



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO “SWAPLY” TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: María Ángeles Díaz Ruiz
Director: Noemí Pérez-Macías

MADRID | marzo 2025

Tabla de contenido

1. Introducción	10
1.1. Introducción al Modelo de Negocio	10
1.2. Objetivos	10
1.3. Metodología	11
2. Modelo de Negocio	13
2.1. Visión, Misión, y Valores	13
2.2. Business Model Canvas	14
3. Análisis Interno	16
3.1. Identificación de Recursos y Capacidades	16
3.2. Identificación de la Ventaja Competitiva	17
3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos	19
4. Análisis Externo	21
4.1. Análisis del Entorno General: PESTEL	21
4.2. Análisis del Entorno Específico: 5 Fuerzas de Porter	25
4.3. Análisis de la Competencia: Blue Ocean Canvas	28
5. Análisis DAFO y CAME	31
6. Plan de Marketing	35
6.1. Análisis del Mercado	35
6.2. Análisis del Cliente	37
6.3. Proposición de Marketing	41
7. Plan de Operaciones	47
7.1. Definición del Servicio	47
7.2. Tecnología y Recursos necesarios	52
8. Plan de Recursos Humanos y forma legal	54
8.1. Estructura organizativa y funcional	54
8.2. Proceso de reclutamiento, selección, formación del personal y planes de carrera	55
8.3. Retribución extrínseca e intrínseca	56
8.4. Forma legal	59
9. Análisis de la viabilidad financiera	60
9.1. Inversión Inicial	60
9.2. Plan de Financiación	61
9.3. Proyecciones de la Cuenta de Resultados y Balance de Situación	62
9.4. Análisis del Cash Flow	68

10.	Cuadro de Mando Integral.....	72
11.	Matriz de Riesgos	74
12.	Conclusiones, contribuciones, futuras líneas y limitaciones	76
13.	Bibliografía	78
14.	Anexo	82
15.	Declaración de uso de herramientas de IA en el TFG	83

Índice de figuras

Figura 1: Business Model Canvas Swaply. Fuente: elaboración propia.....	14
Figura 2: Recursos y Capacidades de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	17
Figura 3: Obtención, mantenimiento y apropiación de la ventaja competitiva (OMA). Fuente: elaboración propia.....	17
Figura 4: Análisis PESTEL. Fuente: elaboración propia.....	21
Figura 5: Amenazas y Oportunidades extraídas del análisis PESTEL. Fuente: elaboración propia.....	25
Figura 6: Matriz 5 Fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.....	25
Figura 7: Resumen 5 Fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.....	28
Figura 8: Matriz de muestra de competidores del sector – Océano Azul. Fuente: elaboración propia.....	30
Figura 9: Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.....	31
Figura 10: Tamaño del mercado de ropa de segunda mano a nivel mundial entre 2021 y 2028 (valor del mercado en miles de millones de euros). Fuente: elaboración propia.....	35
Figura 11. Interés en utilizar plataformas de segunda mano. Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la encuesta sobre Swaply a 185 personas.....	37
Figura 12: Motivación para comprar ropa de segunda mano. Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la encuesta sobre Swaply a 185 personas.....	38
Figura 13: Principales barreras percibidas por los usuarios en plataformas de compraventa de ropa de segunda mano. Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la encuesta sobre Swaply a 185 personas.....	38
Figura 14: Pérdida de tiempo como barrera en la gestión de la compraventa de ropa de segunda mano. Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la encuesta sobre Swaply a 185 personas.....	39
Figura 15: Importancia de las reseñas en el proceso de compra en plataformas de segunda mano. Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la encuesta sobre Swaply a 185 personas.....	39

Figura 16: Customer Persona 1 para Swaply. Fuente: elaboración propia.....	40
Figura 17: Customer Persona 2 para Swaply. Fuente: elaboración propia.....	40
Figura 18: Logo de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	44
Figura 19: Herramienta de las 7Ps de Marketing. Fuente: elaboración propia.....	44
Figura 20: Prototipo de la Web de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	47
Figura 21: Prototipo de pantalla de inicio de la App Swaply. Fuente: elaboración propia.....	48
Figura 22: Prototipo de pantalla que vería el vendedor. Fuente: elaboración propia.....	49
Figura 23: Prototipo de pantalla que vería el comprador. Fuente: elaboración propia.....	50
Figura 24: Flow Chart de Actividades clave de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	51
Figura 25: Organigrama de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	54
Figura 26: Programas de formación y desarrollo. Fuente: elaboración propia.....	56

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz EFI. Fuente: elaboración propia.....	19
Tabla 2: Cuadro de muestra de competidores del sector. Fuente: elaboración propia.....	29
Tabla 3: Tarifas de envío. Fuente: elaboración propia.....	43
Tabla 4: KPIs de seguimiento para la estrategia de Marketing de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	45
Tabla 5: KPIs de seguimiento para las operaciones de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	53
Tabla 6: Tabla de retribución extrínseca Swaply. Fuente: elaboración propia.....	57
Tabla 7: KPIs de seguimiento para los RRHH de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	58
Tabla 8: Inversión inicial de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	60
Tabla 9: Condiciones financieras del préstamo ENISA en un escenario moderado de Euribor (2,5%). Fuente: elaboración propia.....	61
Tabla 10: Previsión de ingresos Swaply – Escenario Normal. Fuente: elaboración propia.....	62
Tabla 11: Previsión de ingresos Swaply – Escenario Pesimista. Fuente: elaboración propia.....	63
Tabla 12: Previsión de ingresos Swaply – Escenario Optimista. Fuente: elaboración propia.....	63
Tabla 13: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Swaply – Escenario Normal. Fuente: elaboración propia.....	64
Tabla 14: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Swaply – Escenario Pesimista. Fuente: elaboración propia.....	65
Tabla 15: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Swaply – Escenario Optimista. Fuente: elaboración propia.....	66
Tabla 16: Balance de Situación Swaply – Escenario Normal. Fuente: elaboración propia.....	67
Tabla 17: Balance de Situación Swaply – Escenario Pesimista. Fuente: elaboración propia.....	67
Tabla 18: Balance de Situación Swaply – Escenario Optimista. Fuente: elaboración propia.....	68
Tabla 19: Tesorería de Swaply – Escenario Normal. Fuente: elaboración propia.....	69
Tabla 20: Tesorería de Swaply – Escenario Pesimista. Fuente: elaboración propia.....	69
Tabla 21: Tesorería de Swaply – Escenario Optimista. Fuente: elaboración propia.....	70

Tabla 22: KPIs financieros de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	70
Tabla 23: Cuadro de Mando Integral Swaply. Fuente: elaboración propia.....	72
Tabla 24: Matriz de riesgos de Swaply. Fuente: elaboración propia.....	75

Resumen ejecutivo

El siguiente Trabajo de Fin de Grado (TFG), nace de la comprensión de que, aunque muchas personas desean vender o deshacerse de su ropa, a menudo encuentran el proceso demasiado tedioso y complicado de gestionar. Esta barrera, sumada al impacto medioambiental de la moda rápida, ha motivado la creación de Swaply, un *marketplace* que actúa como intermediario en la reventa de moda de segunda mano, ofreciendo un servicio integral que simplifica y agiliza todo el proceso. Swaply se encarga de la gestión de principio a fin, eliminando las dificultades asociadas a la venta particular y permitiendo que más personas apuesten por la economía circular, dándole así una segunda vida a sus prendas de manera cómoda y segura.

Para la elaboración del Plan de Negocio, se han definido la misión, visión y valores de la empresa, además de estructurar su modelo a través del Business Model Canvas. Se ha realizado un análisis del entorno genérico y específico, así como un estudio de la competencia, terminando con una matriz DAFO y un análisis CAME que determinan la viabilidad del negocio. Asimismo, se han elaborado un Plan de Marketing, uno de Operaciones, un Plan de RRHH y Forma Legal y un Plan Financiero que permiten evaluar la sostenibilidad de Swaply a corto y medio plazo. Para garantizar un control estratégico, se ha realizado un Cuadro de Mando Integral (CMI) que facilita la medición del desempeño y una Matriz de Riesgos, que identifica los principales riesgos y sus medidas correctoras.

Más allá de su viabilidad operativa, el modelo de negocio propuesto no solo resuelve una necesidad en el mercado de segunda mano, sino que también contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, fomentando una economía circular y reduciendo la huella ecológica asociada al consumo textil. Todos estos elementos en conjunto evidencian la capacidad de Swaply para consolidarse en el mercado de la moda sostenible y convertirse en una plataforma clave dentro del sector.

Palabras clave: *marketplace*, moda de segunda mano, economía circular, reventa de ropa, innovación, App y Web, logística.

Abstract

The following Final Degree Project (TFG) germinates from the understanding that, although many people wish to sell or dispose of their clothing, they often find the process too tedious and complicated to manage. This barrier, combined with the environmental impact of fast fashion, has led to the creation of Swaply, a marketplace that acts as an intermediary in the resale of second-hand fashion, offering a comprehensive service that simplifies and streamlines the entire process. Swaply handles the entire management process, eliminating the difficulties associated with individual selling and enabling more people to embrace the circular economy, giving their garments a second life in a convenient and secure way.

For the development of the Business Plan, the mission, vision and values of the company have been defined, along with the structuring of its model through the Business Model Canvas. An analysis of the general and specific environment has been conducted, as well as a competitive study, culminating in a SWOT Matrix and CAME analysis that determine the feasibility of the business. In addition, the following plans have been elaborated: Marketing Plan, Operations Plan, HR and Legal Framework Plan and a Financial Plan. All of them will assess Swaply's sustainability in the short and medium term. To ensure strategic control, a Balanced Scorecard has been implemented to facilitate performance measurement, along with a Risk Matrix, which identifies key risks and their corrective measures.

Beyond its operational viability, the proposed business model not only addresses a need in the second-hand market, but also contributes to the achievement of the Sustainable Development Goals by promoting a circular economy and reducing the ecological footprint associated with textile consumption. All of these elements together demonstrate Swaply's potential to establish itself in the sustainable fashion market and become a key platform within the industry.

Key words: marketplace, second-hand fashion, circular economy, clothing resale, innovation, App and Web, logistics.

1. Introducción

1.1. Introducción al Modelo de Negocio

En los últimos años, el consumo de moda ha cambiado drásticamente. El auge del *fast-fashion* ha provocado un aumento en la producción y el consumo de ropa, generando preocupaciones sobre la sostenibilidad y el impacto social. Es por esto por lo que cada vez hay más personas interesadas en prácticas de consumo responsable como la compra de ropa de segunda mano (Amed et al., 2023). Según un estudio realizado por ThredUp (2024), el mercado global de ropa de segunda mano alcanzará los 350 mil millones de dólares para 2028, con un crecimiento tres veces más rápido que el mercado mundial de ropa en general. De esta forma, se han incrementado la creación de plataformas de reventa de ropa, con el objetivo de darle una segunda vida a las prendas. Sin embargo, muchos consumidores aún encuentran barreras en este proceso, especialmente por el tiempo y esfuerzo que supone gestionar la venta, lo que dificulta la participación activa de muchos en este mercado (Dissanayake y Weerasinghe, 2021).

Ante este contexto, nuestra propuesta es crear un *marketplace* dedicado a facilitar la reventa de ropa, encargándonos de todo el proceso: desde la posibilidad de recogida de las prendas, hasta su limpieza, fotografía, y venta, eliminando las barreras de entrada como la “pereza” o falta de tiempo. Esta solución, responde a la necesidad que hemos detectado, alineándose, además, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 12 y 13: Producción y Consumo Responsables y Acción por el Clima, respectivamente (Naciones Unidas, 2015). De esta forma, al facilitar la prolongación de la vida útil de las prendas, también ayudaremos a reducir el impacto ambiental de la industria de la moda (Gray et al., 2022).

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado, en adelante TFG, es la elaboración y evaluación de un Plan de Negocio para crear un *marketplace* que facilite la reventa de ropa, actuando como intermediaria entre vendedores y compradores, ofreciendo un servicio integral que simplifique todo el proceso.

Para la consecución del objetivo principal, estableceremos una serie de objetivos específicos que se detallan a continuación:

- OE1: Analizar el mercado de moda de segunda mano y las tendencias de consumo responsable en esta industria.
- OE2: Establecer un plan estratégico, en el que se defina la misión, visión y valores del negocio, así como la elaboración de un modelo de negocio donde se concrete la propuesta de valor en el mercado mediante el uso de la herramienta Business Model Canvas. Este plan permitirá identificar los elementos clave del negocio, como clientes, canales y actividades, para diferenciar la propuesta en el mercado.

- OE3: Realizar un análisis interno y externo que nos permita observar cuáles son las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a las que nos enfrentamos. Asimismo, se realizará un análisis de la competencia.
- OE4: Llevar a cabo un Plan de Marketing para estudiar la viabilidad de la start-up desde el punto de vista comercial.
- OE5: Elaborar un plan de operaciones donde se detalle el proceso de recolección, limpieza, fotografía y venta de las prendas. Asimismo, elaboraremos una Web intuitiva donde los usuarios puedan registrarse y poder comenzar a vender su ropa sin preocupaciones ni esfuerzo.
- OE6: Elaborar un plan de recursos humanos con el fin de planificar de manera efectiva cómo atraer, gestionar y desarrollar el talento necesario para que la empresa funcione y logre sus objetivos. Asimismo, describiremos cuál es la forma legal más adecuada para la empresa que proponemos en este TFG.
- OE7: Realizar un análisis de la viabilidad financiera del negocio a tres años con diferentes escenarios (optimista, normal y pesimista).
- OE8: Proponer un Cuadro de Mando Integral que permita medir y evaluar el desempeño del negocio. Esto nos permitirá controlar el plan de acción para asegurar el éxito a largo plazo y la eficiencia en la implementación de estrategias.
- OE9: Elaborar una matriz de riesgos que facilite identificar, evaluar y priorizar los posibles riesgos a los que se enfrentará el negocio. Mediante esta herramienta, se desarrollarán estrategias de mitigación que permitan anticiparnos a los desafíos y gestionar de manera adecuada las incertidumbres.

1.3. Metodología

La metodología empleada para desarrollar este Plan de Negocio será mixta, combinando un análisis cualitativo y cuantitativo. Esto permitirá obtener una comprensión integral del mercado, asegurando que las decisiones tomadas se basen en datos verídicos y relevantes. En cuanto al enfoque metodológico, se realizará un método inductivo, ya que se busca comprender las necesidades y expectativas de los usuarios a través de observaciones en el mercado y datos concretos.

En primer lugar, se realizará una revisión de fuentes secundarias, académicas y profesionales, incluyendo estudios de mercado, informes de la industria y artículos científicos, de compañías de servicios profesionales y consultoras. Dicha revisión proporcionará un contexto sobre las tendencias de reventa de ropa en el mercado. Para ello, haremos uso de bases de datos como Google Scholar, Dialnet o JSTOR. Por otro lado, se revisarán fuentes primarias, dado que realizaremos encuestas con potenciales usuarios y clientes, con el fin de obtener información

sobre sus necesidades y expectativas. Se realizará un análisis estadístico a partir de los datos recogidos de Google Forms, con el fin de evaluar la posible aceptación del modelo de negocio propuesto.

Seguidamente, se elaborará un análisis interno de la empresa para conocer cuáles son las principales fortalezas y debilidades de nuestra empresa. A continuación, se procederá a llevar a cabo un análisis descriptivo del entorno general a través de la herramienta PESTEL. El uso de esta herramienta nos permitirá conocer las principales oportunidades o amenazas que provienen del entorno político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal. Por su parte, para el análisis del atractivo de la industria emplearemos el modelo de las 5 fuerzas de Porter y un análisis exhaustivo de la competencia. Todo esto quedará resumido en la Matriz DAFO, que nos permitirá ver de un modo visual cuáles son las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestra empresa y, con ello, establecer un plan de acción a través de la matriz CAME. También se utilizará el Business Model Canvas para establecer los elementos clave de la propuesta, como la propuesta de valor, los clientes, canales de distribución y la estructura de costes, brindando así una visión clara y organizada del funcionamiento del negocio.

Una vez analizado el marco teórico global, pasaremos a la parte más práctica donde se construirán los distintos planes de acción del negocio: Plan Comercial, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos y forma legal y Plan Financiero. Para el desarrollo del Plan Comercial y de Operaciones, se aplicará nuevamente el enfoque inductivo, recolectando datos y analizando casos. Asimismo, se llevará a cabo un análisis de mercado para determinar precios óptimos, diseñar sistemas de distribución, crear alianzas con empresas de logística y definir estrategias de comunicación con compradores y vendedores. También llevaremos a cabo una encuesta que será elaborada con Google Forms que nos permita conocer el interés de los usuarios por nuestro *marketplace* y el *target* más interesado en esta plataforma, para poder focalizar mejor nuestras estrategias de comunicación y promoción.

A continuación, se desarrollará el Plan de Recursos Humanos, que incluirá la estructura organizativa, los perfiles de empleados, el proceso de reclutamiento y selección, el plan de capacitación, la política de compensaciones y el clima y cultura organizacional.

Para el análisis de la viabilidad financiera, se aplicará un enfoque cuantitativo. Se elaborará una proyección financiera a tres años que incluirá una estimación de los ingresos, costos, flujos de caja, cuenta de resultados y balance de situación, empleando Excel para estos cálculos. También se hará uso de ratios financieras como el ROI, el VAN y la TIR, que permiten evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Por último, con el fin de gestionar y evaluar el desempeño del negocio de forma integral y

anticiparnos a posibles riesgos, se hará uso del Cuadro de Mandos Integral y la Matriz de Riesgos, y se redactarán conclusiones, contribuciones, futuras líneas y limitaciones.

2. Modelo de Negocio

2.1. Visión, Misión, y Valores

Visión

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

Misión

La misión de **Swaply** es **promover un consumo responsable y consciente** mediante una plataforma innovadora y de alto potencial, diseñada para facilitar la venta, compra, donación y reciclaje de ropa de segunda mano en Madrid. Nuestro equipo, motivado y altamente capacitado, se dedica a ofrecer una experiencia sencilla, accesible y sostenible a quienes buscan contribuir a un mundo mejor. Así, fomentamos la economía circular y reducimos el impacto ambiental, creando sociedades más comprometidas con la sostenibilidad y el bienestar del planeta.

Valores

- 1) Sostenibilidad: nos comprometemos a reducir el impacto medioambiental de la industria textil fomentando una segunda vida de las prendas.
- 2) Innovación: apostamos por soluciones tecnológicas que mejoren la experiencia del usuario y optimicen el proceso logístico, asegurándonos de desarrollar soluciones creativas y efectivas.
- 3) Transparencia: garantizamos claridad y seguridad en cada paso del proceso, desde la valoración de ropa hasta la gestión de los pagos y cobros, generando confianza y fomentando una relación a largo plazo con cada uno de nuestros clientes.
- 4) Responsabilidad social: buscamos impactar positivamente en la sociedad colaborando con Organizaciones sin Ánimo de Lucro mediante la donación de ropa que no ha sido vendida.
- 5) Compromiso con el cliente: ponemos a nuestros clientes en el centro de nuestras decisiones, escuchando sus necesidades y ofreciendo un servicio personalizado, seguro y de calidad.
- 6) Agilidad: nos adaptamos rápidamente a las expectativas de los consumidores y cambios del mercado, asegurando un servicio actualizado y eficiente.
- 7) Simplicidad: creemos en hacer fácil lo complicado. Nuestra plataforma está diseñada para que incluso quienes tienen poco tiempo o sienten pereza puedan vender y comprar ropa de forma rápida, intuitiva y sin complicaciones.

2.2. Business Model Canvas

En la figura 1, se exhibe el Business Model Canvas de Swaply. Mediante esta herramienta se puede apreciar de forma clara la propuesta de valor de Swaply, así como otros factores clave.

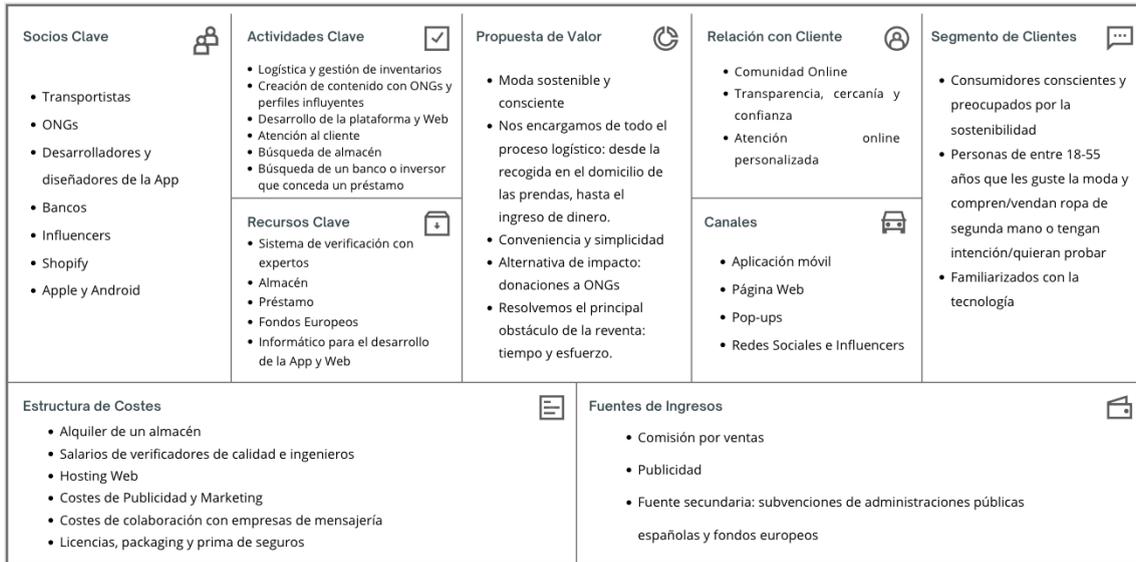


Figura 1: Business Model Canvas Swaply. Fuente: elaboración propia

El Business Model Canvas se divide en nueve áreas: 1. Segmento de clientes, 2. Relación con clientes, 3. Canales, 4. Propuesta de valor, 5. Socios Clave, 6. Actividades Clave, 7. Recursos Clave, 8. Fuentes de Ingresos y 9. Estructura de Costes. Cada una de estas áreas se pueden agrupar en cuatro bloques que serán descritas a continuación.

Bloque I: ¿A quiénes ofrecemos nuestro servicio?

Este primer bloque será analizado con mayor profundidad en el Plan de Marketing. Aquí se expondrán de forma breve los aspectos que se incluyen en el mismo.

En primer lugar, el **segmento de clientes** al que se dirigirá Swaply serán las personas de entre 18 y 55 años que les guste la moda y compren/vendan ropa de segunda mano, tengan intención o quieran probar a hacerlo. Comenzaremos en Madrid, centrándonos en consumidores conscientes y preocupados por la sostenibilidad, además de estar familiarizados con la tecnología para poder usar la App o Web.

En cuanto a la **relación con el cliente**, se hará a través de un modelo híbrido, donde haya atención online personalizada que permitan generar un clima de confianza y cercanía. Por otro lado, habrá una comunidad online donde los usuarios puedan compartir experiencias a través de reseñas, con el fin de favorecer la construcción de relaciones y fidelizar a los clientes.

Los **canales** utilizados para la entrega de la propuesta de valor al cliente son varios. El principal

canal será una App que se pueda instalar en cualquier dispositivo, además de una Web con servicio de atención al cliente. Estos canales se utilizarán para conectar a vendedores y compradores de ropa con nosotros, que actuaremos de intermediarios. Además, se realizarán periódicamente *Pop-Ups* y se utilizarán redes sociales propias y ajenas para llegar a los clientes y futuros usuarios tales como *Instagram* o *TikTok*. Por otro lado, el uso de *influencers* especializados en moda y *lifestyle* será clave para atraer a un público objetivo interesado en el consumo responsable. Estos *influencers* podrán realizar colaboraciones como sorteos, publicaciones patrocinadas o incluso utilizar la plataforma para mostrar el funcionamiento a sus seguidores.

Bloque II: ¿Qué ofrecemos a nuestros clientes?

La **propuesta de valor** radica en la ventaja competitiva de la empresa. Es el núcleo de la empresa junto con el segmento de clientes, ya que de eso dependen el resto de las variables.

En este caso, la propuesta de valor es ofrecer un *Marketplace* de última generación que conecte a los usuarios (tanto compradores, como vendedores de ropa de segunda mano) con nosotros, de tal modo que funcionamos como intermediario gestionando íntegramente todo el proceso logístico de compraventa de una prenda: desde la posibilidad de recogida en el domicilio, hasta la gestión logística y entrega final, garantizando al vendedor una experiencia sencilla y sin preocupaciones.

El modelo está diseñado para resolver los principales obstáculos de la reventa: el tiempo y el esfuerzo. Delegando toda la operación en nosotros, los usuarios obtendrán la máxima comodidad y seguridad en el cobro. Además, ofrecemos una alternativa de impacto social en caso de que no se venda una prenda: facilitamos su donación a través de colaboraciones que tenemos con ONGs, asegurando que cada artículo pueda tener una segunda vida.

Bloque III: ¿Cómo se ofrece el servicio a nuestros clientes?

Este bloque responde a cómo, es decir, a las actividades, recursos y socios clave necesarios para poder ofrecer la propuesta de valor.

Para el funcionamiento de nuestra empresa, se llevarán a cabo distintas **actividades**. Lo primero de todo será buscar un banco o inversor que nos conceda un préstamo, así como un almacén donde guardar la ropa. Asimismo, llevaremos a cabo actividades de logística y gestión de inventarios, desarrollo de plataforma y de la Web, así como su mantenimiento, atención al cliente y creación de contenido a través de colaboraciones con ONGs y perfiles influyentes. Estas actividades clave serán explicadas en detalle en el Plan de Operaciones.

Para poder llevar a cabo dichas actividades necesitamos los **recursos clave**, que son todos los necesarios para el correcto funcionamiento de nuestra propuesta de valor y servicio. En Swaply son el almacén, el dinero obtenido a través de un préstamo, la App y la Web, infraestructura

informática e informáticos, y un sistema de verificación de calidad de las prendas. Este apartado también será explicado en el Plan de Operaciones en mayor profundidad.

Los **socios o alianzas clave** que tendremos son las compañías de mensajería y paquetería como Correos, MRW o SEUR, Bancos, ONGs, desarrolladores y diseñadores de App, *influencers* y la plataforma Shopify, donde será creada la Web. Además, podríamos considerar como socio clave a Apple y Android para la descarga de la App.

Bloque IV: ¿Cuánto?

Este apartado explica cuáles son los costes que consideramos para dar forma a la propuesta de valor y de dónde provienen los ingresos que obtendremos. Ambas áreas serán descritas en detalle en el Plan Financiero.

Con respecto a los **costes**, contamos con una estructura de costes que incluye costes fijos, variables, directos e indirectos. Como coste fijo directo contamos con el salario de los verificadores de calidad; como costes fijos e indirectos, el alquiler del almacén, hosting web, los salarios de ingenieros, licencias y prima de seguros. Los costes variables y directos serán los derivados de la mensajería y compañías de transporte y packaging y, en cuanto a los variables indirectos, aquellos que provienen de la publicidad y marketing.

En cuanto a los **ingresos**, Swaply cobrará una comisión por cada venta realizada mediante el uso de nuestro servicio. También a través de anuncios y publicidad en la App y Web.

3. Análisis Interno

3.1. Identificación de Recursos y Capacidades

Los recursos son activos que Swaply ya tiene o es capaz de conseguir y están más ligados a lo tangible. En cambio, las capacidades son dinámicas, están ligadas a procesos y activos intangibles y deben encontrarse en mejora continua.



Figura 2: Recursos y Capacidades de Swaply. Fuente: elaboración propia

3.2. Identificación de la Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Swaply se encuentra en su plataforma digital innovadora de última generación, diseñada para optimizar la compraventa de ropa de segunda mano, conectando a compradores y vendedores con un modelo de servicio integral. Esta ventaja se produce cuando Swaply posee algo que sus competidores no tienen, generando un valor diferencial en el mercado y potencialmente mayores beneficios sostenibles.

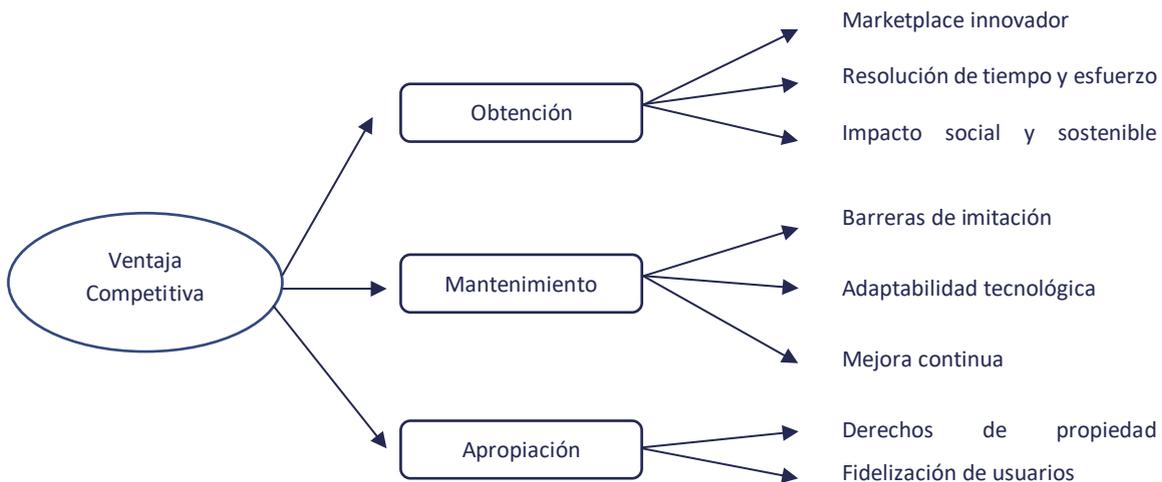


Figura 3: Obtención, mantenimiento y apropiación de la ventaja competitiva (OMA). Fuente: elaboración propia

En este caso, la ventaja competitiva de Swaply proviene de su modelo único de negocio basado en un *Marketplace* que gestiona todo el proceso logístico: desde la posibilidad de recogida en el domicilio hasta la entrega final de las prendas. Esto elimina las barreras habituales que existen en la reventa de ropa, como el tiempo y el esfuerzo, creando una experiencia eficiente, cómoda y segura para los usuarios. Asimismo, ofrece una alternativa socialmente responsable al contar con un sistema de donación de prendas no vendidas a ONGs, lo que permite establecer un compromiso

con la sostenibilidad y la sociedad, un valor cada vez más apreciado por los consumidores.

El origen interno de esta ventaja competitiva se encuentra en la capacidad de ofrecer un servicio que, en España, todavía está en desarrollo y cuya escasez le otorga relevancia. No hay ninguna alternativa con el mismo nivel de personalización, comodidad y gestión logística en el mercado, haciéndola útil y altamente demandada por los consumidores conscientes de la sostenibilidad.

Swaply mantendrá su ventaja competitiva de forma sostenible gracias a la adaptabilidad y escalabilidad de su plataforma digital. Además, se centrará en la innovación continua de sus servicios y procesos logísticos, de tal modo que seguirá siendo relevante y duradera, accesible a todos los clientes a lo largo del tiempo.

Otra característica clave es la apropiación de los recursos, ya que la empresa tiene la posibilidad de generar más valor a través de la mejora continua de la plataforma. Al gestionar el proceso completo, Swaply puede incrementar su capacidad de generar nuevos servicios y actividades adicionales que aumenten el valor percibido por el cliente, como nuevas funcionalidades de la App y Web o mayores alianzas con ONGs.

Para mantener esta ventaja competitiva, Swaply deberá construir barreras de entrada que dificulten el acceso de competidores al mercado. Estas barreras serán la propiedad intelectual, los derechos de autor y los acuerdos exclusivos con socios clave, como empresas de mensajería, ONGs, plataformas como Android y Apple, y colaboraciones con *influencers* especializados en moda.

Como el mercado de la moda es dinámico y cambia rápidamente, la ventaja competitiva puede ser transitoria. Por ello, cabe recalcar que Swaply estará enfocada en la mejora continua de su plataforma y modelo de negocio, adaptándose a las nuevas demandas del mercado, hábitos de consumo e innovaciones tecnológicas. La innovación será clave para que la ventaja competitiva crezca y evolucione, asegurando una rentabilidad sostenible a largo plazo.

3.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, asignando un peso relativo a cada factor según su impacto en la estrategia. La puntuación ponderada refleja el desempeño general de Swaply en referencia a sus capacidades internas.

Factores Internos	Valor	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Plataforma de última generación innovadora	0,20	4	0,80
Gestión integral del proceso logístico	0,15	3	0,45
Compromiso con la sostenibilidad	0,10	4	0,40
Alianzas con ONGs e <i>influencers</i> especializados	0,10	3	0,30
Propuesta de valor diferenciada	0,15	4	0,60
Debilidades			
Dependencia inicial de financiación externa	0,13	2	0,26
Necesidad de crear identidad de marca en un mercado competitivo	0,11	2	0,22
Costes iniciales elevados	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		3,15

Tabla 1: Matriz EFI. Fuente: elaboración propia

A continuación, pasamos a explicar cada uno de estos factores.

Fortalezas

- **Plataforma de última generación innovadora**

La tecnología sobre la que se desarrolla Swaply permite una experiencia de usuario intuitiva, segura y eficiente, facilitando las transacciones de compraventa de ropa de segunda mano. Tiene un alto nivel de innovación y escalabilidad, por lo que se califica con un 4, puesto que supone un elemento clave en la diferenciación de la empresa y su propuesta de valor.

- **Gestión integral del proceso logístico**

Swaply ofrece una solución logística eficiente que simplifica el envío y recepción de paquetes, asegurando que el proceso sea efectivo para compradores y vendedores. Sin embargo, hay aspectos que hay que optimizar, como la reducción de tiempos de entrega o la automatización de ciertos procesos, por lo tanto, se le da una la calificación de 3 en lugar de la máxima.

- **Compromiso con la sostenibilidad**

La sostenibilidad es un pilar central del modelo de negocio de Swaply, dado que promueve la moda circular y la reutilización de prendas. Como este compromiso es algo

que le diferencia y está plenamente integrado en la estrategia de la empresa, se le ha asignado una calificación de 4.

- **Alianzas con ONGs e *influencers* especializados**

Swaply va a establecer colaboraciones con organizaciones y figuras públicas que fomenten el uso de moda de segunda mano, contribuyendo a generar confianza y mayor visibilidad. Aun así, como la *startup* está en proceso de desarrollo, estas alianzas todavía tienen que fortalecerse más, por eso se le da una calificación de 3 en lugar de 4.

- **Propuesta de valor diferenciada**

La combinación de una plataforma innovadora, una logística eficiente y la posibilidad de donar prendas no vendidas, hace que Swaply se posicione como una opción única en el mercado, por ello se le da un 4.

Debilidades

- **Dependencia inicial de financiación externa**

Para desarrollar y expandir el modelo de negocio, se necesita inversión inicial, lo que representa riesgo financiero. No es una debilidad crítica, porque es común en *startups*, pero sí algo que hay que gestionar, por eso se le ha puntuado con un 2. Esto se tratará con mayor profundidad en el Plan Financiero de la empresa presentado en las próximas páginas.

- **Necesidad de crear identidad de marca en un mercado competitivo**

El sector de la moda sostenible es competitivo, lo que hace que el posicionamiento de Swaply sea un desafío. Aunque la propuesta de valor es fuerte, la empresa debe consolidar su reconocimiento de marca, por lo que se califica con un 2.

- **Costes iniciales elevados**

La inversión en tecnología, el desarrollo de la plataforma y el marketing implican altos costes iniciales. Se pueden gestionar, pero son un reto, por ello la calificación de 2.

En resumen, Swaply presenta una posición interna favorable, con una puntuación ponderada total de 3,15. Las fortalezas más destacadas son su plataforma innovadora, la gestión integral del proceso logístico y la propuesta de valor diferenciada, tanto por la comodidad y seguridad que ofrece, como la posibilidad de donación de las prendas no vendidas. Por otro lado, las principales debilidades son la dependencia de financiación externa y la necesidad de crear identidad de marca en un mercado competitivo. Esto indica que la empresa debe focalizarse en consolidar su posicionamiento y gestionar eficientemente sus recursos financieros.

4. Análisis Externo

Para poder comprender de forma íntegra y sencilla el entorno del que se rodea Swaply, es preciso realizar un análisis externo del entorno. Primero, se realizará un análisis del entorno general a través de la herramienta PESTEL. Después, se utilizará la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter para analizar el entorno específico. Por último, se empleará el *Blue Ocean Canvas* para realizar un análisis de la competencia.

4.1. Análisis del Entorno General: PESTEL

El análisis del macroentorno es esencial para poner en contexto a Swaply, especialmente por las situaciones externas que afectan a todos y en las que no tenemos influencia. El análisis PESTEL permite entender los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales que afectan a la empresa. En la figura 4 se puede observar un resumen de cada uno de los factores identificados en las distintas áreas de las que se compone esta herramienta.

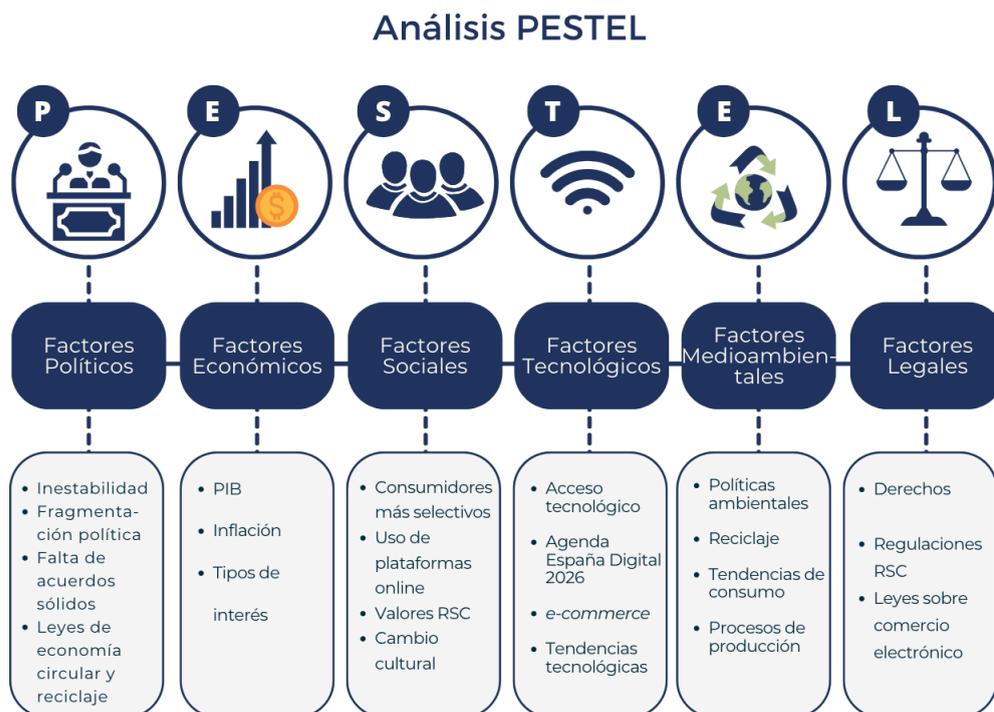


Figura 4: Análisis PESTEL. Fuente: elaboración propia

Factores Políticos

El entorno político español, en 2024, se ha encontrado caracterizado por un nivel de **inestabilidad** elevado, a causa de las crisis energéticas e inflacionarias provocadas por los conflictos bélicos y la pandemia, que han provocado el crecimiento de la deuda pública. Además, la **fragmentación política** y la **falta de acuerdos sólidos** en el Congreso dificultan

la implementación de políticas a largo plazo, generando incertidumbre en el tejido empresarial (López, 2024). Esto conlleva a una amenaza que hay que considerar, puesto que la fragmentación política puede producir cambios en las normativas aplicables a nuestra empresa, afectando a la logística, costes operativos e incentivos fiscales.

En este contexto, hay un impulso hacia la sostenibilidad y la economía circular, que se ha convertido en prioridad para muchos partidos políticos con el fin de cumplir con los compromisos internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Pacto Verde Europeo. Esto podría traducirse en subvenciones para empresas como Swaply, ya que promueve la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Además, las **leyes de economía circular y reciclaje** podrían favorecer el entorno de nuestro modelo de negocio, ya que se basa en la reventa de ropa. Estas iniciativas suponen una oportunidad, debido a que consolidarían nuestro posicionamiento en el mercado y ayudaría a fortalecer las alianzas estratégicas con ONGs (Roldán, 2024).

Factores Económicos

En cuanto al entorno económico, la **inflación** es un desafío clave actual que supone una amenaza para la empresa, dado que afecta especialmente a los precios de la energía y consecuentemente, los de transporte y logística (Ministerio de Hacienda, 2024). En el caso de nuestro modelo de negocio, la inflación puede suponer tanto una oportunidad, ya que muchos consumidores buscan alternativas más económicas a la moda tradicional, como una amenaza, porque al incrementarse los costes logísticos, se reducen los márgenes de beneficio para la empresa.

Por otro lado, aunque el Banco Central Europeo (diciembre de 2024) ha comenzado a reducir los **tipos de interés** en respuesta a la inflación (3,15%), siguen siendo elevados. Esta situación tiene un impacto directo en la financiación especialmente de *startups* como la nuestra, al depender en gran medida de préstamos bancarios para financiar las operaciones iniciales. Esto supone una amenaza ya que puede aumentar el coste de capital necesario para desarrollar el *Marketplace*, afectando la viabilidad financiera en sus etapas iniciales. No obstante, esto estimula la búsqueda de otras formas de financiación como subvenciones públicas o inversores privados, mencionadas en apartados anteriores.

Factores Sociales

A causa del empeoramiento de la economía española, especialmente tras la pandemia, los **consumidores son más selectivos** a la hora de realizar sus compras, fijándose más en la relación calidad-precio. Además, los consumidores españoles han incrementado el uso de **plataformas online**, ya sean Apps o Webs para realizar sus compras, lo que supone una

oportunidad para Swaply, pues su modelo de negocio se materializa en una plataforma así (KPMG, 2020).

Del mismo modo, cada vez más consumidores priorizan **valores como la sostenibilidad, la responsabilidad social y la economía circular**, pasando la RSC de ser una opción para las empresas a ser un factor fundamental para su triunfo (Núñez, 2020). Además, los jóvenes, millenials y generación Z, representan una gran parte de los compradores de ropa de segunda mano y valoran las empresas que promueven prácticas éticas al estar más concienciados con la sostenibilidad (García, 2024). Este **cambio cultural** fortalece el posicionamiento de nuestro Marketplace sostenible, alineándose con las tendencias sociales actuales, por lo que es una oportunidad.

Factores Tecnológicos

El entorno tecnológico en España está influenciado por la agenda **España Digital 2026**, una estrategia que tiene como objetivo impulsar la transición tecnológica del país y consolidar su posición como líder en tecnología e innovación. En la agenda hay planes específicos para pymes y *startups* como el programa “Acelera Pyme”, que supone una oportunidad porque podría proporcionar recursos, formación y asesoramiento, facilitando el desarrollo y la escalabilidad de nuestra empresa (Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, 2022).

También es relevante destacar el aumento constante en digitalización que tiene España, que se traduce en un rápido **crecimiento del e-commerce**, por la confianza de los consumidores en los sistemas de pago electrónicos y el incremento de uso de dispositivos tecnológicos para hacer compras por internet. De hecho, en el último trimestre de 2023, la facturación procedente del comercio online alcanzó los 22,5 millones de euros dentro de España, considerándose máximo histórico (Orús, 2024). Este rápido crecimiento del *e-commerce* refuerza el buen entorno para el desarrollo de nuestro *Marketplace*, siendo una oportunidad. La tecnología en crecimiento, la facilidad de acceso y el modelo de negocio basado en la economía circular y la seguridad, hacen que nuestro Marketplace sea una opción atractiva para los consumidores.

Factores Medioambientales

La Unión Europea está llevando a cabo iniciativas como el **Pacto Verde Europeo** y leyes relacionadas con la economía circular, con el fin de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (Consejo de la Unión Europea, 2024). Para nuestro modelo de negocio, esto se puede considerar una oportunidad, dado que al estar alineado con estos objetivos puede recibir incentivos económicos y apoyo público. No obstante, puede suponer también una amenaza porque las regulaciones medioambientales requieren inversiones iniciales adicionales en

procesos logísticos sostenibles o en certificaciones ambientales.

La moda rápida se ha convertido en una de las principales preocupaciones por su contribución en el agotamiento de recursos, la contaminación y la generación de residuos textiles. Según la Cámara de Comercio de Sevilla (2023), la industria está empezando a responder a estos inconvenientes a través de la **adopción de prácticas más responsables** como la **transición a la economía circular**. Esto presenta una oportunidad, ya que los consumidores exigen soluciones más responsables, además de mostrar interés en alternativas como la compra de ropa de segunda mano.

Factores Legales

En España, las **leyes sobre comercio electrónico** garantizan la protección del consumidor, la transparencia en las transacciones y el cumplimiento de la normativa sobre la protección de datos (Ley 34/2002, de 11 de julio, 2002). Cumplir con estas regulaciones genera confianza entre los usuarios, fomentando la retención y fidelidad de clientes, por lo que se considera una oportunidad.

Asimismo, y como se ha mencionado antes, en la Unión Europea se está incentivando el reciclaje y penalizando las prácticas contaminantes mediante **regulaciones de RSC**, según lo establecido por el Consejo de la Unión Europea (2024). Por ello, para nuestra empresa Swaply esto es una oportunidad, debido que, al demostrar prácticas sostenibles como la participación en la economía circular, nos podríamos beneficiar de reducciones fiscales o ventajas competitivas.

En la figura 5 se muestra un resumen de la clasificación como amenaza u oportunidad de los factores analizados con la herramienta PESTEL para Swaply.



Figura 5: Amenazas y Oportunidades extraídas del análisis PESTEL. Fuente: elaboración propia

4.2. Análisis del Entorno Específico: 5 Fuerzas de Porter

Tras haber realizado el análisis del entorno general a través de la herramienta PESTEL, es esencial hacer un análisis más profundo y cercano a Swaply. Es el análisis del entorno específico o del sector para ver su atractivo. Para ello, emplearemos la herramienta de las 5 fuerzas de Porter desde el punto de vista de la demanda, con un análisis de las necesidades, y de la oferta, centrándonos en el servicio y competidores.

Esto se observa en la siguiente figura 6.

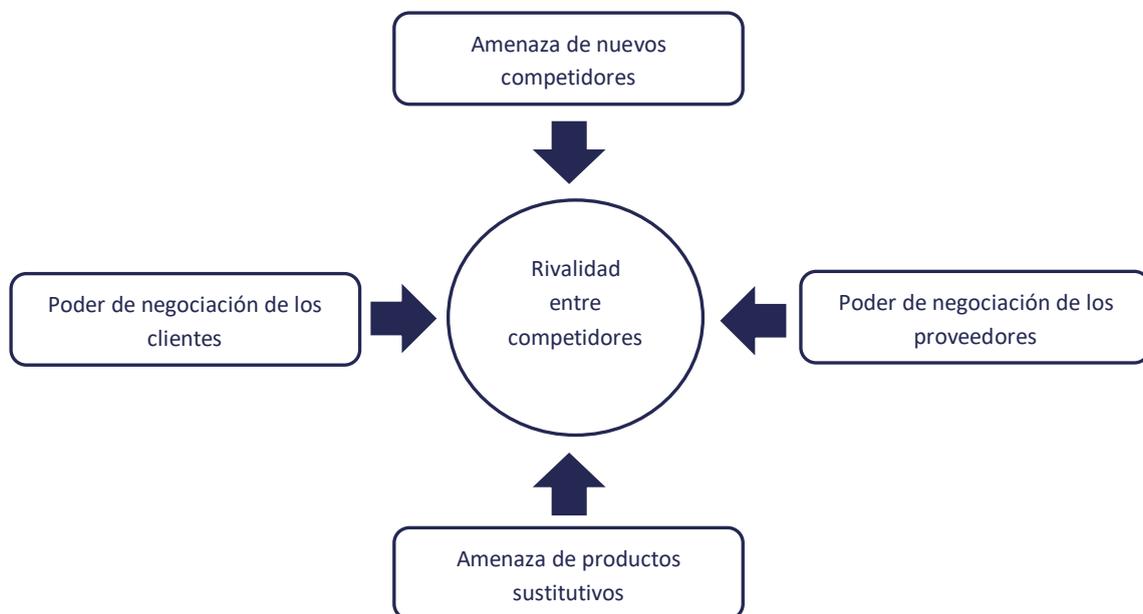


Figura 6: Matriz 5 Fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia

A continuación, se detallan cada una de las 5 fuerzas de Porter:

1) Rivalidad entre Competidores: **Media-Alta**

El mercado de moda de segunda mano está en auge (Amed et al., 2023), y cuenta con competidores muy consolidados como Vinted u otros menos conocidos como Micolet y Percentil, pero con gran presencia en el mercado. Estas plataformas ofrecen servicios similares en términos de reventa de ropa. Además, algunas marcas tradicionales como ZARA han comenzado a habilitar en su plataforma una sección, en este caso *Zara Pre-Owned*, para la reventa de ropa de su marca, intensificando la competencia.

Swaply tiene la posibilidad de destacar con nuestra propuesta de valor única que combina comodidad, sostenibilidad y un impacto social positivo, así como la gestión integral del proceso logístico y la colaboración con ONGs para dar una segunda vida a las prendas no vendidas. Al centrarnos en una experiencia de usuario mayor, nos posicionamos como un actor relevante en el mercado competitivo y con gran potencial para crecer. Por ello, la rivalidad media-alta la consideramos un incentivo para innovar y diferenciarnos, con el objetivo de captar un público cada vez más comprometido con el consumo consciente y ético.

2) Poder de Negociación de los Proveedores: **Medio-Bajo**

El modelo de negocio de Swaply se basa en la venta de ropa de segunda mano, por lo que los proveedores principales son los usuarios que ofrecen sus prendas para venderlas. Esto lleva a una reducción del poder de negociación de los proveedores tradicionales como los fabricantes de ropa en el sector. No obstante, al requerir colaboración con empresas de logística como MRW, SEUR o Correos para la recogida y entrega de prendas, su poder puede aumentar en función de la disponibilidad de sus servicios. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo, porque, aunque los proveedores tradicionales tienen poco poder, las empresas de logística pueden influir en los costes operativos.

3) Poder de Negociación de los Clientes: **Medio-Alto**

Los clientes tienen acceso a muchas plataformas de reventa de ropa como Vinted, Micolet y Percentil, lo que aumenta su capacidad para comparar precios, condiciones y experiencias de usuario. Asimismo, los consumidores de moda a través de estas plataformas suelen ser exigentes con la transparencia y seguridad, lo que les da un mayor poder de negociación (PricewaterhouseCoopers, 2024). Sin embargo, nosotros ofrecemos un servicio distinto, con logística integral y donación a ONGs, pudiéndose moderar el poder de negociación de los clientes.

4) Amenaza de Productos Sustitutivos: **Media-Alta**

En este caso, existen distintas alternativas a la compra en un *Marketplace* de segunda mano. En primer lugar, las tiendas físicas de segunda mano o *vintage*. También, plataformas donde los usuarios gestionan sus propias ventas como Vinted y, por último, opciones de alquiler de ropa. Estas opciones representan una competencia indirecta para nuestra empresa, ya que satisfacen la misma necesidad de forma distinta. Puesto que la amenaza es elevada, es crucial tener una propuesta de valor diferenciada para reducir su impacto, además de implementar estrategias como destacar las ventajas únicas de Swaply frente a otras opciones, como la verificación de cada prenda, el impacto positivo en ONGs o la seguridad en todo momento del usuario.

5) Amenaza de Nuevos Competidores: **Media**

Entrar al mercado de reventa de ropa online tiene barreras relativamente bajas, dado que existen plataformas como Shopify que facilitan la creación de *Marketplaces*. Aun así, diferenciarse en términos de experiencia del usuario, servicio ofrecido y sostenibilidad, además de en nuestro caso, la colaboración con ONGs, dificulta el desarrollo de empresas similares. Unido a esto, se encuentra la inversión inicial, que supone una barrera para nuevos entrantes.

Por otro lado, hay barreras intangibles como la base sólida de usuarios y su confianza depositada en la App y Web que dificultan la entrada de nuevos competidores. Por esto, podemos decir que hay una amenaza media, puesto que, aunque el sector es accesible, la diferenciación y la confianza del consumidor son clave y presentan desafíos para nuevos entrantes.

En la siguiente figura 7 se muestra un resumen de cómo queda el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, concluyendo que el atractivo del sector en el que Swaply quiere participar es moderadamente alto, por el equilibrio entre las oportunidades y desafíos identificados.

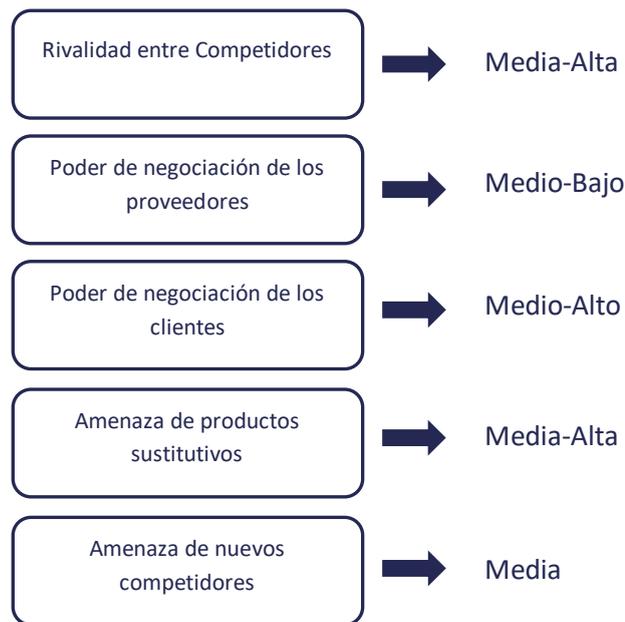


Figura 7: Resumen 5 Fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia

4.3. Análisis de la Competencia: Blue Ocean Canvas

Una vez analizado el entorno general con la herramienta PESTEL y el específico con las 5 Fuerzas de Porter, se procederá a analizar el entorno competitivo y los competidores. A continuación, se presentan las empresas del sector más relevantes, también dedicadas a la reventa de ropa: Vinted, Micolet y Percentil. La herramienta matriz permite estudiar la competencia y comprenderla en función de distintas variables de éxito: el alcance geográfico, la propuesta de valor única, la comisión para vendedores, el soporte y garantías, el rango de precio de los productos y el impacto ambiental.

La selección de estas variables se ha basado en los modelos de negocio de cada una de las plataformas. Además, se han considerado factores estratégicos alineados con la misión y visión de Swaply, garantizando que la evaluación de la competencia refleje los aspectos críticos para la diferenciación y éxito del proyecto. Estas variables han sido discutidas y aprobadas por todas las fundadoras de Swaply, asegurando la coherencia con los objetivos de la empresa.

Factores				
<i>Alcance geográfico</i>	Madrid	Internacional	Europa	Europa
<i>Propuesta de valor única</i>	Posibilidad de recogida a domicilio, tasación previa al envío, venta gestionada y opción de donación	<i>Marketplace</i> exclusivo para moda de segunda mano	Tienda <i>e-commerce</i> de ropa de segunda mano y complementos	Servicio integral que combina reciclaje, venta y sostenibilidad
<i>Comisión para vendedores</i>	0€, aunque cobro de los envíos	Cero	Alta (25% + IVA y 70% si la valoración es < 4€)	Alta (hasta 90%)
<i>Soporte y garantías</i>	Alto (proceso controlado desde la recogida hasta la venta, con seguimiento y soporte al usuario)	Moderado (protección al comprador, pero dependiente del vendedor)	Medio (control interno)	Medio (control interno)
<i>Rango de precios de los productos</i>	Medio (productos accesibles, pero de buena calidad, con opciones para distintas gamas)	Amplio (productos para todos los presupuestos)	Amplio (productos para todos los presupuestos)	Reducido (ropa de buena calidad a precios intermedios)
<i>Impacto medioambiental</i>	Alto (transparencia en impactos y enfoque en sostenibilidad)	Moderado (impulsa la reutilización)	Bajo (ventas a kilo en lugar de reciclar la ropa)	Alto (enfoque en métricas y sostenibilidad activa)

Tabla 2: Cuadro de muestra de competidores del sector. Fuente: elaboración propia.

Información obtenida a partir de las páginas oficiales de Vinted, Micolet y Percentil, referenciadas en la bibliografía.

Una vez han sido seleccionadas las variables de éxito, se puede hacer uso de la herramienta *Blue Ocean Canvas* u Océano Azul introducida por Chan Kim y Mauborgne, que ayudará a encontrar mercados no explotados o con potencial en función de la competencia.

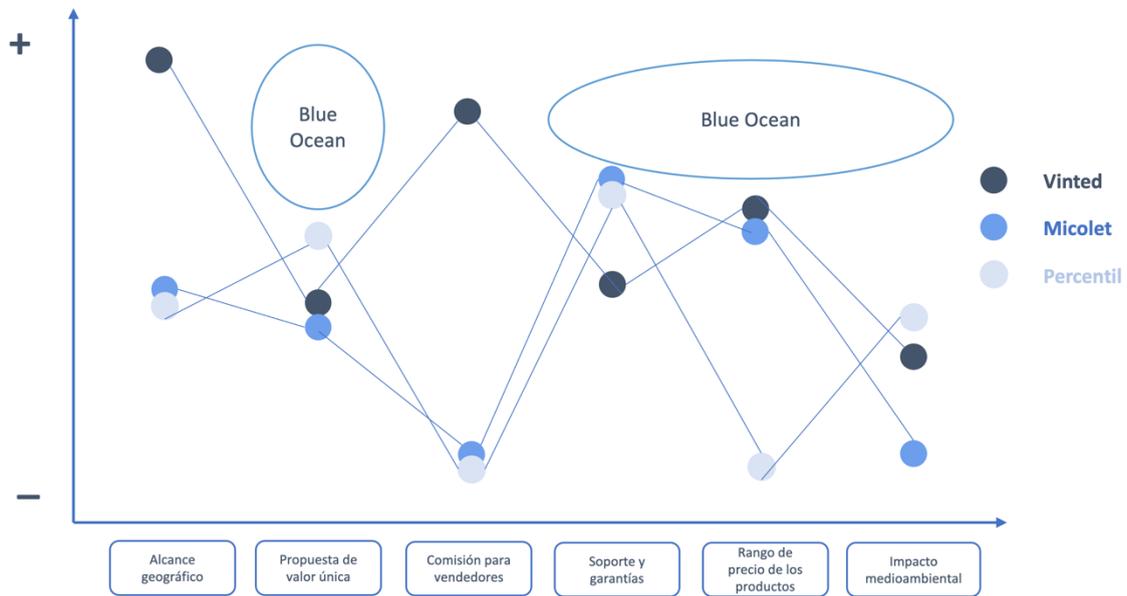


Figura 8: Matriz de muestra de competidores del sector – Océano Azul. Fuente: elaboración propia

En la figura 8, se aprecia como hay un posible *Blue Ocean* que representa una oportunidad única de crecimiento y generación de valor, alineadas con las tendencias actuales y las necesidades insatisfechas de los consumidores.

Existe una creciente demanda por parte de los consumidores hacia marcas que prioricen la sostenibilidad y reduzcan su impacto ambiental (Gray et al., 2022). Aunque algunos competidores han comenzado a explorar esta dimensión, no existe un claro líder en el mercado que combine prácticas ecológicas innovadoras con un compromiso integral hacia el medioambiente. Por ello, nuestra propuesta se basa en la donación de prendas que no han sido vendidas, con el fin de reducir el desperdicio textil, promover la economía circular y minimizar la huella de carbono al no descartar prendas innecesariamente para producir textiles nuevos.

En relación con la propuesta de valor, es importante ofrecer un valor que los competidores no cubran. Por eso, Swaply ofrece una gestión integral del proceso logístico, para reducir el tiempo y el esfuerzo que supone vender ropa por las plataformas convencionales. Asimismo, la plataforma cuenta con servicios añadidos innovadores para facilitar la interacción, el seguimiento

y la seguridad en cada transacción.

Por último, el soporte al cliente y las políticas de garantías son aspectos clave para construir confianza y fidelidad. Sin embargo, los competidores, Vinted, Micolet y Percentil, no han priorizado este área como un elemento diferenciador. Nuestra estrategia, por lo tanto, consistirá en establecer políticas de garantías mayores y flexibles para mejorar la experiencia del usuario, ofrecer atención online y personalizada al cliente, asegurando una respuesta rápida y eficaz e introducir procesos de verificación de calidad de las prendas.

5. Análisis DAFO y CAME

Tras explicar el recurso diferenciador que permite obtener la ventaja competitiva (análisis interno) y el campo de actividad (análisis externo), podemos obtener un resumen del análisis mediante la matriz DAFO, que determina la importancia de conocer y controlar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta Swaply. Las debilidades y fortalezas se extraen del análisis interno, mientras que las amenazas y oportunidades, del externo.

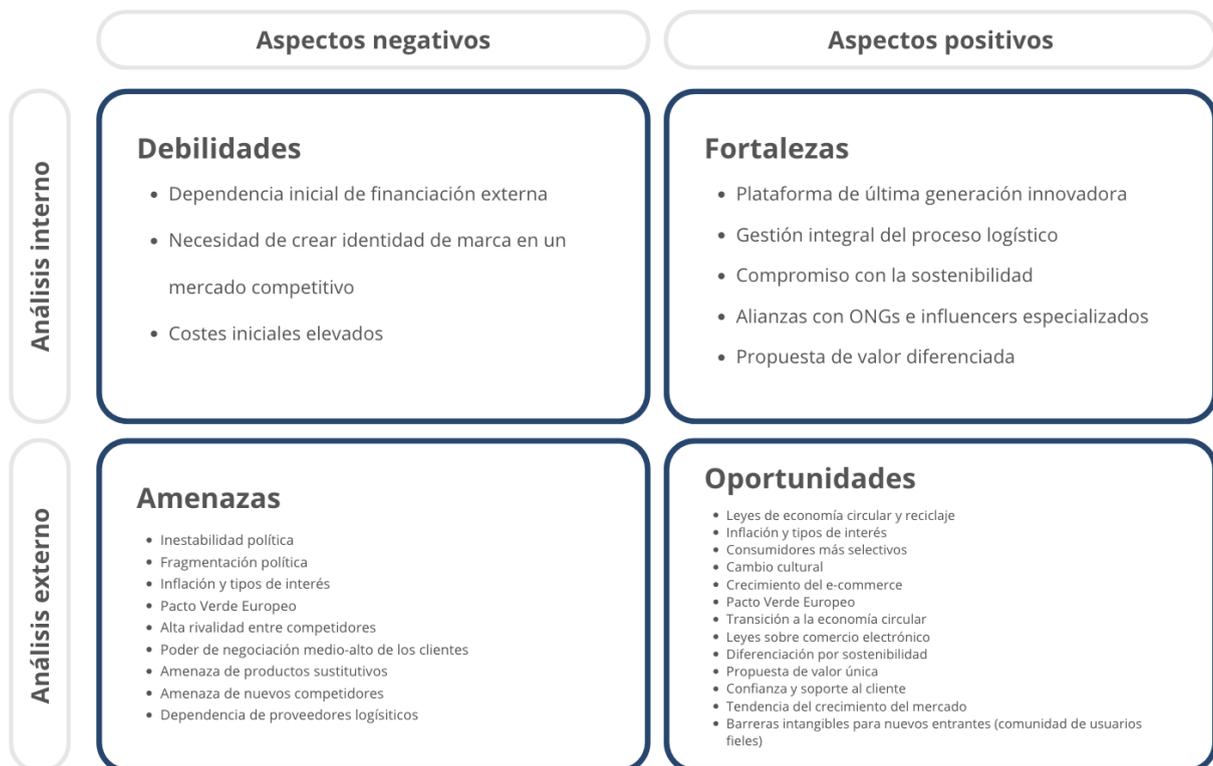


Figura 9: Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia

A continuación, los resultados de la Matriz DAFO serán analizados a través de la herramienta CAME, que consiste en corregir las debilidades, mantener las fortalezas, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades.

Las **debilidades** de Swaply se pueden **corregir** de las siguientes formas:

- a) Dependencia inicial de financiación externa: a través de la diversificación de fuentes de financiación buscando subvenciones gubernamentales, asociaciones con ONGs o programas de aceleración para startups. También se podría crear un plan financiero que reduzca la dependencia de financiación externa mediante la reinversión de los beneficios.
- b) Necesidad de crear identidad de marca en un mercado competitivo: desarrollando una estrategia sólida centrada en los valores de Swaply. Diferenciarse a través de campañas en redes sociales con *influencers* que cuenten su experiencia. Además, se pueden lanzar campañas específicas en las que se destaquen los impactos medioambientales positivos logrados por los usuarios al utilizar la plataforma o mostrar el número real de personas ayudadas con las donaciones de ropa.
- c) Costes iniciales elevados: negociando acuerdos con proveedores a cambio de visibilidad como socios sostenibles, tanto en la App como en la Web.

Las **amenazas** de Swaply halladas en el análisis se podrán **afrentar** de las siguientes formas:

- a) Inestabilidad política: monitorizando la evolución política para estar al tanto de cambios en las regulaciones y crear un depósito de dinero para usar en momentos de inestabilidad.
- b) Fragmentación política: eligiendo a alguien dentro de la empresa que se haga responsable de supervisar el cumplimiento normativo y adaptando las operaciones de la empresa.
- c) Inflación y tipos de interés: reduciendo la exposición a los tipos de interés mediante acuerdos de financiación a una tasa de interés fijo. Asimismo, es importante optimizar la cadena de valor para que se compensen los efectos de la inflación y ofrecer promociones o incentivos a los vendedores para mantener el flujo de productos en la plataforma.
- d) Pacto Verde Europeo: posicionando a la empresa como un referente a través de la publicación de informes periódicos sobre el impacto ambiental positivo de la plataforma y su alineación con los objetivos del Pacto Verde Europeo.
- e) Alta rivalidad entre competidores: llevando a cabo una estrategia basada en la diferenciación a través de posicionarse como la opción más sostenible, de un proceso de venta que incluya la recogida en casa y precios transparentes, y de incluir un sistema de fidelización que incentive a los usuarios a seguir usando Swaply. Por ejemplo, un sistema de puntos que se conviertan en cupones de descuento para próximas compras.
- f) Poder de negociación medio-alto de los clientes: ofreciendo más valor y transparencia que la competencia y mejorando la experiencia con atención al cliente personalizada y rápida.
- g) Amenaza de productos sustitutivos: haciendo hincapié en el impacto positivo de Swaply, mediante campañas de concienciación sobre las desventajas de la moda rápida y el valor

de la economía circular. Además, facilitando el proceso de venta y compras y asociando a la empresa con *influencers* sostenibles para reforzar la imagen de marca.

- h) Amenaza de nuevos competidores: construyendo barreras de entrada basadas en la comunidad y la confianza. Asimismo, crear contenido educativo sobre moda sostenible, potenciando el boca a boca y fomentando la fidelización de los usuarios con sistemas de recompensa.
- i) Dependencia de proveedores logísticos: diversificando y optimizando la logística a través de negociaciones con las empresas colaboradoras.

Las **fortalezas** de Swaply se podrán **mantener** de las siguientes formas:

- a) Plataforma de última generación innovadora: invirtiendo en la mejora continua de la plataforma. Se realizarán encuestas periódicas para obtener *feedback* de los usuarios y aplicar las mejoras a partir de la información obtenida de los comentarios y reseñas.
- b) Gestión integral del proceso logístico: automatizando procesos logísticos y tratar de reducir tiempos de entrega implementando un sistema de seguimiento real que informe a los usuarios sobre el estado de sus paquetes.
- c) Compromiso con la sostenibilidad: garantizando que todos los procesos de la empresa cumplan con los estándares de sostenibilidad y comunicar los logros de manera transparente.
- d) Alianzas con ONGs e *influencers* especializados: ampliando las alianzas con ONGs y realizando campañas conjuntas con *influencers* para educar a los consumidores.
- e) Propuesta de valor diferenciada: comunicando claramente las ventajas de usar nuestra plataforma, como la recogida a domicilio y la opción de donación, haciendo hincapié en cómo benefician a los usuarios y al planeta. Una forma sería creando videos explicativos para redes sociales que muestren el proceso y las ventajas que supone.

Las **oportunidades** de Swaply se podrán **explotar** de las siguientes formas:

- a) Leyes de economía circular y reciclaje: aprovechando incentivos fiscales y subvenciones que estén dirigidas a empresas sostenibles.
- b) Inflación y tipos de interés: presentándonos como alternativa asequible mediante campañas publicitarias frente a los precios de comprar ropa nueva.
- c) Consumidores más selectivos: ofreciendo información detallada y transparencia sobre los productos y su impacto ambiental.
- d) Cambio cultural: apoyando la tendencia hacia el consumo consciente realizando campañas de concienciación.
- e) Crecimiento del e-commerce: ampliando la presencia online mediante publicidad en redes sociales como Instagram o TikTok. Además, se pueden ofrecer descuentos exclusivos para los usuarios que realicen un primer pedido.

- f) Pacto Verde Europeo: usando la alineación con este pacto como una ventaja en comunicación.
- g) Transición a la economía circular: involucrando a los consumidores a través de la introducción de incentivos, como descuentos, para los que vendan o donen ropa a través de la plataforma.
- h) Leyes sobre comercio electrónico: contratando un asesor legal especializado que se asegure del cumplimiento de estas leyes, para destacar como una empresa en la que los usuarios pueden confiar.
- i) Diferenciación por sostenibilidad: implementando métricas visibles de impacto ambiental, como las prendas ahorradas o el número de hogares ayudados gracias a la donación. También ofreciendo un *packaging 100% eco-friendly* y creando campañas de sensibilización.
- j) Propuesta de valor única: mediante la oferta de recogida de ropa, la permisibilidad de donaciones a través de la plataforma y creando un sistema en el que se pueda ver los ingresos que obtiene el vendedor con su venta de ropa.
- k) Confianza y soporte al cliente: implementando una atención al cliente personalizada y virtual, ofreciendo garantías de autenticidad y calidad y diseñando una App y Web intuitivas con seguimiento de pedido.
- l) Tendencia de crecimiento del mercado: estableciendo colaboraciones con *influencers*, creando publicidad dirigida a consumidores de moda y/o respetuosos con el medio ambiente y creando campañas de concienciación sobre los beneficios de la moda circular.
- m) Barreras intangibles para nuevos entrantes: recompensando la lealtad de los usuarios con descuentos, invirtiendo en creación de contenido para Redes Sociales y creando eventos o *pop-ups* para fidelizar a los usuarios.

6. Plan de Marketing

A continuación, se elaborará un análisis de las necesidades del cliente y de la estimación del potencial en el mercado que tiene Swaply, con el objetivo de alcanzar la ventaja competitiva de una manera sostenible en el tiempo y defendible frente a sus competidores. Se diseñará una estrategia de Marketing acorde al Plan Operativo que trata de aumentar las prendas vendidas y los márgenes de beneficio.

6.1. Análisis del Mercado

El mercado global de artículos de segunda mano ha mostrado un crecimiento importante en los últimos años y se proyecta que la tendencia continúe. Se espera que el tamaño de mercado de artículos de segunda mano alcance los 194,12 mil millones de euros en 2023, y se estima que superará los 276 mil millones en 2026. Detrás de este crecimiento, se encuentra una mayor conciencia sobre la sostenibilidad y la economía circular, así como el incremento de plataformas digitales que facilitan la compra y venta de productos usados (Statista, 2024).

En concreto, el segmento de la ropa de segunda mano ha ganado relevancia. Se estima que, en 2028, este mercado alcance un volumen de negocio de 322 mil millones de euros (Orús, 2024). Esto representa una oportunidad considerable para Swaply, dado que busca posicionarse en un sector que está en expansión alineándose con las tendencias actuales de consumo responsable y sostenible.

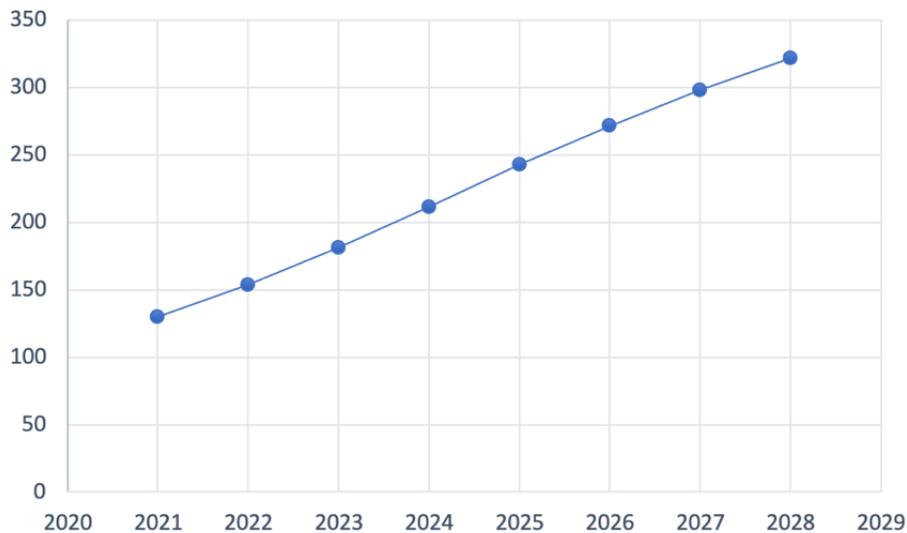


Figura 10: Tamaño del mercado de ropa de segunda mano a nivel mundial entre 2021 y 2028 (valor del mercado en miles de millones de euros). Fuente: elaboración propia

En cuanto al mercado de segunda mano en España, ha ido evolucionando gracias a la tecnología y aplicaciones digitales, favoreciendo la eliminación de los prejuicios asociados a la compra de artículos ya usados. Actualmente, comprar productos de segunda mano se ha convertido en una práctica común y bien aceptada. Según datos de Milanuncios, este mercado generó aproximadamente 5.500 millones de euros en España en 2023, lo cual refleja un cambio en la mentalidad de los consumidores (Navas, 2024).

Además, según una encuesta realizada por Statista en 2024, en la que participaron 2.029 personas de entre 18 y 64 años, la ropa es el producto de segunda mano que más compran los españoles. Esto refleja que cada vez hay un mayor deseo por frenar la compra de *fast fashion* y apuestan por un consumo más sostenible, alargando la vida útil de los productos (Statista, 2025).

Dado el crecimiento sostenido del mercado de la moda de segunda mano, es fundamental analizar el potencial específico que Swaply puede alcanzar dentro de este sector. Para ello, utilizamos el modelo TAM, SAM, SOM, que permite analizar desde el tamaño total del mercado hasta la parte a la que realmente podemos llegar en función de la estrategia y las capacidades operativas.

TAM (*Total Addressable Market* o Mercado Total)

El TAM representa el tamaño del mercado total en términos de demanda. Para estimarlo con precisión, es necesario calcular el número total de consumidores que participan en la compra de ropa de segunda mano en España. Para ello, se ha tomado como referencia el dato aportado por la Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria (AERESS), que indica que uno de cada cinco españoles compra prendas de segunda mano (Pinker Moda, 2023). Según los datos más recientes del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población total en España a 1 de enero de 2025 es de 49.077.984 habitantes (INE, 2025). Aplicando esta proporción, el mercado total estaría compuesto por aproximadamente 9.815.600 consumidores.

SAM (*Served Available Market* o Mercado Disponible)

El SAM hace referencia al mercado disponible, es decir, en este caso al que es accesible a través de canales *online*. En España, el 64% de los consumidores adquiere productos de segunda mano a través de plataformas de compraventa entre particulares (BNP Paribas, 2024). Haciendo el porcentaje al TAM estimado, obtendríamos un SAM de 6.281.984 consumidores.

SOM (*Serviceable Obtainable Market* o Mercado Objetivo)

Por último, el SOM representa la porción del SAM a la que Swaply puede acceder en sus primeros años, considerando sus limitaciones operativas y logísticas. Swaply iniciará su actividad exclusivamente en Madrid, por lo que debemos calcular la proporción de mercado que corresponde a esta región.

Madrid representa aproximadamente el 14,3% de la población total de España (INE, 2024). Si extrapolamos esta proporción al SAM de 6.281.984 usuarios, el mercado potencial en Madrid sería aproximadamente de 898.324 usuarios. No obstante, no toda la población está dentro del público objetivo de Swaply y existen limitaciones logísticas en sus primeros años. Considerando estos factores, estimamos que Swaply podrá captar entre un 1,5% y un 3% del mercado de segunda mano online en Madrid, lo que supone un SOM de entre 13.475 y 26.950 consumidores.

6.2. Análisis del Cliente

El siguiente análisis se basa en los datos recogidos a través de una encuesta que realizamos a 185 personas sobre la percepción y uso de plataformas de compraventa de ropa de segunda mano. El objetivo principal era comprender el comportamiento, motivaciones e impedimentos de los usuarios en este sector, así como definir el perfil del cliente al que nos vamos a dirigir. En el anexo de este TFG se puede ver la encuesta realizada.

Primero, procedemos a analizar los datos de la encuesta. En cuanto a los hábitos de compra y venta, un alto porcentaje de los encuestados, tal y como podemos apreciar en la figura 11, tiene ropa que desea deshechar, lo que indica una necesidad de soluciones de reutilización. La mayoría de estas personas han usado plataformas de reventa, con experiencias generalmente buenas. Además, los principales motivos a los que hacen referencia para comprar ropa de segunda mano (ver figura 12), sin contar a los que nunca compran, son: el precio, la originalidad y el poder encontrar prendas que se encuentran fuera de stock en las tiendas. A pesar del interés, gestionar la compra y venta de ropa en estas plataformas lo perciben como tedioso y, a parte, muchas personas sienten desconfianza en este tipo de transacciones (ver figura 13).



Figura 11. Interés en utilizar plataformas de segunda mano. Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la encuesta sobre Swaply a 185 personas.

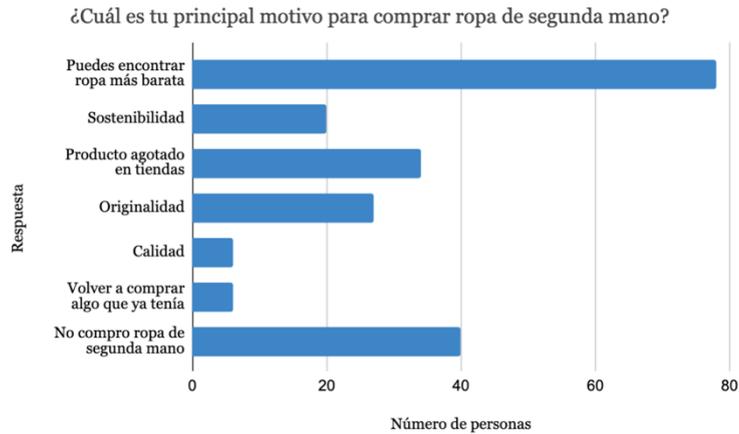


Figura 12: Motivación para comprar ropa de segunda mano. Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la encuesta sobre Swaply a 185 personas.

Los principales inconvenientes que encuentran las personas encuestadas a la hora de usar estas plataformas son la pereza de gestionar todo (hacer fotos, subirlas, establecer un precio, negociar y hacer el envío) y las dudas sobre la seguridad y confianza de las plataformas actuales, como se puede ver en la figura 13.

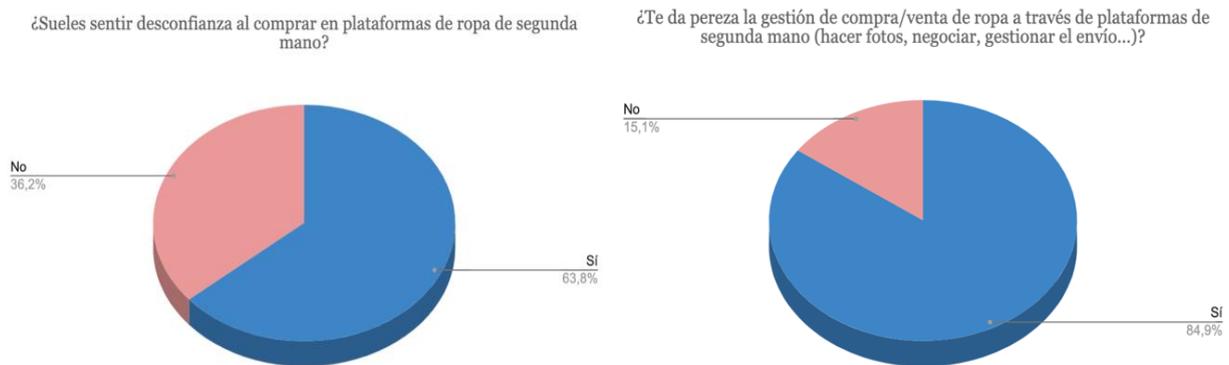


Figura 13: Principales barreras percibidas por los usuarios en plataformas de compraventa de ropa de segunda mano. Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la encuesta sobre Swaply a 185 personas.

También, un factor desmotivador es la percepción de pérdida de tiempo, como se puede ver en la figura 14. Como muestra el gráfico, un 66,1% de los encuestados considera que gestionar las ventas en plataformas de segunda mano les resulta una pérdida de tiempo. Esta percepción actúa como barrera a la participación en este tipo de servicios, al asociarse con tareas que requieren esfuerzo como se ha explicado anteriormente.

¿Consideras que te resulta una pérdida de tiempo gestionar las ventas en plataformas de segunda mano?



Figura 14: Pérdida de tiempo como barrera en la gestión de la compraventa de ropa de segunda mano.

Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la encuesta sobre Swaply a 185 personas.

Finalmente, cabe destacar que la confianza es un factor determinante en el proceso de compra dentro de las plataformas de segunda mano. Tal y como se muestra en la figura 15, la mayoría de los encuestados reconoce que se fija mucho en las reseñas antes de realizar una compra. Este dato refuerza la necesidad de incluir en el modelo de negocio de Swaply un sistema de valoraciones transparente, que permita a los usuarios consultar experiencias previas, conocer cómo funciona la plataforma y, en consecuencia, generar mayor confianza y credibilidad.

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

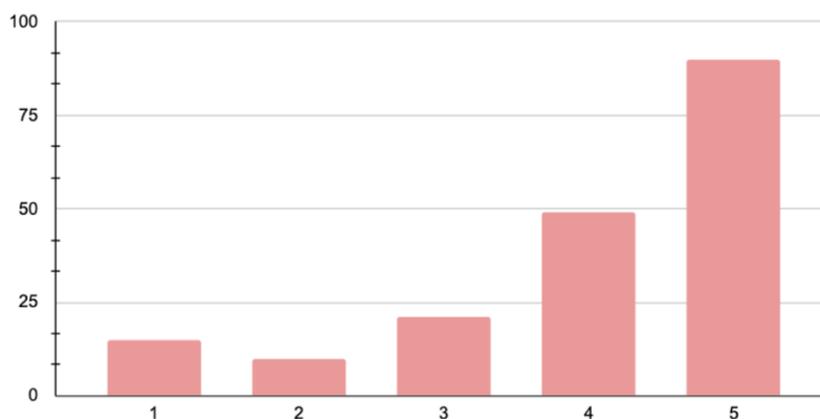
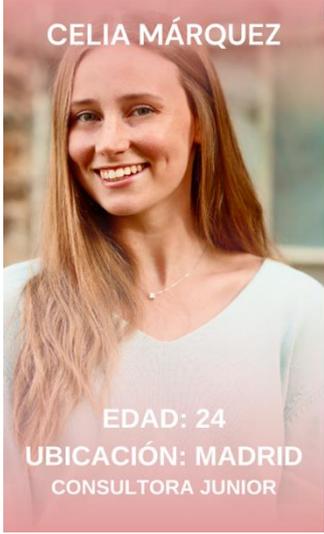


Figura 15: Importancia de las reseñas en el proceso de compra en plataformas de segunda mano.

Fuente: elaboración propia a través de los datos recogidos en la encuesta sobre Swaply a 185 personas.

Ahora, analizaremos el perfil demográfico y elaboraremos dos *customer persona*. Por un lado, predominan las mujeres jóvenes, estudiantes o trabajadoras, de entre 22 y 26 años. La mayoría residen en Madrid y hacen un uso moderado de aplicaciones de compraventa de segunda mano, con frecuencia mensual o menor (ver figura 16).



CELIA MÁRQUEZ

SOBRE CELIA MÁRQUEZ
Celia vive con amigas en un piso en el centro de Madrid. Trabaja en una oficina, y le gusta disfrutar de su tiempo libre saliendo con amigos y comprando ropa.

MOTIVACIONES Y NECESIDADES

- Le gusta la moda y busca opciones asequibles
- Quiere renovar su armario, pero sin tirar la ropa
- Le atrae la originalidad de la ropa de segunda mano

PAIN POINTS

- La venta en plataformas es tediosa y consume mucho tiempo
- Siente desconfianza en las transacciones online
- Falta de garantías en la autenticidad y calidad de los productos

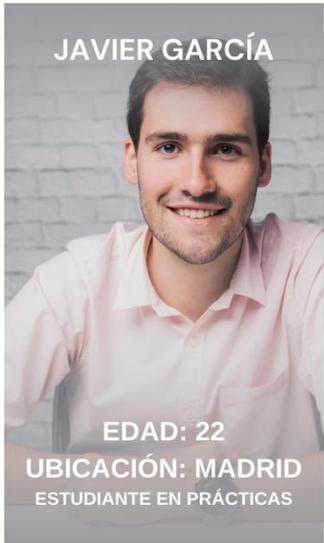
OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Crear una plataforma con procesos simplificados para la compraventa.
- Ofrecer garantías de seguridad en pagos y autenticidad de productos.
- Mejorar la experiencia de usuario con atención personalizada

EDAD: 24
UBICACIÓN: MADRID
CONSULTORA JUNIOR

Figura 16: Customer Persona 1 para Swaply. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, también se observa la presencia de un segundo grupo (ver figura 17) compuesto mayoritariamente por hombres jóvenes, también residentes en Madrid, con perfiles tanto de estudiantes como de trabajadores. En este caso, el uso de plataformas de compraventa de ropa de segunda mano es considerablemente más bajo, limitándose en muchos casos a una o dos veces al año. Esta segmentación permite identificar un perfil diferente de usuario, lo cual resulta clave para adaptar la estrategia de comunicación de Swaply.



JAVIER GARCÍA

SOBRE JAVIER GARCÍA
Javier vive con su hermano en un piso de alquiler en Madrid. Estudia y hace prácticas. Aunque le preocupa el impacto ambiental de su consumo, apenas tiene tiempo para gestionar la venta de ropa. Suele acumular prendas que ya no usa, pero no sabe cómo darles salida de forma práctica.

MOTIVACIONES Y NECESIDADES

- Quiere deshacerse de ropa que ya no utiliza, sin tirarla a la basura
- Le interesa contribuir a un consumo más sostenible
- Aprecia las soluciones rápidas, automatizadas y con poco esfuerzo

PAIN POINTS

- Falta de tiempo para gestionar procesos de compraventa
- No confía plenamente en las plataformas actuales
- Dificultad para encontrar una opción que no requiera implicación constante

OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Implementar un servicio de recogida y gestión integral
- Facilitar un sistema con mínima interacción del usuario
- Aumentar la transparencia y reputación de la plataforma para generar confianza

EDAD: 22
UBICACIÓN: MADRID
ESTUDIANTE EN PRÁCTICAS

Figura 17: Customer Persona 2 para Swaply. Fuente: elaboración propia.

A partir de los análisis de mercado y cliente realizados vemos que hay una necesidad que queremos cubrir con Swaply, ofreciendo una plataforma intuitiva y segura que favorezca la compraventa de ropa de segunda mano. Nuestro público objetivo incluye principalmente a mujeres jóvenes residentes en Madrid, interesadas en renovar su armario de forma económica y sostenible, así como perfiles como el de Javier (ver figura 17), hombres jóvenes con poco tiempo disponible, pero con conciencia ambiental y disposición a reutilizar sus prendas. Por ello, nuestras estrategias de comunicación y promoción estarán adaptadas a ambos segmentos, destacando la facilidad de uso, la seguridad en todo el proceso y los beneficios tanto económicos como ambientales que ofrece Swaply.

6.3. Proposición de Marketing

A continuación, se analizará la proposición de marketing de Swaply a través de la **herramienta de las 7Ps**, la cual es clave para diseñar una estrategia integral que va más allá de las 4 Ps tradicionales (producto, precio, plaza o distribución y promoción), incluyendo también los procesos, las personas y la evidencia física. Esta metodología permite estructurar de manera eficaz la oferta de Swaply, alineándola con las necesidades del mercado y asegurando una ventaja competitiva en el sector de la moda sostenible.

Servicio

Swaply es una plataforma *marketplace* diseñada para facilitar la compraventa de ropa de segunda mano de una manera eficiente, confiable y sostenible. Su propuesta de valor se basa en la simplicidad de uso, la seguridad en las transacciones, la optimización del proceso de compra y venta y la garantía de calidad. Actualmente, el mercado de ropa de segunda mano presenta barreras como la gestión tediosa y la falta de confianza entre compradores y vendedores, ya que es común que haya estafas. Swaply elimina estos inconvenientes mediante funciones como reseñas de usuarios, verificación de productos y envíos optimizados, asegurando una experiencia más cómoda y segura frente a otras opciones disponibles en el mercado.

Precio

El modelo de monetización de Swaply se basa en una comisión al comprador del 20% sobre la tasación de la prenda. Esta comisión, es superior a la de plataformas como Vinted (5% + 0,70€ de tasa fija) (Vinted, s.f.), pero se justifica por el alto valor añadido que Swaply proporcionará en cada transacción. No somos una plataforma *peer-to-peer* tradicional, sino un servicio integral que garantiza seguridad, calidad y comodidad en el proceso de compraventa. El comprador paga esta comisión a cambio de una experiencia mejorada que incluye la verificación de calidad y autenticidad de las prendas, un sistema de atención al cliente personalizada, una logística

centralizada sin necesidad de interacción directa entre comprador y vendedor, y un consumo sostenible y consciente con parte de la comisión destinada a proyectos de impacto ambiental positivo, como campañas de sensibilización sobre el consumo responsable.

Por otro lado, los vendedores recibirán el 100% del valor de la tasación de sus prendas, descontando únicamente el coste de envío. Esto responde a que queremos fomentar la economía circular eliminando barreras para quienes quieran dar una segunda vida a su ropa. A diferencia de otras plataformas como Micolet, que aplica un 25% + 1,85€ por prenda + IVA al vendedor (Micolet, s.f.), o Percentil, con comisiones que pueden alcanzar hasta el 90% (Percentil, s.f.), en Swaply no se penaliza al vendedor, sino que se le incentiva a participar.

Además, para mantener los estándares de calidad y evitar envíos de productos no aptos, se implementará un sistema de retención temporal de tarjeta al vendedor. En caso de que una prenda no cumpla con los criterios mínimos de calidad establecidos, se aplicará una penalización de 5€.

Por último, tanto la App como la Web contarán con un sistema de tasación automática por inteligencia artificial, que permita a los vendedores conocer de antemano el valor estimado de sus prendas, facilitando una decisión informada antes de iniciar el proceso.

Plaza o Distribución

Swaply operará online, a través de una App y Web que será accesible primero en Madrid. Los vendedores podrán elegir entre el envío desde su domicilio o desde un punto de envío. Una vez recibida la prenda en el centro logístico, se evalúa y clasifica para su publicación en la plataforma, donde estará disponible por un máximo de un mes y medio. Si la prenda no se vende en ese periodo, el vendedor tiene dos opciones previamente seleccionadas: recuperarla asumiendo el coste de envío o donarla. Si la prenda que va a ser donada no cumple con unos mínimos, se reciclará.

Promoción

La estrategia de comunicación de Swaply se centrará en el marketing digital y el uso de *influencers* de moda. Estas actividades estarán gestionadas por el Departamento de Marketing. También se llevarán a cabo campañas en redes sociales como Instagram y TikTok. Cabe destacar que gran parte de la promoción de nuestro servicio saldrá directamente de clientes satisfechos que comenten su experiencia, promocionando así desinteresadamente la plataforma.

Personal

El equipo de Swaply es un pilar fundamental en la generación de confianza y fidelización de los usuarios. Se priorizará un servicio de atención al cliente eficiente mediante un chatbot, asistencia

por correo electrónico y redes sociales. Además, se colaborará con embajadores de marca y expertos en moda para fortalecer la comunidad en torno a Swaply.

En cuanto a empleados, en principio, habrá un administrador único, que será el CEO quien gestionará la parte financiera, y un informático, que se encargará de gestionar la App y Web. Por otro lado, seremos 5 socias que trabajaremos realizando el resto de las actividades.

Procesos

Swaply optimizará sus procesos para ofrecer una experiencia al usuario fluida y segura. Los vendedores descargan una etiqueta de la Web y envían sus prendas o solicitan la recogida a domicilio. Los compradores, por su parte, pagan un precio basado en la tasación del producto, al que se suman costes de envío y gestión. Swaply ofrece tres opciones de envío según el tamaño del paquete, con tarifas negociadas con los socios logísticos (ver tabla 3). Si un comprador adquiere un artículo, Swaply le cobrará una comisión del 20% sobre el valor de la prenda como ingreso neto. Por su lado, la firma fomentará la facilidad de uso y accesibilidad de la plataforma, que se podrá descargar desde AppStore y PlayStore, en cualquier dispositivo tecnológico. También habrá página Web de libre acceso. Los usuarios deberán, en ambos casos, iniciar sesión para poder usarlas. Todo esto estará apoyado por un equipo de atención al cliente con el fin de resolver cualquier problema/duda que surja.

TAMAÑO	PESO MÁXIMO	TARIFA APROXIMADA
Pequeño	< 500 g	Desde 3,50€
Mediano	< 1 Kg	Desde 3,90€
Grande	> 1 Kg	Desde 4,99€

Tabla 3: Tarifas de envío. Fuente: elaboración propia

Evidencia física

En Swaply se van a cuidar todos los elementos tangibles que refuerzan la percepción del servicio. Como se trata de un servicio digital, estos aspectos son clave para transmitir seguridad y profesionalidad al usuario. Primero encontramos un diseño de Web y App limpio, intuitivo y moderno, que facilitan la navegación y generan una experiencia positiva desde el primer momento. Las figuras de la App y la Web se pueden ver en el epígrafe 7.1. Definición del Servicio. Además, se elaborará un *branding* atractivo y un logo reconocible que transmite cercanía, el cual se puede observar en la siguiente figura 18.



Figura 18: Logo de Swaply. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se realizarán fotografías profesionales de las prendas, descripciones detalladas y etiquetas visuales que garanticen la autenticidad del producto. Los *packagings* serán sostenibles y estarán bien presentados. También habrá un apartado de reseñas verificadas de otros usuarios, lo que supone una capa de confianza adicional al proceso de compraventa. En la figura 19 se muestra un resumen de la herramienta de las 7Ps de Marketing.

Servicio	Precio
<p>Plataforma <i>marketplace</i> diseñada para facilitar la compraventa de ropa de segunda mano de una manera eficiente, confiable y sostenible</p>	<p>Comisión del 20% sobre la tasación del producto, realizada a partir de un sistema de IA y algoritmos</p>
Plaza	Promoción
<p>Plataforma online y web accesible primero en Madrid. Envíos y recogidas a domicilio con posibilidad de llevar los paquetes a un punto de entrega/envío</p>	<p>Marketing digital a través de redes sociales y colaboraciones con influencers. Comunicación a través de la experiencia de los usuarios</p>
Personal	Procesos
<p>Atención al cliente personalizada. Además de contar con empleados que son el pilar fundamental de Swaply</p>	<p>Plataforma accesible y fácil de usar. Personal de atención al cliente que ayuda en caso de dudas. Proceso de compraventa cómodo y efectivo</p>
Evidencia Física	
<p>Diseño de la App y la Web limpio, intuitivo y moderno. Branding y logo reconocible, fotografías profesionales de calidad, sistema de reseñas y packaging sostenible</p>	

Figura 19: Herramienta de las 7Ps de Marketing. Fuente: elaboración propia

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos en el Plan de Marketing, se han definido una serie de **indicadores clave de rendimiento o KPIs** (*Key Performance Indicators*) específicos alineados con las 7Ps de Marketing de Swaply. Estos indicadores permiten controlar el rendimiento de las acciones implementadas, detectar desviaciones a tiempo y tomar decisiones basadas en datos reales.

La siguiente tabla 4 muestra un resumen de los KPIs de seguimiento para la estrategia de Marketing de Swaply:

Área de las 7Ps	KPI específico	Objetivo	Frecuencia
Servicio	Nivel de satisfacción del usuario (CSAT y NPS)	>8/10 CSAT o NPS > 60	Trimestral
Precio	Ratio de Conversión = (Compras realizadas/visitas totales)*100	>5%	Mensual
Plaza o distribución	Tiempo medio de recogida y entrega	<5 días	Mensual
Promoción	Alcance e interacción en redes sociales	Aumentar seguidores, engagement y clics mensuales	Mensual
Personal	Tiempo medio de respuesta al cliente	<5 min	Mensual
Procesos	% de prendas correctamente validadas a la primera	>95%	Mensual
Evidencia Física	Tasa de devoluciones por expectativas no cumplidas	<10%	Mensual

Tabla 4: KPIs de seguimiento para la estrategia de Marketing de Swaply. Fuente: elaboración propia

A continuación, se detallan los KPIs establecidos.

En primer lugar, en relación con el área de servicio, se evaluará trimestralmente la **satisfacción global del usuario** mediante dos métricas reconocidas: el CSAT (*Customer Satisfaction Score*), que mide la satisfacción inmediata tras el uso de la App y Web, y el NPS (*Net Promoter Score*), que indica la probabilidad de que el usuario recomiende la plataforma. Un nivel alto en estos indicadores refleja una experiencia satisfactoria y una percepción positiva del servicio, por eso establecemos como objetivo alcanzar una puntuación superior a 8/10 en CSAT o un NPS mayor a 60.

Respecto al precio, el KPI definido es la **ratio de conversión**, calculado como el número de compras realizadas dividido entre el número total de visitas a la aplicación o Web, multiplicado por cien. Este indicador permite evaluar hasta qué punto los usuarios consideran atractiva la

propuesta comercial, especialmente teniendo en cuenta la comisión del 20% aplicada al comprador. El objetivo establecido es mantener una ratio de conversión superior al 5%, con una frecuencia de control mensual.

En el ámbito de la plaza o distribución, se medirá el **tiempo medio de recogida y entrega**. Como la eficiencia logística es un aspecto central en la experiencia del usuario, se fija como objetivo no superar los cinco días de media en estos procesos. Este indicador será controlado mensualmente.

En cuanto a la promoción, se evaluará el **alcance e interacción de las campañas en redes sociales**, prestando atención al crecimiento del número de seguidores, al nivel de *engagement* y al número de clics generados hacia la aplicación o Web. El objetivo es lograr un crecimiento progresivo y sostenido de estos indicadores a lo largo del tiempo, con un seguimiento mensual que permita valorar la eficacia de las acciones de comunicación.

Respecto al área de personal, se controlará el **tiempo medio de respuesta al cliente**, teniendo en cuenta tanto la atención automática como la atención personalizada. Como objetivo, queremos mantener un tiempo de respuesta inferior a los 5 minutos, garantizando una atención ágil y eficiente que refuerce la confianza en la plataforma. Este KPI también será revisado de forma mensual.

En procesos, se analizará el **porcentaje de prendas correctamente validadas a la primera**. Este indicador refleja la calidad del proceso de revisión y control de productos y tiene como objetivo alcanzar o superar el 95% de eficacia en esta validación inicial, evitando devoluciones o conflictos posteriores. La revisión será mensual.

Por último, en relación con la evidencia física, se empleará como KPI la **tasa de devoluciones por expectativas no cumplidas**. Este indicador mide la coherencia entre lo que el cliente percibe a través de la presentación visual y descriptiva del producto y la realidad de lo recibido. Se fija como objetivo mantener esta tasa por debajo del 10%, con el fin de asegurar una experiencia alineada con lo prometido por Swaply. También se revisará mensualmente.

7. Plan de Operaciones

7.1. Definición del Servicio

La plataforma de Swaply es un *marketplace* moderno, de alta calidad que ofrece funciones de compra y venta de prendas y artículos de moda de segunda mano, con el objetivo de darles una segunda vida. La plataforma podrá descargarse desde App Store y Play Store en formato App o, si los usuarios prefieren, pueden acceder desde la página Web (ver prototipo en la figura 20) con cualquier tipo de dispositivo.

Los clientes, serán captados principalmente a partir de anuncios en redes sociales como Instagram y TikTok, tanto por los canales oficiales de Swaply, como a través de colaboraciones con *influencers*. Una vez que los usuarios manifiesten interés en comprar o vender ropa de segunda mano, deberán registrarse en la plataforma, que es un proceso muy sencillo. En la figura 21 se puede apreciar un prototipo de la pantalla de inicio de nuestra App.



Figura 20: Prototipo de la Web de Swaply. Fuente: elaboración propia



Figura 21: Prototipo de pantalla de inicio de la App Swaply. Fuente: elaboración propia

Para los vendedores de ropa, el proceso comienza con la tasación de sus prendas a través de una calculadora con un algoritmo de inteligencia artificial que estima el precio de mercado. Si el usuario decide continuar con la venta, deberá indicar el número de artículos y enviar fotografías para una verificación inicial del estado de las prendas. Tras la aprobación por parte de Swaply, el vendedor podrá descargar una etiqueta de envío y elegir entre solicitar una recogida a domicilio o realizar la entrega en un punto de envío autorizado. El coste de envío será asumido por el vendedor, y se le solicitará proporcionar un método de pago como garantía. En caso de que las prendas enviadas no cumplan con los requisitos de calidad y presenten un estado inadecuado, se aplicará una penalización de 5€ por prenda. En la figura 22, se pueden apreciar el prototipo de dos pantallas de la App de Swaply que vería un vendedor.

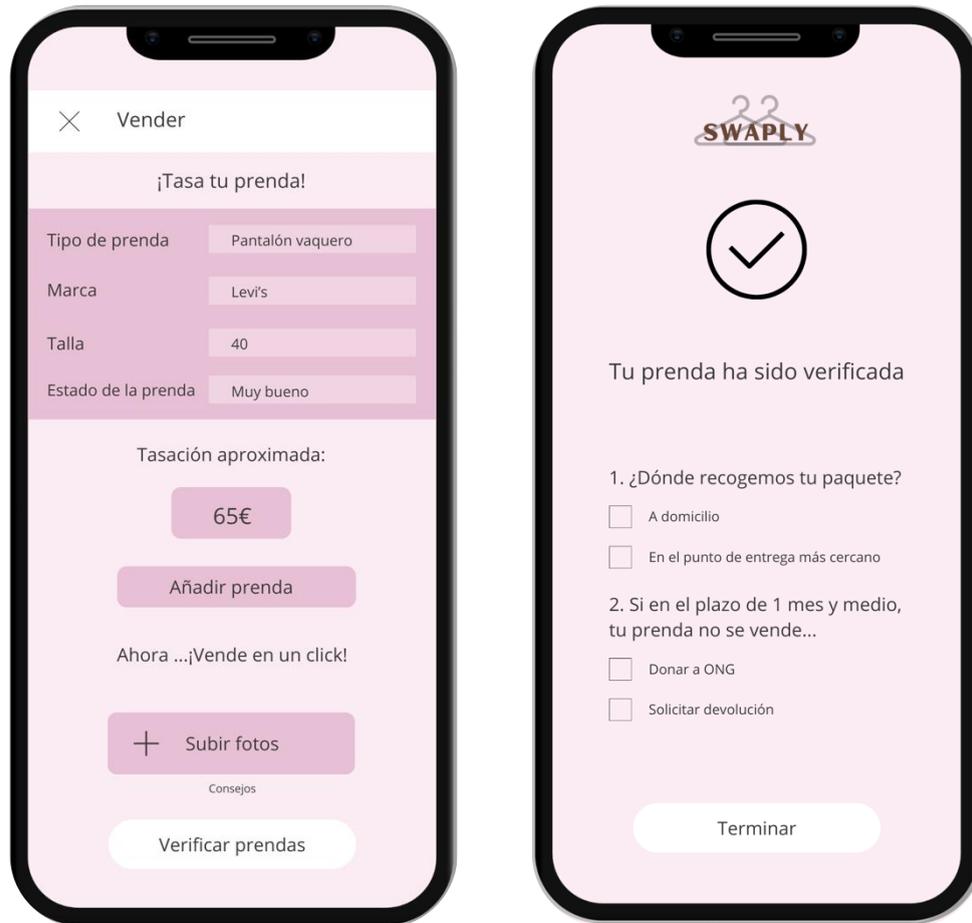


Figura 22: Prototipo de pantalla que vería el vendedor. Fuente: elaboración propia

Una vez recibidas en el centro logístico, las prendas son inspeccionadas, clasificadas y publicadas en la plataforma. Permanecerán disponibles por un período máximo de un mes y medio. Si durante este tiempo no se produce la venta, el vendedor tendrá la opción de solicitar la devolución de su prenda asumiendo el coste de envío o donarla a una ONG.

Desde la perspectiva del comprador, el proceso es sencillo igualmente. Los usuarios pueden ver en la plataforma las prendas disponibles utilizando filtros para ajustar la búsqueda según la talla, la marca, el estado de la prenda o el precio. Cuando seleccionan la prenda, se procede a la página de pago en la que se podrá pagar con Bizum, tarjeta o Pay Pal. Como parte de las opciones de envío, el comprador podrá elegir entre recibir su compra en el domicilio o recogerla en un punto de entrega. En la figura 23 podemos apreciar un prototipo de pantalla que vería el comprador al entrar en la App.

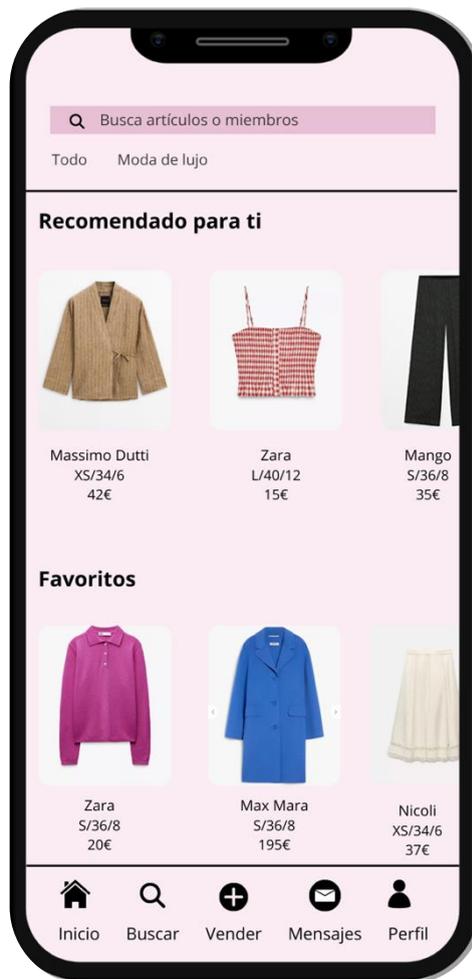


Figura 23: Prototipo de pantalla que vería el comprador. Fuente: elaboración propia

Internamente, Swaply gestiona el proceso mediante la verificación y clasificación de las prendas una vez llegan al proceso logístico. Posteriormente, nos encargamos de publicarlas en la plataforma, proporcionando descripciones detalladas y fotografías de calidad para facilitar la compra. En términos de gestión de pagos, el vendedor recibe el importe íntegro de la tasación descontando únicamente el coste del envío, mientras que Swaply obtiene sus ingresos a través de la comisión aplicada a los compradores.

Además, la empresa se encarga de gestionar la logística de los envíos y devoluciones cuando sea necesario, que se harán en un plazo de 15 días naturales para el comprador y por un vale u otro artículo, así como de ofrecer soporte tanto a vendedores como a compradores para resolver cualquier incidencia.

Por último, con el fin de **mejorar la experiencia de los usuarios**, Swaply implementará un sistema de reseñas que permitirá a clientes dar su opinión sobre las transacciones realizadas. Asimismo, se establecerá un sistema de puntos que beneficiará a aquellos vendedores cuyas

prendas sean excepcionales, dándoles una mayor visibilidad en la plataforma situando sus productos en posiciones más destacadas dentro de la Web. Esto será un incentivo para que los vendedores proporcionen prendas en condiciones óptimas y así, mejorar la experiencia de compra. En la figura 24 se puede apreciar un *Flow Chart* de las principales actividades llevadas a cabo por Swaply.



Figura 24: Flow Chart de Actividades clave de Swaply. Fuente: elaboración propia

7.2. Tecnología y Recursos necesarios

Para que Swaply funcione correctamente, requiere una serie de recursos clave que garanticen la operatividad de la plataforma y la prestación eficiente del servicio.

En cuanto a los **recursos tangibles**, uno de los elementos fundamentales es el almacén, donde se recibirán, clasificarán y almacenarán temporalmente las prendas antes de distribuir las. Este será un espacio optimizado para gestionar el inventario y garantizar una entrada y salida de prendas eficiente. El almacén será de alquiler, cuyo coste será de 700€ al mes aproximadamente, situado en el sur de Madrid (Idealista, s.f.). Las socias aportaremos solidariamente nuestros portátiles y el mobiliario necesario para trabajar, por lo tanto, esto no supondrá ningún desembolso.

Por otro lado, los **recursos tecnológicos e intangibles** son imprescindibles para el funcionamiento del *marketplace*. La App y la Web son la base tecnológica del negocio, ya que a través de ellas los usuarios podrán comprar y vender prendas de segunda mano. El desarrollo de la App supondrá una inversión de 9.000€ y el de la Web, 4.000€. Además, se implementará una plataforma para la configuración del sistema CRM por 500€. Por lo tanto, el total de los recursos tecnológicos e intangibles asciende a 13.500€.

Como recursos necesarios se encuentran también los **recursos humanos** explicados en detalle en el epígrafe 8. El equipo estará formado por siete personas: cinco socias, un administrador único y un informático. Para ver gastos de retribución del personal ver epígrafe 8.

Finalmente, contamos con los **recursos financieros**. Se prevé la obtención de capital a través del préstamo ENISA, promovido por el Gobierno de España y destinado a fomentar el emprendimiento digital femenino (Enisa, 2025). El importe de este préstamo será de 25.006€. Será empleado en la inversión inicial necesaria para poner en funcionamiento la empresa. El detalle de los recursos financieros se puede ver en el epígrafe 9 “Análisis de la viabilidad financiera”.

Para asegurar el correcto funcionamiento de Swaply desde una perspectiva operativa, se han establecido una serie de **indicadores clave de rendimiento (KPIs)** que permiten medir la eficiencia, calidad y fiabilidad de los procesos internos. Estos indicadores se han diseñado teniendo en cuenta las actividades principales descritas en el Plan de Operaciones: logística, verificación del producto, tecnología, atención al cliente, tiempo de entrega y gestión de devoluciones.

En la siguiente tabla 5 se puede ver un resumen de cada uno de los KPIs, el objetivo que se le ha asignado y su frecuencia de control para cada una de estas áreas.

Área Operativa	KPI específico	Objetivo	Frecuencia de control
Logística/almacén	Tiempo medio de procesamiento de prendas (desde recepción hasta publicación)	< 24 h	Mensual
Verificación de producto	% de prendas rechazadas tras verificación	< 5 %	Mensual
Tecnología	% de disponibilidad de la Web/App	> 99 %	Mensual
Atención al cliente	Tiempo medio de resolución de incidencias	< 48 h	Mensual
Tiempo de entrega	Tiempo medio de entrega al comprador	< 5 días	Mensual
Gestión de devoluciones	% de devoluciones gestionadas dentro del plazo (15 días naturales)	> 95 %	Mensual

Tabla 5: KPIs de seguimiento para las operaciones de Swaply. Fuente: elaboración propia

En primer lugar, en logística y almacén se ha establecido como indicador el **tiempo medio de procesamiento de prendas**, es decir, el tiempo que transcurre desde la recepción de los productos hasta su publicación en la plataforma. El objetivo es mantener este tiempo por debajo de las 24 horas para asegurar la agilidad en la operativa.

En cuanto a la verificación del producto, se controlará el **porcentaje de prendas rechazadas tras la revisión inicial**. Este KPI permitirá detectar si los vendedores están comprometidos con los estándares de calidad exigidos. El objetivo es que menos del 5% de las prendas sean rechazadas, lo que también refleja una comunicación eficaz con los usuarios y una reducción de costes logísticos innecesarios.

Desde el punto de vista tecnológico, se medirá el **porcentaje de disponibilidad (uptime) de la plataforma** (App y Web), con el objetivo de mantener un rendimiento superior al 99%. Esto garantizará que los usuarios puedan acceder al servicio sin interrupciones relevantes y refuerza la percepción de profesionalidad.

Con respecto a la atención al cliente, el KPI seleccionado es el **tiempo medio de resolución de incidencias**. Dado que la confianza y la experiencia del usuario son aspectos clave en Swaply, queremos que cualquier incidencia sea resuelta en menos de 48 horas.

Por otro lado, para controlar la experiencia del comprador, se establece el **tiempo medio de entrega** como indicador. Este KPI permitirá valorar la eficiencia de los acuerdos logísticos y la rapidez del servicio, fijando como objetivo que las prendas lleguen al comprador en un plazo

inferior a 5 días.

Por último, en relación con la gestión de devoluciones, se evaluará el **porcentaje de devoluciones tramitadas dentro del plazo establecido** de 15 días naturales, con el objetivo de superar el 95%. Esto garantizará la fiabilidad del sistema postventa y el cumplimiento de las condiciones ofrecidas al usuario.

8. Plan de Recursos Humanos y forma legal

En este apartado se analizarán de forma detallada la estructura organizativa y funcional de Swaply, el proceso de selección, reclutamiento y formación de personal que se realizará, la retribución, tanto extrínseca como intrínseca y la forma legal que tendrá la empresa.

8.1. Estructura organizativa y funcional

En la figura 25, se presenta el organigrama de Swaply, es decir, la estructura organizativa de la empresa. En él se pueden ver 5 departamentos que se crearán desde el primer momento. Estos son: el departamento de IT o Tecnología, el de Marketing, el Financiero, el de Operaciones y Logística, y el de Recursos Humanos. En los 3 primeros años de operatividad, estos departamentos los dirigirán las socias, con la ayuda del CEO y un informático. Después, y en función de los ingresos que Swaply genere, se ampliará la plantilla.

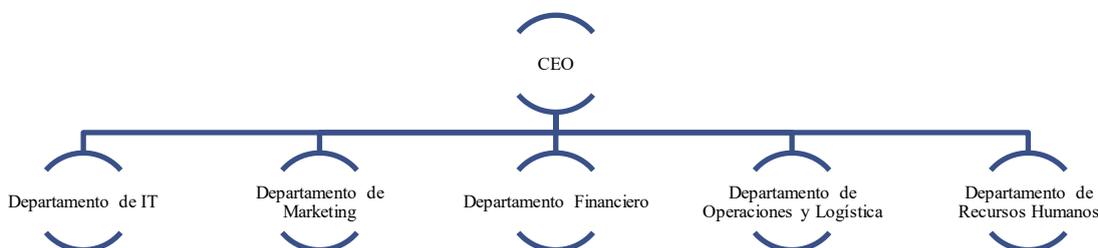


Figura 25: Organigrama de Swaply. Fuente: elaboración propia

El **Departamento de Tecnología** o IT estará dirigido por la *Chief Technology Officer* o CTO. En este departamento, también trabajará un informático que será el responsable del desarrollo, mantenimiento y mejora de la App y la Web, asegurando su correcto funcionamiento y la experiencia del usuario optimizada. También desarrollará innovaciones y estará a cargo de tomar medidas de ciberseguridad.

El **Departamento de Marketing**, será liderado por la *Chief Marketing Officer* o CMO, quien se encargará de la captación de clientes y la fidelización mediante estrategias en redes sociales, publicidad digital, colaboraciones con *influencers* y la gestión de la identidad de la marca.

El **Departamento Financiero** estará también formado únicamente por su directora, la *Chief Financial Officer* o CFO. La directora financiera se encargará de controlar los gastos e ingresos de Swaply, gestionando el flujo de caja, el balance y la cuenta de resultados. Además, auditará la empresa, buscará financiación, velará por la rentabilidad de la empresa optimizando costes y cumplirá con las obligaciones fiscales y contables.

En cuanto al **Departamento de Operaciones y Logística**, estará dirigido por la *Chief Operating Officer* o COO, aunque todas las socias trabajarán en él. Se encargarán de verificar calidad de las prendas, clasificarlas, fotografiarlas y preparar los envíos. Por tanto, las funciones principales de este departamento serán la gestión del almacén e inventario, la logística de envíos y devoluciones, así como el control de calidad de las prendas.

El **Departamento de Recursos Humanos** será dirigido por la *Chief Human Resources Officer* o CHRO, encargada de los procesos de selección, reclutamiento, formación y desarrollo del talento dentro de la empresa, promoviendo un ambiente de trabajo motivador y alineado con los valores de Swaply.

Toda la empresa trabajará en línea con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), pues la consideramos esencial al promover la compra consciente de ropa, la economía circular, la donación de prendas y el reciclaje. Garantizaremos que Swaply cumple con sus compromisos de sostenibilidad y economía circular, impulsando iniciativas respetuosas con el medio ambiente y colaborando con ONGs para la reutilización y reciclaje de prendas.

8.2. Proceso de reclutamiento, selección, formación del personal y planes de carrera

En los primeros años de operación, seremos las propias socias junto con el CEO y el informático, quienes gestionemos directamente la empresa. Sin embargo, a medida que Swaply crezca y se consolide en el mercado, priorizaremos la contratación de talento cualificado comprometido con la moda sostenible y la transformación digital. Buscaremos perfiles que combinen habilidades técnicas con valores alineados con nuestra misión. Para garantizar la selección de los mejores candidatos, implementaremos un **proceso de reclutamiento y selección estructurado**, que constará de varias fases detalladas a continuación.

Primero, se definirá el perfil profesional estableciendo las competencias, experiencia y formación requeridas para cada puesto, creando una descripción detallada en la que se incluyan las funciones y las expectativas laborales. Después, se publicarán las ofertas en plataformas de empleo como LinkedIn o Info Jobs, además de en las redes sociales oficiales de Swaply y la Web. Una vez los candidatos han solicitado la candidatura, se procederá a la revisión y selección de los mejores

currículums, asegurándonos que se ajustan a los requisitos establecidos. Posteriormente, se realizarán entrevistas para evaluar las habilidades técnicas, habilidades personales y la alineación con los valores de Swaply. Dependiendo del departamento al que han solicitado, los candidatos tendrán unas pruebas prácticas adicionales.

Los candidatos seleccionados recibirán una oferta formal y, en caso de ser aceptada, se planificará su incorporación a la empresa. Cuando hayan sido contratados, los empleados seguirán un programa de formación diseñado para su integración en la empresa. En él, se incluirán sesiones sobre la cultura de Swaply, formación específica en metodologías de trabajo y en herramientas digitales. Asimismo, tendrán un seguimiento continuo para comprobar su adaptación al trabajo y ayudarles en lo que sea necesario. Actualmente, la estructura de Swaply es compacta, pero a medida que la empresa crezca y expanda sus operaciones, se desarrollarán planes de carrera profesional que permitan la promoción interna y el crecimiento de los empleados dentro de la organización. La siguiente figura 26 muestra 3 programas de formación y desarrollo que la empresa llevará a cabo en los próximos años.

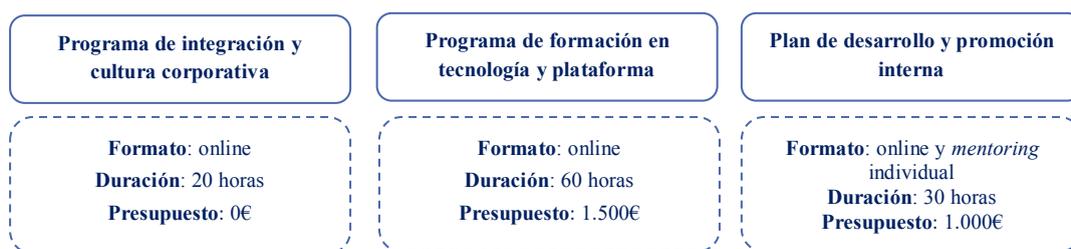


Figura 26: Programas de formación y desarrollo. Fuente: elaboración propia

8.3. Retribución extrínseca e intrínseca

La política de **retribución extrínseca** de Swaply busca equilibrar la sostenibilidad financiera con la atracción y retención de talento. Para ello, hemos establecido una estructura salarial progresiva en función del crecimiento de la empresa en los primeros 3 años.

Durante el primer año de actividad, las socias fundadoras de Swaply, que ejercerán funciones directivas, percibirán una retribución fija de 17.000€ anuales cada una. El CEO, por su parte, recibirá un salario de 50.000€, mientras que el informático, tendrá una retribución anual 25.000€.

En el segundo ejercicio, se contempla un incremento salarial del 3% para las socias y el informático, quienes pasarán a percibir 17.510€ y 25.750€, respectivamente. El CEO, en cambio, verá incrementado su salario en un 4%, alcanzando los 52.000€ anuales. Durante el tercer año, se mantendrá el mismo ritmo de crecimiento salarial: las directoras y el informático recibirán un nuevo aumento del 3%, alcanzando los 18.035,30€ y 26.522,5€, respectivamente, mientras que el

salario del CEO ascenderá a 54.080€, tras aplicar una subida del 4%.

Considerando la cotización a la Seguridad Social del 2,36%, el gasto total en sueldos y salarios ascenderá a 197.760€ en el primer año, 204.310,80€ en el segundo y 211.082,84€ en el tercero. La tabla 6 muestra de forma detallada la evolución de la retribución extrínseca del equipo de Swaply durante este periodo.

RETRIBUCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Director 1	17.000,00 €	17.510,00 €	18.035,30 €
Director 2	17.000,00 €	17.510,00 €	18.035,30 €
Director 3	17.000,00 €	17.510,00 €	18.035,30 €
Director 4	17.000,00 €	17.510,00 €	18.035,30 €
Director 5	17.000,00 €	17.510,00 €	18.035,30 €
CEO	50.000,00 €	52.000,00 €	54.080,00 €
Informático	25.000,00 €	25.750,00 €	26.522,50 €
TOTAL	160.000,00 €	165.300,00 €	170.779,00 €
Cotización a la Seguridad Social	37.760,00 €	39.010,80 €	40.303,84 €
TOTAL GASTO ANUAL	197.760,00 €	204.310,80 €	211.082,84 €

Tabla 6: Tabla de retribución extrínseca Swaply. Fuente: elaboración propia

Asimismo, Swaply ofrecerá **otros beneficios** para mejorar la satisfacción y calidad de vida de sus empleados como flexibilidad horaria y posibilidad de trabajo en remoto (salvo para el equipo de operaciones), permisos de maternidad y paternidad y descuentos exclusivos en la plataforma Swaply.

Además, Swaply se compromete a proporcionar una experiencia laboral motivadora y enriquecedora. Como entendemos que el éxito depende en gran medida de la satisfacción y compromiso del equipo, se implementarán distintas estrategias de **retribución intrínseca**. Por un lado, se promoverá un ambiente de trabajo inclusivo y dinámico, donde se valoren las ideas y se fomente la creatividad, además, se implementarán programas de reconocimiento a empleados destacados, a través de premios y menciones especiales. Por otro lado, los empleados sabrán que forman parte de una empresa con impacto social y ambiental positivo, lo que contribuirá a su satisfacción laboral y sentido de pertenencia.

Con el objetivo de asegurar una gestión eficaz del capital humano y garantizar la satisfacción, desarrollo y retención del equipo en Swaply, se han definido una serie de **indicadores clave de rendimiento (KPIs)** específicos para el área de Recursos Humanos. Con ellos se podrán detectar áreas de mejora para fomentar una cultura organizativa comprometida. En la tabla 7 se puede ver un resumen de los KPIs específicos para RRHH, así como los objetivos ideales y la frecuencia de control.

Área de RRHH	KPI específico	Objetivo	Frecuencia de control
Satisfacción del equipo	Encuesta de satisfacción (escala 0-10)	> 8	Semestral
Formación y desarrollo	% de empleados con formación anual completada	100%	Anual
Retención del talento	Tasa de rotación %	< 10%	Anual
Tiempo de cobertura de vacantes	Días promedio para cubrir una vacante	< 30 días	Anual
Compromiso organizacional	Índice de participación en iniciativas de empresa (voluntarias)	> 80%	Semestral

Tabla 7: KPIs de seguimiento para los RRHH de Swaply. Fuente: elaboración propia.

Primero, se medirá la **satisfacción del equipo a través de encuestas** internas en una de 0 a 10. El objetivo es obtener una puntuación media superior a 8, lo que reflejará un entorno de trabajo positivo. Este indicador se controlará de manera semestral para detectar posibles desmotivaciones a tiempo.

En cuanto a la formación y desarrollo, se utilizará el **porcentaje de empleados que han completado la formación anual planificada**. Como Swaply está enfocada en el aprendizaje continuo y actualización de competencias, se establece como meta que el 100% del personal participe en alguna acción formativa a lo largo del año.

La retención del talento es otro aspecto clave para la sostenibilidad de la empresa, por lo que se evaluará mediante la **tasa de rotación**, es decir, el porcentaje de empleados que abandona la empresa en relación con la plantilla total. El objetivo es mantenerla por debajo del 10%, lo cual indicaría un clima laboral estable y una gestión del talento adecuada.

Asimismo, se considerará el **tiempo medio de cobertura de vacantes**, que son los días que transcurren desde que se publica una oferta hasta que se incorpora el nuevo empleado. Se ha fijado un máximo de 30 días como referencia para garantizar una respuesta ágil ante las necesidades de personal que puedan surgir.

Para terminar, se medirá el compromiso organizacional a través del **índice de participación en iniciativas voluntarias** impulsadas por la empresa, como formaciones adicionales, eventos

corporativos o campañas de RSC. Se espera alcanzar una participación superior al 80%, como señal del alineamiento del equipo con los valores de Swaply.

8.4. Forma legal

Swaply adoptará la forma jurídica de **Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)**, conforme a la legislación española vigente. Esta elección la realizamos conforme a distintas ventajas estratégicas y operativas que garantizan la estabilidad y seguridad de la empresa en la fase de crecimiento.

La constitución se formalizará mediante escritura pública ante notario y se inscribirá en el **Registro Mercantil**, cumpliendo con los requisitos legales establecidos. Swaply llevará un **Libro Registro de Socios** como parte de sus obligaciones contables y de transparencia, donde se anotarán las transmisiones de participaciones sociales y otros derechos sobre las mismas.

En cuanto al capital social, Swaply **se constituirá con 1€**, que es el mínimo legal permitido para una S.R.L. No obstante, como el capital inicial es inferior a 3.000€, la sociedad deberá cumplir con una serie de condiciones adicionales, como destinar al menos el 20% de los beneficios a una reserva legal que, junto con el capital social, alcance dicho importe. Asimismo, en caso de liquidación y si el patrimonio de la sociedad fuera insuficiente para cubrir las deudas, las socias responderemos solidariamente hasta completar la diferencia entre el capital social aportado y los 3.000€ requeridos (Real Decreto Legislativo, 1, 2010).

La elección de la S.R.L. ha sido porque se puede constituir con 1€, reduciendo significativamente los costes iniciales, permite establecer restricciones en la venta de participaciones otorgando mayor estabilidad en la estructura societaria y evitando la entrada de terceros no deseados, y por la protección del patrimonio personal, es decir, las socias no responderán con su patrimonio personal ante posibles deudas de la empresa, ya que la responsabilidad se limita al capital aportado (Real Decreto Legislativo, 1, 2010).

Las **socias fundadoras** de Swaply serán Celia Oxinalde Pérez, Lucía Redondo Arroyo, Beatriz Cerezo Albaladejo, Pilar Alfonso Sanz y María Ángeles Díaz Ruiz, quienes compartirán las participaciones de manera equitativa.

Con respecto a la administración de la sociedad, Swaply contará con un **administrador único**, quien ejercerá la representación y gestión del negocio. Este cargo lo asumirá la/el CEO, que será el encargado de tomar decisiones estratégicas y operativas. No obstante, en los estatutos se preveerá la posibilidad de un consejo de administración en el futuro, en el caso en el que la sociedad requiera una estructura más colegiada.

9. Análisis de la viabilidad financiera

9.1. Inversión Inicial

La inversión inicial es un elemento clave a determinar como parte del análisis de la viabilidad financiera de Swaply, dado que está formada por los recursos necesarios para poner en marcha la empresa y garantizar su operatividad.

En la tabla 8 se detallan las partidas que componen esta inversión, que asciende a un total de 20.049€. Esta cantidad se ha distribuido en cuatro grandes categorías: creación de la empresa, inversión en tecnología, marketing y publicidad, y obra y preparación del almacén, el cual es alquilado.

En primer lugar, dentro del apartado de creación de la empresa, se incluyen el registro de la marca comercial por 249€, la protección de la propiedad industrial por 1.200€ y la fianza del almacén que asciende a 1.400€, necesaria para la formalización del contrato de arrendamiento del espacio logístico donde se trabajará.

En segundo lugar, la mayor parte del presupuesto se destina a la inversión en tecnología, aspecto esencial en el modelo de negocio de Swaply. Esta inversión contempla el desarrollo de la App por 9.000€, el desarrollo de la Web por 4.000€ y la configuración del sistema CRM por 500€.

Por otro lado, en el bloque de marketing y publicidad, se contempla un desembolso de 700€ destinados al diseño profesional del *branding*. con el que se establece una identidad visual que es clave para posicionar la marca y generar confianza en los primeros usuarios.

En cuanto a la obra y preparación del almacén, se incluye un importe de 3.000€ correspondiente a la reforma del espacio logístico.

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

Tabla 8: Inversión inicial de Swaply. Fuente: elaboración propia.

9.2. Plan de Financiación

Para financiar la inversión inicial y poner en marcha la empresa, se ha decidido solicitar el préstamo ENISA, destinado a financiar empresas digitales lideradas por jóvenes emprendedoras, por un importe de 25.006€ (Enisa, 2025).

Este préstamo se ha estructurado con un plazo de amortización de 7 años y una carencia de 5 años, lo que implica que durante los primeros 5 ejercicios únicamente se abonarán intereses, salvo el primero, que también se aplicará una comisión de apertura del 0,5% sobre el capital solicitado. A partir del sexto año, se iniciará la amortización del principal junto con los intereses correspondientes.

Para estimar el impacto financiero del préstamo, se ha contemplado un escenario de Euríbor moderado del 2,5% con alto riesgo financiero (ver tabla 9). A pesar de que actualmente se encuentre en una fase de relativa estabilidad, las proyecciones económicas sugieren una posible fluctuación dentro de un rango moderado (Banco de España, 2025). Establecer un escenario del 2,5% permite adoptar una postura prudente, situándose en un punto intermedio entre un entorno de tipos bajos y una posible subida en respuesta a condiciones inflacionarias. De este modo, nos permite evaluar la capacidad de la empresa para hacer frente a los gastos financieros sin que sea un escenario excesivamente optimista o pesimista.

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

Tabla 9: Condiciones financieras del préstamo ENISA en un escenario moderado de Euríbor (2,5%).

Fuente: elaboración propia

9.3. Proyecciones de la Cuenta de Resultados y Balance de Situación

Las proyecciones financieras de Swaply se han elaborado con el objetivo de proporcionar una visión realista y fundamentada sobre la evolución estimada del negocio. **A partir del SOM calculado en el Plan de Marketing**, que es de entre 13.475 y 26.950 consumidores, **se han definido tres escenarios** para la **Cuenta de Resultados o de Pérdidas y Ganancias** en los primeros 3 años: optimista, normal y pesimista. En cada uno de ellos se han considerado variables como la evolución de los ingresos, los gastos de explotación y los márgenes de rentabilidad. De esta manera, se puede evaluar el impacto de distintos contextos en la sostenibilidad financiera de la empresa.

Con el fin de entender las proyecciones completas de la Cuenta de Resultados, se expone primero la **estimación de ingresos** correspondiente a los tres escenarios definidos: optimista, normal y pesimista.

A continuación, en la tabla 10 se puede ver la **previsión de ingresos en el escenario normal**. Se estima un crecimiento progresivo de usuarios desde 20.212 en el primer año, hasta 23.243 en el tercero, cifras coherentes con el SOM definido. A partir de esta base, se han proyectado los pedidos diarios considerando una media conservadora de entre 100 y 200 pedidos al día, en función del aumento esperado en la adopción del servicio. El ingreso medio por compra también crece de forma escalonada, desde 20€ hasta 27€. Esto refleja una mejora en el ticket medio a medida que la plataforma se consolida y atrae productos de mayor valor. Swaply obtiene un 20% sobre las ventas generadas, a lo que se suman ingresos complementarios por publicidad y comisiones de gestión, dando lugar a una previsión de ingresos anuales que alcanzará los 603.000€ en el tercer año.

PREVISIÓN DE INGRESOS ESCENARIO NORMAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Usuarios estimados	20212	22233	23243
Pedidos diarios estimados	100	150	200
Ingreso medio por compra	20,00	24,00	27,00
Ingreso diario	2000,00	3600,00	5400,00
Total ingresos por venta (anual)	730000,00	1314000,00	1971000,00
Ingresos de Swaply (20%)	146000,00	262800,00	394200,00
Previsión de ingresos por publicidad	5000,00	8000,00	12000,00
Previsión de ingresos por gastos de gestión	98550,00	147825,00	197100,00
INGRESOS MENSUAL	20795,83	34885,42	50275,00
TOTAL INGRESOS AL AÑO	249550,00	418625,00	603300,00

Tabla 10: Previsión de ingresos Swaply – Escenario Normal. Fuente: elaboración propia

En el **escenario pesimista** (ver tabla 11), se ha estimado una captación de usuarios más contenida, comenzando con 13.475 en el primer año y alcanzando los 15.500 en el tercero. Sobre esta base, se han proyectado entre 60 y 120 pedidos diarios, lo cual representa una tasa de conversión más baja, acorde a una menor penetración de mercado o a una adopción más lenta del servicio. El ingreso medio por compra mantiene la misma progresión que en los otros escenarios, comenzando en 20€ y creciendo hasta 27€, suponiendo una estabilización del ticket medio con el tiempo. Los ingresos previstos en este escenario son de 149.730€ en el primer año, 251.375€ en el segundo y 361.780€ en el tercero.

PREVISIÓN DE INGRESOS ESCENARIO PESIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Usuarios estimados	13475	14500	15500
Pedidos diarios estimados	60	90	120
Ingreso medio por compra	20,00	24,00	27,00
Ingreso diario	1200,00	2160,00	3240,00
Total ingresos por venta (anual)	438000,00	788400,00	1182600,00
INGRESOS DE SWAPLY (20%)	87600,00	157680,00	236520,00
Previsión de ingresos por publicidad	3000,00	5000,00	7000,00
Previsión de ingresos por gastos de gestión	59130,00	88695,00	118260,00
INGRESOS MENSUAL	12477,50	20947,92	30148,33
TOTAL INGRESOS AL AÑO	149730,00	251375,00	361780,00

Tabla 11: Previsión de ingresos Swaply – Escenario Pesimista. Fuente: elaboración propia

Por último, en el **escenario optimista**, se contempla una adopción más rápida del servicio, alcanzando los 23.000 usuario en el primer año y llegando hasta los 27.000 en el tercero. Este mayor volumen de usuarios nos permite estimar entre 150 y 250 pedidos diarios, lo que refleja una frecuencia de uso más elevada y una mayor fidelización dentro de la plataforma. El ingreso medio por compra se mantiene alineado con los otros escenarios, pero como se multiplica por un mayor número de transacciones, el volumen de ingresos crece de forma notable. Los ingresos anuales totales ascienden hasta 769.125€ en el tercer año, lo que evidencia el potencial de escalabilidad del modelo en un contexto favorable. En la siguiente tabla 12, se puede observar la previsión de ingresos en el escenario optimista con mayor detalle.

PREVISIÓN DE INGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Usuarios estimados	23000	25000	27000
Pedidos diarios estimados	150	200	250
Ingreso medio por compra	20,00	24,00	27,00
Ingreso diario	3000,00	4800,00	6750,00
Total ingresos por venta (anual)	1095000,00	1752000,00	2463750,00
INGRESOS DE SWAPLY (20%)	219000,00	350400,00	492750,00
Previsión de ingresos por publicidad	15000,00	20000,00	30000,00
Previsión de ingresos por gastos de gestión	147825,00	197100,00	246375,00
INGRESOS MENSUAL	31818,75	47291,67	64093,75
TOTAL INGRESOS AL AÑO	381825,00	567500,00	769125,00

Tabla 12: Previsión de ingresos Swaply – Escenario Optimista. Fuente: elaboración propia

Una vez analizadas las previsiones de ingresos para los tres escenarios, a continuación, se presentan las respectivas **Cuentas de Pérdidas y Ganancias**, donde se evaluará la rentabilidad del modelo de negocio a través de los principales márgenes financieros.

En el **escenario normal** (ver tabla 13), Swaply alcanza un crecimiento sólido en ingresos, lo que permite una mejora significativa de los márgenes a lo largo del tiempo. El margen EBITDA, que refleja la rentabilidad operativa antes de las amortizaciones, pasa de ser negativo en el primer año (-4%) a alcanzar un 35% en el segundo y un 52% en el tercero, lo que indica una gestión eficiente de los gastos a medida que el negocio crece. Por su parte, el margen EBIT, que tiene en cuenta las amortizaciones, evoluciona del -4% al 51%, mostrando una clara mejora en la rentabilidad operativa. Finalmente, el margen de beneficio neto también muestra una progresión destacable: desde un -5% inicial, a causa de los costes iniciales, hasta alcanzar un 29% en el segundo año y un 43% en el tercero. Esto confirma la viabilidad económica del proyecto a medio plazo en un escenario normal.

CUENTA DE PYG - ESCENARIO NORMAL	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por comisiones (20%)	146000,00	262800,00	394200,00
Ingresos por publicidad	5000,00	8000,00	12000,00
Tarifas de gestión	98550,00	147825,00	197100,00
Total Ingresos de explotación	249550,00	418625,00	603300,00
Sueldos y Salarios	197760,00	204310,80	211082,84
Publicidad y Marketing	27100,00	24456,00	24896,21
Gestoría (servicios administrativos)	1800,00	1834,20	1867,22
Pasarelas de pago (costos transacción)	16790,00	28889,75	40095,25
Almacén (alquiler)	8400,00	8526,00	8653,89
Suministros (servicios básicos)	4680,00	4768,92	4764,24
Gastos de Constitución de la Sociedad	807,00	0,00	0,00
Reconocimiento médico empleado	150,00	152,85	155,60
Seguridad y PRL (prevención riesgos)	900,00	305,00	305,00
Total Gastos de explotación	258387,00	273243,52	291820,25
EBITDA (antes de amortización)	-8837,00	145381,48	311479,75
Margen EBITDA	-4%	35%	52%
Amortización (activos a 10 años)	2004,90	2004,90	2004,90
EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos)	-10841,90	143376,58	309474,85
Margen EBIT	-4%	34%	51%
Gastos Financieros (Intereses)	1812,50	1687,50	1687,50
EBT (resultado antes de impuestos)	-12654,40	141689,08	307787,35
Impuesto sobre beneficios (15% para startups en España)	0,00	21253,36	46168,10
Beneficio Neto	-12654,40	120435,72	261619,25
Margen de Beneficio Neto	-5%	29%	43%

Tabla 13: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Swaply – Escenario Normal. Fuente: elaboración propia

En cuanto al **escenario pesimista** (ver tabla 14), los ingresos limitados dificultan la absorción de costes en los dos primeros años, lo que implica márgenes negativos. El margen EBITDA comienza en -68% en el primer año y mejora ligeramente hasta el -4% en el segundo, por lo que los dos primeros años no hay rentabilidad operativa. En el tercer año, se alcanza un EBITDA positivo del 24%, señal de una recuperación progresiva gracias al aumento de los ingresos. El margen EBIT sigue una trayectoria parecida, pasando de -69% a -5% y alcanzando un 23% en el último ejercicio. Por último, el margen de beneficio neto mejora desde el -70% inicial hasta un

23% en el tercer año, lo que indica que, aunque la fase inicial del proyecto es complicada, el modelo puede ser rentable si se mantiene en crecimiento.

CUENTA DE PYG - ESCENARIO PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por comisiones (20%)	87600,00	157680,00	236520,00
Ingresos por publicidad	3000,00	5000,00	7000,00
Tarifas de gestión	59130,00	88695,00	118260,00
Total Ingresos de explotación	149730,00	251375,00	361780,00
Sueldos y Salarios	197760,00	204310,80	211082,84
Publicidad y Marketing	27100,00	24456,00	24896,21
Gestoría (servicios administrativos)	1800,00	1834,20	1867,22
Pasarelas de pago (costos transacción)	9782,00	15782,60	22031,40
Almacén (alquiler)	8400,00	8526,00	8653,89
Suministros (servicios básicos)	4680,00	4768,92	4854,76
Gastos de Constitución de la Sociedad	807,00	0,00	0,00
Reconocimiento médico empleado	150,00	152,85	155,60
Seguridad y PRL (prevención riesgos)	900,00	305,00	305,00
Total Gastos de explotación	251379,00	262141,27	275851,82
EBITDA (antes de amortización)	-101649,00	-10766,27	85928,18
Margen EBITDA	-68%	-4%	24%
Amortización (activos a 10 años)	2004,90	2004,90	2004,90
EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos)	-103653,90	-12771,17	83923,28
Margen EBIT	-69%	-5%	23%
Gastos Financieros (Intereses)	1812,50	1687,50	1687,50
EBT (resultado antes de impuestos)	-105466,40	-14458,67	82235,78
Beneficio Neto	-105466,40	-14458,67	82235,78
Margen de Beneficio Neto	-70%	-6%	23%

Tabla 14: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Swaply – Escenario Pesimista. Fuente: elaboración propia

Para terminar, en el **escenario optimista** los ingresos permiten una rentabilidad sólida desde el primer año, como se puede ver en la tabla 15. El margen EBITDA comienza en un 28%, lo que indica una buena capacidad para generar beneficios operativos incluso en el primer año. Este margen mejora hasta el 53% en el tercer año, lo que refleja una clara eficiencia en la estructura de costes. El margen EBIT sigue la misma tendencia, pasando del 27% en el primer año al 53% en el tercero. Finalmente, el margen de beneficio neto muestra una evolución muy positiva, creciendo del 23% al 45%. Esto indica que el modelo de negocio de Swaply puede ser muy rentable si se alcanzan los niveles de adopción y actividad previstos en este escenario.

CUENTA DE PYG - ESCENARIO OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por comisiones (20%)	219000,00	350400,00	492750,00
Ingresos por publicidad	15000,00	20000,00	30000,00
Tarifas de gestión	147825,00	197100,00	246375,00
Total Ingresos	381825,00	567500,00	769125,00
Sueldos y Salarios	197760,00	204310,80	211082,84
Publicidad y Marketing	27100,00	24456,00	24896,21
Gestoría (servicios administrativos)	1800,00	1834,20	1867,22
Pasarelas de pago (costos transacción)	33580,00	64678,00	107492,50
Almacén (alquiler)	8400,00	8526,00	8653,89
Suministros (servicios básicos)	4680,00	4768,92	4854,76
Gastos de Constitución de la Sociedad	807,00	0,00	0,00
Reconocimiento médico empleado	150,00	152,85	155,60
Seguridad y PRL (prevención riesgos)	900,00	305,70	311,20
Total Gastos de explotación	275177,00	309032,47	359314,22
EBITDA (antes de amortización)	106648,00	258467,53	409810,78
Margen EBITDA	28%	46%	53%
Amortización (activos a 10 años)	2004,90	2004,90	2004,90
EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos)	104643,10	256462,63	407805,88
Margen EBIT	27%	45%	53%
Gastos Financieros (Intereses)	1812,50	1687,50	1687,50
EBT (resultado antes de impuestos)	102830,60	254775,13	406118,38
Impuesto sobre beneficios (15% para startups en España)	15424,59	38216,27	60917,76
Beneficio Neto	87406,01	216558,86	345200,62
Margen de Beneficio Neto	23%	38%	45%

Tabla 15: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Swaply – Escenario Optimista. Fuente: elaboración propia

Tras la proyección de las Cuentas de Resultados, se presentan a continuación los **Balances de Situación** correspondientes a los tres escenarios planteados. Estos reflejan la evolución esperada de la estructura financiera de Swaply a lo largo de los tres primeros años de actividad. De este modo, se puede observar cómo varían los activos, pasivos y el patrimonio neto en función del ritmo de crecimiento del negocio.

En el **escenario normal**, como se puede ver en la tabla 16, el balance de situación muestra una evolución financiera positiva a lo largo del tiempo. El activo total crece de forma significativa, desde 24.586,90€ en el primer año hasta alcanzar los 402.128,16€ en el tercero, impulsado principalmente por el aumento del activo corriente, fruto de una mayor generación de caja. El patrimonio neto pasa de valores negativos el primer año (-12.654,40€) a alcanzar los 369.400,57€ al final del tercer ejercicio, reflejando los beneficios acumulados de Swaply. Por su parte, el pasivo se reduce progresivamente, ya que a medida que se consolida la rentabilidad de Swaply hay una menor dependencia de la financiación externa.

BALANCE DE SITUACIÓN - ESCENARIO NORMAL	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	34479,40	31138,90	28313,30
Activo corriente (Caja y clientes)	-9892,50	111347,42	373765,36
Total Activo	24586,90	142486,32	402128,16
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-12654,40	107781,32
Resultado del ejercicio	-12654,40	120435,72	261619,25
Patrimonio neto (Recursos propios)	-12654,40	107781,32	369400,57
Pasivo corriente	3553,80	2705,00	2727,60
Acreeedores	1687,50	1687,50	2000,00
Proveedores	1866,30	1017,50	727,60
Pasivo no corriente	33687,50	32000,00	30000,00
Pasivo	37241,30	34705,00	32727,60
Total Pasivo + Patrimonio Neto	24586,90	142486,32	402128,17
Descuadre	0,00	0,00	-0,00

Tabla 16: Balance de Situación Swaply – Escenario Normal. Fuente: elaboración propia

En el **escenario pesimista** (ver tabla 17), el balance refleja una situación financiera más comprometida. El activo total se mantiene en valores negativos durante los tres años, debido a un activo corriente también negativo, lo que indica insuficiencia de liquidez. El patrimonio neto, por tanto, permanece por debajo de 0, alcanzando los -37.689,29€ en el tercer año, lo que pone de manifiesto la acumulación de pérdidas y la falta de recursos propios suficientes. La estructura de deuda casi no varía, ya que está compuesta principalmente por el préstamo ENISA solicitado al inicio del proyecto y sus intereses asociados, lo que estabiliza el pasivo, pero limita el margen de maniobra financiera a corto plazo.

BALANCE DE SITUACIÓN - ESCENARIO PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	34479,40	31138,90	28313,30
Activo corriente (Caja y clientes)	-102704,50	-114354,07	-29314,69
Total Activo	-68225,10	-83215,17	-1001,39
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-105466,40	-119925,07
Resultado del ejercicio	-105466,40	-14458,67	82235,78
Patrimonio neto (Recursos propios)	-105466,40	-119925,07	-37689,29
Pasivo corriente	3553,80	4709,90	6687,90
Acreeedores	1687,50	1687,50	2000,00
Proveedores	1866,30	3022,40	4687,90
Pasivo no corriente (Préstamo >1 año)	33687,50	32000,00	30000,00
Pasivo	37241,30	36709,90	36687,90
Total Pasivo + Patrimonio Neto	-68225,10	-83215,17	-1001,39
Descuadre	0,00	0,00	-0,00

Tabla 17: Balance de Situación Swaply – Escenario Pesimista. Fuente: elaboración propia

Por último, en el **escenario optimista** (ver tabla 18), el balance refleja una evolución muy favorable de la situación financiera de Swaply. El activo total crece de 124.647,31€ en el primer año hasta superar los 681.000€ en el tercero, impulsado principalmente por el aumento del activo corriente, debido a caja y clientes. En cuanto al patrimonio neto, también experimenta un crecimiento hasta alcanzar los 649.165,49€ al cierre del tercer año, reflejando los beneficios acumulados y la baja dependencia de financiación externa. El pasivo, por su parte, se mantiene

estable y controlado, porque la estructura de la deuda está centrada en el préstamo ENISA principalmente, como se ha indicado antes.

BALANCE DE SITUACIÓN - ESCENARIO OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	34479,40	31138,90	28313,30
Activo corriente (Caja y clientes)	90167,91	307531,67	653537,19
Total Activo	124647,31	338670,57	681850,49
Resultados de ejercicios anteriores	0,00	87406,01	303964,87
Resultado del ejercicio	87406,01	216558,86	345200,62
Patrimonio neto (Recursos propios)	87406,01	303964,87	649165,49
Pasivo corriente	3553,80	2705,70	2685,00
Acreeedores	1687,50	1687,50	2000,00
Proveedores	1866,30	1018,20	685,00
Pasivo no corriente	33687,50	32000,00	30000,00
Pasivo	37241,30	34705,70	32685,00
Total Pasivo + Patrimonio	124647,31	338670,57	681850,49
Descuadre	0,00	0,00	0,00

Tabla 18: Balance de Situación Swaply – Escenario Optimista. Fuente: elaboración propia

9.4. Análisis del Cash Flow

El análisis del estado de la **Tesorería o de Flujos de Caja (Cash Flow)** permite evaluar la capacidad de Swaply para generar liquidez y afrontar sus obligaciones de pago en cada ejercicio. A través del flujo de caja operativo y de financiación, se observa cómo evoluciona la caja disponible a lo largo del tiempo en los distintos escenarios, lo cual es clave para garantizar la estabilidad financiera del proyecto más allá de la rentabilidad contable.

En la siguiente tabla 19, se puede ver el **escenario normal** de tesorería, en el que Swaply presenta una situación que mejora de manera progresiva con el tiempo. En el primer año, la empresa muestra una variación neta de caja negativa de -9.892,50€, por el desajuste entre los cobros y los pagos de explotación, así como la inversión inicial. No obstante, a partir del segundo año, el flujo de caja operativo pasa a ser positivo, con 144.180,78€ y en el tercero, asciende a 310.273,55€. Esta evolución refleja una buena capacidad del negocio para generar liquidez a medida que aumenta la actividad, lo que permite cerrar el ejercicio con una caja final de 373.765,36€ en el tercer año.

TESORERÍA - ESCENARIO NORMAL			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cobros por ventas (20% comisión)	146000,00	262800,00	394200,00
Cobros por publicidad	5000,00	8000,00	12000,00
Cobros por gestión	98550,00	147825,00	197100,00
Total cobros operativos	249550,00	418625,00	603300,00
Pagos de explotación (sin intereses)	262587,00	274444,22	293026,45
<i>– Incluye pagos de salarios, marketing, gestoría, almacén, suministros, seguridad, etc.</i>			
Flujo de caja operativo (antes intereses)	-13037,00	144180,78	310273,55
Inversión inicial (activos)	-20049,00	0,00	0,00
Préstamo bancario recibido	25006,00	0,00	0,00
Pago de intereses	-1812,50	-1687,50	-1687,50
Flujo de caja de financiación	3144,50	-1687,50	-1687,50
Pago de impuestos	0,00	-21253,36	-46168,10
Variación neta de caja	-9892,50	121239,92	262417,95
Caja inicial	0,00	-9892,50	111347,42
Caja final	-9892,50	111347,42	373765,36

Tabla 19: Tesorería de Swaply – Escenario Normal. Fuente: elaboración propia

En el **escenario pesimista** (ver tabla 20), Swaply presenta dificultades de liquidez durante los dos primeros años, con salidas de caja superiores a los cobros operativos. A pesar del préstamo inicial recibido, los ingresos limitados y los costes provocan una variación neta de caja muy negativa en el año 1 (-102.704,50€) y en el año 2 (-11.649,57€). En el tercer año, el flujo operativo empieza a ser positivo. Aun así, la caja final sigue siendo negativa (-29.314,69€). Esta situación determina la importancia de que se alcance un umbral mínimo de actividad para cubrir los gastos y evitar tensiones de tesorería.

TESORERÍA - ESCENARIO PESIMISTA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cobros por ventas (20% comisión)	87600,00	157680,00	236520,00
Cobros por publicidad	3000,00	5000,00	7000,00
Cobros por gestión	59130,00	88695,00	118260,00
Total cobros operativos	149730,00	251375,00	361780,00
Pagos de explotación (sin intereses)	255579,00	261337,07	275053,12
<i>– Incluye pagos de salarios, marketing, gestoría, almacén, suministros, seguridad, etc.</i>			
Flujo de caja operativo (antes intereses)	-105849,00	-9962,07	86726,88
Inversión inicial (activos)	-20049,00	0,00	0,00
Préstamo bancario recibido	25006,00	0,00	0,00
Pago de intereses	-1812,50	-1687,50	-1687,50
Flujo de caja de financiación	3144,50	-1687,50	-1687,50
Variación neta de caja	-102704,50	-11649,57	85039,38
Caja inicial	0,00	-102704,50	-114354,07
Caja final	-102704,50	-114354,07	-29314,69

Tabla 20: Tesorería de Swaply – Escenario Pesimista. Fuente: elaboración propia

Para terminar, en el **escenario optimista** (tabla 21) se puede ver una generación de caja muy positiva desde el primer año. El flujo de caja operativo es creciente y sostenido: 102.448€ el primer año, 257.267,53€ el segundo y 408.610,78€ el tercero. Esto significa que Swaply puede cubrir tanto los gastos de explotación, como los impuestos sin recurrir a nueva financiación externa. Tras la inversión inicial en activos y el préstamo recibido en el primer ejercicio, la empresa cierra el año 1 con una variación neta de caja positiva de 90.167,91€, que se eleva hasta

346.005,52€ en el tercer año. Esta evolución permite alcanzar una caja final de 653.537,19€ en el tercer año, lo que permite una amplia capacidad de maniobra para reinvertir, escalar o afrontar imprevistos con solvencia.

TESORERÍA - ESCENARIO OPTIMISTA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cobros por ventas (20% comisión)	219000,00	350400,00	492750,00
Cobros por publicidad	15000,00	20000,00	30000,00
Cobros por gestión	147825,00	197100,00	246375,00
Total cobros operativos	381825,00	567500,00	769125,00
Pagos de explotación (sin intereses)	279377,00	310232,47	360514,22
– Incluye pagos de salarios, marketing, gestoría, almacén, suministros, seguridad, etc.			
Flujo de caja operativo (antes intereses)	102448,00	257267,53	408610,78
Inversión inicial (activos)	-20049,00	0,00	0,00
Préstamo bancario recibido	25006,00	0,00	0,00
Pago de intereses	-1812,50	-1687,50	-1687,50
Flujo de caja de financiación	3144,50	-1687,50	-1687,50
Pago de impuestos	-15424,59	-38216,27	-60917,76
Variación neta de caja	90167,91	217363,76	346005,52
Caja inicial	0,00	90167,91	307531,67
Caja final	90167,91	307531,67	653537,19

Tabla 21: Tesorería de Swaply – Escenario Optimista. Fuente: elaboración propia

Con el fin de asegurar un control eficaz sobre la evolución económica de Swaply, se han establecido una serie de **KPIs financieros** que permitirán evaluar el rendimiento del negocio, anticipar posibles desviaciones, así como facilitar la toma de decisiones en base a los datos. Al igual que se ha hecho para los anteriores planes, cada uno de los KPIs se ha vinculado a un objetivo concreto y se revisarán con una frecuencia adecuada en función de su naturaleza. En la tabla 22 se puede ver un cuadro resumen de los KPIs.

Área financiera	KPI específico	Objetivo	Frecuencia de control
Rentabilidad	Margen de beneficio neto (%)	> 20 %	Anual
Liquidez	Tesorería/Caja disponible (€)	> 50.000 €	Trimestral
Eficiencia operativa	Margen EBITDA (%)	> 25 %	Anual
Endeudamiento	Ratio Deuda/Patrimonio neto	< 1	Anual

Tabla 22: KPIs financieros de Swaply. Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, el **margen de beneficio neto** mide la capacidad del negocio para generar beneficios una vez descontados todos los costes, incluidos intereses e impuestos. Se ha establecido como objetivo mantener este margen por encima del 20%, lo que reflejaría una actividad rentable y sostenible en el tiempo. Se revisará anualmente con el cierre del ejercicio.

Por otro lado, la liquidez se medirá a través del **nivel de tesorería o caja disponible**, para asegurar que la empresa pueda hacer frente a sus pagos a corto plazo. Se ha fijado como umbral mínimo disponer de más de 50.000€ y se controlará de forma trimestral, por su importancia para la estabilidad operativa en las primeras fases del negocio.

Con respecto a la eficiencia operativa, se empleará el **margen EBITDA**, que permite evaluar el rendimiento del negocio sin tener en cuenta las amortizaciones, los intereses ni los impuestos. Se ha determinado que un margen superior al 25% indicará una estructura de costes bien optimizada y una buena capacidad de generación de beneficios desde la actividad principal. Se controlará anualmente.

Finalmente, la **ratio Deuda/Patrimonio Neto** va a permitir analizar el nivel de apalancamiento financiero. El objetivo será mantenerlo por debajo de 1, ya que es señal de equilibrio entre financiación externa y recursos propios, reduciendo el riesgo financiero y facilitando el acceso a posibles líneas de financiación futuras. También se revisará anualmente.

10. Cuadro de Mando Integral

Para complementar la estrategia de Swaply y garantizar su alineación con los objetivos del negocio, se ha elaborado un **Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)**, como se observa en la tabla 23. Este modelo permite trasladar la visión y estrategia de la empresa a un marco medible a corto plazo. En el CMI (ver siguiente figura) se establecen objetivos estratégicos en cuatro ámbitos clave: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Estos objetivos se gestionan a través de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) con diferentes frecuencias de control, cada uno de ellos asignado a un responsable dentro del equipo de Swaply y con apoyo de otros departamentos clave.

ÁMBITO	OBJETIVO PRIMER AÑO	KPI	FRECUENCIA CONTROL	RESULTADO OPTIMISTA	RESULTADO MEDIO	RESULTADO PESIMISTA	RESPONSABLE	SOPORTE
Financiero	Mejorar la rentabilidad	Margen EBITDA (% sobre ventas)	Anual	>25%	5-25%	<5%	CFO	CTO, COO & CMO
Financiero	Maximizar ingresos	Ventas (€)	Anual	>500K	200-500K	<200K	CFO	CMO
Clientes	Aumento de la fidelidad del cliente	Tasa de retención de clientes (%)	Anual	>90%	70-90%	<70%	COO	CMO
Clientes	Mejora de atención al cliente	Tiempo de respuesta media al cliente (min)	Mensual	<5 min	5-10 min	>10 min	COO	CMO & CTO
Procesos internos	Reducir el tiempo de procesamiento de pedidos	Tiempo medio de procesamiento de pedidos (horas)	Mensual	< 12 h	12-24 h	>24 h	COO	CTO
Procesos internos	Innovación	Número de nuevas funcionalidades implementadas	Trimestral	>3	Entre 1 y 3	<1	CTO	COO
Personas	Mejora de satisfacción del equipo	Encuesta de satisfacción (0-10)	Semestral	> 8	Entre 7 y 8	<7	CHRO	CTO, CFO, CHRO & CMO
Personas	Formación	Empleados con formación (%)	Anual	100%	70-99%	<70%	CHRO	-

Tabla 23: Cuadro de Mando Integral Swaply. Fuente: elaboración propia

En el **ámbito financiero**, destacan dos objetivos clave bajo la responsabilidad del CFO. El primer objetivo es **mejorar la rentabilidad**, que se evaluará a través del margen EBITDA/Ventas y deberá situarse entre el 5-25% en un escenario medio. Este objetivo busca optimizar la estructura de costes y la eficiencia operativa, asegurando la viabilidad del negocio a largo plazo. El segundo es **maximizar ingresos**, un reto crucial en la fase inicial de Swaply, donde consolidar una masa importante de usuarios será determinante para la sostenibilidad del modelo de negocio. En un escenario medio, se estima que los ingresos anuales se sitúen entre 200 y 500 mil euros, lo que refleja el desempeño esperado de la plataforma el primer año.

En el **ámbito de clientes**, se han identificado dos objetivos estratégicos liderados por el COO. El primero es **aumentar la fidelidad del cliente**, algo esencial en los modelos de negocio basados en plataformas, donde el *engagement* es un factor determinante de éxito. En un escenario medio, se espera que la tasa de retención de clientes anual se encuentre entre el 70-90%. El segundo objetivo es **mejorar la atención al cliente**, enfocado en reducir el tiempo de respuesta, situándolo entre los 5 y 10 minutos, garantizando un servicio eficiente y de calidad para los usuarios.

En cuanto a **procesos internos**, se han definido otros dos objetivos estratégicos. Primero, **reducir el tiempo de procesamiento de pedidos**, que será gestionado por el COO. Para alcanzar el rendimiento óptimo, estimamos que se debería situar entre las 12 y 24 horas, asegurando que los pedidos sean gestionados y enviados de manera eficiente. Este objetivo está estrechamente vinculado a la optimización logística y la automatización de procesos dentro de las plataformas. El segundo es **fomentar la innovación**, impulsando el desarrollo de nuevas funcionalidades de la plataforma que mejoren la experiencia del usuario y generen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En un escenario medio, se espera implementar entre 1 y 3 funcionalidades nuevas cada trimestre. De este objetivo se encargará principalmente el CTO.

Finalmente, en el **ámbito de aprendizaje y crecimiento**, los objetivos son **mejorar la satisfacción del equipo** y **potenciar la formación**, ambos bajo la responsabilidad del CHRO. El primero, se evaluará mediante una encuesta semestral, donde un escenario medio situaría la satisfacción de los empleados entre el 7 y el 8 sobre 10. Este objetivo está diseñado para fomentar la motivación del equipo y garantizar un entorno de trabajo positivo y productivo. El segundo, trata de asegurar que los empleados tengan acceso a programas de formación. Se espera que, en un escenario medio, entre el 70 y el 99% del equipo haya recibido al menos una formación anual, que el primer año sería una formación específica para la integración en la empresa.

11. Matriz de Riesgos

Es muy relevante determinar y gestionar los riesgos que Swaply podría enfrentar a corto y medio plazo. Con el fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto, se ha elaborado una **Matriz de Riesgos para Swaply**. En la siguiente tabla 24 se puede ver la matriz formada por el riesgo, la probabilidad de que ocurra, el grado de impacto, las consecuencias, las medidas correctoras y los controles que se deberían llevar a cabo. Se ha seguido un código de colores que ayuda a visualizar y priorizar los riesgos.

El primer riesgo, hace referencia a la **ciberseguridad y protección de datos**, que tiene una probabilidad e impacto significativos. Este riesgo está vinculado al objetivo de garantizar confianza en los usuarios y el cumplimiento normativo, ya que podría comprometer información sensible o dañar la reputación de la empresa.

El segundo riesgo es la **baja adopción por parte de los usuarios**, algo inherente a los modelos de negocios basados en plataformas. La probabilidad es considerable y su impacto podría comprometer la viabilidad del proyecto. Este riesgo nace de la dependencia de la tecnología y la necesidad de lograr efectos de red para garantizar la escalabilidad del negocio.

A continuación, contamos con el **riesgo reputacional derivado de incidencias o una mala experiencia del usuario**. Su probabilidad varía en función de la calidad del servicio prestado, pero su impacto es elevado porque una mala experiencia puede hacerse viral y afectar la reputación de la marca. Este riesgo se vincula con la necesidad de ofrecer una plataforma intuitiva, servicio de atención al cliente eficiente y mecanismos de respuestas ante quejas y reclamaciones.

El cuarto riesgo es la **dependencia de terceros**, específicamente de las empresas de mensajería con las que Swaply colabora para garantizar la recogida y entrega de los productos en los tiempos acordados. Aunque Swaply pueda prometer rapidez en los envíos, el cumplimiento de estos plazos depende del desempeño de nuestros socios logísticos. Este riesgo está ligado a la necesidad de seleccionar socios logísticos confiables, establecer acuerdos claros y contar con formas de actuación en caso de incidencias. Por ejemplo, implementar un sistema de alertas para avisar al cliente en caso de retraso, ofrecer compensaciones con descuentos para futuros envíos y monitorear el desempeño de cada empresa y renegociar condiciones si es necesario.

Por último, el **mal funcionamiento de la App o la Web**, que daría lugar a una experiencia deficiente para los usuarios, lo que afectaría a la retención y atracción de clientes. Como la plataforma digital es el núcleo del modelo de negocio, cualquier fallo técnico impactaría negativamente en la operativa y percepción de la marca. Este riesgo está ligado a la necesidad de una infraestructura tecnológica robusta, pruebas constantes y optimización continua del sistema.

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIAS	MEDIDAS CORRECTORAS	CONTROLES
Ciberseguridad y protección de datos	Media - alta	Alto	Pérdida de confianza de los usuarios, sanciones legales, daño reputacional	Medidas de seguridad adicionales como encriptación de datos	Pruebas de seguridad frecuentes, formación en ciberseguridad
Baja adopción por parte de los usuarios	Media	Alto	Dificultad para escalar el negocio y posible cierre	Estrategias de Marketing efectivas, como diferenciación y fidelización de clientes	Análisis de métricas de adquisición y retención y encuestas de satisfacción
Reputacional por incidencias o mala experiencia del usuario	Media	Alto	Pérdida de usuarios, críticas negativas, daño a la imagen de Swaply	Monitoreo de redes sociales, atención al cliente eficiente y gestión de las crisis	Seguimiento de feedback, respuestas rápidas ante quejas y mejora continua del servicio
Dependencia de terceros (socios logísticos)	Media - alta	Medio-alto	Retrasos en los envíos, insatisfacción de los clientes	Diversificación de proveedores logísticos, acuerdos claros y planes de actuación en caso de incidencias	Evaluaciones periódicas a los socios logísticos, sistema de compensaciones
Mal funcionamiento de la App y Web	Media	Medio-alto	Mala experiencia del usuario, pérdida de clientes	Establecer sistemas de optimización tecnológica	Monitoreo en tiempo real, optimización del código, mejora de la infraestructura

Tabla 24: Matriz de riesgos de Swaply. Fuente: elaboración propia

12. Conclusiones, contribuciones, futuras líneas y limitaciones

Tras haber desarrollado el Plan de Negocio de Swaply, se puede confirmar que presenta un modelo de negocio viable y alineado con las nuevas tendencias de consumo sostenible. Mediante los distintos análisis que se han elaborado: Estratégico, de Marketing, de Operaciones, de Recursos Humanos y Legal y Financiero, se ha demostrado que la propuesta de valor tiene la capacidad para diferenciarse dentro de un mercado creciente y competitivo.

Desde una perspectiva crítica, el modelo de negocio de Swaply destaca por su contribución a la economía circular, ofreciendo una alternativa práctica y eficiente para reutilizar ropa, reducir el impacto ambiental y fomentar el consumo responsable. A diferencia de otras plataformas, Swaply eliminará barreras logísticas y promoverá una experiencia simplificada para el usuario, lo que supone un valor diferencial real. Además, el componente social de donación de prendas no vendidas a ONGs, refuerza el propósito de la empresa y aporta una dimensión ética al modelo.

Financieramente, el proyecto demuestra ser viable en un escenario medio, con una proyección clara de rentabilidad a partir del tercer año. El crecimiento de los márgenes y la generación progresiva de caja evidencian que, aunque los primeros años requieren una inversión inicial importante y un control estricto de los gastos, la escalabilidad del modelo permite alcanzar una estructura rentable y sostenible a medio plazo. No obstante, es cierto que esta viabilidad depende en gran medida de la capacidad de captar una base sólida de usuarios activos, así como de optimizar los costes logísticos, lo cual es uno de los principales retos.

Entre las limitaciones del proyecto, destaca la necesidad de consolidar la marca en un sector con competidores ya posicionados y la dependencia de financiación externa en las primeras etapas, que puede condicionar el ritmo de crecimiento. Por otro lado, se suma una limitación metodológica relacionada con el estudio de mercado realizado. Aunque se ha empleado para su posterior análisis una encuesta con una muestra de 185 personas, este tamaño resulta reducido para obtener conclusiones extrapolables con un alto grado de fiabilidad. Para mejorar la calidad del análisis del comportamiento del consumidor y sus preferencias reales, sería recomendable ampliar la muestra en futuras investigaciones, lo que permitiría tomar decisiones estratégicas basadas en datos más representativos del mercado objetivo.

En cuanto a las futuras líneas de desarrollo, Swaply cuenta con potencial para ampliar su alcance geográfico, primero a nivel nacional y, posteriormente internacional, especialmente en Europa donde la conciencia ambiental y el mercado de segunda mano están más desarrollados. Además, el modelo ofrece oportunidades de diversificación como la integración de servicios complementarios como la reparación o personalización de prendas y el uso de tecnologías como la inteligencia artificial para personalizar la experiencia del usuario.

En conclusión, Swaply es una propuesta con una base sólida, tanto desde el punto de vista estratégico como económico, pero requiere una ejecución muy cuidada, con una inversión inicial bien gestionada y una constante adaptación a las demandas del mercado. Principalmente depende de su capacidad para fidelizar a los usuarios, controlar los costes y de innovar en un mercado competitivo.

13. Bibliografía

- Amed, I., Balchandani, A., Barrelet, D., Berg, A., D'Auria, G., Rölkens, F., y Starzynska, E. (2023, 29 noviembre). The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns. McKinsey & Company. Recuperado el 14 octubre de 2024 de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
- Banco de España. (2025). Estadísticas de tipos de interés. Recuperado el 13 de marzo de 2025 de <https://www.bde.es/webbe/es/estadisticas/compartido/datos/pdf/a1901.pdf>
- BNP Paribas Personal Finance España. (4 de junio de 2024). Segunda mano - El Observatorio Cetelem. El Observatorio Cetelem. <https://elobservatoriocetelem.es/sostenibilidad/sostenibilidad-y-consumo-2024/segunda-mano/>
- Cámara de Comercio de Sevilla. (24 de octubre de 2023). El desafío de la moda rápida. Cómo las marcas afrontan la sostenibilidad. Recuperado el 6 de enero de 2025 de <https://en.camaradesevilla.com/moda-rapida/>
- Carrasco, D. (9 de agosto de 2023). Así es Micolet. Marketing4ecommerce. Recuperado el 6 de enero de 2025 de <https://marketing4ecommerce.net/asi-es-micolet-el-sorprendente-marketplace-de-moda-de-segunda-mano-que-apuesta-por-el-canal-fisico-para-seguir-creciendo/>
- Consejo de la Unión Europea. (3 de diciembre de 2024). El Pacto Verde Europeo. Recuperado el 6 de enero de 2025 de <https://www.consilium.europa.eu/es/policias/green-deal/>
- Dissanayake, D.G.K. y Weerasinghe, D. (2021). Towards Circular Economy in Fashion: Review of Strategies, Barriers and Enablers, Circular Economy and Sustainability. Recuperado el 14 de octubre de 2024 de <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00090-5>
- Enisa. (2025). Emprendedoras digitales. Ministerio de Industria y Turismo, Gobierno de España. Recuperado el 4 de marzo de 2025 de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/emprendedoras-digitales>
- Expansión. (18 de diciembre de 2024). Tipos del BCE. Recuperado el 5 de enero de 2025 de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/zona-euro>
- Fernández, R. (5 de febrero de 2024). El mercado mundial de artículos de segunda mano y reacondicionados. Statista. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://es.statista.com/temas/8684/mercado-mundial-de-articulos-de-segunda-mano-usados-y-reacondicionados/#topicOverview>
- García, M.A. (23 de marzo de 2024). Los jóvenes revolucionan el consumo de moda. La ropa de

segunda mano conquista el escaparate. El País. Recuperado el 6 de enero de 2025 de <https://elpais.com/economia/negocios/2024-03-23/los-jovenes-revolucionan-el-consumo-de-moda-la-ropa-de-segunda-mano-conquista-el-escaparate.html>

García, P. (9 de abril de 2024). El 76% de los españoles compra productos de segunda mano para ahorrar. La Vanguardia. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de https://www.larazon.es/economia/76-espanoles-compra-productos-segunda-mano-ahorrar_202404096614e80217c56e00015465db.html

Gray S, Druckman A, Sadhukhan J, James K. (2022). Reducing the Environmental Impact of Clothing: An Exploration of the Potential of Alternative Business Models. Sustainability; 14(10):6292. Recuperado el 14 de octubre de 2024 de <https://doi.org/10.3390/su14106292>

Idealista. (s.f.). 11 naves en alquiler en Zona Sur, Madrid. Idealista. Recuperado el 23 de marzo de 2025 de https://www.idealista.com/alquiler-locales/madrid/zona-sur/con-precio-hasta_750,naves/

Instituto Nacional de Estadística. (13 de febrero de 2025). Estadística Continua de Población. 1 de enero de 2025. Datos provisionales. Recuperado el 22 de marzo de 2025 de <https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm>

Instituto Nacional de Estadística. (19 de diciembre de 2024). Censo anual de población. Recuperado el 6 de marzo de 2025 de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176992&idp=1254735572981

Jefatura del Estado. (2002). Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. Boletín Oficial del Estado, núm. 166, 12 de julio de 2002, 25388-25403. <https://www.boe.es/eli/es/l/2002/07/11/34>

KPMG. (2020). Consumidores y nueva realidad: primer sondeo. Cambios en los hábitos, preferencias y expectativas de los consumidores. Recuperado el 6 de enero de 2025 de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/07/consumidores-nueva-realidad.pdf>

López, D. (11 de julio de 2024). La inestabilidad política complica en España la implementación de medidas de consolidación fiscal. El País. Recuperado el 5 de enero de 2025 de <https://elpais.com/economia/2024-07-11/la-inestabilidad-politica-complica-en-espana-la-implementacion-de-medidas-de-consolidacion-fiscal.html>

- Micolet. (2021, 22 julio). Micolet, una fuerte apuesta por la moda circular - Moda, Tendencias y Economía Circular · Micolet. Moda, Tendencias y Economía Circular · Micolet. Recuperado el 6 de enero de 2025 de <https://www.micolet.com/blog/micolet-mision/>
- Micolet. (s.f.). Micolet – Tus Ventas. Micolet. Recuperado el 22 de marzo de 2025 de <https://www.micolet.com/faq/tus-ventas>
- Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (2022). España Digital 2026. Recuperado el 6 de enero de 2026 de https://portal.mineco.gob.es/en-us/ministerio/estrategias/Pages/00_Espana_Digital.aspx
- Ministerio de Hacienda. (2024). Informe de Situación de la Economía Española 2024. Recuperado el 5 de enero de 2025 de <https://www.hacienda.gob.es/CDI/Estabilidad%20Presupuestaria/SituacionEconomia2024.pdf>
- Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 14 de octubre de 2024 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Navas, N. (13 de octubre de 2024). El boom de la segunda mano seduce a las empresas. La Vanguardia. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.lavanguardia.com/dinero/20241013/10015235/boom-segunda-mano-seduce-empresas.html>
- Núñez, P. (2020). Un 82% de los consumidores españoles prefiere las empresas medioambientalmente responsables, según un estudio de IBM. IBM España Newsroom. Recuperado el 6 de enero de 2025 de <https://es.newsroom.ibm.com/2020-03-02-Un-82-de-los-consumidores-espanoles-prefiere-las-empresas-medioambientalmente-responsables-segun-un-estudio-de-IBM>
- Orús, A. (2 de diciembre de 2024). El Comercio Electrónico en España – Datos estadísticos. Statista. Recuperado el 6 de enero de 2025 de <https://es.statista.com/temas/3167/el-comercio-electronico-dentro-de-espana/#topicOverview>
- Orús, A. (6 de noviembre de 2024). Tamaño del mercado de ropa de segunda mano a nivel mundial entre 2021 y 2028. Statista. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://es.statista.com/estadisticas/1229633/volumen-del-negocio-de-ropa-de-segunda-mano-a-nivel-mundial/>

- Percentil. (s.f.). ¿Cómo valora Percentil lo que envió? Preguntas frecuentes. Percentil. Recuperado el 22 de marzo de 2025 de <https://percentil.com/preguntas-frecuentes-vender#que-recibo-a-cambio>
- Percentil. (s.f.). Compra y vende ropa de segunda mano online. Percentil. Recuperado el 6 de enero de 2025 de <https://percentil.com/>
- Pinker Moda. (29 de diciembre de 2023). La ropa de segunda mano sigue ganando adeptos: 20% de compradores en España. Recuperado el 22 de marzo de 2025 de <https://pinkermoda.com/1-5-espanoles-compra-ropa-segunda-mano/>
- PricewaterhouseCoopers. (2024). Voice of the Consumer Survey 2024: Cómo reducir el déficit de confianza del consumidor. PwC. <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/voice-of-the-consumer-survey.html>
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado, 161, de 03/07/2010. Recuperado el 16 de febrero de 2025 <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-10544-consolidado.pdf>
- Roldán, T. (11 de julio de 2024). Informe económico y financiero. ESADE. Recuperado el 5 de enero de 2025 de <https://www.esade.edu/ecpol/es/publicaciones/informe-economico-y-financiero-35/>
- Statista. (31 de enero de 2025). Compras de segunda mano más comunes por categoría en España 2024. Recuperado el 22 de marzo de 2025 de <https://www.statista.com/forecasts/1001449/most-common-second-hand-purchases-by-category-in-spain>
- ThredUp. (2024). 2024 Resale Report. Recuperado el 14 de octubre de 2024 de https://cf-assets-tup.thredup.com/resale_report/2024/ThredUp_2024_Resale%20Report.pdf
- Vinted. (s.f.). Nuestra plataforma. Vinted. Recuperado el 6 de enero de 2025 de <https://www.vinted.es/our-platform>
- Vinted. (s.f.). Tasa de protección al comprador. Vinted. Recuperado el 22 de marzo de 2025 de <https://www.vinted.es/help/342-tasa-de-proteccion-al-comprador-en-vinted>

14. Anexo

Encuesta realizada a 185 personas, de distinto género y edad, estudiantes y trabajadores, interesados o no en moda de segunda mano:

Experiencia en Plataformas de Segunda Mano

- ¿Tienes ropa de la que te quieres deshacer y no sabes cómo?
- ¿Has utilizado alguna vez una plataforma de reventa de segunda mano?
- Si has marcado "sí" en la pregunta anterior, ¿cuál fue tu experiencia en general?
- ¿Cuál es tu razón principal para comprar ropa de segunda mano?
- ¿Te da pereza la gestión de compra/venta de ropa a través de plataformas de segunda mano (hacer fotos, negociar, gestionar el envío...)?
- ¿Cuál es tu razón principal para vender ropa de segunda mano?
- ¿Consideras que te resulta una pérdida de tiempo gestionar las ventas en plataformas de segunda mano?
- ¿Sueles sentir desconfianza al comprar en plataformas de ropa de segunda mano?
- Si has marcado "sí" en la pregunta anterior, ¿por qué?
- ¿Te fijas mucho en las reseñas al comprar en estas plataformas? (Escala de 1 a 5, siendo 1 nada y 5 mucho)
- En caso de que hayas vendido alguna vez, ¿te han puesto alguna mala reseña por la gestión del envío o la prenda en sí?
- Si has marcado "sí" en la pregunta anterior, ¿qué hiciste para resolverlo?
- ¿Sueles sentir confianza al comprar en plataformas de ropa de segunda mano? (Escala de 1 a 5 de menos a más confianza)
- ¿Cuántas compras mensuales haces aproximadamente por plataformas de segunda mano?
- ¿Cuántas ventas mensuales haces aproximadamente por plataformas de segunda mano?

Opiniones sobre la Gestión de Ventas

- ¿Te ha pasado vender una prenda después de estar mucho tiempo colgada en la plataforma y no encontrarla cuando ibas a enviarla?
- ¿Podrías describir cualquier inconveniente importante que hayas tenido con las plataformas actuales de venta de segunda mano?

Datos demográficos

- ¿Cuál es tu género?
- ¿En qué ciudad resides?
- ¿Cuál es tu edad?
- ¿Cuál es tu ocupación?
- ¿Con qué frecuencia usas aplicaciones de compraventa de segunda mano?

¡Muchas gracias por participar!

- Correo electrónico



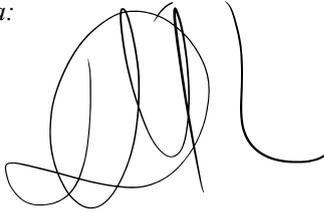
15. Declaración de uso de herramientas de IA en el TFG

Por la presente, yo, María Ángeles Díaz Ruiz, estudiante de 5º de E-6 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Plan de Negocio de Swaply” declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación: corrector de estilo literario y de lenguaje: para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto; 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: 14 de marzo de 2025.

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'M' followed by a vertical line and a horizontal stroke at the bottom.