Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO DE UNA *STARTUP*.

LOOKBACK: MODA SOSTENIBLE Y ORIGINAL AL ALCANCE DEL CONSUMIDOR.

Autor: Adriana Fernández de Caleya Vázquez
Director: Carlos Martínez de Ibarreta Zorita

MADRID | Marzo 2025

Resumen Ejecutivo

En un entorno dominado por grandes cadenas de fast fashion y una oferta cada vez más homogénea, muchas tiendas locales con propuestas sostenibles y auténticas encuentran serias dificultades para ganar visibilidad y competir en el mercado digital. Al mismo tiempo, los consumidores, especialmente los jóvenes, muestran un creciente interés por marcas con identidad, prendas originales y valores alineados con la sostenibilidad y el comercio responsable.

En este contexto nace *LookBack*, un marketplace que conecta a pequeñas tiendas de moda sostenible con consumidores que buscan algo diferente. La plataforma facilita el acceso a productos únicos y éticos, a la vez que apoya la digitalización de negocios locales, permitiéndoles ampliar su alcance sin renunciar a su esencia.

Este Trabajo de Fin de Grado se centra en el diseño y desarrollo del plan estratégico de LookBack, abordando desde el análisis del sector y los estudios de mercado, hasta la definición del modelo de negocio, las estrategias de crecimiento y su viabilidad económica. A través de herramientas como el análisis PESTEL, el DAFO o el Business Model Canvas, se estructura una propuesta sólida, adaptada a las tendencias actuales del consumo y a las necesidades reales de las tiendas independientes.

LookBack representa así una oportunidad para transformar la manera en la que consumimos moda, apoyando un ecosistema más justo, diverso y consciente.

Palabras clave: moda sostenible, comercio local, digitalización, consumo responsable, marketplace, startup.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción 4
1.1 Motivación 4
1.2 Objetivos 5
1.3 Metodología 6
1.4 Estructura 6
2. Marco Teórico 8
2.1 El sector de la moda y su evolución en España 8
2.2 Desafíos del comercio minorista de moda 10
2.3 Tendencias de consumo 11
2.4 La economía circular y el consumo sostenible 14
3. LookBack: Modelo de negocio 16
3.1 Descripción de la plataforma 16
3.2 Desarrollo del MVP 17
4. Plan Estratégico 20
4.1 Análisis de mercado 20
4.1.1 Análisis de la demanda 20
4.1.2 Análisis de la oferta 24
4.2 Análisis estratégico 28
4.2.1 PESTEL 28
4.2.2 DAFO 31
4.3 Business Model Canvas (BMC) 34
4.3.1 Propuesta de valor 34
4.3.2 Segmento de clientes 36
4.3.3 Relación con los clientes 37
4.3.4 Canales de distribución 38
4.3.5 Actividades clave 39
4.3.6 Recursos clave 39
4.3.7 Alianzas clave 41
4.3.8 Estructuras de costes 43

4.3.9 Estructura de ingresos 43
4.3.10 Resumen gráfico BMC 44
4.4 Estrategias de crecimiento y diferenciación 44
4.4.1 Expansión de la Base de Usuarios 45
4.4.2 Captación y Fidelización de Tiendas 45
4.4.3 Diferenciación en el Mercado 46
4.4.4 Expansión y Escalabilidad 47
5. Plan Financiero 48
5.1 Inversión inicial 48
5.2 Viabilidad económica 49
5.3 Fuentes de financiación 53
5.4 Rentabilidad de inversion 54
6. Limitaciones 55
7. Conclusiones 56
8. Declaración de uso de herramientas de IA 58
9. Referencias Bibliográficas 59
10. Anexo 63
10.1 Respuestas al cuestionario realizado a la demanda 63
10.2 Respuestas al cuestionario realizado a la oferta 73

1. Introducción

1.1 Motivación

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) surge del desarrollo de LookBack, una startup creada por un equipo de estudiantes con el objetivo de ofrecer una solución innovadora a los desafíos que enfrentan los pequeños comercios de moda en la actualidad. La idea nace de una inquietud compartida: la creciente homogeneización del mercado y la dificultad de encontrar prendas originales a precios asequibles, junto con la falta de visibilidad de los pequeños comercios frente a las grandes marcas.

LookBack se plantea como una plataforma digital, en formato web y aplicación móvil, que conecta a consumidores interesados en moda única y sostenible con tiendas locales que buscan una mayor exposición. A través de esta solución, se pretende facilitar a los usuarios el acceso a productos diferenciados y a los pequeños comerciantes la posibilidad de aumentar su rotación de stock sin tener que recurrir a descuentos agresivos.

La elección de este tema responde a múltiples razones. Desde un punto de vista académico, permite aplicar los conocimientos adquiridos en distintas áreas del grado, combinando estrategia empresarial, análisis de mercado y modelos de negocio digitales. Además, al tratarse de un proyecto con aplicación real, el desarrollo del TFG implica no solo el diseño de un plan estratégico, sino también el análisis de su viabilidad y su implementación en el contexto actual.

Desde una perspectiva más personal, este trabajo representa la posibilidad de llevar a la práctica una idea con impacto real, no solo desde el punto de vista comercial, sino también desde un enfoque social y sostenible. La industria de la moda se encuentra en un punto de inflexión, donde el consumo responsable y la digitalización juegan un papel clave en su evolución.

Con LookBack, se busca no solo generar oportunidades para los pequeños comerciantes, sino también ofrecer a los consumidores una alternativa accesible y alineada con valores de sostenibilidad y exclusividad.

En definitiva, este TFG tiene un enfoque práctico, con la intención de analizar la viabilidad del proyecto y definir una estrategia clara para su desarrollo. A través del presente trabajo, se abordarán los aspectos clave del modelo de negocio, su implementación y su diferenciación en el mercado, con el objetivo de construir una propuesta sólida que pueda materializarse en el futuro.

1.2 Objetivos

El objetivo general de este trabajo es examinar el modelo de negocio de LookBack y desarrollar una estrategia efectiva para su implementación y crecimiento en el mercado.

Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el contexto actual del sector de la moda, identificando las principales dificultades que enfrentan los pequeños comercios y explorando las tendencias de consumo emergentes.
2. Definir el modelo de negocio de LookBack, explicando su propuesta de valor, su estructura de funcionamiento y su diferenciación respecto a otras soluciones del mercado.
3. Elaborar un plan estratégico sólido que contemple el análisis de mercado, el entorno competitivo y las estrategias de crecimiento más adecuadas para la plataforma.
4. Incluir un análisis financiero y de viabilidad económica.

1.3 Metodología

Este trabajo seguirá una metodología deductiva, comenzando con un análisis teórico y contextual del sector para posteriormente desarrollar un plan estratégico detallado y adaptado a la realidad del mercado. Dado que el foco del estudio está en la estrategia de crecimiento y posicionamiento de LookBack, las áreas de marketing y finanzas se abordarán de forma complementaria, pero sin el mismo nivel de profundidad.

El proceso se divide en dos fases principales. En la primera, se realizará un análisis del sector de la moda y su evolución, revisando literatura académica e informes sectoriales sobre el impacto de la digitalización, las tendencias de consumo y los retos que enfrentan los pequeños comercios. Además, se estudiarán casos de éxito de marketplaces similares para identificar estrategias competitivas aplicables a LookBack.

La segunda fase estará plenamente enfocada en el desarrollo del plan estratégico, que constituye el eje central del trabajo. Para ello, se definirá el modelo de negocio de LookBack, incluyendo su propuesta de valor, estructura de ingresos y funcionamiento operativo. Posteriormente, se analizará el entorno competitivo mediante herramientas estratégicas como el análisis PESTEL, DAFO y el Business Model Canvas (BMC), con el objetivo de identificar oportunidades de mercado y definir una ventaja competitiva sostenible. Finalmente, se establecerá un roadmap de implementación, detallando las fases de lanzamiento, consolidación y escalabilidad de la plataforma.

Si bien el análisis financiero se incluirá para proporcionar una visión global del negocio, su desarrollo será menos exhaustivo que el del plan estratégico, ya que este constituye el núcleo del estudio y la principal aportación del trabajo.

1.4 Estructura

Este Trabajo de Fin de Grado se divide en ocho secciones, organizadas para proporcionar un análisis integral de LookBack y su plan estratégico. En primer lugar, la introducción presenta

el contexto y la relevancia del proyecto, sus objetivos, la metodología utilizada y la estructura del documento.

El marco teórico, desarrollado en el segundo capítulo, analiza la industria de la moda en España, centrándose en los retos del comercio minorista, las tendencias de consumo emergentes y el impacto de la digitalización y la sostenibilidad en el sector. A continuación, el tercer capítulo describe en profundidad LookBack, abordando su modelo de negocio, propuesta de valor y Producto Mínimo Viable (MVP), explicando su funcionamiento y diferenciación respecto a otras plataformas existentes.

El plan estratégico, eje central del TFG, se desarrolla en el cuarto capítulo. Se analizará el mercado mediante herramientas como el PESTEL y DAFO, además de estructurar la startup a través del Business Model Canvas (BMC). También se definirán estrategias de crecimiento y diferenciación, junto con un roadmap para su implementación.

En el quinto capítulo se presenta el plan financiero, explicando la inversión inicial requerida, la estructura de costes e ingresos y las posibles fuentes de financiación. Aunque este apartado se aborda de forma más sintética, permitirá contextualizar la viabilidad económica del proyecto. El sexto capítulo expone el plan de marketing, describiendo las estrategias clave para la captación y fidelización de clientes, así como los canales de promoción más adecuados para el posicionamiento de LookBack.

El séptimo capítulo establece las limitaciones del TFG y las posibles mejoras que podrían implementarse en futuras investigaciones. Finalmente, el trabajo concluye con un resumen de los hallazgos clave, evaluando el impacto potencial de LookBack en el sector y planteando líneas de desarrollo futuro.

2. Marco Teórico

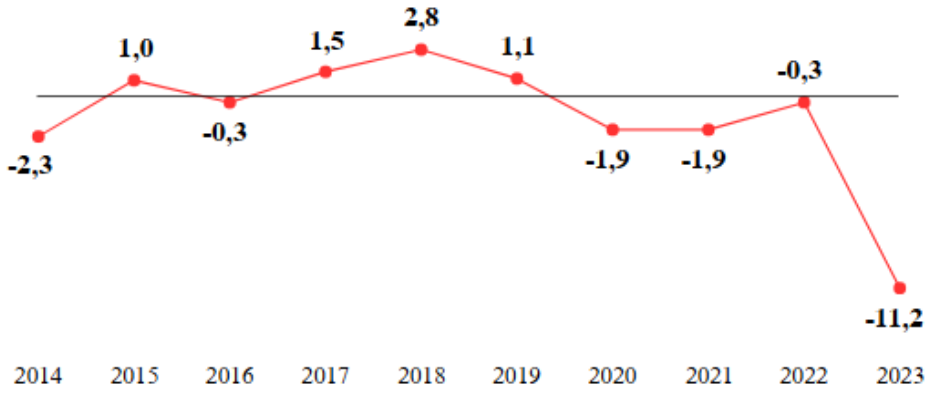
2.1 El sector de la moda y su evolución en España

La industria de la moda en España desempeña un papel fundamental en la economía nacional, tanto en términos de empleo como de contribución al Producto Interior Bruto (PIB). En 2023, el sector representó el 2,9% del PIB español y generó el 3,7% del empleo total del país, consolidándose como una de las industrias con mayor impacto económico (Observatorio del Textil y la Moda & Modaes, 2024).

No obstante, la estructura del sector ha cambiado drásticamente en los últimos años. Si bien España sigue siendo un referente en moda gracias a empresas como Inditex, Mango y Tendam, las pequeñas y medianas empresas (pymes) han visto reducida su presencia en el mercado. Aunque el 80% de las empresas del sector emplean menos de 10 trabajadores (Alonso-Mosquera et al., 2024), la tendencia muestra una concentración del negocio en grandes corporaciones, que han fortalecido su facturación mientras el número total de empresas disminuye.

Este fenómeno es evidente en la evolución del número de negocios del sector textil, confección y calzado. En 2023, el total de empresas en España cayó un 11,2%, la mayor contracción de la última década (Observatorio del Textil y la Moda & Modaes, 2024). Como se observa en el Gráfico 1, el sector ha pasado de un modelo fragmentado a uno donde unas pocas grandes empresas absorben cada vez más cuota de mercado, dejando a las pymes en una situación más vulnerable.

Figura 1. Evolución del número de empresas del sector moda en España (2014-2023).



Fuente: Elaboración propia con datos del INE (2024).

La internacionalización ha sido otro factor clave en esta transformación. En 2022, los productos de moda representaron el 8,2% de las exportaciones españolas, consolidando a España como un actor relevante en el comercio global (Observatorio del Textil y la Moda & Modaes, 2024). Sin embargo, este crecimiento contrasta con la difícil situación de los pequeños comercios locales, que enfrentan una competencia creciente de los grandes retailers y del auge del comercio digital.

El impacto del comercio electrónico ha sido determinante en esta reestructuración. Actualmente, más del 25% de las ventas del sector moda en España se realizan a través de canales digitales, y esta cifra sigue en aumento (Fashion United, 2024). La omnicanalidad se ha convertido en una estrategia clave para las grandes marcas, que combinan tiendas físicas con plataformas de venta online para adaptarse a los cambios en el comportamiento del consumidor.

En este contexto, la moda en España se encuentra en un punto de inflexión. Mientras que los grandes grupos continúan expandiéndose y consolidando su dominio, las pequeñas marcas y comercios locales deben adaptarse rápidamente para no desaparecer. La digitalización, la

sostenibilidad y la personalización del consumo serán factores clave en la evolución del sector, determinando qué actores podrán mantenerse competitivos en el futuro.

2.2 Desafíos del comercio minorista de moda

El comercio minorista de moda en España enfrenta una serie de desafíos estructurales que han transformado la dinámica del sector en los últimos años. La digitalización acelerada, el auge del comercio electrónico y la creciente concentración del mercado en manos de grandes grupos han puesto en riesgo la supervivencia de muchas pequeñas tiendas. En paralelo, los cambios en los hábitos de consumo y el creciente interés por la sostenibilidad han generado nuevas exigencias a las que los minoristas deben adaptarse para seguir siendo competitivos (Francisco de Andrés, 2024).

Uno de los principales problemas que enfrentan los pequeños comercios es la desaparición de tiendas físicas. En 2022, el número de establecimientos minoristas de moda en España cayó a 43.978, marcando la cifra más baja en la serie histórica recopilada por Acotex. Esto representa un descenso del 40% en comparación con el pico de 73.160 tiendas alcanzado en 2006 (Francisco de Andrés, 2024). Esta reducción se debe, en gran parte, a la presión ejercida por las grandes cadenas, que han acaparado cuota de mercado gracias a economías de escala, precios agresivos y una estrategia omnicanal eficiente (Scaratti Selau, 2024).

Además, la digitalización del sector ha supuesto un reto importante. Aunque el comercio electrónico representa ya el 22,8% de las ventas de moda en España, muchas pequeñas tiendas carecen de los recursos y conocimientos para desarrollar estrategias digitales competitivas (Observatorio del Textil y la Moda & Modaes, 2024). Mientras que los grandes retailers han optimizado su presencia online y potenciado la fidelización mediante datos y personalización, muchos negocios locales aún dependen en gran medida del tráfico físico, lo que limita su capacidad de adaptación.

A esto se suma la cambiante actitud del consumidor. El modelo de fast fashion sigue dominando el mercado, con precios accesibles y un ciclo de renovación constante que ha

reducido la fidelidad hacia las marcas pequeñas. Sin embargo, ha surgido un creciente interés por la moda sostenible, lo que representa un desafío adicional para los minoristas con márgenes más ajustados (Álvarez & Rodríguez, 2022).

Por otro lado, la concentración del mercado está dejando a los pequeños comercios en una situación delicada. En los últimos tres años, las cadenas especializadas han aumentado su cuota de mercado en 5 puntos porcentuales, alcanzando el 38,9%, mientras que el pequeño comercio ha visto reducida su participación en más del 7% desde 2019 (Francisco de Andrés, 2024). Este fenómeno no solo impacta la diversidad de la oferta en el mercado, sino que también dificulta la capacidad de los minoristas independientes para competir en términos de visibilidad y precio.

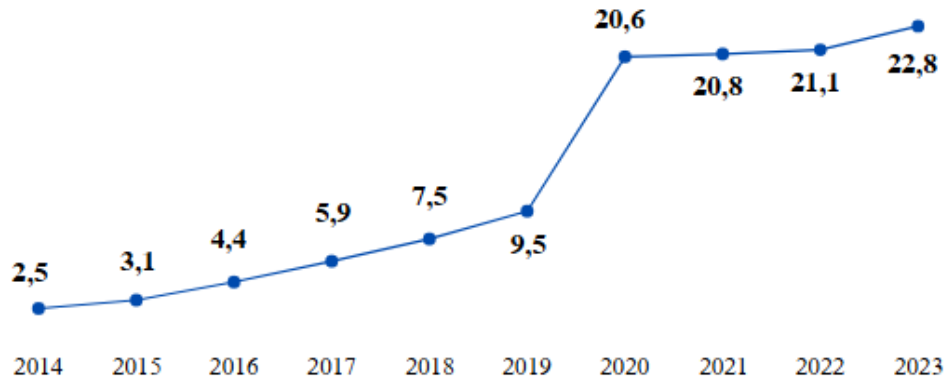
2.3 Tendencias de consumo

El consumo de moda ha evolucionado significativamente en la última década, condicionado por factores como la digitalización, la sostenibilidad y el cambio en las preferencias del consumidor, entre otros. En un entorno donde la oferta es amplia y las tendencias cambian rápidamente, los consumidores están redefiniendo su forma de comprar, priorizando experiencias, valores éticos y accesibilidad a productos únicos.

Uno de los cambios más notables es la transición hacia la moda sostenible. A medida que crece la conciencia ambiental, los consumidores demandan productos fabricados de manera responsable y con materiales reciclados o biodegradables. Según un estudio de Ki, Park y Ha-Brookshire (2021), la industria de la moda ha operado durante décadas bajo un modelo lineal de "tomar, hacer, usar y desechar", lo que ha generado un gran impacto ambiental. Sin embargo, el concepto de economía circular ha ido ganando terreno, con un 75% de los consumidores afirmando que prefieren comprar en marcas comprometidas con la sostenibilidad (Ki et al., 2021). Esta tendencia ha impulsado la aparición de alternativas como la moda de segunda mano y las plataformas de alquiler de ropa, las cuales han crecido un 21% interanual en Europa (Fashion United, 2024).

Además, la digitalización ha cambiado por completo la experiencia de compra, desplazando a los consumidores hacia el comercio electrónico. Actualmente, el 22,8% del valor total de las ventas de moda en España proviene del e-commerce, en comparación con el 2,5% en 2014, reflejando un crecimiento exponencial en menos de una década.

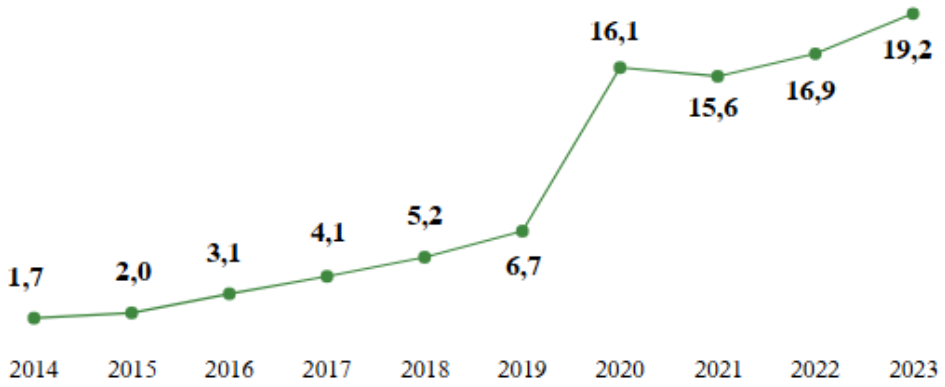
Figura 2. Peso del e-commerce sobre el valor total de las ventas de moda en España (2014-2023).



Fuente: Elaboración propia con datos del INE (2024).

En términos de volumen de ventas, la proporción de compras de moda realizadas online ha pasado del 1,7% en 2014 al 19,2% en 2023, consolidando el canal digital como una pieza clave en la industria.

Figura 3. Peso del e-commerce sobre el volumen de ventas de moda en España (2014-2023).



Fuente: Elaboración propia con datos del INE (2024).

Este crecimiento del comercio digital ha obligado a las marcas a adoptar modelos omnicanal, combinando tiendas físicas con plataformas digitales para ofrecer una experiencia de compra más integrada y personalizada (Vecchi & Al-Sayegh, 2015). La inteligencia artificial y los algoritmos de recomendación han ganado protagonismo en este ámbito, permitiendo a las marcas ofrecer sugerencias de compra basadas en los hábitos de consumo de cada usuario, aumentando la conversión y fidelización.

Otro aspecto relevante es el creciente interés por la exclusividad y la diferenciación. En un mercado liderado por grandes retailers, los consumidores buscan alternativas que les permitan expresar su identidad a través de la moda. Paralelamente, las redes sociales como Instagram y TikTok han transformado la manera en que los consumidores descubren tendencias y productos, facilitando la viralización de microtendencias y fomentando un consumo impulsivo basado en la estética visual de las prendas (Francisco de Andrés, 2024).

En este contexto de transformación, la industria de la moda se enfrenta al reto de equilibrar la inmediatez con la sostenibilidad, la masificación con la exclusividad y la digitalización con la experiencia física. Comprender estas tendencias es clave para desarrollar estrategias que se alineen con las expectativas del consumidor moderno, promoviendo modelos de negocio más flexibles, sostenibles y centrados en la personalización.

2.4 La economía circular y el consumo sostenible

La industria de la moda está atravesando un cambio significativo hacia modelos de producción y consumo más sostenibles. La creciente preocupación por el impacto ambiental y las nuevas regulaciones han impulsado la transición hacia la economía circular, un enfoque que busca reducir residuos, optimizar el uso de recursos y fomentar la reutilización de materiales. Frente a los desafíos del modelo tradicional de "usar y tirar", la moda circular plantea alternativas más responsables y duraderas (Silván et al., 2023).

Uno de los pilares fundamentales de la economía circular en la moda es la extensión de la vida útil de las prendas. Iniciativas como la reventa de ropa, el alquiler de prendas y la reparación de productos están ganando popularidad, ofreciendo alternativas al consumo desmedido impulsado por el fast fashion. En particular, el mercado de segunda mano ha crecido exponencialmente en los últimos años, con plataformas como Vinted, Wallapop y Vestiaire Collective consolidándose como actores clave en este ecosistema. De hecho, según un informe de Boston Consulting Group (BCG), en 2023 la ropa de segunda mano representará el 27% del armario del comprador promedio, casi triplicando su tamaño desde 2020. Actualmente, este mercado tiene un valor estimado de entre 100.000 y 120.000 millones de dólares a nivel mundial, con previsiones de seguir creciendo los próximos años (Relea, 2024).

Además del éxito del mercado de segunda mano, las grandes marcas también han comenzado a adoptar estrategias circulares. Empresas como Inditex y H&M han implementado programas de recogida y reciclaje de ropa, permitiendo a los consumidores devolver prendas usadas para su reutilización o reciclaje. Asimismo, iniciativas como "Zara Pre-Owned" buscan alargar la vida útil de los productos a través de la reventa de artículos de segunda mano en sus propias plataformas.

Sin embargo, a pesar del interés creciente por la sostenibilidad, el comportamiento del consumidor sigue reflejando ciertas contradicciones. Mientras que un porcentaje creciente de la población declara estar preocupada por el impacto ambiental de sus compras, factores como el precio y la accesibilidad predominan sobre la sostenibilidad. Un informe de la

European Fashion Report señala que, aunque el 56% de los españoles considera importante la compra de ropa sostenible, el precio sigue siendo el criterio más relevante en sus decisiones de compra.

En el ámbito regulatorio, la Unión Europea ha impulsado medidas que fomentan la transición hacia una moda más sostenible. La Ley de Residuos y Suelos Contaminados exige que los Estados miembros implementen sistemas de recogida selectiva de residuos textiles antes de 2025, promoviendo el reciclaje y la reutilización de materiales (Álvarez & Rodríguez, 2022). Estas normativas están acelerando la transformación del sector, obligando a las marcas a repensar sus estrategias de producción y consumo.

El cambio hacia una moda más sostenible y circular no está exento de desafíos. La falta de infraestructura para el reciclaje textil, la resistencia de algunas empresas a modificar sus modelos de negocio y la brecha entre intención y acción de los consumidores son obstáculos que aún deben superarse. No obstante, el avance hacia prácticas más responsables es ya una realidad. A medida que la sostenibilidad se convierte en un factor clave para la industria, aquellas marcas que logren integrar estos principios de manera efectiva estarán mejor posicionadas en el mercado del futuro (Silván et al., 2023).

3. LookBack: Modelo de negocio

Figura 4. Logo de LookBack

Fuente: Elaboración propia

3.1 Descripción de la plataforma

LookBack es un marketplace de moda sostenible diseñado para conectar tiendas locales con consumidores que buscan prendas únicas, accesibles y responsables con el medioambiente. Su objetivo es ofrecer una alternativa a la fast fashion, destacando marcas que priorizan la calidad, la producción ética y la diferenciación en sus diseños.

La plataforma opera a través de una interfaz intuitiva y accesible, permitiendo a los usuarios explorar una amplia selección de prendas organizadas según diferentes criterios, como categoría, precio, tienda, descuentos y nivel de sostenibilidad. Desde el lado de la oferta, la plataforma está dirigida a pequeñas tiendas locales en España que no formen parte de las grandes cadenas de retail. Estas tiendas podrán registrarse y subir su catálogo a través de un panel de gestión propio, donde actualizarán inventarios y gestionarán pedidos.

Más allá del proceso de compra, LookBack busca mejorar la experiencia del usuario con herramientas como listas de deseos, alertas de descuentos y un sistema de valoraciones, donde los clientes podrán calificar a las tiendas y compartir sus opiniones. Además, la

plataforma integrará opciones para compartir productos en redes sociales como Instagram y TikTok, facilitando la visibilidad de las tiendas y fomentando la viralidad de los productos.

En definitiva, LookBack no es solo un marketplace más, sino un espacio diseñado para impulsar el comercio local y fomentar una moda más ética y diferenciada. Con una propuesta centrada en la sostenibilidad, la accesibilidad y la exclusividad de sus productos, la plataforma busca posicionarse como una referencia para aquellos consumidores que quieren alejarse del fast fashion y apostar por alternativas más responsables.

3.2 Desarrollo del MVP

LookBack se materializa inicialmente como una plataforma web que conecta a consumidores con tiendas locales de moda sostenible. Su diseño intuitivo y su enfoque en la accesibilidad buscan simplificar tanto la navegación del usuario como la gestión de los comercios que participan en el marketplace.

Desde la perspectiva del consumidor, la plataforma ofrece una experiencia optimizada con múltiples filtros de búsqueda, que incluyen categorías de productos, precios, tallas y niveles de sostenibilidad, permitiendo así una compra alineada con sus preferencias. Además, se ha integrado un sistema de listas de deseos y alertas de descuentos para mejorar la personalización, así como un sistema de valoraciones para reforzar la confianza en los comercios participantes. La visibilidad de las tiendas se potencia a través de la integración con redes sociales, permitiendo a los usuarios compartir sus productos favoritos en Instagram, TikTok y Pinterest, lo que impulsará la viralidad y el reconocimiento de las marcas.

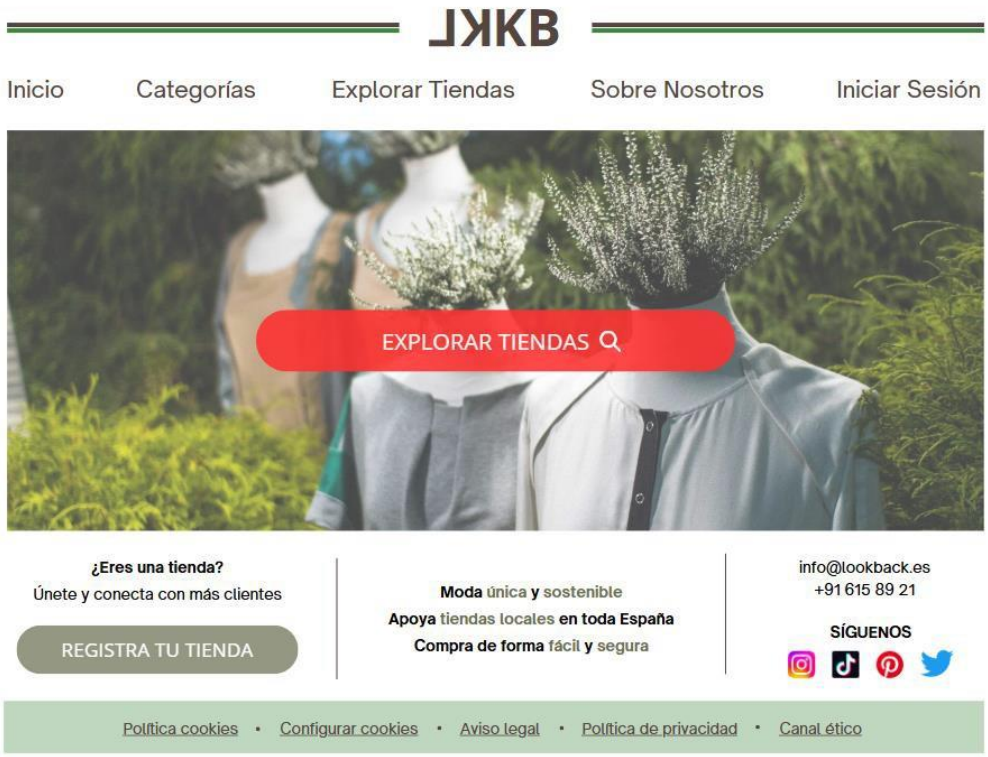
Por el lado de las tiendas, LookBack proporciona un panel de gestión propio donde los comercios pueden registrar su catálogo, actualizar inventarios y administrar pedidos de manera autónoma. Este sistema ha sido diseñado para ser accesible y fácil de utilizar, eliminando barreras tecnológicas para pequeños negocios que no cuentan con plataformas digitales propias. A través de esta herramienta, cada tienda mantiene el control de su oferta

dentro del marketplace, gestionando directamente la disponibilidad de productos y la atención al cliente. La plataforma centraliza los pagos, garantizando una transacción segura para ambas partes, mientras que la logística de envíos y devoluciones queda en manos de cada tienda, siguiendo un modelo descentralizado que minimiza costes operativos y otorga flexibilidad a los vendedores.

En términos de monetización, LookBack generará ingresos a través de un sistema de comisiones sobre cada venta realizada en la plataforma, asegurando así su sostenibilidad sin suponer una barrera de entrada para las tiendas. Además, se ofrecerán servicios de posicionamiento interno, donde los comercios podrán destacar sus productos dentro del marketplace para aumentar su visibilidad y atraer más clientes.

La página de inicio de LookBack refleja la identidad y los valores del proyecto, combinando un diseño limpio y moderno con funcionalidades clave que facilitan la navegación. En la siguiente imagen, se presenta el prototipo de la web, donde se destacan los accesos directos a la exploración de tiendas, el registro de nuevos comercios y la integración con redes sociales, consolidando a LookBack como una plataforma dinámica y accesible.

Figura 5. Prototipo de la página de inicio de LookBack.



Fuente: Elaboración propia.

4. Plan Estratégico

Para que LookBack tenga un impacto real en el sector de la moda sostenible, hay que definir una estrategia que guíe su lanzamiento y crecimiento. En este capítulo, primero se analizará el mercado para entender el contexto en el que operará la plataforma. Luego, se estudiarán los factores externos e internos que pueden influir en su desarrollo a través del análisis PESTEL y DAFO, junto con el Business Model Canvas para estructurar su modelo de negocio. Finalmente, se plantearán las estrategias de crecimiento y diferenciación, así como un roadmap que marcará los pasos para su implementación.

4.1 Análisis de mercado

4.1.1 Análisis de la demanda

El comportamiento del consumidor en el sector de la moda ha evolucionado significativamente en los últimos años, con una creciente inclinación hacia la compra online, una mayor conciencia sobre la sostenibilidad y un interés en el comercio local. Para comprender mejor estas tendencias, se realizó una encuesta a 125 consumidores anónimos, analizando sus hábitos de compra, su percepción de la moda sostenible y su interés en tiendas pequeñas.

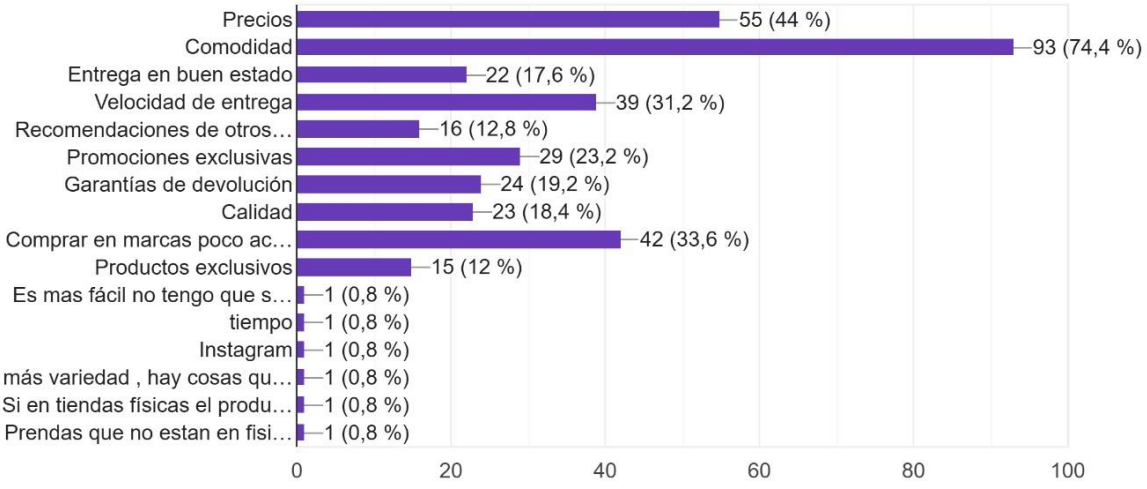
En términos de perfil demográfico, la mayoría de los encuestados tienen entre 20 y 22 años, residen en ciudades de más de 1 millón de habitantes y cuentan con ingresos anuales inferiores a 20.000 euros. Estos datos reflejan un público joven con un poder adquisitivo moderado, lo que influye en sus decisiones de compra y en su sensibilidad al precio.

Respecto a sus hábitos de compra, el canal más utilizado sigue siendo la tienda física (54%), aunque un 42% realiza compras online al menos una vez al mes y un 29% cada tres meses. Además, la gran mayoría de los encuestados se sienten cómodos comprando en línea (83,2%), lo que confirma el potencial de LookBack para captar a este público dentro del ecosistema digital. Sin embargo, la fidelidad a las grandes cadenas sigue siendo alta, ya que

el 84% de los encuestados compra con más frecuencia en grandes retailers, frente a solo un 6,4% que lo hace en tiendas locales. Este dato sugiere que, aunque existe un interés en opciones más pequeñas e independientes, estas no han logrado posicionarse como una alternativa real dentro de los hábitos de compra regulares.

A pesar de la preferencia por las grandes marcas, el 39% de los encuestados considera difícil acceder a ropa de marcas menos conocidas, lo que indica una brecha en la visibilidad de comercios pequeños. Al preguntar sobre los principales factores que impulsan la compra online, la comodidad (74%) fue el más relevante, seguido del precio (44%) y de la posibilidad de adquirir productos de marcas poco accesibles en su ciudad (33,6%). Estos datos refuerzan la necesidad de plataformas como LookBack, que faciliten el acceso a moda independiente sin las limitaciones geográficas de las tiendas físicas.

Figura 6. Factores que impulsan la compra online.

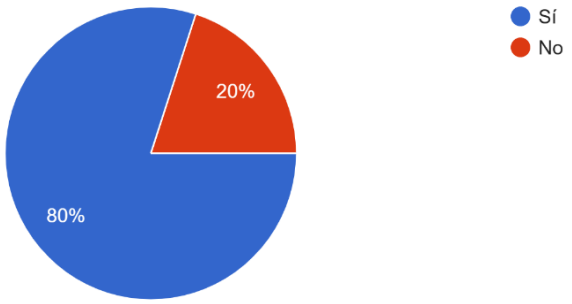


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la sostenibilidad, aunque el concepto está ganando popularidad, todavía no se ha convertido en un factor decisivo en la mayoría de las compras. El 71% de los encuestados no presta atención a los materiales con los que se fabrica la ropa, y solo el 28% afirma haber comprado en marcas sostenibles, mientras que un 44% no está seguro de haberlo hecho. Sin embargo, cuando los consumidores optaron por moda sostenible, sus principales

motivaciones fueron la conciencia medioambiental (50%) y la alta calidad del producto (45%). Este interés presente en la sostenibilidad se refleja en que un 80% de los encuestados afirma que le gustaría vestir con ropa más sostenible, aunque el desafío sigue siendo traducir esta intención en cambios reales en sus hábitos de compra.

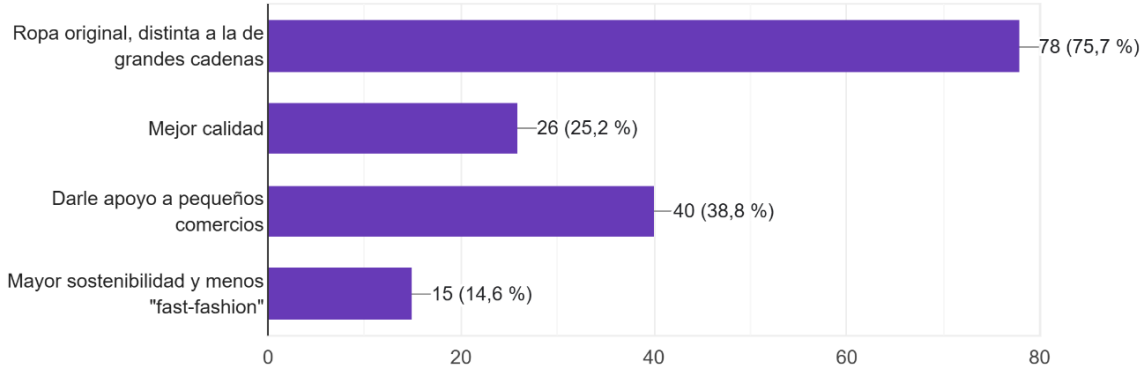
Figura 7. Interés por vestir con prendas sostenibles.



Fuente: Elaboración propia.

El interés por el comercio local también es significativo. El 75% de los encuestados compra en tiendas pequeñas, y su principal motivación para hacerlo es encontrar ropa original (76%), seguida del deseo de apoyar a los comercios independientes (39%).

Figura 8. Motivación para comprar en tiendas locales.



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de esto, el porcentaje de compras en tiendas locales sigue siendo bajo en comparación con las grandes cadenas. Sin embargo, la predisposición a cambiar está presente, ya que el 69% de los encuestados afirma que le gustaría consumir más en comercios pequeños, mientras que un 29% lo consideraría dependiendo de las circunstancias.

Para cuantificar la oportunidad de mercado para LookBack, se realiza una estimación del número de consumidores potenciales en España interesados en una plataforma de moda que agrupe tiendas independientes y sostenibles. Se utilizará un enfoque top-down, comenzando con datos macroeconómicos y refinándolos con los insights obtenidos de la encuesta.

1. Público Objetivo

   España cuenta con aproximadamente 49 millones de habitantes (INE, 2025). Sin embargo, el mercado potencial de LookBack se centra en jóvenes adultos de entre 15 y 35 años, dado que representan el segmento con mayor interés en compras online y sostenibilidad. Según el INE, este grupo representa aproximadamente el 30% de la población (14,7 millones de personas).

2. Penetración de la moda sostenible y tiendas pequeñas

   A partir de la encuesta realizada:

   - 80% de los consumidores expresa interés en vestir de forma más sostenible.
   - 69% manifiesta deseo de comprar más en tiendas pequeñas.
   - 83,2% se siente cómodo comprando moda online, lo que es clave para LookBack como plataforma digital.

   Si consideramos la intersección de estos dos grupos presenta una intención de compra alineada con la propuesta de LookBack, el mercado potencial se reduce a 7,65 millones de personas.

3. Potencial de conversión en usuarios activos

   Basándonos en tasas de conversión de marketplaces de nicho en moda, se estima que entre un 5% y 15% de estos consumidores podrían convertirse en usuarios activos en la plataforma durante el primer año. Aplicando este rango:

   - Escenario conservador (5%): 382.500 usuarios activos.
   - Escenario optimista (15%): 1.147.500 usuarios activos.

   Estos usuarios representarían la base de compradores potenciales dentro de LookBack, validando la existencia de un mercado con demanda latente por moda alternativa, ética y accesible.

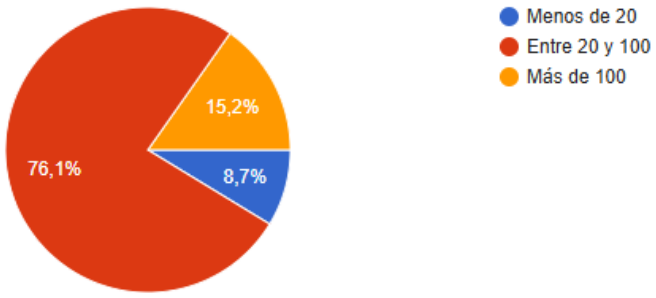
4.1.2 Análisis de la oferta

Del mismo modo que se hizo con la demanda, se realizó una encuesta a 46 comercios independientes en España para comprender las motivaciones y obstáculos de la oferta.

Para comprender mejor el perfil de las tiendas locales interesadas en LookBack, se analizaron aspectos como su ubicación, tipo de productos y volumen de inventario. En general, la mayoría de los comercios participantes están ubicados en grandes ciudades y se especializan en moda femenina, complementos y calzado. Sus catálogos varían en tamaño, desde pequeñas selecciones hasta inventarios más amplios, reflejando diferentes modelos de negocio dentro del sector.

Respecto a su volumen de ventas, el 76,1% de las tiendas procesa entre 20 y 100 pedidos mensuales, mientras que un 15,2% supera los 100 pedidos al mes. Esto indica que la mayoría de los comercios tienen una actividad comercial estable, pero con margen para crecer si logran mayor visibilidad y acceso a nuevos clientes.

Figura 9. Pedidos promedio realizados al mes.

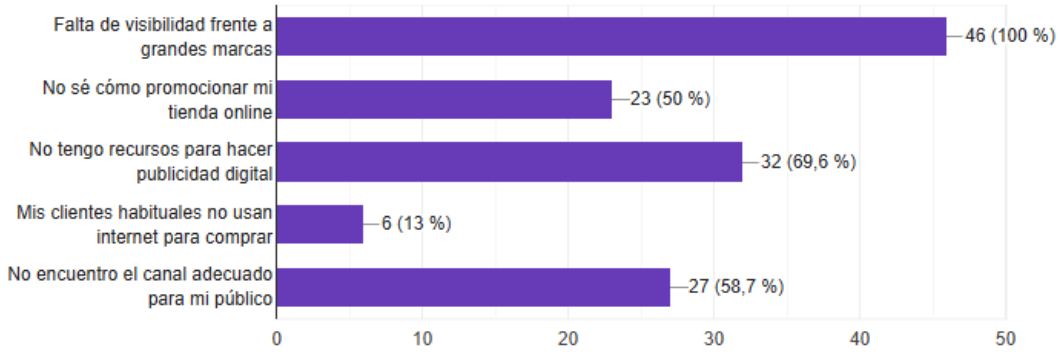


Fuente: Elaboración propia.

En términos de posicionamiento, la mayoría de los comercios se han definido como "sostenibles", "casual/urbano" y "vintage". Asimismo, en relación con las prácticas sostenibles, el 78,3% utiliza materiales reciclados o ecológicos y diseña productos de alta calidad y larga duración, mientras que un 58,7% produce en cantidades limitadas para evitar desperdicio. Sin embargo, un 4,3% de las tiendas encuestadas admite que no aplica ninguna de estas estrategias de sostenibilidad.

A pesar de su diferenciación en diseño y valores sostenibles, las tiendas locales enfrentan importantes barreras para atraer clientes. Todas las encuestadas (100%) indicaron que su principal reto es la falta de visibilidad frente a grandes marcas. Además, un 69,6% señala que no cuenta con recursos suficientes para hacer publicidad digital, mientras que un 58,7% no encuentra el canal adecuado para llegar a su público objetivo.

Figura 10. Principales retos de las tiendas locales para atraer clientes.

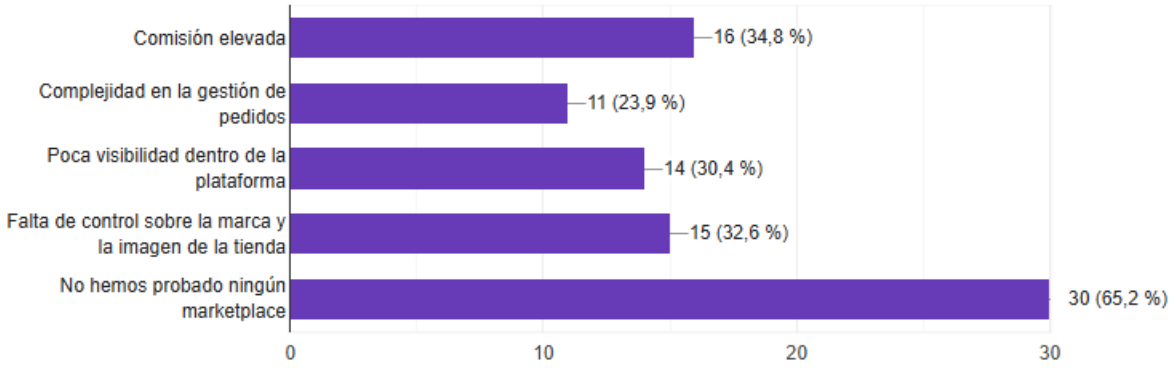


Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias de diferenciación más utilizadas por estas tiendas incluyen el diseño único y exclusivo (71,7%), la producción sostenible (67,4%) y el uso de materiales de alta calidad (65,2%). A pesar de estas ventajas competitivas, los comercios siguen sin lograr un alcance suficiente para consolidar su crecimiento.

Actualmente, la mayoría de las tiendas vende a través de canales propios, como su página web (84,8%) y redes sociales (87%). Sin embargo, el 39,1% ya opera en marketplaces como Zalando, Vinted o Miravia. Entre los desafíos que enfrentan al vender en estas plataformas, destacan las comisiones elevadas (34,8%), la falta de control sobre su imagen de marca (32,6%) y la baja visibilidad dentro del marketplace (30,4%).

Figura 11. Problemas experimentados con el uso de marketplaces.



Fuente: Elaboración propia.

Ante estas dificultades, el 80,4% de los encuestados indica que estaría interesado en formar parte de un marketplace enfocado en tiendas pequeñas, dependiendo de las condiciones, y un 17,4% afirma que lo haría totalmente.

Para evaluar el mercado potencial de tiendas interesadas en LookBack, se ha realizado una estimación basada en datos del sector textil en España y en la información obtenida de la encuesta realizada a comercios independientes.

1. Mercado Total

   Según datos del Ministerio de Industria y Turismo (2024), el sector textil en España en 2022 contaba con 15.953 empresas dedicadas al sector textil y de confección.

2. Mercado Objetivo

   Dado que LookBack se centra en pequeñas tiendas de moda con producción sostenible y diferenciada, no todas las empresas del sector textil son relevantes para la plataforma.

   En este sentido, consideramos que en España, el 15% de las tiendas de moda son independientes y no forman parte de grandes cadenas, lo que nos permite acotar mejor el mercado.

   Si aplicamos esta estimación al total de empresas textiles:

   15.953 empresas x 15% = 2.393 tiendas potencialmente elegibles.

3. Conversión Esperada

   Tomando en cuenta tasas de adopción de marketplaces similares y los resultados recogidos de la encuesta, podemos estimar que entre un 15% y un 30% de estas tiendas podrían integrarse en LookBack durante el primer año:

   - Escenario conservador (15%): ≈ 360 tiendas

- Escenario optimista (30%): ≈ 720 tiendas

4.2 Análisis estratégico

Para garantizar el posicionamiento y crecimiento de LookBack en el mercado de la moda sostenible, es fundamental comprender tanto los factores externos que pueden influir en su desarrollo como las fortalezas y debilidades del propio modelo de negocio.

A través del análisis PESTEL, se estudiarán los elementos del entorno que afectan a la industria de la moda, incluyendo aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Posteriormente, el análisis DAFO permitirá identificar las oportunidades y amenazas del sector, así como los puntos fuertes y débiles de la plataforma.

4.2.1 PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta utilizada en la planificación estratégica para examinar los factores externos que pueden influir en la operativa y el crecimiento de un negocio. Su propósito es identificar oportunidades y amenazas derivadas del entorno macroeconómico, permitiendo a las empresas anticiparse a cambios y adaptar sus estrategias en consecuencia (Grant, 2021).

Esta metodología analiza seis dimensiones clave: factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. En el caso de LookBack, el PESTEL permite evaluar los aspectos que afectan tanto a la industria de la moda sostenible como al comercio digital, facilitando la toma de decisiones estratégicas en un contexto dinámico y competitivo. Al examinar estos factores, se obtiene una visión integral del entorno en el que operará la plataforma y se pueden identificar tendencias que influyen en la adopción de modelos de consumo alternativos, como la digitalización del comercio minorista o la creciente demanda de sostenibilidad en la moda (Johnson, Scholes & Whittington, 2011).

Político

Las políticas gubernamentales juegan un papel crucial en la promoción de prácticas sostenibles en la industria textil. En España, la Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular, introduce la Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP) en el sector textil. Esta ley obliga a los productores a financiar y organizar la gestión de los residuos textiles, incentivando la reducción de residuos y la reutilización de materiales (BOE, 2022). Además, la Unión Europea ha establecido la Estrategia para Textiles Sostenibles y Circulares, que busca transformar la industria textil hacia la sostenibilidad, estableciendo que para 2030 todos los productos textiles comercializados en la UE sean duraderos, reciclables y fabricados en gran medida con fibras recicladas (Comisión Europea, 2022).

Económico

La industria textil se enfrenta a desafíos económicos significativos debido a conflictos bélicos recientes y a la crisis energética global. La guerra en Ucrania ha interrumpido cadenas de suministro esenciales, elevando los costes de producción y transporte (Torrent, 2022). Los costos energéticos de muchos fabricantes de textiles en Europa han pasado de representar el 5% de la producción a cerca del 25%, reduciendo sus márgenes de beneficio (La Tercera, 2024). Esta situación ha llevado a aumentos en los precios de las prendas y ha afectado la competitividad de las empresas que producen en el extranjero (Maldonado, 2022).

Social

Los consumidores están más inclinados a apoyar marcas que promueven prácticas responsables y ofrecen productos de calidad. La digitalización ha transformado la forma en que las personas descubren y compran moda, con un aumento en la influencia de las redes sociales y el marketing comunitario. Según un estudio de la Asociación Española de la Economía Digital, el comercio electrónico en España creció un 24% en 2021, reflejando una tendencia al alza en las compras online (Adigital, 2022).

En paralelo, la presión social también está impulsando el cambio en la industria. Según el informe *Fashion Transparency Index 2023*, el 75% de los consumidores europeos considera

que la moda sostenible es importante, pero solo un 28% ha realizado compras en marcas con compromisos ecológicos debido a la percepción de precios elevados y la falta de accesibilidad a estas opciones (Fashion Revolution, 2023). Esto sugiere que, aunque la demanda por alternativas responsables existe, todavía hay una brecha entre la intención de compra y la disponibilidad de productos alineados con estos valores.

Tecnológico

Los avances tecnológicos han facilitado el crecimiento del comercio electrónico, permitiendo a pequeños negocios competir en mercados más amplios. Herramientas de inteligencia artificial y big data están mejorando la personalización en la experiencia de compra, mientras que soluciones de pago seguras y accesibles han reducido las barreras para la compra online. Además, la adopción de tecnologías sostenibles en la producción textil, como el uso de materiales reciclados y procesos de fabricación más eficientes, está en aumento (Ellen MacArthur Foundation, 2023).

Ecológico

La industria de la moda es una de las más contaminantes a nivel global, responsable de aproximadamente el 10% de las emisiones de carbono y del 20% del desperdicio mundial de agua (Ellen MacArthur Foundation, 2023). Ante esta situación, reguladores y consumidores han comenzado a exigir mayor transparencia y responsabilidad en la industria.

Otro aspecto relevante es la transición hacia un modelo de economía circular, que busca reducir el impacto ambiental de la moda a través de estrategias como el reciclaje de textiles, el uso de materiales biodegradables y el fomento de prácticas como la reutilización de prendas. Grandes marcas han empezado a adoptar este enfoque, pero algunas iniciativas fácilmente caen en *greenwashing*, lo que genera desconfianza en los consumidores (García & Rodríguez, 2024).

Legal

Regulaciones como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en la Unión Europea y las leyes de garantía y devoluciones para compras online afectan directamente al sector textil (Comisión Europea, 2016).

Además, las nuevas normativas sobre sostenibilidad en el sector están transformando la manera en que las empresas operan. La Directiva sobre Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa, aprobada por el Parlamento Europeo en 2023, exige que las empresas que operan en la UE identifiquen, prevengan y mitiguen los impactos negativos de su cadena de suministro en términos de derechos humanos y sostenibilidad ambiental (Parlamento Europeo, 2023).

4.2.2 DAFO

El análisis DAFO es una herramienta estratégica utilizada para evaluar los factores internos y externos que pueden influir en el éxito de un negocio. A través de esta metodología, se identifican las debilidades y fortalezas dentro de la organización, así como las oportunidades y amenazas derivadas del entorno (Penchev, 2021).

Este marco de análisis es ampliamente empleado en la formulación estratégica, ya que permite desarrollar estrategias alineadas con los recursos y capacidades de la empresa, mientras se mitigan riesgos externos. En el contexto de LookBack, el análisis DAFO facilita la identificación de sus ventajas competitivas frente a otros marketplaces, así como de los desafíos que podrían afectar su posicionamiento en el sector de la moda sostenible. Además, permite plantear estrategias para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades detectadas, asegurando un modelo de negocio viable y escalable en el tiempo (Hill, Schilling & Jones, 2020).

Debilidades

- *Dependencia de tiendas independientes*: La viabilidad de la plataforma depende del número de comercios involucrados en el marketplace y de su capacidad para mantener un flujo constante de prendas atractivas para los usuarios.

- *Desafíos logísticos*: En su fase inicial, LookBack operará bajo un modelo descentralizado, donde cada tienda será responsable de sus envíos y devoluciones, lo que puede generar problemas de uniformidad en la experiencia del cliente.

- *Dificultad para competir en precios*: Aunque la sostenibilidad es un factor a favor, el precio sigue siendo un elemento clave en la decisión de compra, y las marcas sostenibles suelen ser percibidas como más caras que el *fast fashion*.

- *Barreras tecnológicas para algunas tiendas*: No todas las tiendas pequeñas tienen experiencia en la gestión digital de sus ventas, lo que podría retrasar su integración en la plataforma o requerir asistencia adicional.

Amenazas

- *Competencia con plataformas consolidadas*: Marketplaces como Zalando, Vinted o incluso gigantes como Amazon han integrado secciones de moda sostenible, lo que podría dificultar la diferenciación y captación de clientes.

- *Greenwashing y desconfianza del consumidor*: Muchas marcas han sido acusadas de *greenwashing*, lo que ha generado desconfianza en los consumidores respecto a la veracidad de las credenciales sostenibles de las marcas. LookBack deberá garantizar procesos de validación rigurosos para evitar este problema.

- *Cambios en regulaciones*: Aunque las normativas actuales favorecen la moda sostenible, futuras regulaciones podrían imponer restricciones adicionales o aumentar la carga administrativa para los comercios de la plataforma.

Fortalezas

- *Modelo de negocio alineado con tendencias de consumo*: LookBack se posiciona en un nicho en crecimiento, impulsado por el aumento de la conciencia sobre la sostenibilidad y el interés por la moda independiente.

- *Propuesta de valor diferenciada*: A diferencia de marketplaces convencionales, LookBack selecciona cuidadosamente las tiendas adheridas, asegurando que todas cumplan con criterios de sostenibilidad y producción ética.

- *Accesibilidad a moda alternativa*: La plataforma facilita a los consumidores el acceso a marcas pequeñas y sostenibles que, de otro modo, tendrían una visibilidad limitada.

- *Uso de la digitalización para potenciar el comercio local:* A través de un marketplace intuitivo y optimizado, LookBack permite a los pequeños comercios vender online sin necesidad de desarrollar su propia infraestructura digital.

- *Integración con redes sociales*: LookBack fomenta la viralización y el marketing de comunidad a través de la interacción en plataformas como Instagram y TikTok.

Oportunidades

- *Expansión del comercio electrónico*: El crecimiento del e-commerce y la digitalización del consumo ofrecen un entorno favorable para el desarrollo de marketplaces especializados como LookBack.

- *Posicionamiento como alternativa a grandes plataformas*: Existen marketplaces de moda sostenible, pero pocos ofrecen una experiencia optimizada que combine marcas, personalización y enfoque en comercio local.

- *Crecimiento del mercado de segunda mano y recommerce*: LookBack podría integrar una sección de segunda mano o colaborar con marcas que implementen programas de recompra y reciclaje de prendas, aprovechando el auge de la reventa de ropa y moda circular.

- *Avances en tecnología aplicada al retail*: La incorporación de herramientas de inteligencia artificial y análisis de datos podría mejorar la experiencia de usuario, ofreciendo recomendaciones personalizadas y un sistema de clasificación de tiendas más preciso.

4.3 Business Model Canvas (BMC)

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta de gestión que permite visualizar y estructurar de forma clara el modelo de negocio de una empresa, facilitando la definición de su propuesta de valor, clientes, fuentes de ingresos y estructura de costes, entre otros elementos clave (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El BMC se compone de nueve bloques, los cuales representan los aspectos fundamentales que permiten a una empresa generar y entregar valor. Su utilidad radica en la capacidad de proporcionar una visión integral del modelo de negocio, ayudando a identificar oportunidades de mejora, definir estrategias de diferenciación y garantizar la viabilidad del proyecto.

Para LookBack, el BMC es una herramienta fundamental, ya que permite estructurar su modelo de negocio diferenciador dentro del sector de la moda sostenible, estableciendo la relación entre consumidores y tiendas, así como las estrategias de monetización y crecimiento. A partir de este esquema, se pueden analizar las interacciones entre los distintos componentes del negocio y tomar decisiones informadas para su desarrollo y expansión (Gassmann, Frankenberger & Csik, 2013).

4.3.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de LookBack se basa en conectar a consumidores con tiendas locales de moda sostenible a través de una plataforma digital accesible e intuitiva. La plataforma ofrece una alternativa real al *fast fashion*, proporcionando visibilidad a marcas

independientes y facilitando a los clientes el acceso a prendas únicas y producidas de manera ética.

Valor para el consumidor

LookBack responde a las demandas actuales del consumidor con una plataforma que se adapta a sus valores y preferencias a través de:

- *Originalidad*: LookBack ofrece una alternativa para aquellos que buscan expresar su identidad a través de prendas únicas, reuniendo tiendas con diseños exclusivos y ediciones limitadas.

- *Sostenibilidad:* Se garantiza que todas las tiendas presentes en la plataforma cumplan con estándares de producción ética, utilizando materiales reciclados o sostenibles y procesos alineados con la economía circular. Así, los consumidores pueden realizar compras con la tranquilidad de que están apoyando una moda más consciente y responsable con el medioambiente.

- *Accesibilidad:* Muchas tiendas locales dependen exclusivamente del tráfico físico, lo que limita su alcance a clientes de su zona geográfica. LookBack rompe esta barrera, permitiendo a los consumidores acceder a una oferta mucho más amplia de moda independiente sin importar su ubicación.

- *Experiencia de usuario:* Los consumidores podrán filtrar su búsqueda según criterios como estilo, precio y nivel de sostenibilidad, asegurando una compra alineada con sus preferencias. Además, la integración con redes sociales permitirá compartir productos, inspirarse con tendencias y participar en una comunidad activa que fomente la visibilidad de las tiendas y el descubrimiento de nuevas marcas.

Valor para las tiendas

LookBack busca establecer un mercado de competencia justa, dónde las tiendas de moda locales puedan ser partícipes. La plataforma les brinda esta oportunidad por medio de las siguientes características:

- *Mayor visibilidad y alcance digital:* Muchas tiendas independientes dependen exclusivamente del tráfico físico para vender sus productos, limitando su crecimiento. LookBack les proporciona una plataforma optimizada donde pueden ampliar su público a nivel nacional.

- *Posicionamiento en el mercado:* LookBack permite que los pequeños comercios sumen fuerzas en un espacio digital conjunto, donde pueden competir contra grandes cadenas sin perder su identidad. La plataforma no solo les proporcionará un escaparate digital, sino también herramientas de segmentación y promoción para llegar al público adecuado sin costes elevados.

- *Infraestructura tecnológica accesible*: Para muchas pequeñas tiendas, la digitalización representa un desafío debido a la falta de conocimientos técnicos o recursos. LookBack facilita la digitalización de las tiendas mediante un panel de gestión intuitivo, permitiéndoles administrar su catálogo, pedidos y promociones sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados.

Figura 12. Ventajas de LookBack para comercios locales y usuarios

COMERCIOS LOCALES	USUARIOS
● Mayor visibilidad y alcance digital ● Posicionamiento en el mercado ● Infraestructura tecnológica accesible	● Originalidad en las prendas ● Sostenibilidad y prácticas éticas ● Accesibilidad ● Experiencia de usuario

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Segmento de clientes

LookBack se dirige a dos segmentos de clientes principales: consumidores finales y tiendas de moda independientes. A partir de los datos obtenidos en las encuestas, se han identificado perfiles representativos para cada grupo.

Perfil del Usuario

El usuario tipo de LookBack es joven, con un estilo casual y digitalmente activo. La mayoría tiene entre 15 y 30 años, reside en grandes ciudades y cuenta con un poder adquisitivo moderado. Aunque compra habitualmente en grandes cadenas, muestra un creciente interés por prendas de marcas pequeñas y valora la autenticidad en su estilo personal.

Perfil de la Tienda

Las tiendas que encajan con LookBack son pequeñas marcas locales centradas en la calidad sostenible y diferenciación de sus productos. Mayoritariamente se encuentran en Madrid, Sevilla y Barcelona, lo que indica que el ecosistema de moda independiente está concentrado en entornos urbanos con mayor demanda de moda alternativa. Además, se clasificarían principalmente en las categorías de moda femenina, accesorios y calzado.

4.3.3 Relación con los clientes

La relación con el cliente en LookBack se basa en una experiencia digital optimizada, combinando autonomía en el proceso de compra, interacción con las tiendas y herramientas de fidelización.

Uno de los elementos clave es la automatización del proceso de compra, permitiendo a los usuarios navegar por el marketplace mediante filtros avanzados, listas de deseos y notificaciones personalizadas sobre productos de su interés. A esto se suma un sistema de valoraciones y reseñas, donde los clientes pueden compartir su experiencia y ayudar a otros usuarios a tomar decisiones informadas, aumentando la confianza en la plataforma y en las tiendas adheridas.

LookBack también fomenta una relación dinámica con el cliente a través de la integración con redes sociales. La posibilidad de compartir productos en Instagram y TikTok permite a los consumidores interactuar con las marcas y descubrir nuevas tendencias dentro de la comunidad digital. Esta estrategia no solo fortalece la conexión con los usuarios, sino que también actúa como un canal de crecimiento para la plataforma. Además, para reforzar la

fidelización, se implementarán incentivos como descuentos exclusivos para usuarios recurrentes y programas de recomendación, promoviendo la retención de clientes y la expansión de la plataforma mediante recomendaciones entre consumidores.

En cuanto a la asistencia, la plataforma contará con un soporte digital a través de un apartado de preguntas frecuentes (FAQ), chat y correo electrónico. Si bien es cierto que la gestión de pedidos recae en cada tienda, LookBack intervendrá en caso de disputas para garantizar la seguridad y satisfacción del cliente.

4.3.4 Canales de distribución

LookBack se apoyará en una estrategia de distribución completamente digital, alineada con su modelo de negocio basado en la venta online de moda sostenible. La plataforma web será el canal principal de distribución, permitiendo a los consumidores descubrir tiendas, explorar catálogos y realizar compras de manera sencilla y segura. La interfaz estará optimizada tanto para ordenadores como para dispositivos móviles, asegurando una experiencia fluida en ambos formatos.

Para garantizar una distribución eficiente de los productos, LookBack adoptará un modelo descentralizado, en el que cada tienda será responsable de la gestión de sus propios envíos. La plataforma proporcionará la infraestructura necesaria para coordinar las transacciones y facilitar la comunicación entre compradores y vendedores, asegurando un proceso transparente y estructurado.

A largo plazo, LookBack podría evolucionar hacia un modelo híbrido, donde se establecerían acuerdos con empresas logísticas para optimizar los envíos y ofrecer una experiencia más integrada. Sin embargo, en su fase inicial, la distribución se llevará a cabo directamente entre tiendas y clientes, evitando costes operativos elevados y permitiendo que los comercios mantengan autonomía en la gestión de su stock y envíos.

4.3.5 Actividades clave

El funcionamiento y crecimiento de LookBack dependen de varias actividades esenciales que garantizan una experiencia fluida para los usuarios y un ecosistema eficiente para las tiendas adheridas.

- *Gestión y mantenimiento de la plataforma*: Desarrollo continuo del marketplace, optimización de la interfaz y mejora del sistema de búsqueda. Integración de métodos de pago seguros y protección de datos.

- *Captación y curaduría de tiendas*: Selección de marcas alineadas con los valores de LookBack, asegurando estándares de sostenibilidad y exclusividad. Apoyo a comercios en su digitalización y supervisión para evitar *greenwashing*.

- *Estrategias de adquisición y fidelización de clientes*: Campañas de marketing digital, posicionamiento SEO y publicidad en redes sociales. Implementación de herramientas de personalización como listas de deseos y recomendaciones.

- *Relación con clientes y soporte*: Atención mediante chat, correo electrónico y preguntas frecuentes. Gestión de valoraciones y reseñas para reforzar la confianza en la plataforma. Resolución de disputas para garantizar compras seguras.

- *Expansión y alianzas estratégicas*: Desarrollo de nuevas funcionalidades según el feedback de usuarios y comercios. Exploración de acuerdos con operadores logísticos y entidades vinculadas a la sostenibilidad para mejorar la operativa.

4.3.6 Recursos clave

Para garantizar el funcionamiento y crecimiento de LookBack, la plataforma requiere una combinación de recursos tangibles e intangibles que sustentan su operativa y su propuesta de valor.

Recursos Tangibles

- *Plataforma digital*: Desarrollo web, servidores y base de datos segura para gestionar las tiendas, productos y clientes.
- *Infraestructura tecnológica*: Integraciones con sistemas de pago, herramientas de personalización y análisis de datos.
- *Capital financiero*: Inversión inicial para el desarrollo del marketplace, estrategias de marketing y adquisición de usuarios.
- *Espacios de trabajo y equipamiento*: Oficinas o espacios de coworking para la gestión operativa, así como hardware y software necesario para el equipo.

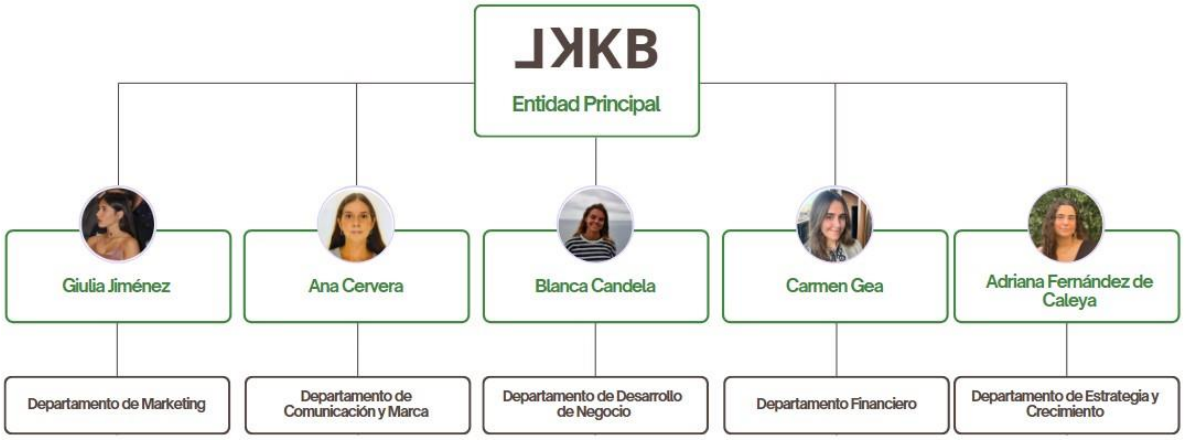
Recursos Intangibles

- *Red de comercios locales*: Selección de marcas sostenibles y exclusivas que formen parte del marketplace.
- *Base de clientes*: Comunidad de consumidores interesados en moda sostenible y diferenciada.
- *Know-how y equipo humano*: Conocimientos especializados en e-commerce, marketing digital, sostenibilidad y gestión de marketplace.
- *Reputación y credibilidad*: Imagen de marca alineada con valores de transparencia, calidad y sostenibilidad.
- *Estrategias de diferenciación*: Posicionamiento de LookBack como una alternativa real al *fast fashion* y a marketplaces tradicionales.

Para garantizar una gestión eficiente y alineada con los objetivos de LookBack, la plataforma contará con una estructura organizativa sencilla y funcional. Dado que el modelo de negocio se basa en la digitalización del comercio local, es fundamental optimizar los recursos y distribuir las responsabilidades de manera clara. La organización se estructurará en cinco departamentos principales: Marketing, Comunicación y Marca, Desarrollo de Negocio, Finanzas, y Estrategia y Crecimiento. Cada uno de ellos será responsable de gestionar áreas clave del marketplace, asegurando su correcto funcionamiento y crecimiento sostenible.

A continuación, se presenta un organigrama que refleja esta distribución, asegurando una operativa ágil y una coordinación efectiva entre los distintos equipos.

Figura 13. Estructura organizativa de LookBack.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.7 Alianzas clave

LookBack establece diferentes tipos de alianzas estratégicas con el objetivo de optimizar la operativa del marketplace, fortalecer su posicionamiento y asegurar una propuesta de valor diferencial para consumidores y tiendas locales. Estas alianzas pueden clasificarse en relaciones verticales, complementarias, competitivas y de marketing.

Las alianzas verticales son aquellas que se establecen directamente con los actores clave del marketplace: los consumidores y las tiendas locales. Estas relaciones son fundamentales, ya que garantizan la oferta y demanda dentro de la plataforma. Para las tiendas, LookBack no solo actúa como un canal de distribución digital, sino que también le proporciona visibilidad, herramientas tecnológicas y acceso a un público más amplio. Por otro lado, los consumidores encuentran en LookBack una alternativa accesible y estructurada para comprar moda sostenible, con garantías de autenticidad y calidad. Mantener una relación de confianza con ambos actores es esencial para el éxito del modelo de negocio.

Por otro lado, las alianzas complementarias abarcan colaboraciones con proveedores de tecnología y logística, quienes facilitan la infraestructura necesaria para el funcionamiento del marketplace. En esta categoría se incluyen las pasarelas de pago seguras, los proveedores de hosting y análisis de datos, así como las soluciones de personalización y experiencia de usuario. Además, aunque en una fase inicial los envíos serán gestionados por cada tienda, LookBack podría establecer acuerdos con empresas de logística especializadas en comercio electrónico sostenible para mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental del transporte.

En cuanto a las alianzas competitivas, o más bien de coopetición, se orientan a la colaboración con competidores indirectos dentro del sector de la moda sostenible y la digitalización del comercio local. LookBack puede establecer sinergias con plataformas de moda ética, como Vinted, para compartir infraestructuras, conocimientos o incluso lanzar campañas conjuntas que fomenten el consumo responsable sin perder la diferenciación.

Finalmente, las alianzas estratégicas en marketing desempeñarán un papel crucial en la captación de clientes y el posicionamiento de la marca. LookBack buscará acuerdos con creadores de contenido e influencers especializados en moda sostenible, quienes podrán actuar como embajadores de la plataforma y generar confianza entre los consumidores. Asimismo, se explorarán colaboraciones con blogs de moda ética para aumentar la visibilidad del marketplace y consolidar su reputación en el sector.

4.3.8 Estructuras de costes

La estructura de costes de LookBack está diseñada para mantener un modelo de negocio escalable y sostenible, priorizando una gestión eficiente de los recursos sin incurrir en grandes costes fijos en su fase inicial.

Los costes se dividen en costes fijos y costes variables, de acuerdo con las necesidades operativas y de expansión del marketplace.

Costes Fijos

Los costes fijos incluyen aquellos necesarios para la infraestructura y operativa básica de la plataforma, independientemente del volumen de transacciones. Dentro de esta categoría, se encuentran la inversión en el desarrollo y mantenimiento del marketplace, los gastos administrativos y legales asociados a la constitución de la empresa, y la estrategia de marketing para captar tanto usuarios como tiendas. Además, se contemplan costes vinculados a licencias tecnológicas y seguros para garantizar el cumplimiento normativo y la seguridad de la plataforma.

Costes Variables

Los costes variables fluctúan en función del número de usuarios y tiendas activas en la plataforma. Entre estos se incluyen las comisiones por procesar pagos, los gastos asociados a la atención al cliente y el soporte técnico, así como las inversiones en incentivos y promociones para fomentar la captación y fidelización de clientes y comercios. A medida que la plataforma crezca, estos costes aumentarán progresivamente, ajustándose al volumen de operaciones de LookBack.

4.3.9 Estructura de ingresos

LookBack generará ingresos a través de un modelo basado en comisiones por cada venta realizada dentro de la plataforma. Además, las tiendas tendrán la posibilidad de acceder a servicios de posicionamiento premium para aumentar su visibilidad, generando una fuente adicional de ingresos para la plataforma.

La previsión de crecimiento contempla un aumento progresivo en el número de tiendas y usuarios activos, lo que permitirá a LookBack consolidarse como un marketplace rentable y escalable dentro del sector de la moda sostenible.

4.3.10 Resumen gráfico BMC

Figura 14. Business Model Canvas (BMC) de LookBack

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Estrategias de crecimiento y diferenciación

Para consolidar LookBack en el mercado y garantizar su crecimiento sostenido, se implementará una estrategia basada en tres ejes principales: expansión de la base de usuarios, captación y retención de tiendas, y diferenciación frente a otros marketplaces de moda.

4.4.1 Expansión de la Base de Usuarios

Para escalar el número de consumidores en LookBack, se adoptará un enfoque multicanal con estrategias digitales de alto impacto. La captación se basará en:

Marketing de influencia y UGC (User Generated Content)

La relevancia de las redes sociales en el sector moda es innegable, con un 60% de los consumidores descubriendo nuevas marcas a través de Instagram y TikTok (Am et al., 2023). LookBack potenciará su alcance con colaboraciones con microinfluencers especializados en moda sostenible y el incentivo de contenido generado por los propios usuarios.

Publicidad digital segmentada

Se ejecutarán campañas de pago en redes sociales y Google Ads, con segmentaciones basadas en intereses y comportamiento de compra. Se priorizarán formatos de video corto y display interactivo para maximizar la conversión.

Estrategia de referidos y recompensas

Se implementará un sistema de incentivos para fomentar la viralización orgánica, otorgando beneficios a los usuarios que recomienden la plataforma a amigos o compartan productos en redes sociales.

SEO y contenido de valor

Se optimizará la plataforma para motores de búsqueda con una estrategia de contenidos centrada en moda ética, slow fashion y tendencias sostenibles. Este enfoque no solo atraerá tráfico cualificado, sino que reforzará la autoridad de la marca en el sector.

4.4.2 Captación y Fidelización de Tiendas

El éxito de LookBack depende de su capacidad para atraer y retener una oferta de calidad. Para ello, se implementarán medidas que respondan a los desafíos identificados en la encuesta de la oferta, como la falta de visibilidad y los altos costos de digitalización.

Condiciones comerciales atractivas

A diferencia de otros marketplaces que aplican altas comisiones, LookBack ofrecerá un modelo competitivo, con una estructura de tarifas flexible basada en el rendimiento de la tienda. Según la encuesta realizada, el 91,3% de los comercios prefiere un modelo basado en comisiones por venta frente a una suscripción fija.

Apoyo en digitalización

Se brindará asistencia a tiendas que no cuenten con experiencia en comercio electrónico, facilitando su integración con guías y herramientas automatizadas.

Marketplace con valor añadido

La plataforma incluirá funcionalidades que responden a necesidades clave de las tiendas, como campañas de visibilidad para marcas emergentes, un sistema de búsqueda avanzado para mejorar la exposición de productos y herramientas de personalización para diferenciar su oferta.

Eventos y comunidad

Se promoverán ferias virtuales de moda sostenible y colaboraciones entre marcas dentro del marketplace, fomentando la creación de una comunidad en la que las tiendas puedan apoyarse mutuamente.

4.4.3 Diferenciación en el Mercado

LookBack se diferenciará de marketplaces generalistas como Zalando o Vinted mediante una propuesta de valor enfocada en tres pilares:

Curaduría de producto

Solo se admitirán tiendas que cumplan con estándares de sostenibilidad y diseño, evitando la saturación del catálogo y garantizando una oferta diferencial.

Experiencia de compra optimizada

Se priorizará una navegación intuitiva con filtros avanzados que faciliten la búsqueda por valores (sostenibilidad, producción local, ediciones limitadas), mejorando la conversión del usuario.

Integración con redes sociales

Aprovechando el crecimiento del social commerce (que representa el 20% de las ventas online de moda en Europa, según Statista, 2024), LookBack permitirá compartir productos en Instagram, TikTok y Pinterest, incentivando la viralidad y el engagement con la comunidad.

4.4.4 Expansión y Escalabilidad

A corto plazo, el crecimiento se enfocará en consolidar la presencia de LookBack en España, optimizando la plataforma y generando tracción entre consumidores y tiendas. A medio plazo, la internacionalización se dirigirá a mercados europeos donde la moda sostenible tiene una demanda creciente, como Francia, Alemania y los Países Bajos (Amed & Berg, 2023).

Esta estrategia integral permitirá a LookBack no solo captar una base de usuarios y tiendas sólida, sino también consolidarse como la plataforma de referencia para moda sostenible e independiente.

5. Plan Financiero

El plan financiero de LookBack establece la viabilidad económica del proyecto, considerando los costes de inversión inicial, las fuentes de financiación y la proyección de rentabilidad a medio plazo. Se han definido estrategias para garantizar la sostenibilidad del negocio, minimizando los riesgos y optimizando los recursos.

5.1 Inversión inicial

El lanzamiento de LookBack requiere una inversión inicial de 6.484 €, destinada a cubrir tanto el desarrollo tecnológico de la plataforma como la adquisición del equipo técnico necesario para su operación.

En el apartado tecnológico, se contempla la creación del marketplace digital, que incluirá una interfaz diferenciada para usuarios y tiendas. Según estimaciones de costes para plataformas de comercio electrónico similares, el desarrollo de la aplicación requerirá una inversión aproximada de 4.000 € (Pakke, 2022). Adicionalmente, será necesario adquirir licencias operativas para la publicación de la aplicación en tiendas digitales como App Store y Google Play, cuyo coste asciende a 124 €.

Por otro lado, el equipo técnico es esencial para garantizar la operatividad en esta fase inicial. Se prevé la adquisición de tres ordenadores y un teléfono móvil, considerando modelos accesibles pero eficientes para la gestión de la plataforma. Basándose en precios del mercado, esta partida representa una inversión de 2.360 €.

Figura 15. Inversión Inicial

Concepto	**Coste (€)**
Desarrollo Tecnológico	4.124
Creación de la plataforma online	*4.000*
Licencias operativas	*124*
Equipo Técnico	2.360
Ordenadores	*1.995*
Teléfono móvil	*365*
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**6.484**

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Viabilidad económica

Para evaluar la viabilidad de LookBack, se han proyectado costes e ingresos durante los primeros tres años.

Costes Fijos

Los costes fijos son aquellos que no dependen directamente del volumen de ventas y representan los gastos operativos necesarios para el mantenimiento de la plataforma:

- *Sueldos y salarios*: Se estima un gasto de aproximadamente 25.700 euros en 2025, que incluye la remuneración del equipo inicial y las cotizaciones a la Seguridad Social correspondientes. Durante esta primera fase, las fundadoras de LookBack asumirán la mayor parte del trabajo operativo, contratando únicamente a un profesional de soporte y un especialista en marketing digital para optimizar recursos. Este coste aumentará progresivamente a medida que se amplíe el equipo, alcanzando 52.685 euros en 2026 y 80.512 euros en 2028, con la incorporación de más personal clave para la expansión de la plataforma.

- *Otros gastos operativos*: Incluyen seguros, costes legales y suministros, que ascienden a 2.516 euros en el primer año y aumentarán gradualmente a medida que la plataforma crezca. También se incluye licencia en App Store y Google Play.

Costes Variables

Los costes variables están directamente relacionados con la actividad y el crecimiento de LookBack, por lo que aumentan a medida que la plataforma gana tracción:

- *Pasarelas de pago*: LookBack asumirá un coste por cada transacción realizada en la plataforma. En 2025, este coste será de 1.206 euros, y se incrementará a 11.256 euros en 2026 y 19.296 euros en 2027, conforme aumente el volumen de ventas.

- *Programas de incentivos*: Para fomentar la captación y retención de tiendas dentro del marketplace, LookBack implementará campañas de incentivos con un coste inicial de 12.600 euros en 2025, incrementándose hasta 21.773 euros en 2028, en función del crecimiento de la plataforma.

Figura 16. Estructura de costes 2025 – 2028

Proyección de costes	**Año 0 (2025)**	**Año 1 (2026)**	**Año 2 (2027)**	**Año 3 (2028)**
I. Costes Fijos	**28.216 €**	**59.198 €**	**85.103 €**	**87.068 €**
Sueldos y salarios	***25.700 €***	***52.767 €***	***78.672 €***	***80.637 €***
Atención al cliente	*11.700 €*	*23.985 €*	*49.170 €*	*50.398 €*
Marketing	*14.000 €*	*28.782 €*	*29.502 €*	*30.239 €*
Otros costes operativos	***2.516 €***	***6.431 €***	***6.431 €***	***6.431 €***
II. Costes Variables	**13.806 €**	**26.376 €**	**37.440 €**	**60.365 €**
Pasarelas de pago	*1.206 €*	*11.256 €*	*19.296 €*	*38.592 €*
Programas incentivos	*12.600 €*	*15.120 €*	*18.144 €*	*21.773 €*
Costes Totales	**42.022 €**	**85.574 €**	**122.543 €**	**147.433 €**

Fuente: Elaboración propia.

Para la estimación de los ingresos de LookBack, se ha adoptado un escenario conservador, basado en los datos obtenidos de las encuestas realizadas a la demanda y la oferta, así como

en la referencia de otros marketplaces similares.

Ingresos por comisiones

La principal fuente de ingresos de LookBack será la comisión aplicada a cada venta realizada a través de la plataforma. Para fijar este porcentaje, se han analizado marketplaces comparables (Vinted, Etsy, …), los cuales aplican comisiones que oscilan entre el 13% y el 20%. Considerando estos datos y buscando un equilibrio entre competitividad y rentabilidad, LookBack ha fijado su comisión en un 15% sobre el valor del pedido.

Para proyectar los ingresos por comisiones, se han utilizado las tasas de conversión estimadas en el análisis de mercado. Según los resultados obtenidos en la encuesta a la oferta, el 91,3% de las tiendas prefieren un modelo de comisión por venta frente a una tarifa fija, lo que confirma la viabilidad de este esquema. Además, se ha tomado como base la proyección del número de tiendas que se incorporarán a la plataforma cada año, junto con la estimación de pedidos anuales por tienda.

Ingresos por posicionamiento interno

Además del modelo de comisión, LookBack ofrecerá servicios de posicionamiento premium dentro del marketplace, permitiendo a las tiendas destacar sus productos en la página principal y en los resultados de búsqueda.

Este modelo se basa en la tendencia observada en otros marketplaces, donde entre el 10% y el 20% de los comercios pagan por servicios promocionales para mejorar su visibilidad.

Figura 17. Estructura de ingresos 2025 - 2028

Proyección de ingresos	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
I. Ingresos por comisiones (15%)	**8.100 €**	**75.600 €**	**129.600 €**	**259.200 €**
Total Ventas	54.000 €	504.000€	864.000 €	1.728.000 €
Nº de comercios	*30*	*140*	*240*	*480*
Nº pedidos/comercio	*60*	*120*	*120*	*120*
Valor medio del pedido	*30 €*	*30 €*	*30 €*	*30 €*
II. Ingresos por posicionamiento interno (5%)	**270 €**	**3.240 €**	**8.640 €**	**17.280 €**
Total Ventas	54.000 €	504.000€	864.000 €	1.728.000 €
Nº de comercios	*30*	*120*	*240*	*480*
Nº pedidos/comercio	*60*	*120*	*120*	*120*
Valor medio del pedido	*30 €*	*30 €*	*30 €*	*30 €*
% Comercios interesados	10%	15%	20%	20%
TOTAL INGRESOS	**8.370 €**	**78.840 €**	**138.240 €**	**276.480 €**

Fuente: Elaboración propia

La viabilidad de LookBack se analiza a partir de la comparación entre los ingresos proyectados y los costes operativos a lo largo de los primeros cuatro años de operación. En un escenario conservador, se estima que la plataforma alcanzará la rentabilidad a partir del segundo año completo de actividad (2027), cuando el crecimiento en el número de comercios y pedidos permita generar ingresos suficientes para cubrir los costes operativos.

A continuación, se presenta la proyección de beneficio neto considerando los ingresos y los costes totales de cada año:

Figura 18. Estructura de beneficio 2025 - 2028

Proyección de resultado	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)
I. Ingresos totales	8.370 €	78.840 €	138.240 €	276.480 €
II. Gastos totales	(- 42.022 €)	(- 85.574 €)	(- 122.543 €)	(- 147.433 €)
Beneficio Neto	**(- 33.652 €)**	**(- 6.734 €)**	**15.697 €**	**129.047 €**
Beneficio Acumulado	**(- 33.652 €)**	**(- 40.386 €)**	**(- 24.689 €)**	**104.358 €**

Fuente: Elaboración propia

5.3 Fuentes de financiación

Para cubrir la inversión inicial y garantizar la estabilidad financiera del primer año de operaciones, LookBack se financiará a través de aportaciones de los socios fundadores y financiación externa (3Fs: Family, Friends & Fools).

Inicialmente, el equipo fundador asumirá la inversión necesaria para el desarrollo y lanzamiento de la plataforma, con una primera aportación de 3.000 euros por socia, lo que sumará 15.000 euros. Sin embargo, dado que los costes operativos del primer año superan esta cantidad, será necesario recurrir a una combinación de nuevas aportaciones internas y financiación externa.

Para garantizar la operatividad de LookBack en su primer año, cada socia realizará una segunda aportación de 2.000 euros, elevando el total de inversión de los socios a 25.000 euros. Este capital permitirá cubrir una parte de los costes fijos y variables durante los primeros meses.

No obstante, para asegurar la escalabilidad y continuidad del proyecto, se recurrirá a financiación externa a través del modelo de 3Fs (Family, Friends & Fools), obteniendo un respaldo de 25.000 euros adicionales. Esta cantidad cubrirá los costes restantes y permitirá financiar acciones de marketing y crecimiento estratégico.

Figura 19. Fuentes de Financiación

Fuente de Financiación	Participación	Cantidad Aportada (€)
Socias fundadoras (2 rondas)	50%	25.000
Financiación externa (3Fs)	50%	25.000
TOTAL	**100%**	**50.000**

Fuente: Elaboración propia

5.4 Rentabilidad de inversión

En un escenario conservador, LookBack demuestra ser un proyecto rentable y escalable, con un beneficio neto acumulado de 104.358 euros al finalizar el tercer año de actividad. Considerando que las socias fundadoras aportan el 50% del capital inicial (25.000 euros en total, es decir, 5.000 euros por socia), la rentabilidad individual esperada es altamente atractiva. Si el beneficio se distribuyera proporcionalmente a la participación en el capital, cada socia obtendría aproximadamente 10.435 euros de retorno neto tras tres años, más del doble de la inversión inicial.

Para ponerlo en perspectiva, si esos mismos 5.000 euros se hubieran invertido en un fondo indexado con una rentabilidad media anual del 8.31% (rendimiento anualizado a 3 años del S&P 500), el capital acumulado al cabo de tres años sería de unos 6.353 euros, lo que supone un beneficio de 1.353 euros.

En comparación, la inversión en LookBack proporciona un rendimiento neto nueve veces superior al de una inversión pasiva de riesgo bajo en el mismo período. Esta diferencia evidencia que, incluso con prudencia en las estimaciones, LookBack no solo es viable, sino también una oportunidad de inversión altamente rentable.

6. Limitaciones

Si bien este trabajo ha permitido analizar la viabilidad y estrategia de LookBack, existen ciertas limitaciones que han influido en la profundidad del estudio. Factores como el tiempo disponible, los recursos económicos y tecnológicos, el alcance de las encuestas y la falta de datos reales han condicionado la investigación.

El marco temporal acotado ha impedido realizar estudios de mercado más amplios, y la falta de presupuesto ha limitado el acceso a herramientas analíticas avanzadas que habrían permitido estimaciones más precisas en segmentación de clientes y predicción de demanda. Asimismo, las encuestas han proporcionado información valiosa, pero su representatividad es reducida. La encuesta de la demanda se centró en un público predominantemente joven y urbano, mientras que la de la oferta alcanzó solo 46 comercios, lo que impide extrapolar conclusiones definitivas. Además, debido a la falta de tiempo, algunas respuestas fueron falsificadas, lo que introduce un margen de error en los resultados.

Las proyecciones financieras se han basado en estimaciones sin contar con datos reales de operación. La falta de pruebas piloto implica que algunas hipótesis, como la tasa de conversión de tiendas o el ticket medio de compra, podrían diferir de la realidad. Además, el estudio se ha desarrollado con herramientas accesibles, sin aplicar metodologías más avanzadas como modelos predictivos o estrategias algorítmicas para optimizar la experiencia del usuario.

Por último, el estudio se ha centrado en aspectos estratégicos y financieros, sin profundizar en cuestiones operativas como la logística de envíos, la gestión de devoluciones o el marco legal. Estas áreas serán clave en futuras fases de desarrollo para garantizar la viabilidad del modelo de negocio. A pesar de estas limitaciones, el análisis realizado proporciona una base sólida para la implementación de LookBack, aunque será necesario validar las hipótesis con datos reales y herramientas más avanzadas para optimizar su estrategia y consolidar su crecimiento.

7. Conclusiones

El desarrollo de este trabajo ha permitido analizar en profundidad el contexto actual del sector de la moda en España, identificando los principales desafíos que enfrentan los pequeños comercios y las tendencias de consumo emergentes. La investigación ha evidenciado cómo la concentración del mercado en grandes cadenas limita la visibilidad y el crecimiento de las tiendas independientes, al mismo tiempo que los consumidores muestran un interés creciente por opciones más sostenibles y diferenciadas. Sin embargo, esta intención de compra aún se enfrenta a barreras como la falta de accesibilidad y la percepción de precios elevados, lo que refuerza la necesidad de soluciones que faciliten la conexión entre la oferta y la demanda dentro de este segmento.

En respuesta a esta problemática, se ha definido el modelo de negocio de LookBack como un marketplace diseñado para conectar a consumidores con tiendas locales de moda sostenible. Se ha desarrollado una propuesta de valor clara, basada en la exclusividad de las prendas, la garantía de sostenibilidad y una experiencia de compra optimizada. Asimismo, se ha estructurado el funcionamiento de la plataforma, estableciendo los criterios de selección de tiendas, el sistema de comisiones y la integración de funcionalidades que mejoren la visibilidad y accesibilidad de los productos. La diferenciación de LookBack respecto a otros marketplaces radica en su enfoque curado, evitando la saturación de oferta y garantizando que las marcas presentes en la plataforma cumplan con estándares de calidad y producción ética.

Desde una perspectiva estratégica, se han identificado las oportunidades y riesgos del entorno a través del análisis de mercado, el estudio de la competencia y herramientas como el análisis PESTEL y DAFO. Se ha definido una hoja de ruta para la implementación de LookBack, estableciendo estrategias de captación de tiendas y clientes, diferenciación frente a la competencia y expansión futura. Se han planteado acciones concretas de marketing digital, alianzas clave y estrategias de fidelización para consolidar la plataforma en el mercado.

Finalmente, el análisis financiero ha permitido evaluar la viabilidad económica del proyecto, proyectando ingresos y costes en distintos escenarios. Se ha establecido una estructura de financiación inicial basada en aportaciones de los socios y capital externo a través del modelo

3Fs. Las proyecciones reflejan que LookBack alcanzará el punto de equilibrio en su segundo año de operación y logrará rentabilidad plena en el tercer año, validando la sostenibilidad del modelo de negocio. A pesar de las limitaciones del estudio, los resultados obtenidos proporcionan una base sólida para la implementación del marketplace y plantean líneas de trabajo futuras para su optimización y escalabilidad.

8. Declaración de uso de herramientas de IA

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

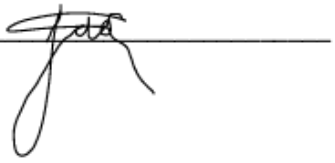
ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido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

Por la presente, yo, Adriana Fernández de Caleya Vázquez, estudiante de E2 Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "LOOKBACK: MODA SOSTENIBLE Y ORIGINAL AL ALCANCE DEL CONSUMIDOR", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
4. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
9. **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: 24 de marzo de 2025

Firma: 

9. Referencias Bibliográficas

Adigital. (2022). *Informe sobre el comercio digital en España*. Asociación Española de la Economía Digital.

Alonso-Mosquera, M.-H., Sanz-Martín, M., & Rodríguez-Laiz, J. (2024). *Moda rápida y sostenibilidad: ¿un cambio de paradigma en marketing o una mera estrategia de greenwashing?* European Public & Social Innovation Review, 9(1), 1–19. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-634

Álvarez, S., & Rodríguez, M. (2022). *Análisis estratégico de la moda de autor española: Propuestas para el futuro del sector* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Madrid].

Am, J. B., Doshi, V., Malik, A., Noble, S., & Frey, S. (2023, June 1). *Los consumidores se preocupan por la sostenibilidad y lo respaldan con sus billeteras*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/los-consumidores-se-preocupan-por-la-sostenibilidad-y-lo-respaldan-con-sus-billeteras/es

Amed, I., & Berg, A. (2023, November 29). *The State of Fashion 2024: Riding out the storm*. Business of Fashion. https://www.businessoffashion.com/reports/news-analysis/the-state-of-fashion-2024-report-bof-mckinsey/

Boletín Oficial del Estado (BOE). (2022). *Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular*. https://www.boe.es

Comisión Europea. (2016). *Reglamento General de Protección de Datos (GDPR)*. https://eur-lex.europa.eu

Comisión Europea. (2022). *Estrategia para Textiles Sostenibles y Circulares*. https://environment.ec.europa.eu

Ellen MacArthur Foundation. (2023). *The Circular Economy in Fashion: Towards Sustainability*. https://ellenmacarthurfoundation.org

European Fashion Alliance. (2021). *European Fashion Report 2021* [Informe de investigación].

Fashion Transparency Index 2023. (2023). *How transparent are 250 of the world's largest fashion brands?* Fashion Revolution. https://www.fashionrevolution.org/fashion-transparency-index-2023/

Francisco de Andrés, R. (2024). *Instagram como herramienta de comunicación y visibilización del comercio local de moda* [Tesis de grado].

Forbes. (2024, May 20). *El comercio textil aporta 19.800 millones a la economía española y genera más de 343.000 empleos*. Forbes España. https://forbes.es/economia/464197/el-comercio-textil-aporta-19-800-millones-a-la-economia-espanola-y-genera-mas-de-343-000-empleos/

García, L., & Rodríguez, P. (2024, June 15). *La controversia de los sellos de sostenibilidad: cuando ni son tan verdes, ni garantizan menor impacto*. El País. https://elpais.com/smoda/moda/2024-06-15/la-controversia-de-los-sellos-de-sostenibilidad-cuando-ni-son-tan-verdes-ni-garantizan-menor-impacto.html

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). Revolutionizing the business model. In Management of the fuzzy front end of innovation (pp. 89-97). Cham: Springer International Publishing.

Grant, R. M. (2021). Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons.

Hill, C. W., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2020). Strategic management: an integrated approach: theory and cases. Cengage Learning.

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2025, February 13). *Estadística Continua de Población (ECP)*. INE. https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/ECP4T24.htm

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2011). Exploring strategy. London, UK: Financial Times Prentice Hall.

Kabadaian, H. (2023, November 13). *Nichos de lujo: el secreto para vender con éxito en Amazon*. Forbes Ecuador. https://www.forbes.com.ec/negocios/nichos-lujo-secreto-vender-exito-amazon-n43635

La Tercera. (2022, Octubre 19). *La industria de la moda se ve afectada por el aumento de la factura energética en Europa*. La Tercera. https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/la-industria-de-la-moda-se-ve-afectada-por-el-aumento-de-la-factura-energetica-en-europa/OEYQ2AQMZNEFNGHIY76W3BFAPI/

Maldonado, A. (2022, April 27). *Las consecuencias de la guerra en Ucrania para la industria*. Navarra Capital. https://navarracapital.es/las-consecuencias-de-la-guerra-en-ucrania-para-la-industria

Ministerio de Industria y Turismo. (2024, December). *Presentaciones Sectoriales - Sector Textil y Confección* [Informe gubernamental]. http://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mintur.gob.es/es-es/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/02.%20Textil%20y%20confeccion.pdf

Observatorio del Textil y la Moda & Modaes. (2024, noviembre 27). *Informe Económico de la Moda en España 2024*. Observatorio del Textil y la Moda y Modaes. https://observatoriotextilymoda.es/informe-economico-de-la-moda-en-espana-2024/

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, Nueva Jersey, EE.UU.: John Wiley & Sons.

Parlamento Europeo. (2023). *Directiva sobre Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa*. Parlamento Europeo. https://www.europarl.europa.eu

Penchev, D. (2021). SWOT analysis as a research method in pedagogy. Педагогика, 93(5), 669-678.

Relea, C. (2024). *La segunda mano en las empresas de fast-fashion: El caso de Zara* [Trabajo de investigación].

Scaratti Selau, B. (2024). *La investigación de tendencias como herramienta para el desarrollo de colecciones de moda*.

Silván, P., Silván-Martínez, P., Trespalacions, J. A. & Fernández, I. (2023). *Sostenibilidad y economía circular en el sector textil: análisis del consumo de ropa de segunda mano como alternativa de moda sostenible*. Behanomics, 1, 82-98. https://doi.org/10.55223/bej.9

S&P 500. (2025, marzo 22). Explore S&P Global. Spglobal.com. https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/equity/sp-500/#overview

Torrent, J. (2022, March 17). *El impacto de la guerra de Ucrania en la cadena de suministro*. PierNext. https://piernext.portdebarcelona.cat/logistica/el-impacto-de-la-guerra-de-ucrania-logistica/

Vecchi, A., & Al-Sayegh, M. (2015). *Online fashion retail - Opportunities and challenges*. The Business and Management Review.

Yltävä, L. (2025, January 15). *Social commerce in Europe - statistics & facts*. Statista. https://www.statista.com/topics/11203/social-commerce-in-europe/

10. Anexo

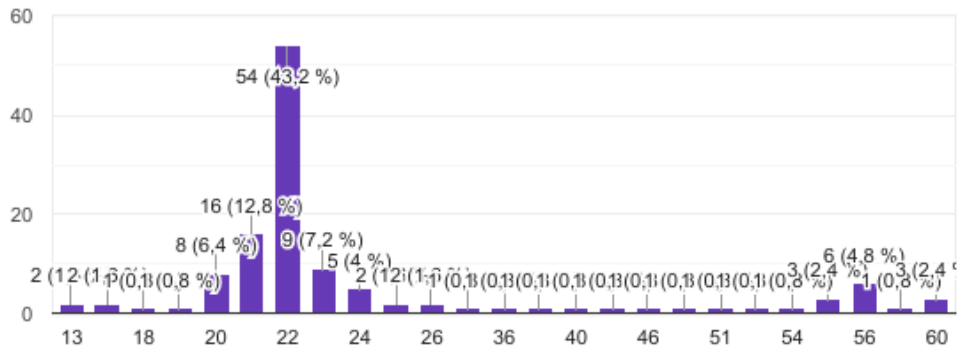
10.1 Respuestas al cuestionario realizado a la demanda

PERFIL DEL ENCUESTADO

Edad

Copiar

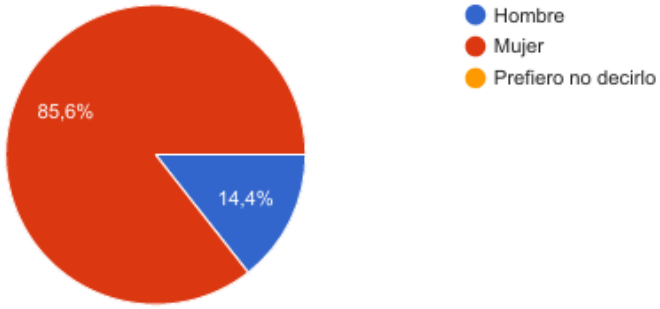
125 respuestas



Género

Copiar

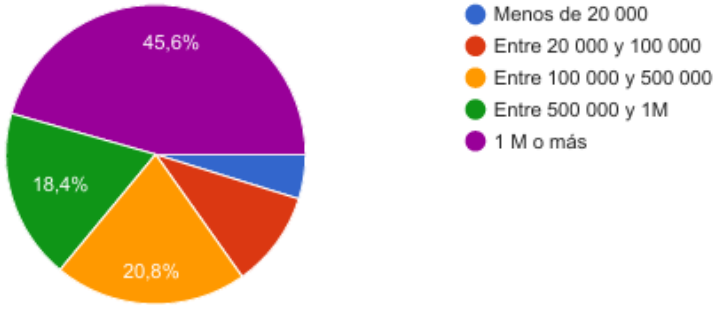
125 respuestas



¿Cuál es la población de la ciudad donde vives?

Copiar

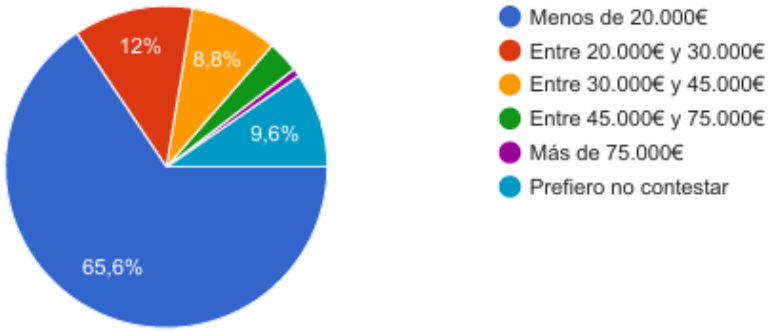
125 respuestas



¿Cuál es el rango de tus ingresos anuales netos?

Copiar

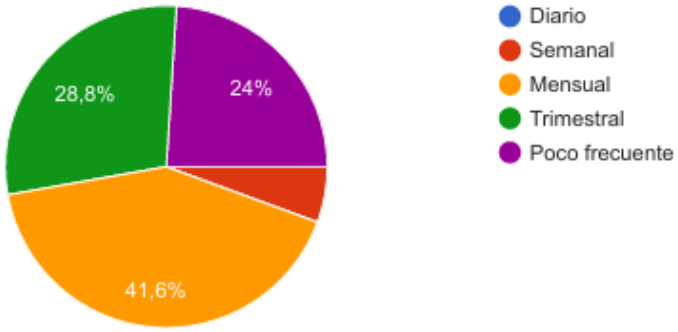
125 respuestas



¿Cada cuánto compras ropa de manera online?

Copiar

125 respuestas

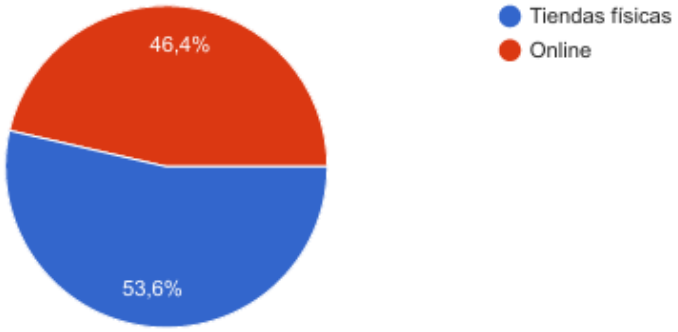


HÁBITOS DE COMPRA

¿Cuál es tu canal de compra mas frecuente?

Copiar

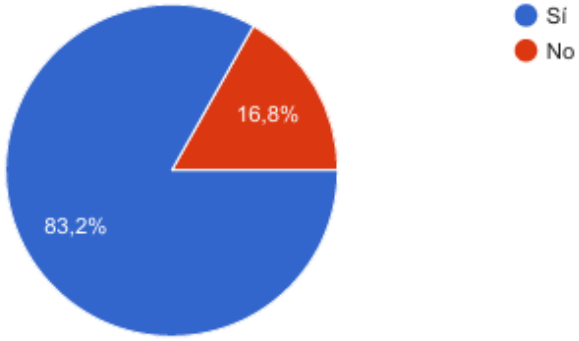
125 respuestas



¿Te sientes cómodo/a comprando ropa online?

Copiar

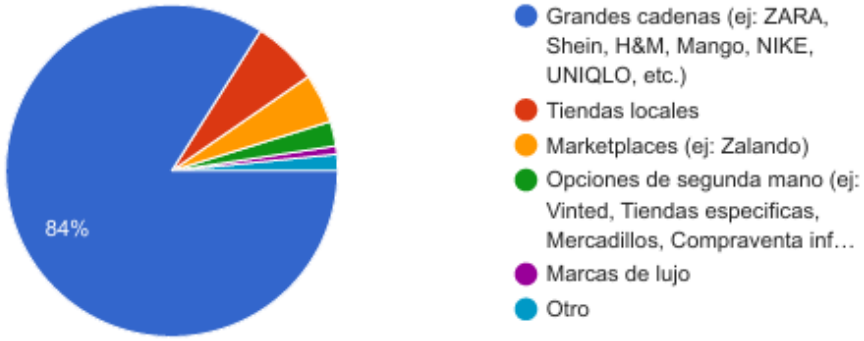
125 respuestas



¿Dónde compras ropa con mayor frecuencia?

Copiar

125 respuestas



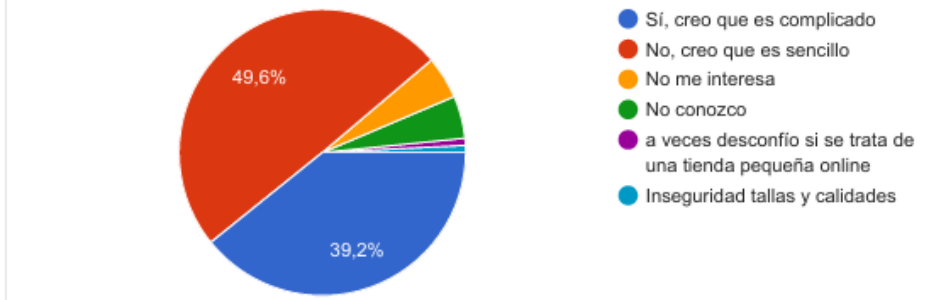
¿Sueles comprar repetidamente en las mismas marcas?

Copiar

125 respuestas

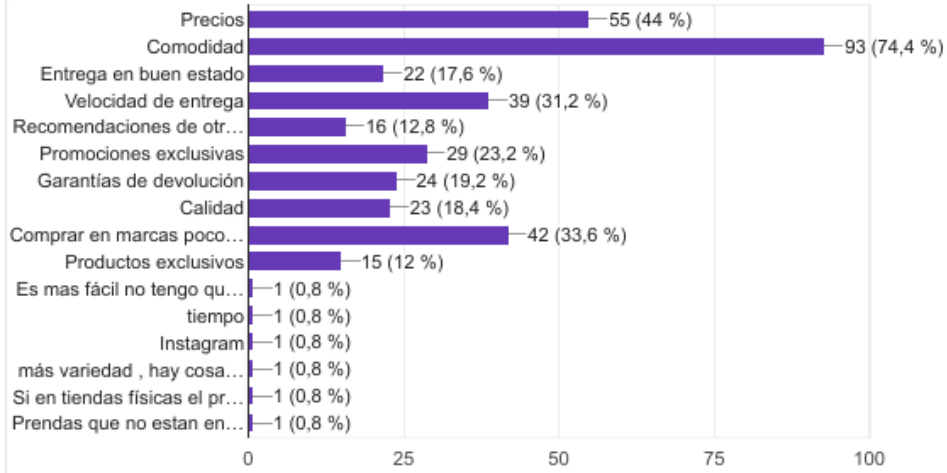
¿Te resulta difícil acceder a ropa de marcas menos conocidas? Copiar

125 respuestas



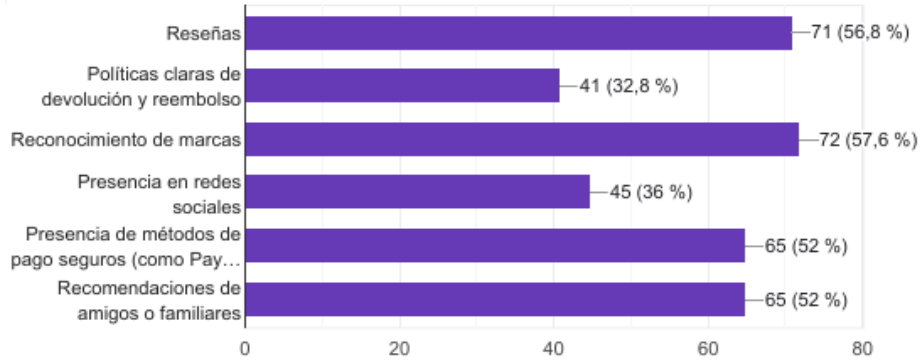
¿Cuáles son los 3 factores que más te conducen a comprar online? Copiar

125 respuestas



¿Qué factores tienes en cuenta para considerar si una web de ropa es segura? Copiar

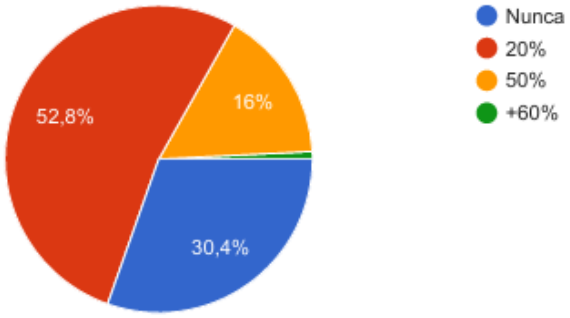
125 respuestas



¿Cómo de frecuente son las devoluciones de tus compras online?

Copiar

125 respuestas

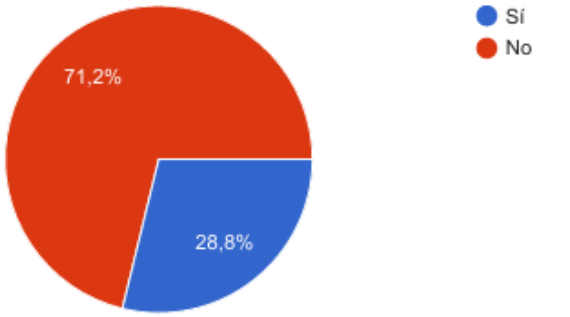


SOSTENIBILIDAD

¿Te fijas en los materiales con los que se produce la ropa?

Copiar

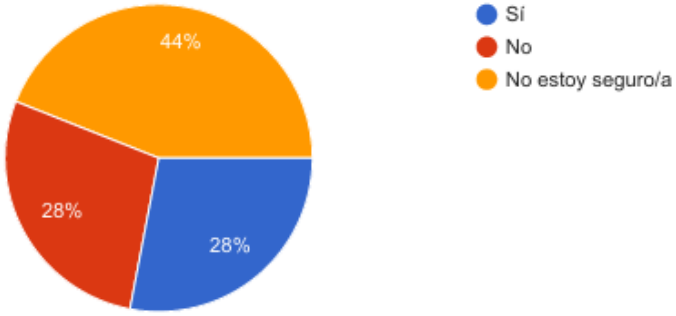
125 respuestas



¿Has comprado ropa de marcas que promueven la moda sostenible?

Copiar

125 respuestas



Si tu respuesta fue sí, anota alguna tienda en la que hayas comprado:

33 respuestas

Ecoalf

Zara

Uniqlo

Natura

Lady pipa

no me acuerdo

Natura

Ecoalf, mercules, Zara...

Humana

Mus&bombon

Maria de la Orden

Ecoalf

Tiendas de segunda mano

ecoalf

Zara, Massimo Dutti

Brownie

Veja

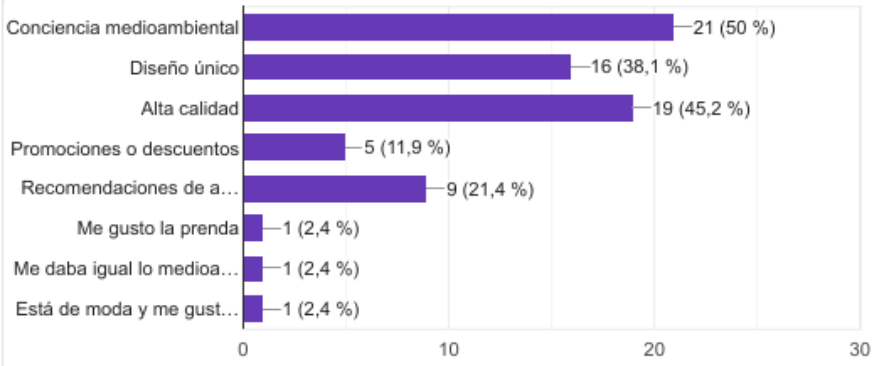
Cortefiel

muchísimo vinted y the nook store que produce con más calidad

Si tu respuesta fue si: ¿Qué te motivó a ello?

Copiar

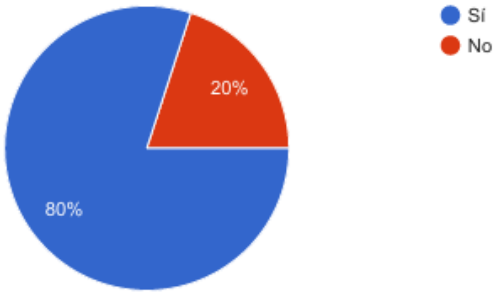
42 respuestas



¿Te gustaría vestir con ropa más sostenible?

Copiar

125 respuestas



¿Estarías dispuesto a pagar más por una prenda sostenible? ¿Qué porcentaje adicional estarías dispuesto a pagar?

(Ejemplo: Si pagarías un 10% adicional por una prenda que cuesta 50€, estarías dispuesto a pagar 55€ en total.)

125 respuestas

No

10%

15%

Si

5%

10

no

20%

Si

10% como mucho

si

sí estaría dispuesta, entre un 10% - 20% más

10-20%

si, 10%

10/20%

Indiferente, en todo caso, poco

No mucho, un 10% máximo

Depende más de la calidad del producto pero diría 5%, pero si la calidad se mantiene si la calidad no se mantiene en la ropa sino que se desmerece no creo que quería pagar adicional por una prenda que no me va a durar

Si, 5%

Sí, entre un 10% y un 20% segun la prenda y el precio

20%

Si, 10%

Si un 10%

Si, un 5%

Si 15%

Un 20% adicional

sí, 10%

Si, hasta un 20%

0

Si, si me gusta

Si, un 5-10%

depende de la prenda

No estaría dispuesto a pagar más si ya es cara la prenda de por si.

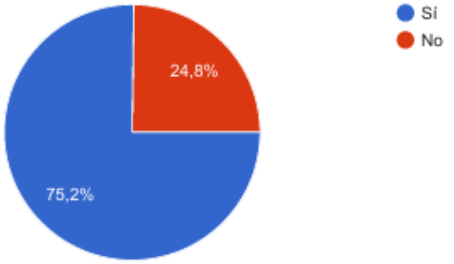
Si. Un 10% me parece aceptable, incluso algo más. Pero lo que me parece importante también es el balance calidad sostenibilidad.

PREFERENCIAS DE COMPRAS EN PEQUEÑAS TIENDAS/MARCAS

¿Compras prendas en tiendas/marcas de ropa pequeñas?

Copiar

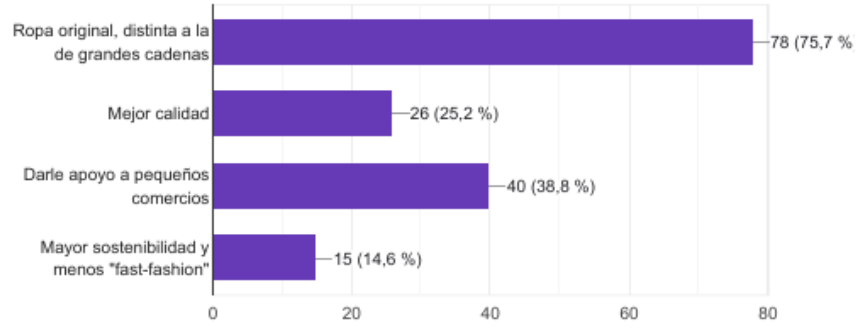
125 respuestas



¿Qué es lo que te motiva a la hora de comprar en dichos comercios?

Copiar

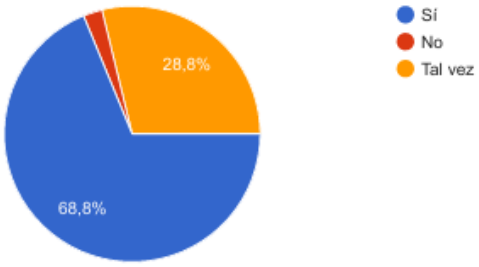
103 respuestas



¿Te gustaría consumir más en comercios de ropa pequeños?

Copiar

125 respuestas



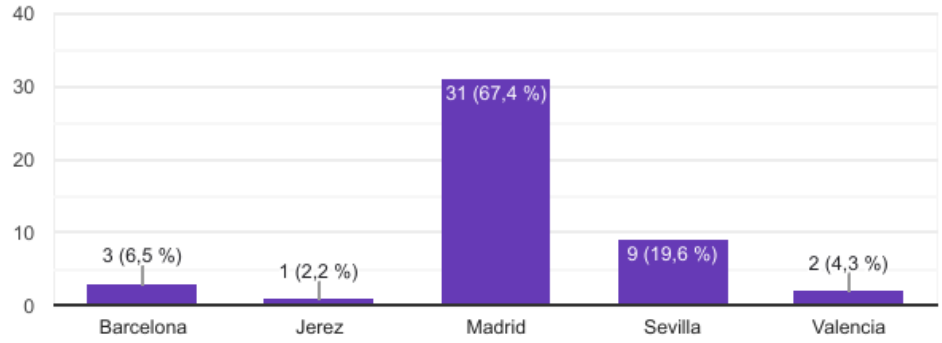
¡Gracias por tu tiempo!

10.2 Respuestas al cuestionario realizado a la oferta

PERFIL DEL ENCUESTADO

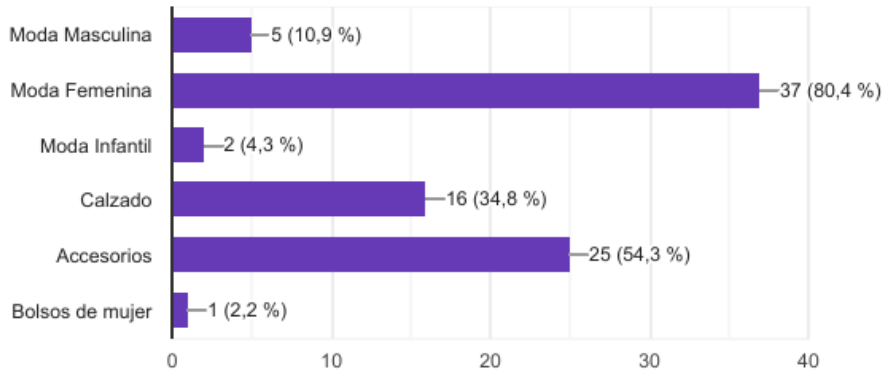
¿En qué ciudad se encuentra tu tienda? Copiar

46 respuestas



¿Qué tipo de productos vendes? Copiar

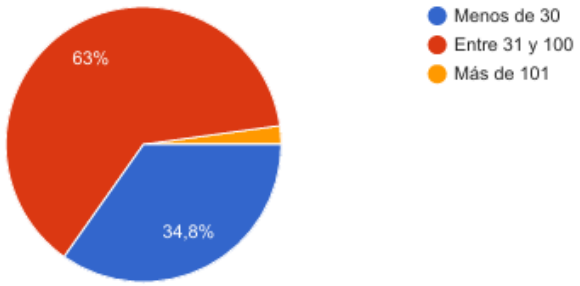
46 respuestas



¿Cuántos productos tienes en tu catálogo actualmente?

Copiar

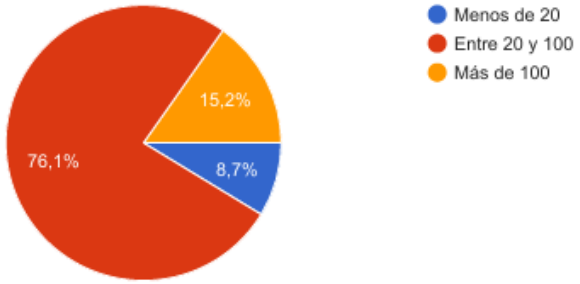
46 respuestas



Copiar

¿Cuántos pedidos realizas al mes en promedio?

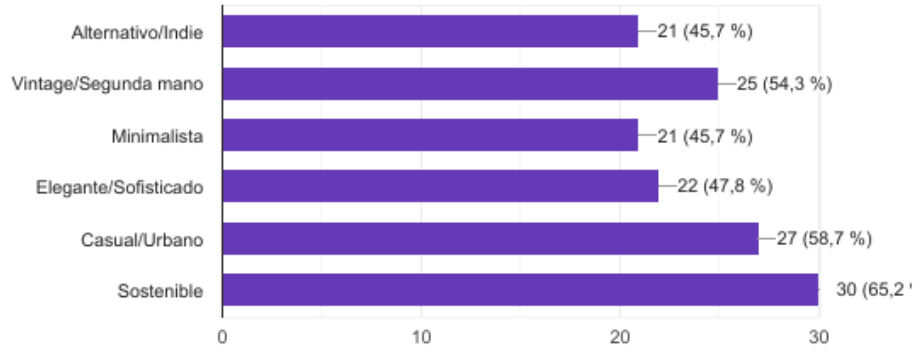
46 respuestas



¿Cómo definirías el estilo de tu tienda?

Copiar

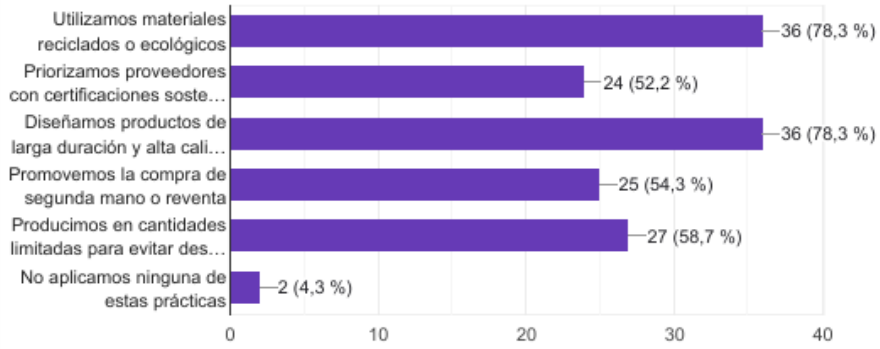
46 respuestas



¿En qué medida consideras que tu tienda es sostenible?

Copiar

46 respuestas

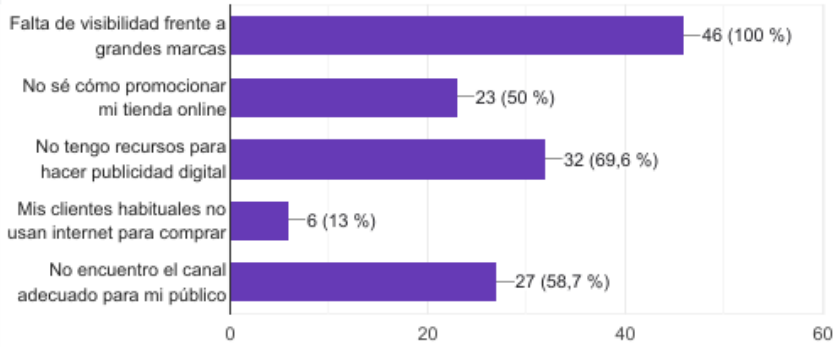


RETOS Y DIFICULTADES

¿Cuál es tu mayor reto para atraer clientes?

Copiar

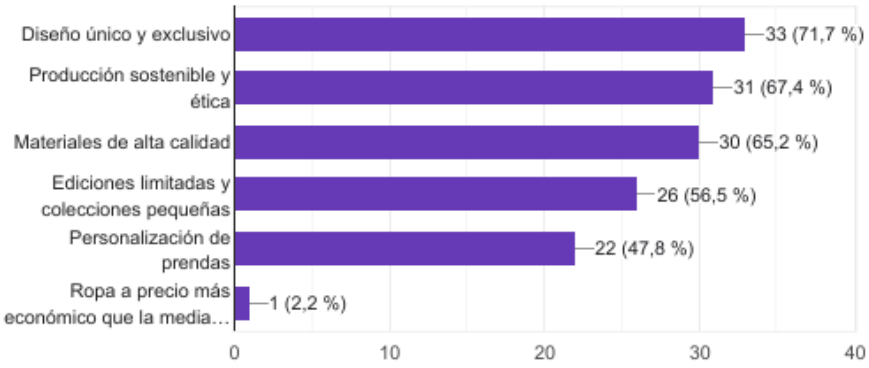
46 respuestas



¿Cómo te diferencias de otras tiendas? (Selecciona 2 opciones)

Copiar

46 respuestas

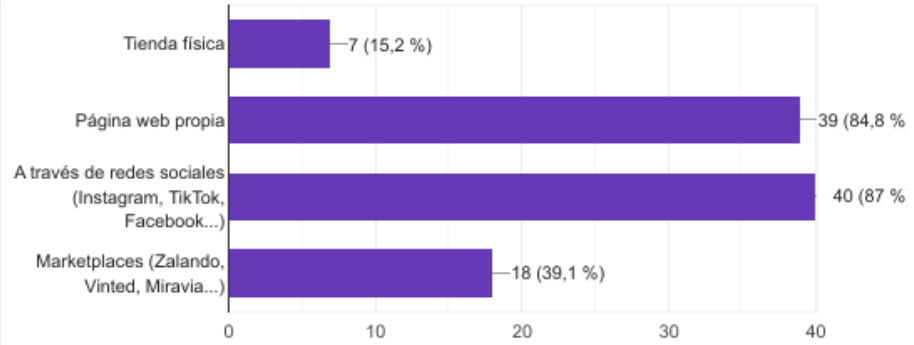


CANALES DE VENTA

¿Dónde vendes actualmente tus productos?

Copiar

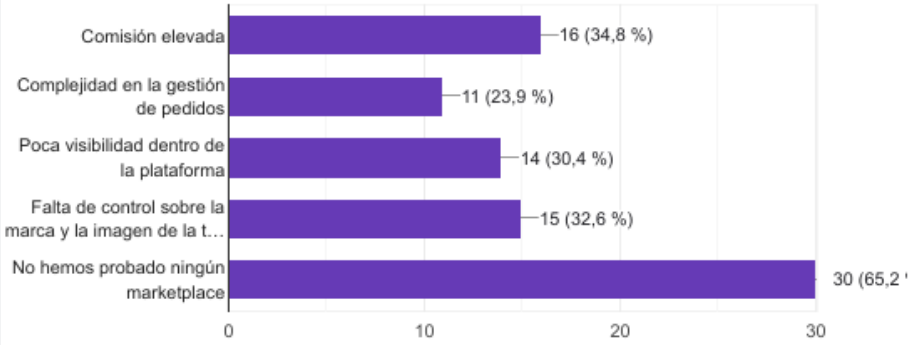
46 respuestas



Si usas marketplaces, ¿cuál es tu principal desafío con ellos?

Copiar

46 respuestas

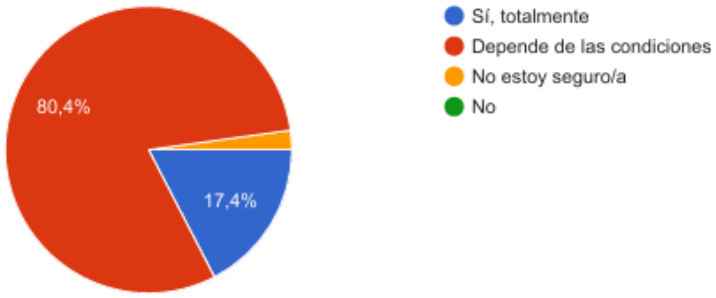


INTERÉS EN UN NUEVO MARKETPLACE

¿Te interesaría formar parte de un marketplace dedicado a tiendas pequeñas para ayudarte a ganar visibilidad?

Copi

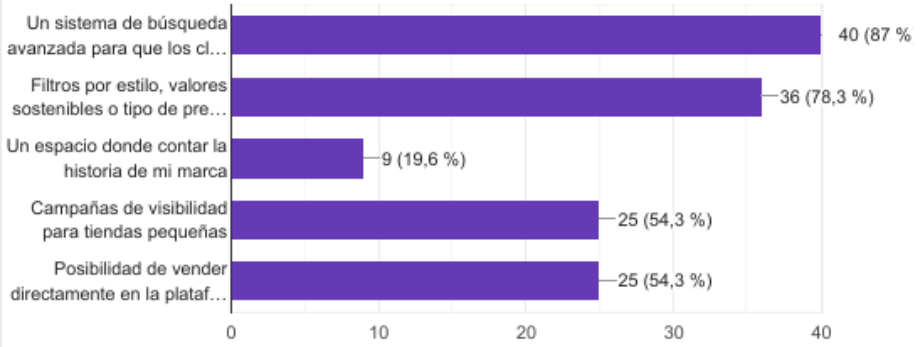
46 respuestas



¿Qué funcionalidades valorarías en un marketplace como Look Back?

Copiar

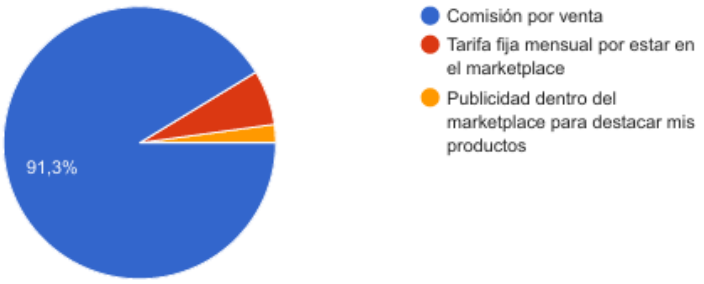
46 respuestas



¿Qué modelo de negocio te parecería más atractivo?

Copiar

46 respuestas



Muchas gracias!