



ICADE - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Modelo de Negocio

TEXTYL

Autor: Francisco Villegas Alonso

Director: Profa. María Coronado Vaca

MADRID | Junio 2019

Resumen

A lo largo de este trabajo hemos desarrollado un modelo de negocio basándonos en el método Lean Startup para empresas totalmente disruptivas. La idea, nombrada al menos de forma provisional como TEXTYL, consiste en una plataforma online de alquiler de ropa sostenible y de alta gama por suscripción. El creciente interés por la sostenibilidad, que ya ha alterado y reformado industrias y mercados enteros como el de la movilidad o el de la comida, desembarcará tarde o temprano en el mundo de la moda. Entroncando con esta idea, la sostenibilidad en la compra de moda conllevará una reducción de la cantidad de ropa comprada para ser utilizada pocas o incluso una sola vez, lo que reducirá las posibilidades de los consumidores. Como solución a esto, planteamos el alquiler de ropa como una suscripción mensual que permite el acceso a un número limitado de prendas y cambios infinitos. Este sistema también reducirá el precio que los consumidores pagan por sus prendas de ropa cada mes.

Por supuesto, una idea tan innovadora requiere una investigación de su potencial. Este trabajo se divide en una primera parte más general, donde analizamos el entorno en el que va a tener que competir TEXTYL. Esto incluye un análisis de la economía, de la competencia y del interés de los consumidores. A continuación, explicamos en detalle la idea tras TEXTYL, resolviendo todos los problemas que surgen durante su planteamiento. Finalmente y como en todo modelo de negocio, llevamos a cabo unas proyecciones financieras para estudiar la rentabilidad y los flujos de caja del negocio.

Palabras clave: Alquiler / ropa / sostenibilidad / startup / proyecciones / innovación

Abstract

Throughout this project we have developed a business model based on the Lean Startup method for totally disruptive companies. The idea, at least provisionally referred to as TEXTYL, is an online platform for sustainable, high-end clothing rental by subscription. The growing interest in sustainability, which has already altered and reformed entire industries and markets such as mobility or food, will sooner or later land in the fashion world. In keeping with this idea, sustainability in fashion shopping will lead to a reduction in the amount of clothing purchased for few or even one-time use, which will reduce consumer choice. As a solution to this, we propose clothing rental as a monthly subscription that allows access to a limited number of garments and infinite changes. This idea will also reduce the price that costumers pay for their clothes every month.

Of course, such an innovative idea requires an investigation of its potential. This project is divided into a more general first part, where we analyze the environment in which TEXTYL will have to compete. This includes an analysis of the economy, competition and consumer interest. Next, we explain in detail the idea behind TEXTYL, solving all the problems that arise during its approach. Finally, as in any business model, we carry out financial projections to study the profitability and cash flows of the business.

Key Words: Rental / clothes / sustainability / startup / forecasts / innovation

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y OBJETIVOS	5
2. BREVE ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA Y LA INDUSTRIA DE LA MODA EN ESPAÑA.....	8
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	10
3.1. Rent the Runway.....	10
3.2. La Más Mona	11
3.3. MOUO.....	12
3.4. Hirestreet.....	12
4. INTERÉS DEL CONSUMIDOR Y DETERMINACIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO.....	14
5. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO.....	17
5.1. Inventario y proveedores	17
5.2. Precios y productos	20
5.3. Opción de compra	22
5.4. Seguro.....	23
6. ASPECTOS OPERATIVOS Y RELACIÓN CON LOS “STAKEHOLDERS” ..	25
6.1. Marcas proveedoras de la ropa	26
6.2. Logística	28
6.3. Lavandería	31
6.4. Medio ambiente y sostenibilidad	32
7. CUESTIONES PRÁCTICAS PARA EL LANZAMIENTO	34
7.1. Hoja de ruta y búsqueda de inversores	34
7.2. Plan de marketing.....	36
7.3. Almacén.....	38
7.4. Página web y aplicación móvil.....	39
7.5. Forma jurídica de la empresa y aspectos fiscales.....	40
7.6. Primeros empleados.....	41
8. PROYECCIONES FINANCIERAS Y RENTABILIDAD	42
8.1. Proyección de ingresos.....	42
8.2. Proyección de costes.....	44
8.3. Estudio de la rentabilidad.....	47
8.4. Flujos de caja, VAN y TIR.....	52

9. CONCLUSIÓN	54
10. BIBLIOGRAFÍA	56
11. ANEXOS	58
11.1. Anexo 1: Encuesta sobre hábitos en la moda	58
11.2. Anexo 2: Correo enviado a la Fundación Eduarda Justo (modelo de correo de presentación para inversores)	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de ingresos	43
Tabla 2. Proyección mensual de ingresos	44
Tabla 3. Proyección de ingresos anuales	44
Tabla 4. Esquema de costes	45
Tabla 5. Proyección de costes mensuales	46
Tabla 6. Proyección de costes anual	46
Tabla 7. Cuenta de pérdidas y ganancias	47
Tabla 8. Cuenta de pérdidas y ganancias -escenario pesimista-	49
Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias -escenario optimista-	49
Tabla 10. Necesidades operativas de financiación y CAPEX	50
Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias completa	51
Tabla 12. Estado de flujos de caja	52
Tabla 13. Valor actual neto y TIR	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Gráfica usuarios activos en redes sociales por grupos de edad	37
Ilustración 2. Ejemplo de ubicación del alquiler.	39

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y OBJETIVOS

Con el modelo de consumismo rápido del “*fast fashion*”, impulsado por las grandes cadenas de ropa mundiales, la industria de la ropa se ha convertido en la segunda más contaminante del mundo (Sánchez, 2016). Se habla de la democratización de la moda, que ha permitido que cualquiera, por ajustado que sea su presupuesto, pueda vestir a la última moda y cambiarla cada poco tiempo. A día de hoy, un español medio tira 7 kilos de ropa al año (Sánchez, 2016), y el número de veces que nos ponemos cada prenda que compramos no para de caer. Además, el desplome en los precios ha venido también acompañado de una reducción de la calidad y duración de la ropa, así como de una dudosa ética en los medios de fabricación.

Como consecuencia, cada año se producen en el mundo 100.000 millones de prendas de ropa de las cuales un 75% acabará en el vertedero y solo un 25% se recicla. Para producirlas, se consumen 387.000 millones de litros de agua. La industria textil se ha convertido en la segunda más contaminante del planeta solo por detrás de la petrolera y es la causante de un 8% de las emisiones de CO₂ y de un 20% de las aguas residuales a nivel mundial, por las sustancias químicas que se usan en su producción (Sánchez, 2016).

En contraposición a esta tendencia, se escucha desde hace relativamente poco el concepto “*slow fashion*” y cada vez aparecen más marcas pequeñas y diseñadores (hay cientos de ellos en España) de lo que se ha dado en llamar moda sostenible, que fabrican ropa duradera y de calidad, con métodos más tradicionales y respetuosos con el medio ambiente. El problema es que esta ropa es, lógicamente, mucho más cara, y en ocasiones el cliente no termina de ver los beneficios de comprar este producto, sobre todo frente a la inmediatez y los precios bajos del modelo reinante. Ante esta disyuntiva, el consumidor tiene dos opciones: o bien comprar muchas prendas de ropa variadas pero perecederas, de mala calidad y dudosa ética, con el remordimiento que muchas veces genera esta decisión, o bien comprar pocas prendas de buena calidad, perdiendo la posibilidad de tener un armario variado. Es aquí donde entra en juego TEXTYL, una plataforma online de alquiler de moda sostenible por suscripción.

Con el alquiler, el cliente conseguiría lo mejor de ambas partes: variedad y cantidad de prendas de ropa de alta calidad, con los mejores materiales y fabricación ética y sostenible. Sustituirá el armario limitado de su casa por uno infinitamente más grande en TEXTYL, descubriendo a la vez numerosas nuevas marcas de moda sostenible y facilitando un inevitable e irreversible proceso de concienciación hacia las consecuencias del modelo actual. Pagando una suscripción, tendrá derecho a pedir un número determinado de prendas de ropa que podrá ir rotando y, si así lo deseara, tendrá una opción de compra a un precio rebajado.

Además, desde el punto de vista de los proveedores, TEXTYL servirá como plataforma para dar a conocer sus productos. Por un lado, será un canal de ingresos directo por aquellas prendas que entren en la rotación (se pagarían comisiones teniendo en cuenta el número de alquileres por prenda, lo que además dará un plus económico a las marcas que fabrican prendas de ropa muy duraderas), y con las eventuales ventas de clientes que utilicen la opción de compra y por otro, generará ingresos indirectamente cuando los clientes conozcan y descubran marcas de las que antes nunca habrían podido oír hablar.

Tras los análisis y estudios prospectivos llevados a cabo, observamos la existencia de un potencial de mercado muy interesante y sin explotar para este tipo de negocio en España. La idea, aunque con un enfoque diferente, ya existe y está funcionando en EE.UU., Francia y Reino Unido. El momento es el ideal, como lo demuestra por un lado, el auge del movimiento y la concienciación sostenible y su popularización en otros mercados como la alimentación (cocina de kilómetro 0, productos ecológicos, veganismo y vegetarianismo) y, por otro lado, el impulso de la economía compartida, por el que cada vez más jóvenes apuestan y que ha hecho que nos replanteemos la idea de propiedad cuando se trata de productos que pierden valor y que no sirven como inversión: de los coches y motos compartidos (*carsharing* y *motosharing*) podríamos dar el paso hacia la ropa compartida (*clothesharing*).

El equipo que hay detrás de esta idea está conformado por Luis García Salmerón y Francisco Villegas Alonso. Somos dos jóvenes almerienses de 22 años que desde nuestra etapa escolar en el SEK-Alborán, hemos compartido un gran interés por el mundo de la empresa y el emprendimiento. Además, preocupados por el medio

ambiente y por el problema de sostenibilidad del modelo económico actual, siempre hemos tenido en mente también que cualquier idea que llevásemos a la práctica tenía que estar comprometida en este aspecto. Actualmente, Luis García trabaja en un fondo de inversión londinense, después de haber pasado por el mundo de la banca de inversión y terminado sus estudios de Economía en la University College London. Por otra parte, Francisco Villegas está terminando sus estudios de Derecho y ADE en ICADE mientras realiza unas prácticas a media jornada en el despacho de abogados Garrigues.

Durante este Trabajo de Fin de Grado, exploraremos las distintas opciones y posibilidades que nos ofrece el casi desconocido mercado del alquiler de ropa en España. Comprobaremos mediante encuestas las preferencias y gustos de los consumidores españoles, en busca de un tipo de cliente objetivo que constituya nuestro mercado potencial. Además, definiremos nuestra relación con proveedores, clientes, servicio de logística, lavandería, “influencers” y empresas publicitarias (nuestros principales “stakeholders”).

Para llevar a cabo todo esto, al tratarse de un negocio tan innovador, tendremos que realizar muchas hipótesis y por ello deberemos plantear varios escenarios (optimista, medio y pesimista) a la hora de proyectar ventas e ingresos. Finalmente, deberemos tratar de contactar con potenciales inversores, que puedan aportar apoyo tanto financiero como tecnológico en base a su experiencia en el desarrollo de otras “startups”.

2. BREVE ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA Y LA INDUSTRIA DE LA MODA EN ESPAÑA

Antes de abrir un negocio, es importante elegir el mercado en el que se va a desembarcar. TEXTYL nace como una empresa con la ambición de llegar, al menos en un primero momento, a todo el mercado español, supliendo así una necesidad que consideramos que ya está siendo cubierta en otros países de nuestro entorno. Así, debemos analizar brevemente las previsiones para la economía española y en concreto para la industria de la moda y la economía compartida.

De unos meses a esta parte, hemos podido ver y escuchar en los medios cómo los organismos especializados en economía, tanto del ámbito español como a nivel de la Unión Europea e internacionales, que estamos viviendo un momento de ralentización del crecimiento económico en España y la zona euro. Concretamente, el Banco de España en sus últimas proyecciones de marzo de 2019, anunciaba un crecimiento del PIB español de un 2,2% en 2019, un 1,9% en 2020 y un 1,7% en 2021 (Europa Press, 2019). A pesar de estas previsiones a la baja, la economía de nuestro país sigue creciendo por encima de la media europea y de los países más desarrollados (Rovirosa, 2019). Esto hace de España un lugar atractivo para la inversión de riesgo bajo-moderado, siendo actualmente la economía más dinámica dentro de los países del sur de Europa.

Como es habitual, este crecimiento no está exento de riesgos. Por una parte, encontramos riesgos externos como la escalada de tensión en la guerra comercial entre China y EE.UU., que, en el peor de los escenarios, puede tener consecuencias drásticas para el comercio mundial y, en un escenario más moderado ralentizará aun más el crecimiento español. Internamente, el principal riesgo proviene de las turbulencias políticas, la fragmentación y polarización del espectro político y la dificultad para formar gobierno. Todo esto puede conducirnos a la paralización de la actividad legislativa, lo que conllevaría grandes dificultades para reducir el déficit público por debajo del objetivo impuesto por la Unión Europea. Además, un riesgo muy concreto es la crisis soberanista catalana, que ya ha tenido efectos graves en el apetito inversor en la región pero que, de agravarse, podría extenderse a todo el mercado español, acompañado de una caída en la reputación internacional del país. Respecto al consumo interno, este sigue en aumento mientras se sigue reduciendo el

paro. A medio plazo, habrá que analizar las posibles consecuencias negativas en la dinamización de la economía de la subida del salario mínimo y las subidas de impuestos anunciadas por el partido socialista, que actualmente, a mayo de 2019, tiene unas altas posibilidades de formar el próximo gobierno.

Respecto al mercado de la moda en España, es bien sabido que este tiene un gran peso en la economía del país y un muy buen posicionamiento y reconocimiento a nivel mundial (El Confidencial Digital, 2018). Curiosamente, podría decirse que la empresa pionera en la moda de consumo rápido o “fast fashion” fue Inditex, que es también la mayor empresa por capitalización de España. Su acierto fue saber engrasar la maquinaria y el ciclo de fabricación para poder reaccionar a cualquier pequeño cambio en los gustos del consumidor en el menor tiempo posible. Este modelo ha sido copiado después por otras grandes empresas españolas y extranjeras como Mango, H&M o Primark. Además, España también es una potencia en el sector del lujo, aunque muy por debajo de países como Francia o Italia. Marcas como Loewe (ahora perteneciente al grupo francés LVMH) Puig, Tous, Carolina Herrera o Purificación García se encuentran entre las marcas más reconocidas del sector del lujo, apareciendo estas cuatro últimas en la lista “Global Powers of Luxury Goods” de 2019 (Europa Press, 2019), elaborada por Deloitte. En el consumo de artículos de lujo, España también es un mercado en auge. La venta de este tipo de productos creció en 2017 un 9,8% en el país (Europa Press, 2019).

Recientemente, Inditex ha frenado su crecimiento (Salvatierra, 2019) en lo que podrían ser, según algunos analistas, los primeros síntomas del agotamiento del modelo del “fast fashion”. Por el contrario, hemos experimentado en España la aparición de infinidad de marcas de autor que han visto en Instagram un escaparate con el que alcanzar a todo el país sin grandes gastos en publicidad ni en posicionamiento de tiendas y locales. Entre estas marcas, decenas se definen a sí mismas como ecológicas y sostenibles. Podemos ver algunos ejemplos de estas nuevas marcas en el Listado de Marcas de la Asociación de Moda Sostenible Española (AMSE, 2018).

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como hemos explicado, fue un artículo de prensa el que nos llevó a plantear la idea del alquiler de ropa y en este mismo artículo se ponían como ejemplo algunas empresas del sector textil que ya están funcionando con el alquiler como base. A continuación, analizaremos el funcionamiento de los competidores más importantes para ver qué nos gusta y qué podemos mejorar de sus modelos. Habrá que tener en cuenta que no todas estas empresas son realmente competidores en el mercado español ya que, de hecho, solo dos de ellas (MUOU y La Más Mona) están funcionando a día de hoy en España. Cabe destacar que todas estas empresas que vamos a describir a continuación, trabajan solo con ropa para mujer, lo que nos da ya una idea inicial de cuál es el más que probable mercado objetivo de nuestro producto.

3.1. Rent the Runway

Se trata de la empresa pionera del alquiler de ropa por suscripción. Sus fundadoras Jenn Hyman y Jenny Fleiss abrieron la tienda online en el año 2009. La idea surgió después de que la hermana de una de ellas les enseñara que se había comprado un vestido de 2.000 \$ para ir a una boda, reconociendo que probablemente no se lo iba a volver a poner. El New York Times cubrió la historia de la apertura de la empresa con lo que consiguieron más de 100.000 clientes en los primeros meses. Actualmente, la empresa ya ha entrado a catalogarse como “unicornio” tras superar los 1.000 millones de dólares en valoración. Además de vender online, tiene tiendas físicas en Chicago, Nueva York, San Francisco, Topanga y Washington. Tal y como describen en su página web, la visión de la empresa es hacer sentir a la mujer empoderada y segura cada día, un feminismo que Rent the Runway lleva por bandera, lo que queda demostrado también en el énfasis que ponen al alto porcentaje de mujeres y madres en puestos de dirección y en el objetivo de su fundación, dedicada a ayudar a emprender a otras mujeres. Partiendo de la idea de empoderar a la mujer, la empresa está totalmente centrada en el sector de ropa *premium*, asociándose con diseñadores y estilistas y ofreciendo prendas que parten de los 150€ y pueden llegar a los 1.000€.

Rent the Runway ofrece en su página web tres opciones distintas para el cliente. Por un lado, existe la posibilidad de alquilar prendas de forma individual por un período fijo de 4 días. En este caso, los precios del alquiler se encuentran en torno al

15-20% del precio que costaría comprar la prenda. Además, Rent the Runway siempre muestra ambos precios juntos, para resaltar lo económico que puede llegar a ser el alquiler. Por otra parte, la empresa ofrece también dos planes de suscripción distintos: uno por 89\$ al mes y otro por 159\$ al mes. El primero le da al cliente la posibilidad de elegir 4 prendas de ropa que debe quedarse durante un mes entero, pudiendo devolverlas o comprarlas a precio rebajado al final del mes. El segundo, por el doble de precio, te permite pedir 4 prendas de ropa y disfrutar de cambios de prenda ilimitados en cualquier momento. Además, este plan también te da acceso a más diseñadores de la gama *premium*.

En los tres casos, el precio incluye un seguro obligatorio en caso de manchas o roturas. Este seguro no cubre la pérdida de la prenda. Rent the Runway trabaja con una empresa de logística estadounidense, que se encarga del reparto de la ropa. Para enviar la que se va a devolver, el cliente debe acercarse a la oficina de correos o punto de entrega más cercano.

3.2. La Más Mona

La Más Mona es una marca española dedicada al alquiler de vestidos y conjuntos para eventos. No tienen ningún tipo de plan de suscripción por lo que se trata de un enfoque un poco más conocido, sin intentar ser una solución para el día a día del cliente. Las prendas se alquilan por un período de diez días y después se devuelven, sin opción de compra. En este caso, resulta interesante analizar el alcance y funcionamiento de su seguro. Al contrario que en Rent the Runway, este seguro es voluntario y en la página web explican en más detalle en qué consiste, qué situaciones están cubiertas y cuáles no lo están.

El seguro supone un pago adicional de un 20% del precio del alquiler y cubre cualquier tipo de rotura o mancha. En cambio, no cubre la pérdida de la prenda ni, en vestidos largos, la rotura o mancha de los bajos del vestido pues esto no se considera un percance involuntario sino un uso incorrecto de la prenda. Si se da cualquiera de estas dos situaciones, el cliente tendrá que pagar otra vez el precio de alquiler completo, del mismo modo que pagará por cualquier rotura o mancha un cliente que no haya contratado el seguro. Este enfoque permite al cliente abaratar el servicio sin

obligarle a incluir el seguro, pero tiene como riesgo la posibilidad de entrar en problemas y disputas con los clientes, teniendo que aumentar el coste en personal de atención al cliente.

3.3. MOUO

De todas las empresas que hemos encontrado, esta es la más parecida a TEXTYL pues es la única empresa española que ofrece alquiler de ropa a cambio de una suscripción mensual. No hay mucha información en su página web sobre sus orígenes e historia y tampoco aparece en ningún artículo de prensa pues parece una empresa muy reciente y aún pequeña. Tienen un único plan de suscripción mensual con un precio de 60€ al mes, por el que el cliente recibe tres prendas de ropa de alta gama que debe devolver al final del mes. De hecho, se definen literalmente como *“un armario ilimitado de prendas premium a cambio de una suscripción”*.

Actualmente, la página web no acepta nuevos clientes por lo que parece que el modelo está fallando por algún motivo. Al contactar con ellos a través de las redes sociales, nos informan de que ahora mismo el servicio no está disponible porque están tratando de definir el cliente objetivo definitivo. Además, parece que les preocupa especialmente el nivel de la ropa que van a alquilar, por lo que ahora mismo se encuentran validando la rentabilidad del modelo según la inversión inicial necesaria para adquirir las prendas.

3.4. Hirestreet

Se trata de una empresa que opera en Londres y que, como enfoque novedoso frente al resto del ecosistema del alquiler de moda, pretende demostrar que el alquiler de ropa de gama media también es rentable y atractivo para el consumidor. Hirestreet no tiene plan de suscripción, siendo su único producto el alquiler puntual para ocasiones o eventos. El período de alquiler es flexible, siendo el máximo de 16 días y el mínimo de 4. Las prendas de ropa que ofertan tienen precios desde las 200 hasta las 35 libras y pueden llegar a alquilarse por 8 libras, lo que lo convierte en el precio más competitivo de todos los que hemos visto hasta ahora. Como se puede deducir

por los precios, las marcas con las que trabajan no son exclusivas pues cuentan entre sus proveedores con tiendas como Topshop o Zara.

El precio del alquiler no incluye el seguro, que es opcional. Los envíos se realizan a través de Royal Mail y, a la hora de devolver la prenda, el cliente tiene que acercarse hasta la oficina de correos más cercana. Además, recomiendan alquilar con al menos dos días de antelación al evento para poder cambiar en las primeras 48 horas si la prenda no era exactamente lo esperado. En estas situaciones, el cambio será gratuito siempre que no se haya retirado la etiqueta (muy visible para evitar que se use y se cambie después).

4. INTERÉS DEL CONSUMIDOR Y DETERMINACIÓN DEL CLIENTE OBJETIVO

Para poder definir correctamente el producto que vamos a lanzar, y sobretodo para hacernos una idea del interés del mercado y del precio que los clientes podrían estar dispuestos a pagar, es necesario lanzar una encuesta que nos ayude a segmentar el público potencial de la empresa, permitiéndonos enfocarnos en el segmento o segmentos que más interés puedan tener en el producto y que aporten un mayor valor a TEXTYL. Después de algunas sesiones de *brainstorming* y de pequeñas entrevistas con amigos y familiares, concretamos el formato y el enfoque de la encuesta (Anexo 1) y decidimos compartirla entre nuestros amigos, para que a partir de ahí se extendiera todo lo posible. Lógicamente, los resultados en términos de edad, grupos sociales o sexo no son representativos de la población española, pero esto no es importante pues no estamos haciendo una encuesta demoscópica, sino que simplemente queremos encontrar correlaciones entre distintas variables para encontrar el perfil de cliente ideal.

En primer lugar, debemos explicar sucintamente los motivos que subyacen detrás de las distintas preguntas elegidas para finalmente formar parte de la encuesta. Más allá de las preguntas que encontramos en cualquier encuesta y que nos ayudan a definir un perfil sociológico, como edad, sexo y situación laboral, hemos escogido otras cuya relevancia puede no ser tan obvia a primera vista. Otras en cambio sí que son más claras y por tanto no hace falta que expliquemos nada sobre ellas. Cabe destacar que en todo momento hemos mantenido oculta la idea del alquiler de ropa porque hemos considerado que si los encuestados hubieran respondido teniendo en mente esto se habría producido un sesgo que habría afectado a toda la encuesta.

Entre las preguntas aparentemente más difíciles de entender encontramos por ejemplo “¿Cuántos kilos de ropa tira un español a la basura al año de media?”. Por supuesto, al plantear esta duda no esperábamos obtener una respuesta que desconociéramos ni hacer ningún tipo de media con los datos. Por el contrario, desde que comenzamos a buscar información sobre la ingente cantidad de contaminación que genera la industria de la moda, vimos que un dato que se repetía en muchas partes era los 14 kilogramos de ropa que acaban en el contenedor cada año por cada español. Al preguntar por este queríamos saber el nivel de concienciación que había entre los

encuestados y más concretamente si habían leído algún artículo sobre la contaminación de la industria de la moda. Viendo que nadie respondió el número correcto, parece claro que no existe una concienciación a este nivel sobre el tema.

Otras preguntas poco relacionadas con la práctica del alquiler de ropa son las referidas al uso de aplicaciones de economía compartida y al vegetarianismo. Pensamos que el perfil de gente interesada por el alquiler de ropa y la sostenibilidad en la moda podría encajar con un tipo de gente que ya consume economía compartida y que está concienciado con la sostenibilidad y la ecología a nivel general (siendo una clara muestra de ello el vegetarianismo). Consideramos que el resto de preguntas son mucho más directas y es sencillo entender los motivos que subyacen detrás de ellas.

A continuación, y con ayuda del programa informático Excel, hemos llevado a cabo un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta. La primera conclusión a la que llegamos es que no todas las variables han resultado ser tan determinantes como esperábamos, por lo que hemos ido eliminando aquellas que no tenían ningún interés estadístico al no haber correlación con lo que buscábamos. Además, hay un claro sesgo en algunas de las variables como la situación laboral (77,7% estudiantes) o la edad que nos ayudan a confirmar que la muestra no es en absoluto representativa de la población española. Debido a esto, no nos es útil la encuesta para determinar el tamaño del mercado potencial al que aspiramos en España. En cambio, sí que podemos utilizarla para encontrar características diferenciales en los grupos aparentemente interesados por nuestra idea:

De entre los 439 encuestados, 16 personas (3,64%) conformarían el prototipo de cliente ideal: Compran por Internet más o igual que en tienda física, gastan más de 60€ al mes en ropa, les interesa la ropa ecológica, alguna vez han comprado ropa de segunda mano y comparten ropa con sus amigos.

Si relajamos un poco los filtros, encontramos 36 personas que compran alguna vez por Internet, gastan más de 60€ al mes en ropa, les interesa la ropa ecológica y ha comprado alguna vez ropa de segunda mano. Resulta interesante que, dentro de este grupo, solo el 19,4% son hombres frente a un porcentaje medio en la población encuestada del 32,4%. Además, el 16,7% de este subgrupo son vegetarianos (el

porcentaje global en la encuesta es del 7,1%) y solo el 19,4% no ha usado nunca aplicaciones de economía compartida (35,1% de los encuestados en general). También vemos que el 47,2% de este subgrupo ha indicado que su principal canal para conocer nuevas marcas y tendencias de moda son “influencers” o blogs relacionados (frente a un 32,7% del total de los encuestados). Con todo esto, la encuesta ha servido principalmente para confirmar algunas de las ideas que teníamos ya preconcebidas sobre el prototipo ideal de cliente objetivo de TEXTYL.

5. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO

Hasta ahora, habíamos introducido la idea que hay detrás de TEXTYL de forma genérica, describiendo la empresa como una plataforma online de alquiler de ropa por suscripción, pero sin entrar en detalles específicos. Tras analizar el perfil de cliente objetivo, así como estudiar los modelos de negocio y el funcionamiento de las empresas que ya están actualmente en marcha en este sector, estamos en condiciones de determinar las características específicas de los productos que vamos a ofrecer a nuestros clientes.

Hay que tener en cuenta que TEXTYL es una idea bastante nueva y sin modelo de referencia directo en el mercado español. Debido a esto, la implantación del producto no sigue el mismo proceso que la apertura de un negocio más tradicional sino que seguiremos el método “Lean Startup” (Ries, 2011). Este método consiste, de forma resumida, en crear un producto mínimo viable y lanzarlo al mercado buscando validar una hipótesis o rechazarla, aprendiendo a cada paso y variando el producto según se descubran fallos o los verdaderos intereses del cliente. Al contrario que al abrir por ejemplo un restaurante, en el que el plan del negocio debe ser lo más detallado posible antes de la apertura, en el lanzamiento de TEXTYL trabajamos en un entorno de pura incertidumbre por lo que los precios y modelos concretos de suscripción que definamos ahora no deben tomarse como definitivos sino como una primera aproximación al producto, que podría sufrir cambios según recibamos *feedback* de los primeros clientes. Dicho esto, en esta parte del proyecto explicamos paso a paso todos los detalles específicos del producto que queremos vender en TEXTYL.

5.1. Inventario y proveedores

Comenzaremos por definir el tipo de ropa que vamos a ofrecer en la plataforma, concretando tanto el nivel de calidad como el estilo que queremos tener en el inventario. Nuestro interés y uno de los principales objetivos que busca la empresa es hacer de la moda un negocio más sostenible. Por ello, teniendo siempre esta visión en mente y para diferenciarnos de las empresas de alquiler que ya existen y que hemos descrito antes, creemos que debemos ir un paso más allá en nuestras ambiciones. Así,

nuestra plataforma no estará centrada solamente en dar al cliente la posibilidad de alquilar ropa muy cara a un precio más reducido, sino que ofrecerá más concretamente la posibilidad de alquilar ropa fabricada de forma ética y sostenible con el medio ambiente. Por supuesto, la ropa deberá ser cara y de buena calidad para que el alquiler sea una opción atractiva, pero nuestro enfoque no se basará tanto en acercar el lujo a quien no se lo puede permitir y, por tanto, no aceptaremos como proveedor a cualquier marca de lujo. Las marcas que quieran ofrecer sus prendas en la plataforma deberán cumplir con una serie de estándares éticos y de sostenibilidad y buscaremos que sean marcas que se preocupan por el origen de sus materiales y el trato a sus trabajadores, primando las que no usen ningún tipo de producto animal. Para facilitarnos esta tarea de evaluación y filtrado de marcas, nos ayudaremos de las listas de empresas suscritas a las distintas asociaciones de moda sostenible españolas, así como de la aplicación Good On You, que puntúa de 1 a 5 estrellas a más de 2.000 marcas de ropa diferentes según tres criterios: sostenibilidad medioambiental, trato a los trabajadores y respeto a los animales.

Más allá de este criterio de sostenibilidad y ética, en TEXTYL no primaremos ningún estilo de vestir por encima del resto. Esto se debe a que TEXTYL no es una marca sino una plataforma multimarca. Por tanto, nos interesará ser lo más variados posibles, evitando que se encasille a la empresa, lo que limitaría su público potencial. Concretamente, habría que luchar contra el tópico que asocia la moda sostenible y ecológica con un estilo de vestir más informal o “hippie”, ofreciendo ropa elegante y arreglada.

Respecto de los proveedores, otra idea interesante que queremos poner en marcha y que no hemos visto que esté actualmente funcionando en el resto de empresas de alquiler de ropa, es la posibilidad de que los clientes y particulares puedan ofrecer ropa de segunda mano de sus armarios para que entre a formar parte de la rotación. Por supuesto, aquí deberíamos ser especialmente cuidadosos y exigentes con la calidad y condiciones de las prendas de ropa que aceptaríamos en la rotación. Para ello, los particulares interesados deberían enviar en primer lugar foto de las prendas de ropa que quieren entregarnos para que, de un primer vistazo pudiésemos rechazar ropa de marcas inapropiadas o prendas que no fueran aptas para el alquiler (zapatos, ropa de interior...). Una vez pasaran este primer filtro, el particular nos enviaría las

prendas para que pasara una evaluación final exhaustiva buscando desperfectos ocultos. A cambio de las prendas, los particulares recibirían créditos y descuentos para llevar a cabo alquileres y compras dentro de la plataforma.

Con este sistema, TEXTYL conseguiría un gran inventario con poco a casi ninguna inversión, que serviría, eso sí, como complemento y no como oferta principal de ropa. Otra ventaja adicional de la ropa de segunda mano es que nos permitiría como empresa ser más relajados en nuestras exigencias medioambientales y éticas, aceptando marcas con las que no nos plantearíamos trabajar como proveedores directos.

Por otro lado, los riesgos de esta práctica son principalmente dos: la pérdida de calidad a ojos del cliente y el posible exceso de inventario. Para resolver el problema de imagen, habría que distinguir claramente en la página web de la plataforma las prendas provenientes directamente de marcas y diseñadores, de aquellas que provienen de armarios de particulares. Sería totalmente necesario separar los inventarios en dos secciones, siguiendo el ejemplo del Marketplace de Amazon, que en todo momento separa sus propios productos de los que se venden entre particulares, en los que Amazon es un mero intermediario. Con respecto al segundo riesgo, podría darse la situación de que muchos particulares distintos quisieran entregar su ropa si hacemos que los beneficios sean especialmente interesantes. Esto traería consigo el problema de los costes de almacenamiento, por tanto, a medida que se incrementara la oferta de ropa tendrían que aumentar proporcionalmente las exigencias a la hora de aceptar ropa, llegando a cerrar esta posibilidad en ciertos períodos según el éxito de la iniciativa.

Entrando a valorar la ropa que nos proporcionarían las marcas de manera directa (no olvidemos que este debe ser el principal producto y reclamo de nuestra empresa), esta debería clasificarse en dos tipos a razón del precio de compra. Tendríamos por un lado la gama alta, con un límite máximo de 400€ (la gran mayoría de nuestro inventario) y por otro la gama *premium*, que incluiría las prendas de vestir con precios superiores a 400€. Esta distinción será importante a la hora de diferenciar los distintos planes de suscripción, ofreciendo estas prendas *premium* como un extra solo accesible para los planes de suscripción más caros. Más adelante, si TEXTYL se afianzara

como una plataforma de éxito, uno de los objetivos sería conseguir que diseñadores *premium* crearan diseños y prendas exclusivas para TEXTYL, dando un valor extra a la plataforma.

5.2. Precios y productos

Debemos diferenciar entre los planes de suscripción y el alquiler de prendas de ropa puntual, pues hemos decidido ofrecer ambos. De esta manera, centrándonos en la suscripción como producto final, los alquileres puntuales pueden servir como primera aproximación de los potenciales clientes a la empresa y al modelo del alquiler de ropa, para idealmente acabar reconociendo las ventajas de la suscripción mensual y estableciendo una relación más constante y cercana con la empresa. Hay que tener en cuenta que, independientemente del tipo de alquiler que decida usar el cliente, para realizar cualquier pago en TEXTYL habrá que crearse un perfil de usuario, asociado a una tarjeta de crédito o a otro medio de pago online generalmente aceptado (como una cuenta de Paypal). Esto último es importante a la hora de posibilitar las multas que tendrán lugar por infracciones no cubiertas por el seguro, que detallamos más adelante.

Pasando ahora a los precios del servicio en sí, con respecto al alquiler de ropa puntual, los precios estarían en torno al 15-20% del precio de compra de la prenda y el período de alquiler sería de 5 días, ideal para un evento concreto y con tiempo para que el cliente pudiera darse cuenta de que la prenda pedida no le queda exactamente como esperaba y quiere cambiarla (a este respecto, hablaremos más adelante de las referencias y comentarios de los clientes en la página web).

Por otra parte, distinguiríamos tres planes de suscripción: el básico, el *premium* y el compartido. El primero tendría un precio de 70€ al mes, el *premium* costaría 120€/mes y el compartido 100€/mes o 120€/mes, según el número de personas que lo comparten fuera de 4 o 5, respectivamente.

Con el plan básico, el cliente podrá elegir hasta 3 prendas de ropa cada mes. Al crear su cuenta se le preguntará si prefiere que su ventana para intercambios de ropa sea los domingos o los lunes. En función de lo que haya decidido, tendrá la opción de

cambiar o mantener las prendas de ropa que tiene en su posesión el primer y tercer (o segundo y cuarto) domingo (o lunes) del mes. La elección entre quincenas dependerá del día en que el cliente haya comenzado a pagar por primera vez la suscripción, siendo de interés para la empresa que no se acumule todo el trabajo de logística y reparto en solo dos días del mes, puntualmente y en función de la saturación, podrían aplicarse otros criterios para distribuir mejor los días de intercambio de los clientes. En conclusión, el cliente podrá disfrutar en un mes de 6 prendas de ropa diferentes, siendo el precio a pagar por prenda tan solo un poco superior a los 10€. Como habíamos explicado en la sección referida al inventario, los clientes que tengan contratado este servicio no tendrán acceso a toda la ropa del armario, quedando excluidas las prendas consideradas *premium* (precio superior a los 400€).

Por otra parte, si el cliente elige el plan de suscripción *premium*, tendrá derecho a elegir tres prendas de ropa que podrá cambiar ilimitadas veces durante el mes. Simplemente deberá avisar del cambio con tres días de antelación y un repartidor pasará por su puerta en las horas que nos indique para llevar a cabo el intercambio de ropa. Además, tendrá acceso al 100% del inventario disponible, incluyendo las prendas de más alta gama.

Finalmente, el plan de suscripción compartido o familiar estará pensado para grupos, como familias o compañeros de piso o residencia, que tendrán que elegir un solo domicilio de recogida y entrega como única condición para poder disfrutar de sus condiciones ventajosas. Con este plan, los clientes podrán disfrutar de 8 o 10 prendas de ropa, según sean 4 o 5 las personas que comparten. Así, cada perfil dentro de la suscripción tendrá la posibilidad de disfrutar de dos prendas de ropa. Sin embargo, cada uno solo podrá elegir una prenda de ropa, no siendo la segunda de elección libre sino que vendrá determinada por un panel de expertos de TEXTYL, teniendo en cuenta las preferencias que los usuarios indiquen así como el estilo de la prenda que han elegido. De esta forma, TEXTYL podría elegir enviar ropa en función de la disponibilidad en el almacén en cada momento y tendría la posibilidad de poner en movimiento ropa que por algún motivo no se está alquilando tanto. El intercambio de ropa tendrá lugar en este plan una vez al mes y, nuevamente, los usuarios no tendrán acceso a las prendas consideradas *premium*.

5.3. Opción de compra

Una vez explicados los precios del alquiler, debemos hablar de lo que hemos denominado la “opción de compra con descuento” para suscriptores. Al introducir esta idea, también resolveremos el previsible problema de exceso de stock que podría generarse si las prendas de ropa, después de ser alquiladas en varias ocasiones no salieran de la rotación, quedando generando un gasto permanente de almacenamiento. Como en el resto de plataformas de alquiler que hemos analizado, un punto importante de la propuesta de valor para el cliente es la posibilidad de que, si así lo desea, pueda comprar una prenda de ropa que en principio solamente había alquilado para un período de tiempo limitado. Esto convierte el alquiler en un método de prueba de la ropa antes de que el cliente tome la decisión de compra. En TEXTYL, creemos que la opción de compra es totalmente necesaria para que el alquiler de ropa funcione como modelo cada vez más extendido en la sociedad, pero queremos llevarlo un paso más allá que el resto de plataformas y de paso resolver algunos de los problemas que la opción de compra puede generar en la empresa.

El planteamiento de la opción de compra nos generó tras un primer análisis la siguiente duda: ¿qué ocurre si, después de comprar la ropa de primera mano al proveedor, esta entra en la rotación del alquiler y el primer o segundo usuario que la usa decide comprarla? Si esto ocurriera, la empresa habría comprado una prenda a estrenar para venderla al poco tiempo como prenda de segunda mano, probablemente sin recuperar la inversión inicial. Debe surgir entonces un concepto a término medio entre la ropa a estrenar y la de segunda mano, algo así como los automóviles “kilómetro cero”. Se nos ocurrió en un primer momento llevar una cuenta del número de veces que se ha alquilado cada prenda e ir reduciendo el precio de compra a medida que esta cuenta aumentaba. Sin embargo, esto era costoso y poco transparente de cara al cliente, que tendría que fiarse totalmente de la cifra que nosotros le ofreciéramos. Además, desde el punto de vista del consumidor, saber el número de personas que han llevado una prenda antes que tú podía suponer una barrera psicológica negativa.

Así, la solución a la que llegamos es que, en vez de mostrar el número de usos de cada prenda, mostraremos el número de meses que lleva cada prenda en la rotación. Desde su entrada en la rotación de la plataforma online, cada prenda tendría un

contador por el que cada mes que pase se iría reduciendo el precio de la opción de compra en un 1% sobre el precio de la prenda en sede del proveedor. Esta opción de compra aparecería bloqueada para todos los usuarios durante los dos primeros meses desde la entrada en rotación. Después se desbloquearía en primer lugar para los usuarios *premium* y, a los 4 meses de entrar en rotación, se desbloquearía para el resto de usuarios con un plan de suscripción. Para las prendas *premium*, la opción de compra podría desbloquearse también para todos los usuarios después de 10 meses.

Al hacer que la ropa no esté disponible para la compra en un primer momento, se crea un cierto deseo extra por adquirirla en cuanto sea posible. Desde TEXTYL, este deseo se podría alimentar enviando mensajes periódicos con las prendas que van a empezar a estar disponibles para la compra próximamente, dando sensación de exclusividad y apremiando al cliente a comprar antes de que otro lo haga. Esto casa muy bien con la tendencia actual de los llamados “drops” en la industria de la moda. En un “drop” marcas consideradas de alta gama anuncian productos muy exclusivos, con muy pocas unidades y normalmente creados en colaboración con otras marcas, a través de sus páginas webs, indicando con mucha antelación el día en que se va a producir el “drop” o lanzamiento. Con esto consiguen que los usuarios estén constantemente atentos a los nuevos lanzamientos, generando interés por la marca y sensación de exclusividad. Normalmente, las unidades se agotan a las pocas horas o minutos de su lanzamiento.

Este sistema que hemos descrito funcionaría solo para las prendas de ropa obtenidas directamente de proveedores. Para la sección que hemos denominado Marketplace, en la que se encuentra la ropa que los usuarios entregan de sus armarios, la opción de compra sería posible desde el primer momento y a un precio más reducido, acorde con la calificación de la prenda como “segunda mano”. De esta forma, TEXTYL no sería solamente una plataforma de alquiler de ropa, sino que también tendría una sección de compra de ropa de segunda mano.

5.4. Seguro

Respecto al seguro en caso de rotos o manchas en la ropa, creemos que la mejor opción es que este vaya siempre incluido en el precio del alquiler, tanto para la

suscripción como para el alquiler puntual, evitando así muchos problemas y desacuerdos que generan clientes descontentos, así como los correspondientes gastos en personal de atención al cliente. Basándonos en el modelo que explica La Más Mona en su página web, este seguro no incluiría la pérdida de la prenda, ni tampoco manchas y rotos de consideración en los bajos de los vestidos largos, pues esto último se consideraría mal uso y no un mero despiste.

En caso de que se produjera cualquiera de estas dos eventualidades, el cliente debería pagar otra vez el precio del alquiler (en el caso de los alquileres puntuales) o pagar un 25% del precio de compra de la prenda perdida en el caso de la suscripción. Si tuviera lugar una segunda pérdida, además del pago de la multa correspondiente se procedería a la cancelación de la cuenta del cliente. Del mismo modo, habría que determinar una multa por cada día de retraso en la entrega de la ropa una vez que ha acabado el período de alquiler. Si usamos como precio orientativo el que usa Rent the Runway, este sería de 50€ por cada día de retraso.

6. ASPECTOS OPERATIVOS Y RELACIÓN CON LOS “STAKEHOLDERS”

Una vez que hemos analizado el producto y el funcionamiento general de la empresa de cara al cliente, es importante determinar la relación con los distintos proveedores y “stakeholders”, la parte menos visible de la empresa, pero fundamental para su operativa. El término “stakeholder” es un anglicismo que se usa para referirse a todas aquellas personas que tienen intereses en la empresa y que se ven afectadas por su evolución. En contraposición al enfoque en la rentabilidad para el accionista o “shareholder”, las empresas modernas y en especial las concienciadas con el medio ambiente, la ética en el trabajo y la sostenibilidad, buscan beneficiar a todos sus “stakeholders”. Concretamente, entre los principales “stakeholders” de TEXTYL, se encuentran, además de los clientes que ya hemos analizado, las marcas proveedoras de ropa, los trabajadores de logística y lavandería (ya sean propios o servicios externalizados), aquellas empresas o personas con las que llevemos a cabo colaboraciones publicitarias, los inversores y, entroncando con el enfoque sostenible, la sociedad en general y el medio ambiente.

Al mismo tiempo que describimos la relación con los “stakeholders”, estaremos analizando la gestión de los principales costes en la operativa de la empresa. A pesar de esta afirmación, cabe recordar que el orden lógico para poner precio a un producto no es, como ocurre en las empresas en muchas ocasiones, calcular los costes y añadir un porcentaje o margen de beneficio sino todo lo contrario: hay que partir del precio que están dispuestos a pagar los clientes y, teniendo esto como base, ajustar los costes para hacer rentable el negocio. La práctica del “Cost-based pricing” o fijar el precio basándose en los costes, es una de las mayores trampas de la estrategia empresarial y falla en el momento en que olvida que lo más importante siempre es el cliente y su interés en el producto, que se traduce en el valor que percibe y en el precio que estará dispuesto a pagar por él. Al cliente no le preocupa la rentabilidad de la empresa por lo que no se fija en sus costes, solo tendrá en cuenta si, a su parecer, el precio del producto es acorde con el valor que obtiene por él.

6.1. Marcas proveedoras de la ropa

El pilar central en el que se basa todo el funcionamiento de TEXTYL es una buena relación con las marcas y diseñadores que proveerán la ropa, consiguiendo así un inventario amplio y atractivo para el cliente. Si la ropa ofrecida no es lo suficientemente variada y exclusiva, el cliente no se planteará en ningún momento contratar los planes de suscripción, que son el fin último de la empresa y el producto que le dará estabilidad a las finanzas, asegurando una vía de ingresos mensuales constantes.

En un primer momento, la relación con los proveedores dependerá de la inversión inicial que consigamos ya que esta influye en el poder de negociación con las marcas y los diseñadores. Lo ideal para reducir la inversión inicial y el riesgo de comprar una prenda que al final no se alquile lo suficiente como para hacerla rentable, será seguir un modelo de “royalties” parecido al que utilizan plataformas como Spotify con los cantantes. En este sistema, los artistas no cobran un importe fijo por permitir que su música esté en la plataforma, sino que cobran una comisión por cada reproducción de alguna de sus canciones. Análogamente, en TEXTYL la intención sería conseguir las prendas de ropa gratis o a precios muy reducidos y pagar a las marcas un porcentaje por cada alquiler de sus prendas, así como cuando algún cliente ejerza la opción de compra al final. Sin embargo, es cierto que este modelo puede causar reticencias en las marcas, sobretodo en un primer momento cuando TEXTYL tenga poco reconocimiento y poco mercado, pues es posible que las marcas no vean las ventajas de entregar la ropa pensando que nunca van a recuperar la inversión.

Por todo esto, consideramos que la mejor opción para acercarse a las marcas y vencer las reticencias en un momento inicial será un modelo mixto por el que se consiga un precio ligeramente descontado (debido al volumen de pedidos más alto que el de un particular) y con pago aplazado, comprometiéndose TEXTYL a pagar a las marcas un porcentaje por cada alquiler hasta llegar al precio pactado y, en caso de no alcanzarse ese precio en un período delimitado, TEXTYL desembolsaría el precio restante en el día del vencimiento del pago.

Lógicamente, habría que convencer a las marcas de que entrar a formar parte de la plataforma es una opción atractiva para ellas, dando prestigio a su marca al haber superado los altos estándares de entrada y poniéndola al nivel de otras marcas de moda sostenible más conocidas en el país. Sería, en resumen, una manera de dar una voz a las marcas y a su lucha por la sostenibilidad y la ética en la industria de la moda, en una plataforma que, por sus asequibles precios, está pensada para alcanzar al gran público.

En el largo plazo, y sobretodo de cara al segmento *premium*, debería seguirse el ejemplo de otras plataformas de suscripción como Netflix y enfocarse en ofertar productos propios y exclusivos para suscriptores, dando un mayor valor añadido a la oferta de la empresa. De esta forma, en el segmento *premium* habría que conseguir colaboraciones con diseñadores que crearan colecciones exclusivas para la plataforma o, incluso, valoraríamos la creación de una marca propia que solo se ofertara en la plataforma.

En este aspecto, nos hemos referido al ejemplo de Netflix pues su plataforma en un primer momento se apoyaba casi al 100% en contenido de otras productoras con las que tenía contratos, funcionando solamente como una distribuidora de contenido, heredera de los videoclubs de la era pre Internet. Sin embargo, aunque a día de hoy en la mente de muchos siga siendo esto, la empresa se ha transformado con el auge de su popularidad y sobretodo frente a la creciente competencia de otras plataformas similares. Netflix ha buscado diferenciarse ampliando su oferta de películas y series propias y ha pasado de una mera distribuidora a ser una productora que cuenta ya con proyectos de éxito y reconocidos a nivel de público y crítica tanto entre las series (House of Cards, Narcos, Stranger Things...) como entre las películas, donde Roma es con diferencia el mejor ejemplo. Actualmente, Netflix es la productora audiovisual que más dinero invierte al año en su propio contenido, alcanzando en 2018 la cifra de 8.000 millones de dólares en producción (Flores, 2018). Idealmente, esta debería ser la evolución de TEXTYL como empresa.

6.2. Logística

En un modelo de negocio como el que vamos a lanzar, la logística es la parte más importante de la operativa diaria y supone también el gasto fijo más relevante para TEXTYL. Uno de los objetivos de la empresa, sobretodo en el medio y largo plazo, será reducir al máximo este coste para que esto se traduzca en un precio lo más competitivo posible para el cliente sin que haya que sacrificar la rentabilidad.

En base a lo que acabamos de explicar, debemos valorar los distintos modelos que se nos plantean a la hora de organizar el transporte. Básicamente, la duda principal estará en decidir si la logística debe o no externalizarse.

Si decidiéramos encargarnos nosotros mismos de la logística, tendríamos la ventaja clara de poder adaptarnos más fácilmente a las necesidades del cliente, siendo más rápidos y flexibles. Además, controlaríamos en todo momento el proceso y, lo que es más importante, el trato personal con el cliente (cabe recordar que el único contacto personal del cliente con TEXTYL es a través de los repartidores). Podríamos responder con más seguridad de la calidad del trato y de la presentación y condiciones en las que llegan las prendas. Esta solución nos facilitaría también el intercambio de prendas. En cambio, el principal problema derivado de la internalización de la logística sería la evidente limitación en cuanto al mercado que podríamos cubrir. En este sentido, la internalización podría tener sentido si quisiéramos limitar el lanzamiento de la empresa a una ciudad en concreto y expandirnos desde ahí a otras ciudades (método seguido por muchas “startups” como las de movilidad compartida pero que no parece necesario en nuestro modelo de negocio).

Por otra parte, podríamos decantarnos por externalizar la logística. Tenemos que considerar que esta es la solución seguida por las empresas de alquiler de ropa que hemos estudiado con anterioridad. Concretamente y por poner algún ejemplo, Rent the Runway lleva a cabo todos sus pedidos en EE.UU. de la mano de UPS mientras que Hirestreet lo hace a través de Royal Mail en Reino Unido. Con estos acuerdos las empresas consiguen simplificar radicalmente su operativa mientras amplían el territorio a su alcance, evitando limitarse a una o varias ciudades y pudiendo operar en todo el territorio nacional sin muchos costes adicionales.

En España existen varias empresas que pueden garantizarnos la solución logística que necesita TEXTYL. La líder del mercado es Correos, atractiva principalmente por la capilaridad y extensión de su red de oficinas y por el número de empleados. Sin embargo, los precios de su departamento de logística son un poco más elevados que los de la competencia. El inmediato competidor es Seur, opción preferida para la mayoría de “startups” a las que consultamos durante el Día del Emprendimiento de la Universidad Pontificia Comillas. El día 5 de abril de 2019 mantuvimos una conversación telefónica con un operador de Seur que nos propuso como primera oferta el precio unitario de 5,09€ por cada envío. Para llegar a este precio supusimos una base de 30 envíos al mes por lo que el precio unitario se podría reducir drásticamente a medida que aumenta el número de clientes. Además, el comercial aseguró que la empresa podría adaptarse a las particularidades de la operativa de TEXTYL -concretamente a la entrega y recogida simultánea- y que, de hecho, esto reduciría los precios pues no habría que considerar cada uno como un envío separado.

Como opción intermedia entre la internalización y la externalización, nos planteamos también la posibilidad de utilizar modelos de repartidores autónomos como hacen Glovo, Deliveroo o Uber Eats, entre otras. Se trata de un modelo que abarata los costes del reparto en comparación con la contratación como empleado a tiempo completo y que da flexibilidad al repartidor en cuanto a las horas y la consecuente remuneración. En ciudades como Madrid, donde este modelo ya está plenamente implantado y en funcionamiento, sería relativamente fácil conseguir que los repartidores autónomos que ya trabajan con otras empresas comenzaran a colaborar con TEXTYL. Sin embargo, uno de los principales inconvenientes de adoptar este modelo es que a día de hoy ya existe una creciente ofensiva legal contra esta figura de repartidor autónomo, que está considerado por muchos un falso autónomo detrás del cual se oculta el interés de la empresa en tener repartidores a los que no hay que concederles todos los beneficios derivados de un contrato laboral al uso. Debido a su vocación sostenible y ética, TEXTYL no puede permitirse los problemas de reputación y las acusaciones, justas por otra parte, de doble moralidad que derivarían del reparto por medio de repartidores autónomos. Si vamos a seguir exigentes con el trato a los trabajadores a la hora de aceptar a nuestras marcas proveedoras, deberemos serlo más aún con nuestros propios empleado. Además, estos

repartidores, que normalmente se mueven en bici o moto, no se alejan nunca del centro de la ciudad por lo que, si quisiéramos apoyarnos en ellos para las labores de logística, nos veríamos obligados a tener almacenes o puntos de recogida de las prendas en el centro, con los consiguientes costes de alquiler asociados.

En mi opinión, la opción más lógica será, en un comienzo, el reparto externalizado. De hecho, para las previsiones de ingresos y gastos que haremos más adelante, hemos elegido el precio pactado con Seur, aunque como siempre, una vez comenzáramos a operar podríamos encontrar algún precio más atractivo gracias a un mayor poder de negociación. Esto no impide tampoco que a medio o largo plazo optemos por una opción mixta, con reparto externalizado para llegar a todo el país, pero con repartidores propios en las grandes ciudades donde veamos que el producto tiene más éxito, consiguiendo la flexibilidad y el control sobre la operativa que deseamos. Sin embargo, pensar en internalizar la logística desde el comienzo incrementaría enormemente la inversión inicial y sería un gasto de dinero arriesgado e innecesario mientras no sepamos la aceptación final que tiene el producto.

El otro aspecto a destacar de la logística es el empaquetado. Como dijimos, si en cualquier empresa es importante para la imagen de marca que la presentación del producto sea impecable, en TEXTYL lo es más. Esto se debe por un lado a que los clientes solo van a tener contacto con nuestro producto a través de los envíos, pero también, y más importante, a que necesitamos una especial atención a la limpieza y presentación para superar las reticencias iniciales que provoca en el consumidor el alquiler de ropa. Nuestro último requisito es que las cajas sean de cartón, evitando el uso de plástico, y que puedan reutilizarse por parte del cliente.

Tras llevar a cabo una breve investigación, hemos visto que existen muchas empresas distintas que fabrican cajas con las características que necesitamos. Concretamente, la que más nos interesó y con la que ya hemos contactado es Cartonajes Peral, una empresa alicantina, líder en el sector del empaquetado de cartón en España. Uno de sus productos estrella es la denominada Caja Boomerang, que definen precisamente como una solución pensada para ecommerce, personalizable y de ida y vuelta. En la conversación telefónica que mantuvimos, nos explicaron que el

pedido mínimo para cajas personalizadas era de 2000 cajas, a un precio unitario de 30 céntimos.

6.3. Lavandería

Debemos hablar ahora del otro punto crítico de la operativa de la empresa; el lavado de las prendas después de su uso. Si en general debemos procurar no cometer ningún error, esta afirmación se vuelve aún más cierta en la lavandería. Se trata del punto que más hay que cuidar para conseguir la fidelidad de los clientes. No en vano, uno de los principales reclamos de TEXTYL y de otras empresas de alquiler es que el cliente puede desentenderse de lavar y planchar las prendas, pero también, que puede estar seguro de que la ropa que pida le va a llegar en perfectas condiciones a pesar de estar ya usada. Una correcta limpieza y presentación reducirá enormemente los costes de atención al cliente y ayudará a que los clientes pierdan el miedo al alquiler y quieran repetir. Estratégicamente, la limpieza será vital en los alquileres puntuales para captar nuevos suscriptores y también fundamental en los envíos de clientes ya suscritos para mantenerlos.

Fijándonos en lo que han hecho otras empresas del sector, vemos que la mayoría, a pesar de haber externalizado la logística, no han hecho lo mismo con la lavandería. Esto nos puede servir como indicador de la importancia que tiene que la limpieza sea correcta, lo que deriva en el interés de las empresas en controlar hasta el más mínimo detalle de este proceso. Rent the Runway por ejemplo, es la propietaria del mayor centro de lavado y planchado de ropa de todo Estados Unidos (Greenfield, 2014), esto le permite garantizar al cliente personalmente que su ropa va a estar correctamente lavada, además de que le ayuda a reducir costes y a optar por un lavado en seco, más ecológico y sostenible y acorde con los valores intrínsecos del alquiler de ropa.

En nuestro caso, creemos que en una primera fase habrá que externalizar la lavandería, buscando asociarnos con lavanderías y tintorerías cercanas a nuestro almacén y que, si es posible, garanticen un lavado en seco. Un ejemplo de cooperación con lavanderías de barrio lo tenemos en la “startup” valenciana Mr. Jeff. Esta empresa de reciente creación, que ofrece lavado y planchado de prendas a domicilio, no tiene lavanderías propias, sino que simplemente se encarga de recoger la ropa de casa,

llevarla a una lavandería asociada con ellos y traértela de vuelta una vez limpia. Aunque de esta forma pierden control sobre la calidad del lavado, Mr. Jeff no solo no oculta que las lavanderías no son propias, sino que lleva la colaboración con pequeñas lavanderías de barrio (no trabajan con ninguna cadena) por bandera. En cualquier caso, en un momento posterior, sí que sería interesante para la empresa internalizar el servicio de lavandería, reduciendo enormemente los costes y asegurándonos de su correcto funcionamiento.

6.4. Medio ambiente y sostenibilidad

Aunque ya hemos hecho mención constantemente al enfoque sostenible de TEXTYL, consideramos importante resumir aquí las acciones particulares que se van a llevar a cabo en pos de este objetivo de reducción de residuos y reutilización de las prendas.

La sostenibilidad es parte de TEXTYL desde su origen pues el propio concepto del alquiler de ropa ya va en esa línea. Sin embargo, los esfuerzos por minimizar el impacto medioambiental de la empresa no pueden quedar ahí y la política de desperdicios cero tiene que abarcar todos los aspectos de su operativa diaria. Quitando el problema de la contaminación durante el proceso de producción, inexistente en TEXTYL, nuestros dos grandes focos de contaminación serán el transporte de las prendas a los domicilios de los clientes y su lavado. Además, una empresa no puede olvidar que, aunque en su operativa no se produzca mucha contaminación de forma directa, esta sí que puede tener lugar durante la cadena de producción de sus proveedores. Por ello, es importante controlar todos los eslabones, desde el origen de la ropa hasta que salen de la rotación del alquiler.

Respecto de los proveedores, ya hemos explicado que en TEXTYL no se aceptará ropa de cualquier marca, sino que deberá pasar un filtro en el que se tenga en cuenta la sostenibilidad, respeto hacia los trabajadores y respeto a los animales durante su producción. Además, también primarán en TEXTYL los productos de marcas españolas (o en caso de una futura expansión internacional los originarios en cada mercado doméstico), reduciendo el gasto en transporte y promoviendo la idea de “pensar globalmente y actuar localmente”, tan en boga actualmente. En cambio, para la ropa de segunda mano ofrecida por clientes particulares, aunque primará la moda

sostenible frente a la que no lo es, las exigencias pueden ser más relajadas puesto que la ropa ya está fabricada y no se está generando demanda de este tipo de productos. Con estos dos movimientos quedaría resuelto el problema de la contaminación en la cadena de producción.

Entrando ahora en la sostenibilidad de la propia operativa diaria de TEXTYL, analizaremos primero el aspecto logístico. Es obvio que uno de los grandes problemas de la empresa es la contaminación derivada del transporte. Por un lado, encontraremos el problema del empaquetado de los envíos. En este sentido, la solución es relativamente fácil y ya la han puesto en marcha algunas de las empresas que hemos analizado como Rent the Runway, la paquetería deberá ser entera de cartón, evitando en todo momento el uso de plástico. Además, será reutilizable, estando el cliente obligado a devolver las prendas en la misma caja en las que las recibió si quiere evitar un recargo de 3€. Por otra parte, la contaminación producida por el transporte en sí mismo es un problema mucho más difícil de resolver, sobretodo en el corto plazo. Como ya hemos explicado antes, en un principio trabajaremos con empresas de logística como Seur para la expansión a nivel nacional. En cambio, en un momento posterior trataremos de internalizar la logística en las ciudades más importantes para el negocio y buscaremos que esta se haga a través de medios de transporte sostenibles. En Madrid concretamente, y en otras ciudades que están siguiendo su ejemplo, nos interesará el uso de vehículos eléctricos también para tener acceso garantizado a todas las zonas de la ciudad incluso en períodos de máximas restricciones por contaminación.

Finalmente, la lavandería es el otro gran foco de contaminación de la operativa de TEXTYL y aquí ya hemos adelantado que se intentará en el medio plazo internalizar el trabajo de limpieza y que esta será en seco y cumplirá los más altos estándares de reciclado de los productos.

7. CUESTIONES PRÁCTICAS PARA EL LANZAMIENTO

Llegados a este punto, ya tenemos la idea del negocio y del producto desarrollada hasta el máximo grado de detalle al que podemos llegar de forma teórica. Ahora, vamos a dedicar las siguientes páginas a concretar los aspectos más técnicos y los pasos a seguir en la hoja de ruta para hacer la idea realidad. Como es lógico, todo negocio requiere fondos y la búsqueda de inversores es siempre el primer paso a seguir para toda “startup”. A continuación, en nuestro caso será muy importante también la creación de una página web y una aplicación móvil, principal punto de contacto con nuestros clientes. Finalmente, explicaremos brevemente los aspectos jurídicos de la creación de la empresa.

7.1. Hoja de ruta y búsqueda de inversores

Al contrario que en otros Trabajos de Fin de Grado, donde la elaboración de un Plan de Negocio se lleva a cabo de forma más teórica y sin la intención real de montar una empresa, en este caso la idea es poner en marcha TEXTYL lo antes posible. El análisis que estamos haciendo de todas las características del producto está siendo lo más detallado posible porque creemos que este documento (o uno muy similar un poco más esquemático) puede servir como explicación pormenorizada de la operativa y el funcionamiento de la empresa. Con vistas a que lo lean aquellos inversores a los que vayamos a presentarles la idea en un futuro próximo.

Para explicar la hoja de ruta que vamos a seguir en la creación de la empresa, debemos remontarnos al 12 de abril de 2019. Ese día, teniendo la idea germen de TEXTYL ya trabajada, enviamos un correo a la fundación Eduarda Justo, perteneciente a la familia Cosentino, dueños de la empresa homónima. Cosentino es un fabricante de soluciones para superficies arquitectónicas y decorativas y es también la empresa más grande de la provincia de Almería. En sus comienzos, era otra de las empresas que había surgido al calor de la explotación de las canteras de mármol en Macael (Almería) pero su verdadera explosión vino de la mano del Silestone, un producto sintético que se utiliza como superficie, principalmente en encimeras, y del que poseen la patente. El dueño y fundador de la empresa, Eduardo Cosentino, es un apasionado de la provincia almeriense y dedica grandes esfuerzos a impulsar la cultura y la economía allí. Concretamente, su Fundación Eduarda Justo

(nombrada en recuerdo a su madre) tiene por misión promover el emprendimiento entre los jóvenes de la provincia y es conocida por sus becas y ayudas a los estudios, tanto del ámbito científico-técnico como del artístico. Teniendo en cuenta que los dos fundadores de la empresa somos almerienses, pensamos que se trataba de nuestra mejor opción para conseguir fondos para desarrollar la idea.

A partir del correo, concertamos una llamada telefónica con uno de los patronos de la Fundación y fue con él con quien establecimos la hoja de ruta. Fijamos como meta para tener un producto totalmente desarrollado de forma teórica el 1 de septiembre de 2019, fecha en la que presentaremos la idea a la Fundación y, si esta es prometedora y viable, ellos nos pondrán en contacto con personas dispuestas a invertir. Antes de eso, el día 1 de julio constituiremos oficialmente la empresa y registraremos la marca y, durante los próximos meses deberemos enviar correos a todos los potenciales “stakeholders” (los aquí descritos) para tener una idea previa de las reacciones a la idea. Especialmente importante será conocer las opiniones de las marcas proveedoras de ropa, para saber cual de los modelos de relación con ellos es el más factible (pago de las prendas por adelantado, pago de comisiones...).

Otro punto importante a tener en cuenta de cara a la búsqueda de inversores es que normalmente, en proyectos como TEXTYL, no es probable ser rentable durante los primeros años de negocio y tampoco es esta la mayor preocupación de la empresa. A la hora de abrir un restaurante o cualquier negocio que ya existe, un emprendedor se encuentra ante una serie de certidumbres, de ejemplos y métricas que puede utilizar para medir la rentabilidad del negocio. Además, el mercado en este tipo de negocios tradicionales ya existe, por tanto, se parte de esa seguridad y la intención será alcanzar la mayor porción posible de este.

Por el contrario, en TEXTYL no conocemos el tamaño del mercado, más allá de las inexactas aproximaciones que hemos podido hacer con el anterior análisis de la encuesta. Aquí, el principal objetivo de TEXTYL será crecer en número de clientes, demostrar que existe un mercado para el producto y un interés por parte de un número suficiente de cliente. Dejaremos de lado la búsqueda de rentabilidad en el corto y medio plazo para centrarnos en este aspecto. Esto sigue el ejemplo de empresas disruptivas como Uber o Tesla, que todavía a día de hoy siguen teniendo pérdidas,

pero consiguen el favor de los inversores gracias al crecimiento en las ventas, que auguran que en algún momento el negocio se volverá rentable.

Teniendo lo anterior en mente, será mejor para la empresa mantener unos precios atractivos y por debajo del umbral de rentabilidad, primando la captación de nuevos clientes por encima de los beneficios. No en vano, en el largo plazo, con las ventajas de la economía de escala, los costes operativos irán reduciéndose poco a poco ayudando a lograr la rentabilidad del negocio.

En definitiva, en empresas disruptivas como la nuestra no es habitual ni lógico captar dinero a través de préstamos bancarios, como sí harían los fundadores de negocios tradicionales. El riesgo para el inversor, derivado de la incertidumbre sobre el mercado es mucho más alto y endeudarse con un banco no es una buena opción debido a la poca seguridad de que el negocio vaya a ser rentable pronto. La intención es buscar inversores que se comprometan a más largo plazo con el proyecto.

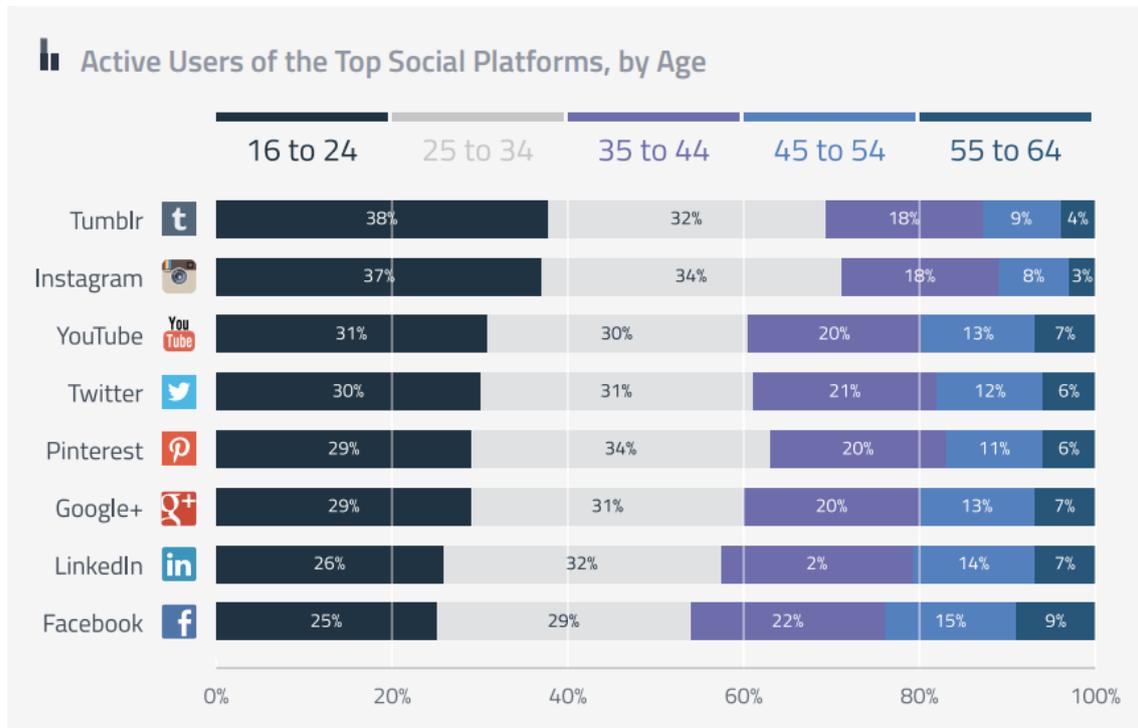
7.2. Plan de marketing

Toda empresa que quiera salir a flote y tener impacto en la sociedad necesita primero ser conocida por sus potenciales clientes. Esto es más cierto si cabe en el caso de las “startups”, que crean negocios disruptivos en mercados inexistentes. El mensaje con el que presentamos el proyecto, aunque potente, debe calar entre los consumidores lo suficiente como para que pasen a hacer del alquiler de ropa una parte de su día a día.

Sin querer ahondar muy en profundidad en este aspecto del negocio, pues no estamos todavía en una etapa suficientemente avanzada del proyecto, sí que podemos plantear un esbozo de las principales acciones de marketing a seguir. Tenemos claro que nuestro principal canal de comunicaciones, en línea con las respuestas de los participantes en la encuesta, será a través de Internet. De hecho, como ocurre con muchas otras “startups” de moda, nuestra principal herramienta para darnos a conocer será una cuenta de Instagram, la aplicación de fotos y moda por excelencia. Es en esta red social, junto a Tumblr (mucho menos importante en números absolutos de usuarios), en la que más se mueve la población de 16 a 34 años según un estudio de

Global Index Group (Marketing Online, 2018), que hemos considerado el público objetivo de una empresa de economía compartida como la nuestra:

Ilustración 1. Gráfica usuarios activos en redes sociales por grupos de edad



Fuente: Global Index Group.

Mediante el uso de redes sociales e Internet en general para las campañas publicitarias lograremos dos objetivos simultáneos. Por un lado, abarataremos los costes de marketing de la empresa mientras que, por otra parte, reduciremos el impacto ecológico de estas campañas usando menos papel, plástico y otros materiales como soporte físico. Otro punto interesante será la colaboración tanto con las marcas proveedoras y otras empresas sostenibles como con “influencers” en redes sociales, preferiblemente con un perfil centrado en el consumo responsable y otros valores compartidos por TEXTYL. Sin querer ahondar muy en profundidad en este aspecto del negocio, pues no estamos todavía en una etapa suficientemente avanzada del proyecto, sí que podemos plantear un esbozo de las principales acciones a llevar a cabo.

Respecto a las marcas, sería beneficioso para ambas partes que la colaboración incluyera publicidad y promoción mutua. Por nuestra parte, esta publicidad es inevitable al promocionar sus productos para el alquiler pero podría ir más allá, con

enlaces directos a su página web y con la posibilidad de que los diseñadores y dueños de marcas pudieran participar en el blog que acompañaría a la web. Por parte de las marcas, estas podrían hacer publicidad de TEXTYL en sus tiendas. De hecho, como única excepción al marketing online, sería interesante crear unas pegatinas que sirvieran como certificados, señalando a una tienda de ropa como miembro de la plataforma (reconociendo la sostenibilidad y ética de la empresa). Estas pegatinas podrían encontrarse en las puertas de las tiendas de ropa, al igual que hoy podemos ver pegatinas con la valoración de TripAdvisor (aplicación de recomendaciones de usuarios para viajes y comida) en muchos bares y restaurantes.

Como habíamos dicho, la otra opción de interés para publicitar la empresa es la colaboración con “influencers”. Estos jóvenes, que utilizan sus redes sociales para promocionar un estilo de vida que incluye ciertos productos (principalmente ropa y complementos) así como destinos, alojamientos y restaurantes, tienen una gran cantidad de seguidores que copian sus modelos y conjuntos. Algunos en España, como Carlota Bruna, se definen directamente como consumidores responsables y concienciados por la sostenibilidad por lo que es de suponer que la mayoría de sus seguidores, que se cuentan por cientos de miles, tendrán un perfil similar. La estrategia para abordar a estos prescriptores de la empresa será regalarles una suscripción para que puedan fotografiar y enseñar las prendas e incluso el funcionamiento de la página web en sus perfiles.

7.3. Almacén

Otra cuestión a resolver será la búsqueda de un almacén donde guardar las prendas que no estén ni en alquiler ni en lavandería. No hemos considerado que esto sea un problema muy relevante en el comienzo ya que, mientras el volumen de clientes sea bajo podremos alquilar una nave o un local pequeño por un coste relativamente bajo. La localización ideal será alguna ciudad del cinturón industrial de Madrid o de Guadalajara, donde suelen posicionarse muchas empresas industriales por su reducido coste y su buena localización. En Villanueva de la Torre, localidad colindante con la Comunidad de Madrid en Guadalajara, encontramos locales por precios tan reducidos como 2,56€/m². La imagen que ponemos a continuación es un ejemplo de uno de estos anuncios (Idealista, 2019), que usaremos como base para las proyecciones de gastos más adelante.

Ilustración 2. Ejemplo de ubicación del alquiler.



The image shows a screenshot of a real estate listing on the Idealista website. At the top, there is a green navigation bar with the Idealista logo, a button that says "Pon tu anuncio gratis" (Post your ad for free), and a link for "Tus favoritos" (Your favorites). Below the navigation bar, there is a breadcrumb trail: "Locales o naves en Guadalajara". The main content area features a photograph of a two-story commercial building with a sign that reads "CENTRO COMERCIAL LA GREEN". Below the photo, the listing title is "Alquiler de Local en avenida de Pico Ocejón". The location is specified as "Villanueva de la Torre" with a "Ver mapa" (View map) link. The rental price is listed as "450 €/mes" (450 €/month), and the area is "176 m²" with a price per square meter of "2,56 eur/m²".

Fuente: Idealista

En algún momento posterior, cuando queramos internalizar, flexibilizar y acelerar la logística, habrá que pensar también en buscar puntos de almacenaje y reparto en el centro de las principales ciudades en las que actuemos.

7.4. Página web y aplicación móvil

Para la creación de la página web y la aplicación, tenemos dos opciones a nuestro alcance. Por un lado, existe la posibilidad de desarrollar la página web desde cero, contratando para ello a una empresa con equipos de programadores preparados. En este sentido, existe también la figura del inversor tecnológico, que aporta a la empresa no solo fondos sino también apoyo y soporte para el desarrollo web y cualquier tipo de problema informático en general. Esta sería desde luego nuestra opción preferida pero no depende totalmente de nosotros.

Por el contrario, en el corto plazo y siguiendo la filosofía de “Lean Startup” del producto mínimo viable, existe la posibilidad de desarrollar una página web dentro de una plataforma de diseño y utilizando plantillas personalizables. Se trata de una forma de trabajar que te quita control y opciones sobre el producto final pero, a día de hoy, sabemos que existen plataformas como Shopify o Wix con un gran nivel de

personalización y una muy alta calidad y acabado en el desarrollo o diseño web. Además, cuando acudimos al Día del Emprendimiento de Comillas, los fundadores de la empresa Blue Banana, un *ecommerce* de sudaderas, nos explicaron que habían tenido problemas con su página web (desarrollada desde cero) porque los servidores que tenían contratados no eran lo suficientemente grandes y se colapsaban si había muchos pedidos. A raíz de esto, habían decidido cambiarse a Shopify, que tiene servidores propios, y no habían vuelto a tener fallos desde entonces.

7.5. Forma jurídica de la empresa y aspectos fiscales

Deberemos, siguiendo la hoja de ruta, constituir la empresa como una sociedad limitada durante el mes de junio. En España, de acuerdo con el artículo 4 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, el capital mínimo necesario para constituir una sociedad limitada es de 3.000 €. Consecuentemente, la inversión inicial de cada uno de nosotros será de 1.500 €. Como nos transmitieron desde la Fundación Eduarda Justo, la entrega de esta cantidad (que no se pierde, sino que pasa al capital social de la nueva empresa) servirá como punto de inflexión para pasar del desarrollo teórico de la idea a una realidad empresarial con personalidad jurídica. Esto nos ayudará a ver la empresa como algo más real y tangible. La constitución de la empresa deberá ir acompañada de la redacción de unos estatutos sociales, que serán bastante básicos en un principio y que regirán la toma de decisiones dentro de la sociedad.

Además de la constitución, es necesario registrar la marca TEXTYL para, por un lado, comprobar que no existe ya ninguna con nombre y objeto social tan similares como para que el cliente pueda confundirlos y, por otro lado, impedir que puedan surgir otras posteriores.

Respecto de los aspectos fiscales, TEXTYL tiene la ventaja de que previsiblemente no generará beneficios en el corto y medio plazo y, por tanto, de acuerdo con la Ley del Impuesto de Sociedades, no tendrá que pagar impuestos y podrá incluso compensar las bases imponibles negativas de los primeros ejercicios con los beneficios positivos que obtenga en algún momento futuro.

7.6. Primeros empleados

Mucho antes de la internalización de las labores de logística y lavandería, que requerirán la contratación de un gran número de empleados, será necesaria la incorporación de algunos miembros al equipo de TEXTYL. Concretamente, existen tres perfiles que serán vitales desde la puesta en marcha de la empresa:

En primer lugar, TEXTYL necesitará algún experto en moda que pueda elegir los productos y las marcas que vamos a aceptar en la plataforma y que van a formar parte de nuestra oferta para el cliente. Preferiblemente, este puesto deberá estar ocupado por una mujer, teniendo en cuenta que nuestra plataforma estará enfocada sobretodo al principio en ropa de mujer y que, incluso cuando incluyamos en un futuro ropa de hombre, la gran mayoría de nuestros ingresos provendrán de la población femenina.

En un segundo momento, necesitaremos también un “community manager”, encargado de las redes sociales y las campañas publicitarias lanzadas a través de ellas. Nuestra intención será conseguir la “viralización” de nuestras primeras campañas en redes, además de la ya comentada colaboración con “influencers”. Esta persona deberá poder utilizar material publicitario, que consistirá principalmente en fotografías para las que necesitaremos tanto fotógrafos como modelos, aunque en principio estos se contratarán de forma puntual y externa.

Finalmente, para que TEXTYL pueda funcionar de forma ágil, es fundamental algún tipo de apoyo en la organización del almacén y la coordinación entre la recogida de la ropa, el envío a lavandería, su clasificación y su puesta a punto para el siguiente pedido de un cliente.

8. PROYECCIONES FINANCIERAS Y RENTABILIDAD

Una vez descrita toda la operativa de la empresa hasta la máxima profundidad posible en estos momentos, podemos realizar unas proyecciones de los estados financieros de la empresa. En este caso, nos interesarán principalmente la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujos de caja. Para llevar a cabo esta estimación, que nos permitirá analizar la posible rentabilidad de TEXTYL, hemos creado un modelo operativo en Excel, consistente en una estructura de ingresos y otra de costes, una cuenta de pérdidas y ganancias, unos flujos de caja y un cálculo estimado de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rentabilidad.

Para todas estos estados financieros, hemos realizado una proyección más detallada que abarca los 5 primeros años y después hemos supuesto un crecimiento constante ya más ralentizado a perpetuidad. Para ingresos y costes operativos, que son la base de todo el modelo y sobre la que más certezas tenemos, realizamos una proyección mes a mes que luego agregamos anualmente para los 5 primeros ejercicios más los 4 últimos meses de 2019 (hay que tener en cuenta que se está considerando en todo momento el 1 de septiembre como momento de lanzamiento de la empresa). De todas formas, todo esto se verá con más claridad con las tablas y explicaciones que veremos a continuación.

Como hemos repetido en múltiples ocasiones a lo largo del desarrollo de este trabajo, cabe recordar que en un modelo de negocio tan disruptivo como el nuestro, todo tipo de proyección financiera estará basado en gran parte en unas asunciones que pueden acabar resultando erróneas. Por esta razón, es casi más valioso el modelo que hemos creado que los resultados que podamos obtener a partir de él, mientras no tengamos más datos reales sobre gastos e ingresos. En este sentido, hemos planteado tres posibles situaciones variando el crecimiento mensual en ventas para cada una de ellas y hemos visto cómo esta variación afecta a nuestros beneficios operativos.

8.1. Proyección de ingresos

Comenzando con los ingresos, hemos identificado las siguientes variables y realizado hipótesis de sus valores, que podrían cambiar y de las que dependen todos los resultados del modelo:

Tabla 1. Estructura de ingresos

TEXTYL	
<i>Estructura de los ingresos</i>	
Hipótesis	
Alquiler puntual	
Precio medio inicial	25
Ventas en el primer mes	25
Incremento mensual (ventas)	10%
Incremento de precio (%)	20%
Meses entre cada incremento del precio	12
Crecimiento anual a partir del año 5	20%
Suscripción	
Precio medio inicial	80
Ventas en el primer mes	10
Incremento mensual (ventas)	5%
Incremento de precio (%)	20%
Meses entre cada incremento del precio	12
Crecimiento anual a partir del año 5	20%

Fuente: Elaboración propia

En el alquiler puntual, el dato del precio medio inicial dependerá del precio del inventario que finalmente ofrezcamos (hay que recordar que el alquiler será entre un 15% y un 20% del precio de compra de la prenda). El resto de variables quedan fuera de la esfera de actuación de TEXTYL y son meras suposiciones. Además, cualquier cambio, especialmente en el porcentaje de incremento mensual de clientes, afectará enormemente a nuestros resultados. Lo mismo podría decirse para las suscripciones, donde la variable principal (el precio inicial) dependerá del mix de producto que finalmente tengamos en la empresa. Al elegir un precio de 80€ hemos asumido que una mayoría de clientes elegirá la suscripción básica antes que la *premium*.

Por otra parte, hemos añadido una serie de variables que tienen en cuenta el previsible incremento de precios que tendría lugar con el tiempo, una vez que hayamos ganado cuota de mercado y queramos centrarnos en la rentabilidad. En la Tabla 2 podemos ver la proyección por meses de ingresos, dividida entre nuestras dos fuentes principales de ingresos y asumiendo los datos que hemos expuesto antes. Además, hemos asumido que el lanzamiento de la empresa tendría lugar en septiembre de 2019, mes en el que nos reuniríamos con el equipo inversor de la Fundación Eduarda Justo.

Tabla 2. Proyección mensual de ingresos

	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20
Alquiler puntual	-	-	-	-	-	-
A Incremento del precio	-	-	-	-	-	-
A Precio medio	€25	€25	€25	€25	€25	€25
A # de ventas	25	28	31	34	37	41
A Ingresos	€625	€700	€775	€850	€925	€1.025
Suscripciones						
S Incremento del precio	-	-	-	-	-	-
S Precio medio	€80	€80	€80	€80	€80	€80
S # de ventas	10	11	12	13	14	15
S Ingresos	€800	€880	€960	€1.040	€1.120	€1.200
Ingresos totales	€1.425	€1.580	€1.735	€1.890	€2.045	€2.225

Fuente: Elaboración propia

Si proyectamos esta misma tendencia hasta los próximos cinco años y después asumimos un crecimiento de un 20% anual de los ingresos a perpetuidad, obtenemos la siguiente tabla 3 de proyecciones con datos agregados anuales:

Tabla 3. Proyección de ingresos anuales

Ingresos anuales	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Alquiler puntual	€2.950	€22.030	€83.148	€313.481	€1.181.909	€4.451.947	€5.342.336	€6.410.803
crecimiento	-	-	-	-	-	-	20,0%	20,0%
Suscripción	€3.680	€20.224	€42.125	€91.077	€197.241	€425.602	€510.723	€612.867
crecimiento	-	-	-	-	-	-	20,0%	20,0%
Total	€6.630	€42.254	€125.273	€404.558	€1.379.150	€4.877.549	€5.853.059	€7.023.670

Fuente: Elaboración propia

Sobre estos datos, cabe destacar que el valor que obtenemos el primer año no es comparable con el resto pues solo incluye los datos de los meses de septiembre a diciembre. Además, vemos también cómo tiene lugar una típica curva de adopción del producto en “S”; los ingresos crecen exponencialmente durante los primeros años y frenan su crecimiento a partir del año 2024.

8.2. Proyección de costes

En relación con los costes, hemos definido las siguientes variables, con sus valores hipotéticos relativos:

Tabla 4. Esquema de costes

TEXTYL

Esquema de costes

Hipótesis

Alquiler puntual			Número de envíos/ prendas
Coste por envío (ida y vuelta)	10,18	Por debajo de	100
	9,5	Por debajo de	200
	9	Por debajo de	300
	8	Por encima de	500
Coste de lavandería por prenda	8	Por debajo de	100
	7	Por debajo de	200
	6	Por debajo de	300
	5	Por encima de	500
Suscripciones			
Número medio de envíos mensuales	2,5		

Fuente: *Elaboración propia*

Hemos analizado los costes unitarios provenientes de las dos principales actividades externalizadas por la empresa. En lo que se refiere a la logística, nos hemos basado en la conversación mantenida con SEUR para establecer un rango de precios que irá disminuyendo a medida que aumenta el número de pedidos. Hemos utilizado esta misma técnica para el coste de lavandería por prenda. Además, para las suscripciones era importante determinar un número medio de envíos mensuales que hemos fijado en 2,5. Partiendo de la base de que la suscripción básica da acceso a dos cambios mensuales y la *premium* a ilimitados, creemos que en realidad los usuarios *premium* no abusarán de esta posibilidad por el tiempo que requiere hacer cada cambio. De esta forma, el número de envíos al mes de un cliente *premium* no superará por lo general los 4, un cambio semanal. Esta idea se ve corroborada por el patrón de consumo de los clientes *premium* de Rent the Runway.

Repetiendo la operación anterior, si proyectamos las asunciones mensualmente obtenemos la siguiente tabla:

Tabla 5. Proyección de costes mensuales

	Sept-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Ene-20	Feb-20
Envíos						
Envíos totales	50	56	61	67	72	79
Alquiler puntual						
# Coste medio	€10,18	€10,18	€10,18	€10,18	€10,18	€10,18
# de ventas	25	28	31	34	37	41
Coste	€255	€285	€316	€346	€377	€417
Suscripciones						
# Coste medio	€10,18	€10,18	€10,18	€10,18	€10,18	€10,18
# de envíos	25	28	30	33	35	38
Coste	€255	€280	€305	€331	€356	€382
Costes totales de envíos	€509	€565	€621	€677	€733	€799
Lavandería						
Total envíos	50	56	61	67	72	79
Alquiler puntual						
# Coste medio	€8	€8	€8	€8	€8	€8
# de ventas	25	28	31	34	37	41
Coste	€200	€224	€248	€272	€296	€328
Suscripciones						
# Coste medio	€8	€8	€8	€8	€8	€8
# de envíos	25	28	30	33	35	38
Coste	€200	€220	€240	€260	€280	€300
Costes totales de lavandería	€400	€444	€488	€532	€576	€628

Fuente: Elaboración propia

De nuevo, agrupamos estos datos por años para los 5 primeros ejercicios y después hacemos una estimación a perpetuidad con la que suponemos que los costes operativos se estabilizarán en el entorno del 20% de los ingresos, siguiendo con la tendencia de los primeros años:

Tabla 6. Proyección de costes anual

Costes anuales	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Alquiler puntual	€2.145	€13.590	€35.597	€103.558	€325.390	€1.021.384	€1.068.467	€1.282.161
crecimiento		533,5%	161,9%	190,9%	214,2%	213,9%	4,6%	20,0%
En % de las ventas	72,7%	61,7%	42,8%	33,0%	27,5%	22,9%	20,0%	20,0%
Suscripciones	€2.091	€9.913	€14.424	€23.790	€42.933	€77.188	€102.145	€122.573
crecimiento		374,1%	45,5%	64,9%	80,5%	79,8%	32,3%	20,0%
En % de las ventas	56,8%	49,0%	34,2%	26,1%	21,8%	18,1%	20,0%	20,0%
Total	€4.236	€23.503	€50.021	€127.348	€368.323	€1.098.572	€1.170.612	€1.404.734

Fuente: Elaboración propia

Como dijimos antes, el valor del primer año no es comparable pues solo recoge datos de tres meses. Podemos observar como el coste del alquiler puntual es muy elevado y crece mucho más rápido a medida que se incrementa el número de pedidos. En cambio, el coste para las suscripciones crece de forma más estable.

8.3. Estudio de la rentabilidad

Habiendo llevado a cabo un análisis de los costes y los ingresos variables, estamos en condiciones de proyectar los beneficios en formato de cuenta de pérdidas y ganancias. Analizando esta proyección podremos tomar la decisión final sobre si es rentable o no montar la empresa. Por supuesto, podremos también cambiar las hipótesis sobre las que hemos basado todos estos resultados, planteando opciones más optimistas y otras más pesimistas.

Si mantenemos las suposiciones anteriores y añadimos una serie de gastos que explicamos a continuación, nos queda el siguiente resultado:

Tabla 7. Cuenta de pérdidas y ganancias

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	€6.630	€42.254	€125.273	€404.558	€1.379.150	€4.877.549	€5.853.059	€7.023.670
Costes operativos	(€4.236)	(€23.503)	(€50.021)	(€127.348)	(€368.323)	(€1.098.572)	(€1.170.612)	(€1.404.734)
Beneficio operativo	€2.394	€18.751	€75.252	€277.210	€1.010.827	€3.778.977	€4.682.447	€5.618.936
Comisión para las marcas (40%)	(€2.652)	(€16.902)	(€50.109)	(€161.823)	(€551.660)	(€1.951.020)	(€2.341.223)	(€2.809.468)
Gastos asociados al local	(€3.200)	(€11.520)	(€13.824)	(€16.589)	(€19.907)	(€23.888)	(€28.665)	(€34.399)
Gastos en publicidad	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€62.533)	(€244.566)	(€289.109)
Salarios	(€20.000)	(€72.000)	(€86.400)	(€103.680)	(€124.416)	(€149.299)	(€179.159)	(€214.991)
EBITDA	(€29.458)	(€87.670)	(€81.081)	(€10.882)	€308.845	€1.592.238	€1.888.833	€2.270.969

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo esta cuenta de P&G, hemos partido de los resultados obtenidos en la proyección de ingresos y gastos anteriores y hemos añadido una serie de costes implícitos en la operativa de la empresa. El primero de ellos es la comisión para las marcas proveedoras de ropa. En este caso, hemos asumido que el modelo que finalmente adoptaremos será el pago de comisiones sin ninguna inversión inicial (hipótesis que simplifica el modelo de ingresos y gastos). Hemos supuesto que esta comisión será de un 40% sobre los ingresos que generemos por el alquiler de las prendas, un porcentaje alto, pero justo cuando tenemos en cuenta que no tendríamos que hacer ningún desembolso inicial.

Además, hemos añadidos los gastos asociados al alquiler y mantenimiento del local/almacén, partiendo de la base del precio que vimos anteriormente y sumando otros conceptos como los suministros, la limpieza y otros gastos asociados al

almacenaje. Con todo esto, hemos supuesto que el gasto será de 800€ mensuales. Hemos supuesto además que cada cuatro años habrá que duplicar el tamaño del almacén para hacer frente a la mayor cantidad de prendas, con lo que se duplicará también el gasto por este concepto.

Por otra parte, debemos considerar también unos fuertes gastos en publicidad y posicionamiento de la empresa de cara al público objetivo. Este gasto será doblemente importante para TEXTYL pues se trata de dar a conocer no solo una empresa nueva sino también un modelo de negocio totalmente distinto y que puede generar ciertas reticencias en algunos consumidores. Por supuesto, lo más importante en esta empresa será siempre la opinión que den nuestros primeros clientes sobre ella, pues siempre será más fiable el *marketing* espontáneo que aquel patrocinado por la empresa. Sin embargo, la inversión en publicidad tendrá que ser igualmente elevada.

Finalmente, hemos introducido el gasto en salarios, partiendo de una base de 5.000€ mensuales para nuestros tres primeras incorporaciones al equipo (las que mencionamos anteriormente) y con un incremento del 20% anual que incluiría tanto las necesarias nuevas contrataciones como el incremento salarial de la plantilla en general.

En este caso, vemos que obtendríamos un EBITDA positivo a partir del quinto año de funcionamiento de la empresa. Más allá de esta línea de la cuenta de P&G haremos las suposiciones más adelante, en paralelo al Estado de Flujos de Caja, para ello hemos planteado una estructura de capital y un modelo de financiación para TEXTYL que usaremos como base. Sí que podemos adelantar que no se deberá realizar ningún pago de impuestos durante los primeros años al ser las bases imponibles negativas y pudiendo usar estas para compensar las positivas de períodos posteriores.

Para plantear un escenario más pesimista, podríamos reajustar cualquiera de las variables que no depende de TEXTYL. Según las proyecciones, creemos que la variable que más afectaría a las proyecciones es el porcentaje de crecimiento del número de clientes. Si, dejando el resto de variables fijas, bajamos la tasa de

crecimiento de un 10% mensual a un 5% mensual en el caso del alquiler puntual y de un 5% a un 3% en el caso de las suscripciones obtenemos el siguiente resultado:

Tabla 8. Cuenta de pérdidas y ganancias -escenario pesimista-

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	€5.850	€22.905	€39.798	€74.189	€146.154	€298.547	€358.256	€429.907
Costes operativos	(€3.745)	(€13.980)	(€19.982)	(€30.179)	(€44.835)	(€68.289)	(€71.651)	(€85.981)
Beneficio operativo	€2.105	€8.925	€19.816	€44.010	€101.320	€230.258	€286.605	€343.926
Comisión para las marcas (40%)	(€2.340)	(€9.162)	(€15.919)	(€29.676)	(€58.462)	(€119.419)	(€143.302)	(€171.963)
Gastos asociados al local	(€3.200)	(€11.520)	(€13.824)	(€16.589)	(€19.907)	(€23.888)	(€28.665)	(€34.399)
Gastos en publicidad	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)
Salarios	(€20.000)	(€72.000)	(€86.400)	(€103.680)	(€124.416)	(€149.299)	(€179.159)	(€214.991)
EBITDA	(€29.435)	(€89.757)	(€102.327)	(€111.934)	(€107.465)	(€68.348)	(€70.522)	(€83.427)

Fuente: Elaboración propia

En cambio, si quisiéramos plantear un escenario optimista en el que aumentamos la tasa de crecimiento de un 10% a un 12% en el caso del alquiler puntual y de un 5% a un 8% para las suscripciones, el resultado según nuestro modelo sería el siguiente:

Tabla 9. Cuenta de pérdidas y ganancias -escenario optimista-

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	€6.655	€48.047	€186.893	€764.568	€3.243.501	€14.166.495	€16.999.794	€20.399.753
Costes operativos	(€4.254)	(€26.316)	(€69.795)	(€237.556)	(€853.970)	(€3.147.430)	(€3.399.959)	(€4.079.951)
Beneficio operativo	€2.401	€21.731	€117.098	€527.013	€2.389.531	€11.019.065	€13.599.835	€16.319.802
Comisión para las marcas (40%)	(€2.662)	(€19.219)	(€74.757)	(€305.827)	(€1.297.400)	(€5.666.598)	(€6.799.918)	(€8.159.901)
Gastos asociados al local	(€3.200)	(€11.520)	(€13.824)	(€16.589)	(€19.907)	(€23.888)	(€28.665)	(€34.399)
Gastos en publicidad	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€24.922)	(€148.456)	(€760.354)	(€880.545)
Salarios	(€20.000)	(€72.000)	(€86.400)	(€103.680)	(€124.416)	(€149.299)	(€179.159)	(€214.991)
EBITDA	(€29.461)	(€87.008)	(€63.883)	€94.916	€922.886	€5.030.824	€5.831.739	€7.029.967

Fuente: Elaboración propia

Vemos como, en el escenario más probable, la empresa empieza a obtener beneficios en el ejercicio 2023 y en el optimista en el 2022. En cambio, en el escenario pesimista, en el que hemos reducido aproximadamente a la mitad la tasa de crecimiento de clientes mensuales, la empresa no tendría beneficios en ninguno de los ejercicios proyectados y en principio tampoco a perpetuidad. Estos escenarios planteados, aunque interesantes son solo una imagen muy parcial de la incertidumbre en el desarrollo de la empresa. En realidad, como hemos dicho antes, podríamos elegir otras muchas variables que alterar para crear nuevos escenarios y, de hecho, un escenario verdaderamente positivo sería aquel que combinara las mejores previsiones en todas las variables, y al contrario para el escenario negativo. Hemos elegido como

base de nuestros escenarios el incremento en el número de clientes porque esta es la variable más importante en el negocio y ya recoge a otras muchas.

Es importante tener en cuenta que en las proyecciones que hemos hecho hasta ahora no hemos tenido en cuenta otro parte importante del negocio de TEXTYL,. Se trata de los ingresos (y costes en forma de comisión y transporte) por la venta de ropa tras el ejercicio de la opción de compra por parte de algún cliente. Entendemos que introducir esto complicaba en exceso el modelo y daba más inseguridad, sobretodo considerando que no hemos definido con claridad los valores exactos de la opción de compra y la bajada de precio con el paso del tiempo. Además, basándonos nuevamente en el sistema de Lean Startup, nuestra intención inicial sería crear un producto mínimo viable y a partir de ahí ir introduciendo características adicionales, que hagan de TEXTYL una plataforma más completa y atractiva.

Continuando con nuestras proyecciones, podemos también asumir una inversión en inmovilizado y su consecuente amortización para calcular un beneficio neto y un estado de flujos de caja:

Tabla 10. Necesidades operativas de financiación y CAPEX

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
NOF (como % de las ventas)	10%	8%	6%	5%	5%	5%	5%	5%
NOF inicial	665,50	665,50	3843,76	11213,57	38228,40	162175,05	708324,76	849989,71
NOF final	665,5	3843,76	11213,568	38228,4	162175,05	708324,756	849989,708	1019987,65
Inversiones								
Local	-	€2.400	€1.920	€1.536	€1.229	€8.983	€7.186	€5.749
inversión	€3.000	-	-	-	€10.000			
depreciación	(€600)	(€480)	(€384)	(€307)	(€2.246)	(€1.797)	(€1.437)	(€1.150)
Valor a fin de curso	€2.400	€1.920	€1.536	€1.229	€8.983	€7.186	€5.749	€4.599

Fuente: Elaboración propia

En este caso hemos supuesto un CAPEX de 3.000 € el primer año para inmovilizado material relacionado con el local y la actividad de la empresa. Este concepto recoge la inversión mínima necesaria para la puesta a punto del almacén y en ella incluimos la compra de mobiliario y equipos informáticos para la oficina (principalmente impresora y escáner), así como las cajas de cartón (recordemos que el pedido mínimo era de 2000 a 0,3 € la unidad, lo que supone 600 € en total) y los

pagos relacionados con el desarrollo de la página web. Consideramos que, al contrario que en otros casos en los que el embalaje nunca se consideraría inmovilizado, en nuestra empresa estas cajas están destinadas a reutilizarse constantemente, incluso imponiéndosele al cliente una penalización económica si no las devuelve después de su uso.

La anterior inversión se complementaría con otra posterior de 10.000 € en 2023. Por supuesto, insistimos en que se trata de cifras que requerirían un análisis en gran profundidad para llegar a un resultado correcto pero las hipótesis parecen plausibles. Hemos utilizado una amortización de 5 años y para las NOF hemos supuesto un porcentaje sobre las ventas, que iría disminuyendo año tras año ya que a medida que crecen las ventas y el tamaño del negocio, nos beneficiaremos de las ventajas de la economía de escala. Esto abaratará los costes unitarios del negocio y, consecuentemente, las necesidades operativas de financiación también se verán reducidas.

Con todo lo anterior obtenemos la siguiente cuenta de pérdidas y ganancias completa recogida en la tabla 11 (siempre utilizando como base los anteriores datos del escenario intermedio o más probable):

Tabla 11. Cuenta de pérdidas y ganancias completa

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	€6.655	€48.047	€186.893	€764.568	€3.243.501	€14.166.495	€16.999.794	€20.399.753
Costes operativos	(€4.254)	(€26.316)	(€69.795)	(€237.556)	(€853.970)	(€3.147.430)	(€3.399.959)	(€4.079.951)
Beneficio operativo	€2.401	€21.731	€117.098	€527.013	€2.389.531	€11.019.065	€13.599.835	€16.319.802
Comisión para las marcas (40%)	(€2.662)	(€19.219)	(€74.757)	(€305.827)	(€1.297.400)	(€5.666.598)	(€6.799.918)	(€8.159.901)
Gastos asociados al local	(€3.200)	(€11.520)	(€13.824)	(€16.589)	(€19.907)	(€23.888)	(€28.665)	(€34.399)
Gastos en publicidad	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€6.000)	(€24.922)	(€148.456)	(€760.354)	(€880.545)
Salarios	(€20.000)	(€72.000)	(€86.400)	(€103.680)	(€124.416)	(€149.299)	(€179.159)	(€214.991)
EBITDA	(€29.461)	(€87.008)	(€63.883)	€94.916	€922.886	€5.030.824	€5.831.739	€7.029.967
D&A	(€600)	(€480)	(€384)	(€307)	(€2.246)	(€1.797)	(€1.437)	(€1.150)
EBIT	(€30.061)	(€87.488)	(€64.267)	€94.609	€920.640	€5.029.027	€5.830.302	€7.028.817
Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
EBT	(€30.061)	(€87.488)	(€64.267)	€94.609	€920.640	€5.029.027	€5.830.302	€7.028.817
Gasto en impuestos	-	-	-	-	(€208.358)	(€1.257.257)	(€1.457.575)	(€1.757.204)
Beneficio neto	(€30.061)	(€87.488)	(€64.267)	€94.609	€712.282	€3.771.770	€4.372.726	€5.271.613
Número acciones	10	10	10	10	10	10	10	10
Beneficio por acción	(€3.006)	(€8.749)	(€6.427)	€9.461	€71.228	€377.177	€437.273	€527.161

Fuente: Elaboración propia

Aquí hemos considerado que habría un número total de 10 participaciones divididas entre los distintos inversores de TEXTYL. También hemos asumido que,

como es habitual en el sector de las startups, no será muy probable que obtengamos la financiación a través de préstamos ni deuda por lo que hemos simplificado el modelo eliminando los gastos financieros. Finalmente, en cuanto al gasto en impuestos, hemos aplicado las bonificaciones fiscales recogidas en la Ley de Sociedades de Capital, que nos permiten compensar las bases imponibles negativas de los primeros tres años con las siguientes bases imponibles positivas (de los años 4 y, parcialmente, 5 para el caso de la hipótesis más probable). A este respecto, no existe límite alguno en la legislación en cuanto al tiempo en el que se puede aplicar la compensación de bases imponibles negativas. Para ello, hemos aplicado el tipo general del 25% de impuesto sobre beneficios, obviando cualquier otra bonificación por contratación de trabajadores o inversión en I+D, pues sería demasiado arriesgado hacer suposiciones tan concretas.

8.4. Flujos de caja, VAN y TIR

Respecto del Estado de Flujos de Caja, elaboramos la tabla 12 de proyecciones:

Tabla 12. Estado de flujos de caja

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
EBIT	(€30.061)	(€87.488)	(€64.267)	€94.609	€920.640	€5.029.027	€5.830.302	€7.028.817
añadimos: D&A	€600	€480	€384	€307	€2.246	€1.797	€1.437	€1.150
restamos: incremento de NOF	-	(€3.178)	(€7.370)	(€27.015)	(€123.947)	(€546.150)	(€141.665)	(€169.998)
restamos: CAPEX	(€3.000)	-	-	-	(€10.000)	-	-	-
Impuesto	-	-	-	(€23.652)	(€230.160)	(€1.257.257)	(€1.457.575)	(€1.757.204)
Flujo de caja libre desapalancado	(€32.461)	(€90.186)	(€71.253)	€44.249	€558.779	€3.227.417	€4.232.499	€5.102.764
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-
Repago de deudas	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja libre apalancado	(€32.461)	(€90.186)	(€71.253)	€44.249	€558.779	€3.227.417	€4.232.499	€5.102.764

Fuente: Elaboración propia

En este caso no habría mucho que comentar pues se trata de aplicar todas las suposiciones que hemos ido desarrollando antes. Partiendo de estos datos podemos calcular el Valor Actual Neto (VAN) de una inversión y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) de toda la operativa. Para ello, partiremos de una inversión inicial de 100.000 €, dividida en 10 participaciones de 10.000 €. Con esta inversión total, deberíamos poder cubrir la inversión en inmovilizado, los fuertes gastos en publicidad y posicionamiento de la empresa, los gastos administrativos relacionados con la

constitución y puesta en marcha de la empresa (que serían mínimos), las necesidades operativas de liquidez y cualquier otro imprevisto que pudiera surgir. En la siguiente tabla, tenemos los resultados del VAN y el TIR de la inversión en TEXTYL:

Tabla 13. Valor actual neto y TIR

Período	Fecha	Flujos de caja	VA flujos de caja
0	1/9/19	(€100.000)	(€100.000)
1	31/12/19	(€32.458)	(€32.036)
2	31/12/20	(€90.387)	(€85.782)
3	31/12/21	(€85.217)	(€77.765)
4	31/12/22	(€23.594)	(€20.702)
5	31/12/23	€173.465	€146.353
6	31/12/24	€1.019.708	€827.239
6+	31/12/24	€6.118.245	€4.963.436
Tasa descuento		4%	
VAN		€5.620.743	
TIR		101%	

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del Valor Actual Neto, hemos utilizado una tasa de descuento del 4%. Nos hemos basado en el doble del crecimiento del PIB español previsto por el Banco de España para 2019 y 2020 (expuesto anteriormente) pues consideramos que el perfil de un *business angel* u otro tipo de inversor en *startups* buscará ideas con alta rentabilidad y riesgo. La tasa de descuento se calcula en base a la rentabilidad de la posible inversión alternativa que podría obtener el inversor por lo que creemos que esta tasa de descuento, a priori elevado, es adecuado.

Los resultados que hemos obtenido son muy positivos, basándonos en las suposiciones que hicimos inicialmente. Una TIR de un 101% es una inversión con un resultado espectacular, más habitual dentro de un perfil de negocio disruptivo como el nuestro. Por supuesto, para que todo funcione deberían cumplirse todas las previsiones y suposiciones, muy arriesgadas en algunos casos, en las que nos hemos basado. De hecho, volviendo a los distintos escenarios, cabe destacar que en el escenario negativo que habíamos planteado la TIR que obtendríamos sería negativa mientras en el positivo llega al 157%.

9. CONCLUSIÓN

Llegados a este punto, hemos desarrollado la idea de negocio de TEXTYL hasta un considerable grado de detalle, sobretodo teniendo en cuenta su complejidad y novedad. Hemos tenido que plantear soluciones originales y disruptivas a muchos de los problemas que se nos han enfrentado durante la elaboración y el esbozo de este modelo de negocio. Por otra parte, en el apartado más práctico hemos llevado a cabo una encuesta que nos ha permitido tener un prototipo o retrato modelo del cliente objetivo para TEXTYL y también hemos propuesto una serie de fechas y un plan de acción a seguir durante los próximos meses hasta la presentación ante inversores de septiembre.

En el apartado puramente financiero, hemos creado un modelo de proyecciones con ingresos, gastos, beneficios y flujos de caja y hemos predicho un Valor Actual Neto y una tasa de rentabilidad para un potencial inversor interesado en el negocio. Este Trabajo de Fin de Grado es en sí mismo una carta de presentación de todos los aspectos más relevantes detrás de la idea y la operativa de TEXTYL. Si aceptamos como válidas todas las hipótesis que hemos hecho durante el desarrollo del modelo de financiación, parece que la idea es económicamente viable y una muy atractiva inversión para cualquiera. Por supuesto, decir esto es arriesgado en el mejor de los casos pero sirve como base y fundamento financiero de la idea.

En mi opinión, el mayor problema que podríamos encontrar a la hora de poner en marcha la idea, que habrá que concretar en los próximos meses, es la relación con los proveedores. Esta variable, que cambiaría sustancialmente la financiación y necesidades de inversión inicial de la empresa, puede por sí sola decantar la rentabilidad de TEXTYL. Así, si los proveedores de ropa consideraran que la opción de la comisión es totalmente inasumible podríamos encontrarnos incluso con un modelo en el que habría que pagar cada prenda de ropa al contado antes de usarla para el alquiler. Esta posibilidad dificultaría enormemente la generación de beneficios y podría significar una importante subida de precios del alquiler.

En sentido contrario, la opción de compra y su efectividad y funcionamiento podría suponer una gran fuente de ingresos secundarios, totalmente necesaria para no

tener que subir en exceso los precios del alquiler en el caso en que las marcas proveedores no aceptaran el modelo de comisión ni una rebaja suficiente en el precio.

Para investigar la probabilidad de cada una de las distintas opciones de relación con proveedores habrá que contactar con ellas y tantear sus reacciones. Sin embargo, consideramos que esto sería mucho más fácil una vez que tuviéramos el respaldo de un grupo de inversores pues podríamos negociar con mayor poder de convicción. Es obvio que no será igual de atractivo para una marca vender o dar sus prendas a una plataforma que pueda comprar un volumen alto y que pueda suponer un escaparate para muchos usuarios que a una empresa de menor tamaño y sin visos de convertirse en un gran actor a nivel nacional.

En conclusión, tenemos que poner en valor todo lo conseguido en este trabajo pero tampoco podemos pretender extraer conclusiones precipitadas y decidir que la Tasa Interna de Rentabilidad del 78% es una verdad inapelable. Así, no nos queda otra que presentar la idea ante todos los inversores posibles y ponerla en marcha, creando un producto mínimo viable que pueda transformarse y reaccionar con facilidad a los gustos y rechazos del mercado. En este sentido, lo primero que habrá que probar es la acogida del alquiler de ropa y de la moda sostenible en España. Una vez hayamos demostrado esto será el momento de poner a prueba el resto de ideas accesorias (los distintos paquetes de suscripción, la opción de compra, el “Marketplace” de ropa de segunda mano...). Lo que sí que podemos afirmar con seguridad es que la idea es atractiva, tiene potencial en España y es factible hacerla rentable.

10. BIBLIOGRAFÍA

- AMSE. (7 de Enero de 2018). *Listado Marcas AMSE*. Obtenido de Asociación de Moda Sostenible Española: <https://esmodasostenible.org/marcas-amse/>
- Bornstein, D. (2007). *Cómo cambiar el mundo: emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*.
- El Confidencial Digital. (16 de Julio de 2018). *España, una potencia en la industria de la moda*. Obtenido de El Confidencial Digital: <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/negocio/Espana-potencia-industria-moda/20180716115305113889.html>
- Europa Press. (5 de Mayo de 2019). *Cuatro firmas españolas se encuentran en el 'top 100' de las empresas de lujo mundial*. Obtenido de Voz Populi: https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/ranking-mejores-marcas-lujo-mundo-espanolas_0_1243076168.html
- Europa Press. (20 de Marzo de 2019). *El Banco de España mantiene sus previsiones de PIB para 2019 y 2020*. Obtenido de Finanzas.com: http://www.finanzas.com/noticias/economia/20190320/economia-banco-espana-mantiene-4011334_age.html
- Flores, C. (28 de Febrero de 2018). *Netflix invertirá 8.000 millones de dólares en contenido propio para atraer (y mantener) a la audiencia*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/8971126/02/18/Netflix-invertira-8000-millones-de-dolares-en-contenido-propio-para-atraer-a-la-audiencia.html>
- Greenfield, R. (28 de Octubre de 2014). *Inside Rent The Runway's Secret Dry-Cleaning Empire*. Obtenido de Fast Company: <https://www.fastcompany.com/3036876/inside-rent-the-runways-secret-dry-cleaning-empire>
- Idealista. (10 de Mayo de 2019). *Locales o naves en Guadalajara*. Obtenido de Idealista: <https://www.idealista.com/inmueble/36279447/>
- Marketing Online. (29 de Junio de 2018). *¿Cuál es la edad de los usuarios de las redes sociales?* Obtenido de MediaClick: <https://www.mediaclick.es/blog/cual-es-la-edad-de-los-usuarios-de-las-redes-sociales/>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Estados Unidos: Random House.
- Rovirosa, D. (15 de Marzo de 2019). *¿España es el país que más crece de la UE? 3*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/internacional/20190315/461024399643/espana-crecimiento-eurozona-pib-bruselas.html>

Sánchez, C. M. (13 de Septiembre de 2016). *La industria textil, la segunda más contaminante del planeta*. Obtenido de XL Semanal:
<https://www.xlsemanal.com/actualidad/20160913/cataclismo-la-fast-fashion.html>

Salvatierra, J. (13 de Marzo de 2019). *Inditex bate récord de ventas y beneficio pero con el menor crecimiento de su historia*. Obtenido de El País:
https://elpais.com/economia/2019/03/13/actualidad/1552435234_843839.html

Thiel, P. (2015). *De cero a uno: Cómo inventar el futuro*. Barcelona: Gestión 2000.

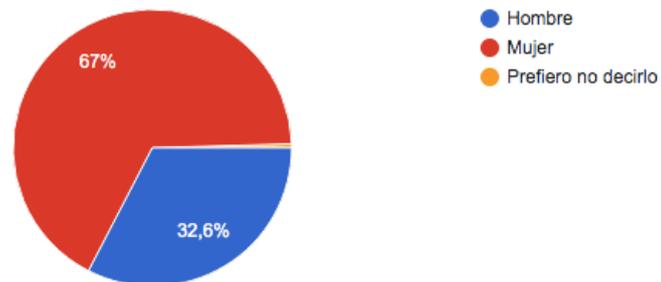
Trias de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor: no digas que nunca te lo advirtieron*. Madrid: EMPRESA ACTIVA.

11. ANEXOS

11.1. Anexo 1: Encuesta sobre hábitos en la moda

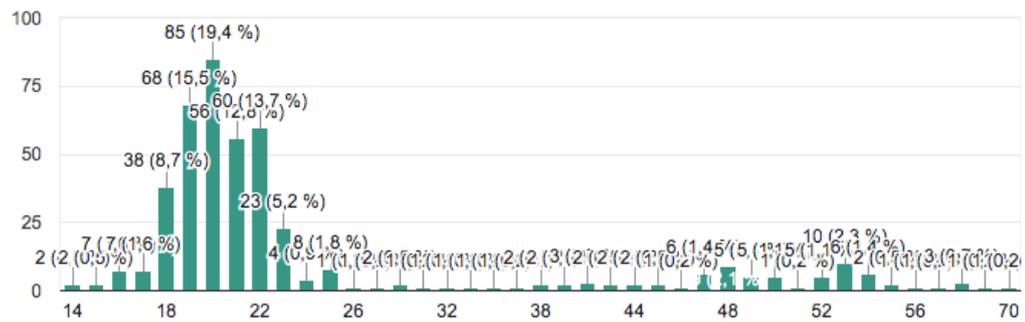
Sexo

439 respuestas



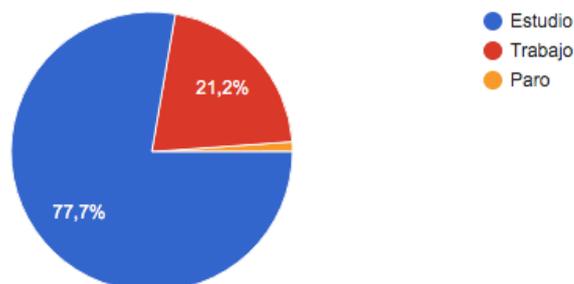
Edad

439 respuestas



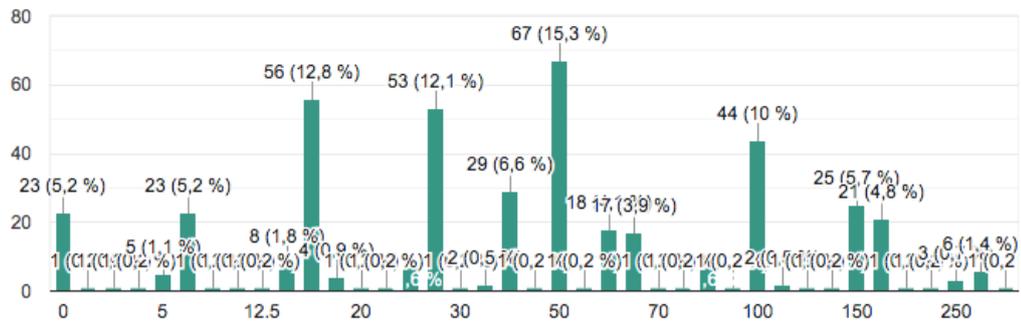
Situación laboral

439 respuestas



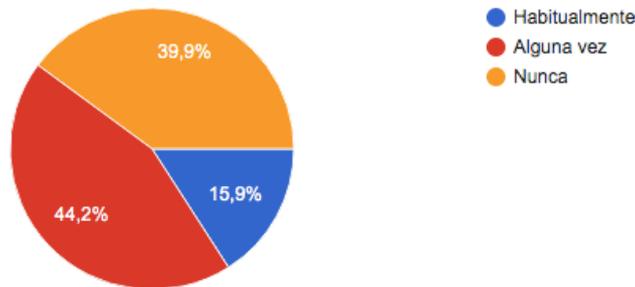
¿Cuánto dinero gastas al mes en ropa?

439 respuestas



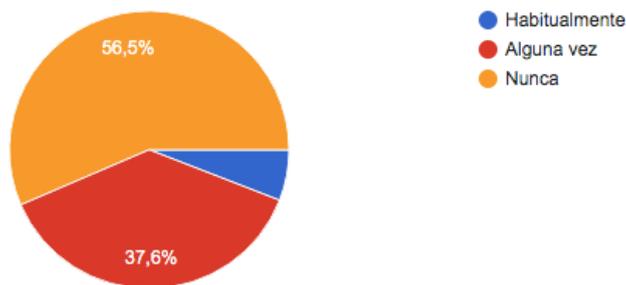
¿Compartes ropa con tus amigos/as?

439 respuestas



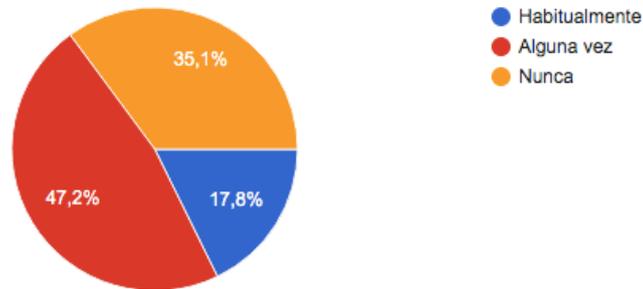
¿Alguna vez has comprado ropa de segunda mano?

439 respuestas



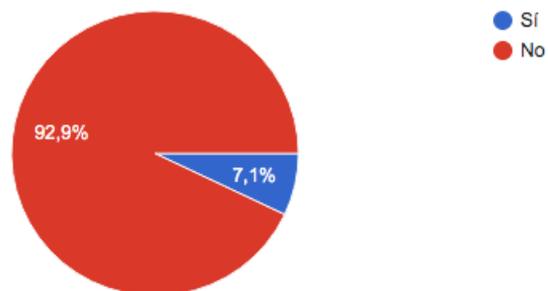
¿Utilizas aplicaciones de economía compartida (carsharing, motosharing, Airbnb...)?

439 respuestas



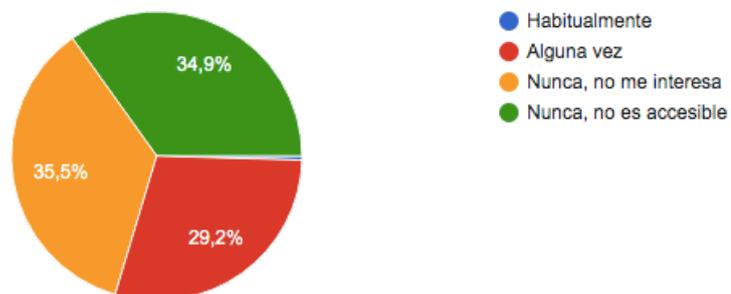
¿Eres vegetariano/a?

439 respuestas



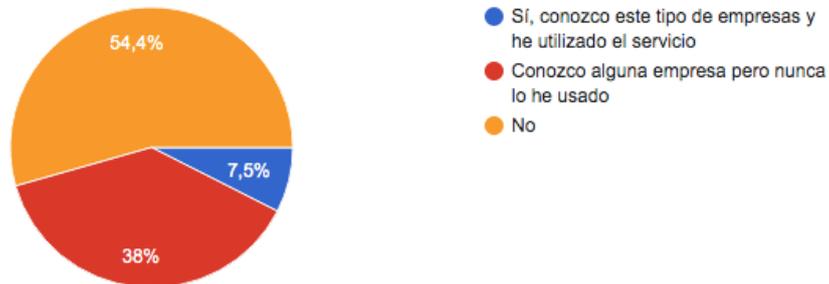
¿Alguna vez has comprado ropa ecológica?

439 respuestas



¿Conoces alguna empresa de alquiler de ropa para eventos?

439 respuestas



¿Cuáles son tus influencers de moda favoritos/as? (Indica NINGUNO si no sigues este tipo de cuentas)

409 respuestas

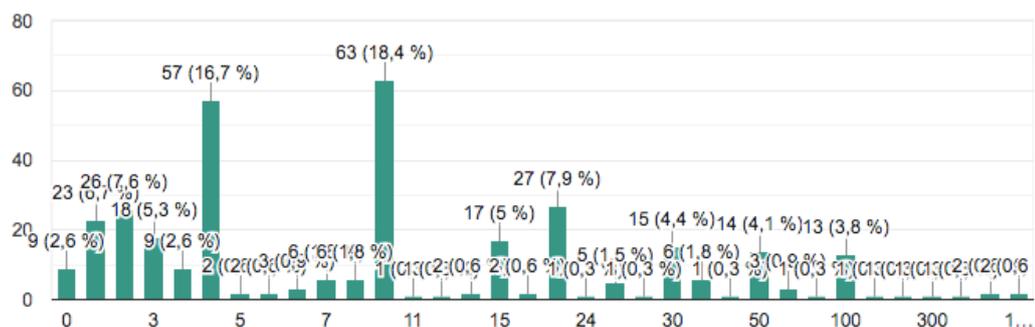
¿Qué prenda de ropa de segunda mano estás más dispuesto a comprar? (Puedes seleccionar hasta tres diferentes)

434 respuestas



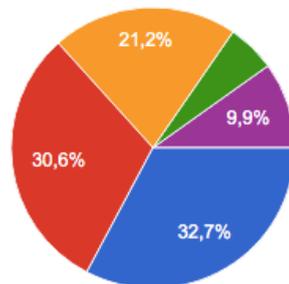
¿Cuántos kilos de ropa tira un español a la basura al año de media?

342 respuestas



¿Qué canales usas para descubrir nuevas marcas de ropa?

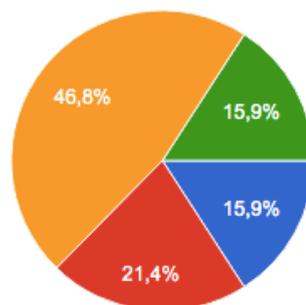
434 respuestas



- Influencers/blogs especializados
- Recomendaciones de amigos y conocidos
- Anuncios de las propias marcas en Internet
- Anuncios en medios tradicionales (TV, radio...)
- Carteles en la calle, panfletos, escaparates...

¿Compras ropa por Internet?

434 respuestas



- Sí, más que en la tienda física
- Sí, más o menos igual que en tienda física
- A veces, pero prefiero ir a la tienda
- Nunca

11.2. Anexo 2: Correo enviado a la Fundación Eduarda Justo (modelo de correo de presentación para inversores)

Buenos días,

Somos Paco Villegas y Luis García, dos jóvenes almerienses de 22 años, y nos gustaría compartir nuestro nuevo proyecto, T E X T Y L, con vosotros. Desde nuestra etapa escolar en el SEK-Alborán, hemos compartido un gran interés por el mundo de la empresa y el emprendimiento. Además, preocupados por el medio ambiente y por el problema de sostenibilidad del modelo económico actual, siempre hemos tenido en mente también que cualquier idea que llevásemos a la práctica tenía que estar comprometida en este aspecto.

En este contexto, hace solo algunos meses, surge la idea que hay detrás de T E X T Y L. Con el modelo de consumismo rápido del “*fast fashion*”, impulsado por las grandes cadenas de ropa mundiales, la industria de la ropa se ha convertido en la segunda más contaminante del mundo. Se habla de la democratización de la moda, que ha permitido que cualquiera, por ajustado que sea su presupuesto, pueda vestir a la última moda y cambiarla cada poco tiempo. A día de hoy, un español medio tira 14 kilos de ropa al año, y el número de veces que nos ponemos cada prenda que compramos no para de caer. Además, el desplome en los precios ha venido también acompañado de una reducción de la calidad y duración de la ropa, así como de una dudosa ética en los medios de fabricación.

En contraposición a esta tendencia, se escucha desde hace relativamente poco el concepto “*slow fashion*” y cada vez aparecen más marcas pequeñas y diseñadores (hay cientos de ellos en España) de lo que se ha dado en llamar moda sostenible, que fabrican ropa duradera y de calidad, con métodos más tradicionales y respetuosos con el medio ambiente. El problema es que esta ropa es, lógicamente, mucho más cara, y en ocasiones el cliente no termina de ver los beneficios de comprar este producto, sobre todo frente a la inmediatez y los precios bajos del modelo reinante. Ante esta disyuntiva, el consumidor tiene dos opciones: o bien comprar muchas prendas de ropa variadas pero percederas, de mala calidad y dudosa ética, con el remordimiento que muchas veces genera esta decisión, o bien comprar pocas prendas de buena calidad, perdiendo la posibilidad de tener un armario variado. Es aquí donde entra en juego T E X T Y L, una plataforma online de alquiler de moda sostenible por suscripción.

Con el alquiler, el cliente tendrá lo mejor de ambas partes: variedad y cantidad de prendas de ropa de alta calidad, con los mejores materiales y fabricación ética y sostenible. Sustituirá el armario limitado de su casa por uno infinitamente más grande en T E X T Y L, descubriendo a la vez numerosas nuevas marcas de moda sostenible y facilitando un inevitable e irreversible proceso de concienciación hacia las consecuencias del modelo actual. Pagando una suscripción, tendrá derecho a pedir un número determinado de prendas de ropa que podrá ir rotando y, si así lo deseara, tendrá una opción de compra a un precio rebajado.

Desde el punto de vista de los proveedores, T E X T Y L servirá como plataforma para dar a conocer sus productos. Por un lado, será un canal de ingresos directo por aquellas prendas que entren en la rotación (se pagarían comisiones teniendo en cuenta el número de alquileres por prenda, lo que además dará un plus económico a las marcas que fabrican prendas de ropa muy duraderas), y con las eventuales ventas de clientes que utilicen la opción de compra y por otro, generará ingresos indirectamente cuando los clientes conozcan y descubran marcas de las que antes nunca habrían podido oír hablar.

Creemos sinceramente que hay un potencial de mercado muy interesante y sin explotar para este tipo de negocio en España. La idea, aunque con un enfoque diferente, ya existe y está funcionando en EEUU, Francia y Reino Unido. El momento es el ideal, como lo demuestra por un lado, el auge del movimiento y la concienciación sostenible y su popularización en otros mercados como la alimentación (cocina de kilómetro 0, productos ecológicos, veganismo y vegetarianismo) y, por otro lado, el impulso de la economía compartida, por el que cada vez más jóvenes apuestan y que ha hecho que nos replanteemos la idea de propiedad cuando se trata de productos que pierden valor y que no sirven como inversión: de los coches y motos compartidos (*carsharing y motosharing*) podríamos dar el paso hacia la ropa compartida (*clothesharing*).

En definitiva, escribimos este correo porque sabemos que la Fundación Eduarda Justo nace con la misión de promover el talento joven en la provincia de Almería. Concretamente, Luis fue uno de los participantes del Seminario Líderes del Futuro en la pasada edición donde conoció la motivación y la entrega de la Fundación en conseguir este objetivo de promoción de las ideas y del emprendimiento en Almería. También Paco ha podido conocer de primera mano esa pasión por la provincia y su juventud a través de su padre, Francisco Villegas Rodríguez, quien recientemente trabajó con la empresa realizando las fotografías de las canteras para el proyecto Canteras de las Estrellas y quedó impresionado por las iniciativas y por la filosofía del Grupo Cosentino y de su Fundación.

Considerando todo esto, nos encantaría concertar una cita para explicar mejor nuestra visión del negocio y saber hasta qué punto la Fundación puede ayudarnos, ya sea con financiación o con su valioso apoyo y consejos sobre los pasos a seguir. También podríamos enviar más información sobre la idea vía email si lo considerarais necesario. En cualquier caso, adjuntamos a este correo nuestros currículums para que puedan conocernos un poco mejor.

Sin más, muchas gracias por su tiempo, esperamos con interés una respuesta por su parte.

Un afectuoso saludo,

Luis García Salmerón / Francisco Villegas Alonso.