Recuperado de [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_political\\_stability/Europe/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/Europe/)
- ThredUp. (2023). *Annual Resale Report: The State of Secondhand Fashion*. Recuperado de [https://cf-assets-tup.thredup.com/resale\\_report/2023/thredUP\\_2023\\_Resale\\_Report\\_FINAL.pdf](https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2023/thredUP_2023_Resale_Report_FINAL.pdf)
- ThredUp. (2024). *2024 Resale Report*. Recuperado de [https://cf-assets-tup.thredup.com/resale\\_report/2024/ThredUp\\_2024\\_Resale%20Report.pdf](https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2024/ThredUp_2024_Resale%20Report.pdf)
- Wood, J. (2022, marzo 24). *La generación Z está preocupada por la sostenibilidad, y está empezando a hacer que los demás sientan lo mismo*. Foro Económico Mundial. <https://es.weforum.org/stories/2022/03/la-generacion-z-esta-preocupada-por-la-sostenibilidad-y-esta-empezando-a-hacer-que-los-demas-sientan-lo-mismo/>

## 12 ANEXOS

### Anexo 1. Resultados de la encuesta realizada

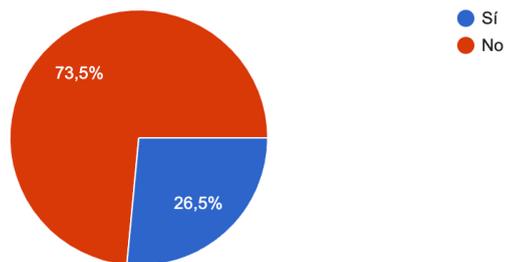
¿Con qué frecuencia usas aplicaciones de compraventa de segunda mano?

185 respuestas



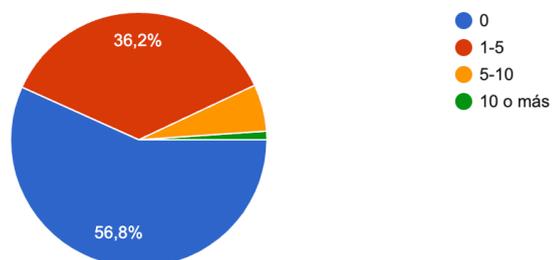
¿Te ha pasado que vendes una prenda después de mucho tiempo colgada en la plataforma y luego no la encuentras?

185 respuestas



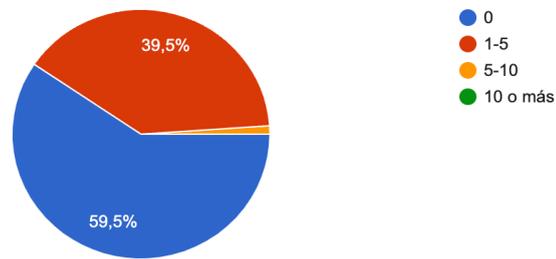
¿Cuántas ventas mensuales haces aproximadamente por plataformas de segunda mano?

185 respuestas



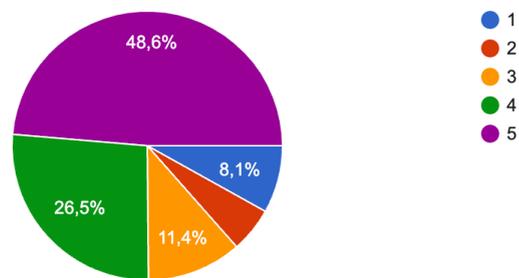
¿Cuántas compras mensuales haces aproximadamente por plataformas de segunda mano?

185 respuestas



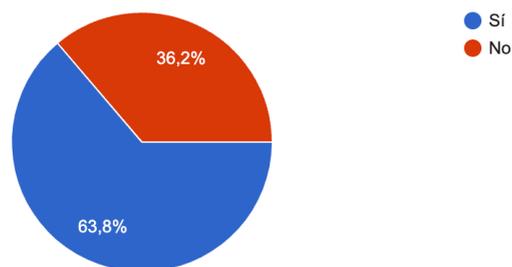
¿Te fijas mucho en las reseñas al comprar en estas plataformas? (Escala de 1 a 5, siendo 1 nada y 5 mucho)

185 respuestas



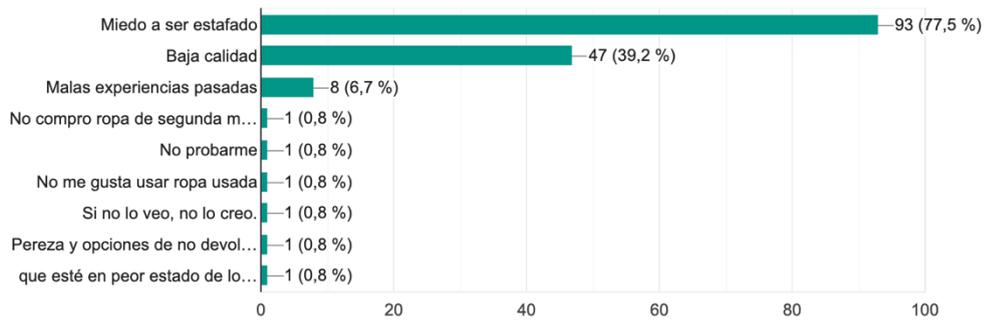
¿Sueles sentir desconfianza al comprar en plataformas de ropa de segunda mano?

185 respuestas



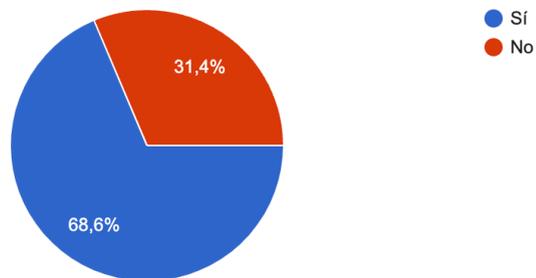
### Si has marcado "sí" en la pregunta anterior, ¿por qué?

120 respuestas



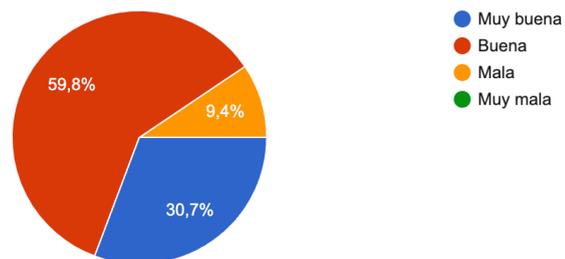
### ¿Has utilizado alguna vez una plataforma de reventa de segunda mano?

185 respuestas



### Si has marcado "sí" en la pregunta anterior, ¿cuál fue tu experiencia en general?

127 respuestas



## Anexo 2: Previsión de ingresos escenarios pesimista y optimista

PREVISIÓN DE INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
USUARIOS ESTIMADOS	13475	14500	15500
PEDIDOS DIARIOS ESTIMADOS	60	90	120
INGRESO MEDIO POR COMPRA	20,00 €	24,00 €	27,00 €
INGRESO DIARIO	1.200,00 €	2.160,00 €	3.240,00 €
TOTAL INGRESOS POR VENTA (ANUAL)	438.000,00 €	788.400,00 €	1.182.600,00 €
<b>INGRESOS DE SWAPLY (20%)</b>	<b>87.600,00 €</b>	<b>157.680,00 €</b>	<b>236.520,00 €</b>
Previsión de ingresos por publicidad	3.000,00 €	5.000,00 €	7.000,00 €
Previsión de ingresos por gastos de gestión	59.130,00 €	88.695,00 €	118.260,00 €
INGRESOS MENSUAL	12.477,50 €	20.947,92 €	30.148,33 €
<b>TOTAL INGRESOS AL AÑO</b>	<b>149.730,00 €</b>	<b>251.375,00 €</b>	<b>361.780,00 €</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>762.885,00 €</b>

PREVISIÓN DE INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
USUARIOS ESTIMADOS	23000	25000	27000
PEDIDOS DIARIOS ESTIMADOS	150	200	250
INGRESO MEDIO POR COMPRA	20,00 €	24,00 €	27,00 €
INGRESO DIARIO	3.000,00 €	4.800,00 €	6.750,00 €
TOTAL INGRESOS POR VENTA (ANUAL)	1.095.000,00 €	1.752.000,00 €	2.463.750,00 €
<b>INGRESOS DE SWAPLY (20%)</b>	<b>219.000,00 €</b>	<b>350.400,00 €</b>	<b>492.750,00 €</b>
Previsión de ingresos por publicidad	15.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
Previsión de ingresos por gastos de gestión	147.825,00 €	197.100,00 €	246.375,00 €
INGRESOS MENSUAL	31.818,75 €	47.291,67 €	64.093,75 €
<b>TOTAL INGRESOS AL AÑO</b>	<b>381.825,00 €</b>	<b>567.500,00 €</b>	<b>769.125,00 €</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>1.718.450,00 €</b>

## Anexo 3: Previsión de gastos escenarios pesimista y optimista

PREVISIÓN DE GASTOS ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SUELDOS Y SALARIOS	197.760,00 €	204.310,80 €	211.082,84 €
PUBLICIDAD Y MARKETING	27.100,00 €	24.456,00 €	24.896,21 €
GESTORÍA	1.800,00 €	1.834,20 €	1.867,22 €
PASARELAS DE PAGO	9.782,00 €	15.782,60 €	22.031,40 €
ALMACÉN	8.400,00 €	8.526,00 €	8.653,89 €
SUMINISTROS	4.680,00 €	4.768,92 €	4.854,76 €
PAGOS DE INTERESES	1.812,50 €	1.687,50 €	1.687,50 €
Medidas de Seguridad	300,00 €	305,70 €	311,20 €
Pago para la empresa de PRL externa	600,00 €	0,00 €	0,00 €
Costes de Reforma	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de constitución de la Sociedad	807,00 €	0,00 €	0,00 €
Protección de Propiedad Intelectual	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Reconocimiento médico empleado	150,00 €	152,85 €	155,60 €
<b>TOTAL</b>	<b>257.391,50 €</b>	<b>263.024,57 €</b>	<b>276.740,62 €</b>

PREVISIÓN DE GASTOS ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SUELDOS Y SALARIOS	197.760,00 €	204.310,80 €	211.082,84 €
PUBLICIDAD Y MARKETING	27.100,00 €	24.456,00 €	24.896,21 €
GESTORÍA	1.800,00 €	1.834,20 €	1.867,22 €
PASARELAS DE PAGO	33.580,00 €	64.678,00 €	107.492,50 €
ALMACÉN	8.400,00 €	8.526,00 €	8.653,89 €
SUMINISTROS	4.680,00 €	4.768,92 €	4.854,76 €
PAGOS DE INTERESES	1.812,50 €	1.687,50 €	1.687,50 €
Medidas de Seguridad	300,00 €	305,70 €	311,20 €
Pago para la empresa de PRL externa	600,00 €	0,00 €	0,00 €
Costes de Reforma	3.000,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos de constitución de la Sociedad	807,00 €	0,00 €	0,00 €
Protección de Propiedad Intelectual	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Reconocimiento médico empleado	150,00 €	152,85 €	155,60 €
<b>TOTAL</b>	<b>281.189,50 €</b>	<b>311.919,97 €</b>	<b>362.201,72 €</b>

#### Anexo 4: Cuenta de pérdidas y ganancias escenarios pesimista y optimista

Cuenta PyG (Esc. Pesimista)	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por comisiones (20%)	87.600,00 €	157.680,00 €	236.520,00 €
Ingresos por publicidad	3.000,00 €	5.000,00 €	7.000,00 €
Tarifas de gestión	59.130,00 €	88.695,00 €	118.260,00 €
<b>Total Ingresos de explotación</b>	<b>149.730,00 €</b>	<b>251.375,00 €</b>	<b>361.780,00 €</b>
Sueldos y Salarios	197.760,00 €	204.310,80 €	211.082,84 €
Publicidad y Marketing	27.100,00 €	24.456,00 €	24.896,21 €
Gestoría (servicios administrativos)	1.800,00 €	1.834,20 €	1.867,22 €
Pasarelas de pago (costos transacción)	9.782,00 €	15.782,60 €	22.031,40 €
Almacén (alquiler)	8.400,00 €	8.526,00 €	8.653,89 €
Suministros (servicios básicos)	4.680,00 €	4.768,92 €	4.854,76 €
Gastos de Constitución de la Sociedad	807,00 €	0,00 €	0,00 €
Reconocimiento médico empleado	150,00 €	152,85 €	155,60 €
Seguridad y PRL (prevención riesgos)	900,00 €	305,00 €	305,00 €
<b>Total Gastos de explotación</b>	<b>251.379,00 €</b>	<b>262.141,27 €</b>	<b>275.851,82 €</b>
<b>EBITDA (antes de amortización)</b>	<b>-101.649,00 €</b>	<b>-10.766,27 €</b>	<b>85.928,18 €</b>
Amortización (activos a 10 años)	2.004,90 €	2.004,90 €	2.004,90 €
Resultado operativo (EBIT)	-103.653,90 €	-12.771,17 €	83.923,28 €
Gastos Financieros (Intereses)	1.812,50 €	1.687,50 €	1.687,50 €
<b>EBT (resultado antes de impuestos)</b>	<b>-105.466,40 €</b>	<b>-14.458,67 €</b>	<b>82.235,78 €</b>
<b>Resultado neto del ejercicio</b>	<b>-105.466,40 €</b>	<b>-14.458,67 €</b>	<b>82.235,78 €</b>

Cuenta PyG (Esc. Optimista)	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por comisiones (20%)	219.000,00 €	350.400,00 €	492.750,00 €
Ingresos por publicidad	15.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €
Tarifas de gestión	147.825,00 €	197.100,00 €	246.375,00 €
<b>Total Ingresos</b>	<b>381.825,00 €</b>	<b>567.500,00 €</b>	<b>769.125,00 €</b>
Sueldos y Salarios	197.760,00 €	204.310,80 €	211.082,84 €
Publicidad y Marketing	27.100,00 €	24.456,00 €	24.896,21 €
Gestoría (servicios administrativos)	1.800,00 €	1.834,20 €	1.867,22 €
Pasarelas de pago (costos transacción)	33.580,00 €	64.678,00 €	107.492,50 €
Almacén (alquiler)	8.400,00 €	8.526,00 €	8.653,89 €
Suministros (servicios básicos)	4.680,00 €	4.768,92 €	4.854,76 €
Gastos de Constitución de la Sociedad	807,00 €	0,00 €	0,00 €
Reconocimiento médico empleado	150,00 €	152,85 €	155,60 €
Seguridad y PRL (prevención riesgos)	900,00 €	305,70 €	311,20 €
<b>Total Gastos de explotación</b>	<b>275.177,00 €</b>	<b>309.032,47 €</b>	<b>359.314,22 €</b>
<b>EBITDA (antes de amortización)</b>	<b>106.648,00 €</b>	<b>258.467,53 €</b>	<b>409.810,78 €</b>
Amortización (activos a 10 años)	2.004,90 €	2.004,90 €	2.004,90 €
EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos)	104.643,10 €	256.462,63 €	407.805,88 €
Gastos Financieros (Intereses)	1.812,50 €	1.687,50 €	1.687,50 €
<b>EBT (resultado antes de impuestos)</b>	<b>102.830,60 €</b>	<b>254.775,13 €</b>	<b>406.118,38 €</b>
<b>Impuesto sobre beneficios (15% para startups en España)</b>	<b>15.424,59 €</b>	<b>38.216,27 €</b>	<b>60.917,76 €</b>
<b>Resultado neto del ejercicio</b>	<b>87.406,01 €</b>	<b>216.558,86 €</b>	<b>345.200,62 €</b>

## Anexo 5: Tesorería escenarios pesimista y optimista

Tesorería Esc. Pesimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	
Cobros por ventas (20% comisión)	87.600,00 €	157.680,00 €	236.520,00 €	
Cobros por publicidad	3.000,00 €	5.000,00 €	7.000,00 €	
Cobros por gestión	59.130,00 €	88.695,00 €	118.260,00 €	
<b>Total cobros operativos</b>	<b>149.730,00 €</b>	<b>251.375,00 €</b>	<b>361.780,00 €</b>	
Pagos de explotación (sin intereses)	255.579,00 €	261.337,07 €	275.053,12 €	
<i>– Incluye pagos de salarios, marketing, gestoría, almacén, suministros, seguridad, etc.</i>				
Flujo de caja operativo (antes intereses)	-105.849,00 €	-9.962,07 €	86.726,88 €	
Inversión inicial (activos)	-20.049,00 €	0,00 €	0,00 €	
Préstamo bancario recibido	25.006,00 €	0,00 €	0,00 €	
Pago de intereses	-1.812,50 €	-1.687,50 €	-1.687,50 €	
<b>Flujo de caja de financiación</b>	<b>3.144,50 €</b>	<b>-1.687,50 €</b>	<b>-1.687,50 €</b>	
Variación neta de caja	-102.704,50 €	-11.649,57 €	85.039,38 €	
Caja inicial	0,00 €	-102.704,50 €	-114.354,07 €	
<b>Caja final</b>	<b>-102.704,50 €</b>	<b>-114.354,07 €</b>	<b>-29.314,69 €</b>	

Tesorería Esc. Optimista				
	Año 1	Año 2	Año 3	
Cobros por ventas (20% comisión)	219.000,00 €	350.400,00 €	492.750,00 €	
Cobros por publicidad	15.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €	
Cobros por gestión	147.825,00 €	197.100,00 €	246.375,00 €	
<b>Total cobros operativos</b>	<b>381.825,00 €</b>	<b>567.500,00 €</b>	<b>769.125,00 €</b>	
Pagos de explotación (sin intereses)	279.377,00 €	310.232,47 €	360.514,22 €	
<i>– Incluye pagos de salarios, marketing, gestoría, almacén, suministros, seguridad, etc.</i>				
Flujo de caja operativo (antes intereses)	102.448,00 €	257.267,53 €	408.610,78 €	
Inversión inicial (activos)	-20.049,00 €	0,00 €	0,00 €	
Préstamo bancario recibido	25.006,00 €	0,00 €	0,00 €	
Pago de intereses	-1.812,50 €	-1.687,50 €	-1.687,50 €	
<b>Flujo de caja de financiación</b>	<b>3.144,50 €</b>	<b>-1.687,50 €</b>	<b>-1.687,50 €</b>	
Pago de impuestos	-15.424,59 €	-38.216,27 €	-60.917,76 €	
Variación neta de caja	90.167,91 €	217.363,76 €	346.005,52 €	
Caja inicial	0,00 €	90.167,91 €	307.531,67 €	
<b>Caja final</b>	<b>90.167,91 €</b>	<b>307.531,67 €</b>	<b>653.537,19 €</b>	

## Anexo 6: Balance de situación escenarios pesimista y optimista

Balance Esc. Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	34.479,40 €	31.138,90 €	28.313,30 €
Activo corriente (Caja y clientes)	-102.704,50 €	-114.354,07 €	-29.314,69 €
<b>Total Activo</b>	<b>-68.225,10 €</b>	<b>-83.215,17 €</b>	<b>-1.001,39 €</b>
Resultados de ejercicios anteriores	0,00 €	-105.466,40 €	-119.925,07 €
Resultado del ejercicio	-105.466,40 €	-14.458,67 €	82.235,78 €
<b>Patrimonio neto (Recursos propios)</b>	<b>-105.466,40 €</b>	<b>-119.925,07 €</b>	<b>-37.689,29 €</b>
Pasivo corriente	3.553,80 €	4.709,90 €	6.687,90 €
Acreeedores	1.687,50 €	1.687,50 €	2.000,00 €
Proveedores	1.866,30 €	3.022,40 €	4.687,90 €
Pasivo no corriente (Préstamo >1 año)	33.687,50 €	32.000,00 €	30.000,00 €
Pasivo	37.241,30 €	36.709,90 €	36.687,90 €
<b>Total Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>-68.225,10 €</b>	<b>-83.215,17 €</b>	<b>-1.001,39 €</b>

Balance Esc. Optimista	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	34.479,40 €	31.138,90 €	28.313,30 €
Activo corriente (Caja y clientes)	90.167,91 €	307.531,67 €	653.537,19 €
<b>Total Activo</b>	<b>124.647,31 €</b>	<b>338.670,57 €</b>	<b>681.850,49 €</b>
Resultados de ejercicios anteriores	0,00 €	87.406,01 €	303.964,87 €
Resultado del ejercicio	87.406,01 €	216.558,86 €	345.200,62 €
<b>Patrimonio neto (Recursos propios)</b>	<b>87.406,01 €</b>	<b>303.964,87 €</b>	<b>649.165,49 €</b>
Pasivo corriente	3.553,80 €	2.705,70 €	2.685,00 €
Acreeedores	1.687,50 €	1.687,50 €	2.000,00 €
Proveedores	1.866,30 €	1.018,20 €	685,00 €
Pasivo no corriente	33.687,50 €	32.000,00 €	30.000,00 €
Pasivo	37.241,30 €	34.705,70 €	32.685,00 €
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>124.647,31 €</b>	<b>338.670,57 €</b>	<b>681.850,49 €</b>

### **13 Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

Por la presente, yo, Celia Oxinalde Pérez, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio: Swaply", 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. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
7. **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: 21 de marzo de 2025

Firma: Celia Oxinalde Pérez