



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

**PLAN DE NEGOCIO Y VIABILIDAD
ESTRATÉGICA DE OHMYWASTE**
Startup para dar una segunda vida a la ropa

Clave: 201604519

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Metodología.....	9
1.4 Estructura.....	12
CAPÍTULO II. OHMYWASTE: START-UP TECNOLÓGICA DE RECOGIDA Y VENTA DE RESIDUOS TEXTILES. BUSINESS MODEL CANVAS.....	13
2.1 ¿QUÉ ES LA STARTUP OHMYWASTE?.....	13
2.2 BUSINESS MODEL CANVAS.....	14
2.2.1 ¿QUIÉN?.....	14
2.2.1.1 Segmento de clientes.....	14
2.2.1.2 Relación a establecer con el cliente y los canales de distribución	16
2.2.2 ¿QUÉ?.....	17
2.2.2.1 Propuesta de valor	17
2.2.2.1.a Problemas de los clientes.....	17
2.2.2.1.b Problemas de los usuarios.....	18
2.2.2.1.c Beneficios	19
2.2.2.1.d Diseño de la propuesta de valor.....	20
2.2.3 ¿CÓMO?.....	21
2.2.3.1 Recursos clave.....	21
2.2.3.2 Actividades clave	22
2.2.3.3 Socios clave.....	24
2.2.4 ¿CUÁNTO?	26
2.2.4.1 Inversión inicial.....	27
2.2.4.2 Estructura de Costes	28
2.2.4.3 Fuente de ingresos.....	29

2.2.5 Business Model Canvas	29
CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO	31
3.1 Análisis del macroentorno: PESTEL.....	31
3.2 Análisis de la industria: 5 fuerzas de PORTER.....	35
3.2.1 Poder de negociación de los clientes	36
3.2.2 Poder negociación de los proveedores	36
3.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	37
3.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos	39
3.2.5 Rivalidad entre competidores	40
3.3 Análisis interno.....	42
3.3.1 Valores estratégicos	43
3.3.1.a Misión.....	43
3.3.1.b Visión	43
3.3.1.c Valores.....	43
3.3.2 Evaluación estratégica de los recursos.....	43
3.4 DAFO	48
3.5 Plan de Acción.....	49
3.5.1 Estrategia Competitiva.....	49
3.5.2 Estrategia Funcional y Corporativa	50
3.6 Riesgos.....	52
CAPÍTULO IV. CONCLUSIÓN	53
CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA	55
CAPÍTULO VI. ANEXOS.....	61
Anexo 6.1 Entrevista a Carlos Ferrando, CEO de Closca	61

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Business Model Canvas.....	10
Figura 2-Panel Goldsmith OMW	11
Figura 3-App móvil de OMW	13
Figura 4-Propuesta de Valor Clientes	20
Figura 5-Logo OMW	23
Figura 6-Propuesta de Valor Proveedores.....	25
Figura 7-Solución OMW.....	25
Figura 8 -Business Model Canvas.....	30
Figura 9-Cinco Fuerzas de Porter.....	42
Figura 10-DAFO	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-Resultados encuesta	19
-------------------------------------	----

RESUMEN

La producción de textiles genera un negativo impacto medioambiental por las emisiones, la contaminación del agua y los residuos. Además, el auge del *fast fashion* ha provocado un considerable incremento de la cantidad de ropa producida y desperdiciada. Por tanto, la industria textil, segunda industria más contaminante del mundo, supone un claro impacto negativo a nivel social, ético y medioambiental. Ante esta situación, es necesario desarrollar iniciativas que permitan la adecuada y eficaz gestión del residuo textil. Para dar solución a esta problemática nace la *startup* de carácter social y medioambiental OHMYWASTE, con el fin de dar una segunda vida a las prendas de ropa acumuladas en el armario, apoyando a la economía circular y a la sostenibilidad. El modelo de negocio persigue reducir el impacto negativo causado por la contaminante industria textil y contribuir a la mejora de la sociedad.

Palabras clave: *Ropa de segunda mano, startup, sostenibilidad, economía circular*

ABSTRACT

The production of textiles generates significant environmental impacts due to emissions, water pollution and waste. In addition, the increasing popularity of fast fashion has caused a substantial increase in the amount of clothing produced and wasted. Therefore, the textile industry, the second most polluting industry in the world, has a clear negative social, ethical and environmental impact. In this context, it is vital to develop initiatives that allow the adequate and effective management of textile waste. To solve this problem, the social and eco-friendly startup OHMYWASTE has been created, in order to give a second life to unused clothes, supporting the circular economy and sustainability. The business model pursues to reduce the negative impact caused by the polluting textile industry and contribute to the improvement of the society.

Key words: *Second-hand clothes, startup, sustainability, circular economy*

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Al descorrer la cortina del panorama textil en España nos encontramos ante alarmantes datos, únicamente entre el 5% y 8% acaba siendo depositado en contenedores para su posterior reciclaje y reutilización, por lo que alrededor del 90% de los residuos textiles acaban en vertederos (IResiduo, 2018). Se estima que la producción textil es responsable de aproximadamente del 20% de la contaminación del agua limpia del mundo por los productos de teñido y acabado. Asimismo, el lavado de sintéticos libera cerca de 0,5 millones de toneladas de microfibras en el océano cada año, representando el 35% de los micro plásticos liberados en el medio ambiente. (European Environment Agency, 2019).

Por otra parte, se estima que la industria textil es responsable del 10% de las emisiones globales de carbono, más que todos los vuelos internacionales y el transporte marítimo juntos (European Parliament, 2019). Además, según la Agencia Europea del Medio Ambiente (European Environment agency, 2019) las compras de textiles en 2017 en la Unión Europea generaron 654 kg de emisiones de CO₂ por persona.

Como podemos ver, es obvio el efecto negativo de la industria textil en el medioambiente y en la sociedad, ya que el modelo de producción de la industria textil sigue siendo “insostenible” (Ellen Macarthur Foundation, 2017). Sin embargo, gracias a la aparición de consumidores más concienciados y mejor informados sobre el origen de las distintas prendas de ropa que compra y las consecuencias de sus hábitos de consumo, surgen numerosas oportunidades de negocio dentro del mundo de moda de segunda mano, rompiendo con modelos y concepciones tradicionales (McKinsey&Company, 2019). De esta manera, opciones como el alquiler, reventa, rediseño o reciclaje de las prendas surgen como claras alternativas al consumo descontrolado y a la producción masiva (Edbring et al., 2016), logrando dar una segunda vida a las prendas de ropa y evitando que terminen en vertederos para su posterior incineración.

El sector de la moda está evolucionando hacia una economía circular en la que las marcas deben tener en cuenta a los clientes y proveedores del comercio digital de segunda mano (Thred Up, 2019). Acorde con el estudio elaborado por Thred Up (2019), el 72% de los compradores de segunda mano ha comprado en menor cantidad a tiendas tradicionales, centrando su atención y presupuesto en el *resale*. Además, los *pop ups* de segunda mano en grandes almacenes logran que los consumidores inviertan un 21% más y acudan a la tienda con un 70% más de frecuencia. De hecho, el 60% de los consumidores aumentarían su fidelidad a una marca si esta les ofreciera un programa de reciclaje (Cardona, 2020).

Ante una obvia mayor preocupación por cuidar el medioambiente y velar por la sostenibilidad, el *resale* y *recommerce* se sitúan como tendencias clave, implicando a los líderes del sector de la moda para promover la colaboración y la innovación con el objetivo de alcanzar una industria sostenible. “Sus principios son crear prendas con materiales seguros y renovables, diseñarlas para que puedan ser revendidas, renovadas o convertidas en prendas nuevas y alargar su vida a través del *resale*, el alquiler y otros modelos de negocio” (Cardona, 2020).

La idea de OHMYWASTE (OMW) nace de la preocupación por parte de cinco estudiantes de quinto curso de la Universidad Pontificia de Comillas por la contaminación y la necesidad de apoyar la economía circular en nuestro país.

Gracias a un ejercicio de *Brainstorming* con nuestro mentor, Antonio Iglesias, nos dimos cuenta de la necesidad de crear una plataforma que contribuyera a la reducción del residuo textil y apoyara a la economía circular, ya que la industria textil es la segunda más contaminante del mundo. De hecho, acorde con la ONU (2019), este sector produce el 20% de las aguas residuales mundiales y el 10% de las emisiones globales de carbono. En este contexto, OMW nace como alternativa a la falta de tiempo y motivación de las personas para vender y donar ropa, al mismo tiempo que trata de posicionarse como solución y remedio del problema del residuo textil en nuestro país. Ante esta situación, nos dimos cuenta de las oportunidades que la tecnología nos ofrece y decidimos poner toda nuestra motivación, imaginación y conocimiento al servicio de un proyecto enriquecedor para la sociedad y que busca la resolución de un problema real.

OMW se ha creado dentro del concurso Comillas Emprende (8ª edición), organizado por la Universidad Pontificia de Comillas y con la colaboración de la plataforma *Adventurees*. A lo largo del concurso, el equipo ha ido desarrollando un modelo de negocio con una metodología basada en un modelo propio (Panel Goldsmith) estructurada en tecnología, mercado y negocio (Universidad Pontificia Comillas, 2021).

Este Trabajo de Fin de Grado recoge el resultado de mi participación en esta experiencia a través de la exposición y explicación del modelo de negocio de OMW y su viabilidad estratégica.

1.2 Objetivos

El principal objetivo del trabajo es analizar la viabilidad estratégica del modelo de negocio de una *startup* tecnológica de recogida, venta y reciclaje de ropa de segunda mano que procura solucionar la problemática previamente descrita. Este proyecto pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Presentación y creación de una aplicación tecnológica a través de la cual se pueda dar una segunda vida a las prendas de ropa y reducir los residuos textiles, mediante una plataforma que conecte a aquellas personas que quieran donar aquella ropa que ya no utilizan, con clientes finales que quieran comprar dichos productos.
2. Análisis de la viabilidad y el plan estratégico del modelo de negocio de OMW
 - a. Realizar un análisis externo del entorno donde OMW va a operar.
 - b. Elaborar un análisis interno.
 - c. Proyectar el plan de acciones estratégicas a niveles corporativo, funcional y competitivo de OMW en los próximos años.

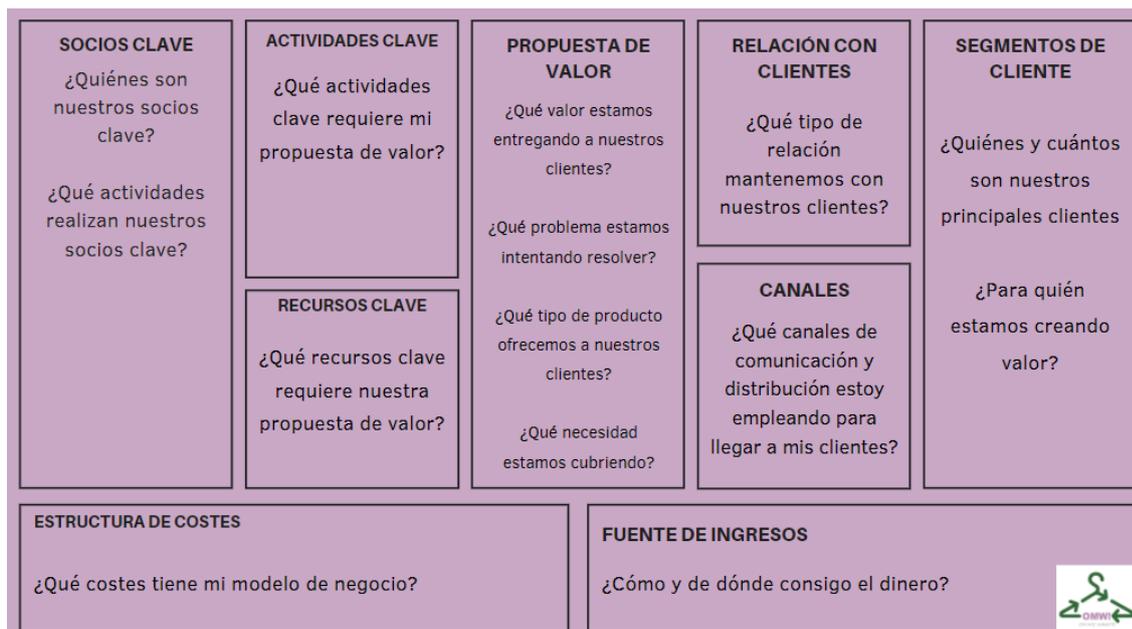
1.3 Metodología

Para poder llevar a cabo este proyecto, el equipo de OMW se ha apoyado en la herramienta de *Business Model Canvas* desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2009) y en el panel Goldsmith ofrecido por la plataforma *Adventurees*, ambos necesarios para poder desarrollar con éxito el modelo de negocio.

La bibliografía empleada a lo largo del trabajo incluye tanto fuentes primarias (datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas) como secundarias (tales como informes sectoriales, de consumo, etc.). Para poder llevar a cabo una correcta ejecución y desarrollo de este trabajo se ha empleado una base teórica sólida a través de documentos e informes proporcionados por Google Académico y la biblioteca en línea de ICADE, así como revistas y periódicos, relevantes para este trabajo.

El punto central de este trabajo es el análisis de la viabilidad y el plan estratégico del modelo de negocio de OMW. Para ello, hemos empleado el *Business Model Canvas* (BMC), un modelo dinámico y explicativo “creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito” (Ferreira-Herrera, 2015). El BMC se clasifica en nueve categorías que se presentan en la figura 1. A partir de esta división, seremos capaces de responder a las cuatro preguntas clave necesarias para el desarrollo del negocio: ¿Cómo?, ¿Qué?, ¿A quién? y ¿Por cuánto?

Figura 1-Business Model Canvas

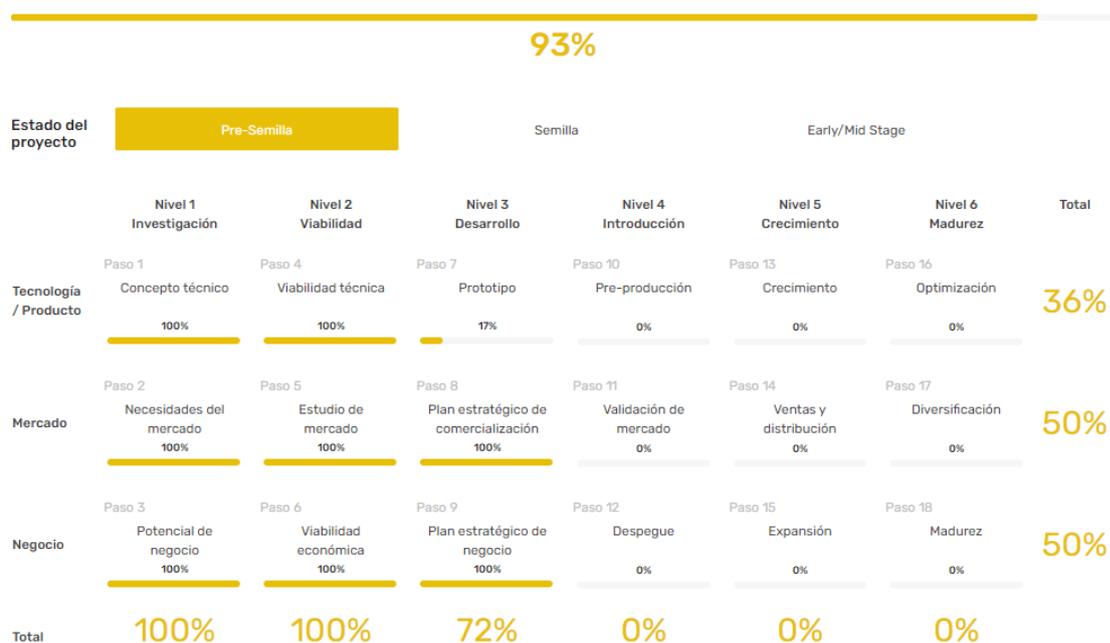


Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2009)

El desarrollo del BMC se ha basado en la herramienta *Adventurees*, plataforma de financiación participativa autorizada e inscrita en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en 2017 para canalizar inversión tanto en acciones y VRD, como en préstamos dirigidos a negocios en crecimiento (Adventurees, 2021). Basa su modelo de análisis y selección de *startups* en la Metodología Goldsmith, proceso diseñado para optimizar la creación y desarrollo de innovadoras empresas que poseen un alto potencial, permitiendo desarrollar un producto sólido, un modelo de negocio óptimo, una exitosa estrategia de comercialización y una hoja de ruta para el crecimiento y la inversión (Adventurees, 2021).

Mediante una tabla de requisitos estructurada en 6 niveles y 18 pasos, el Modelo Goldsmith valida los elementos claves del negocio en sus distintas fases de desarrollo, desde pre-semilla hasta madurez, identificando así los principales riesgos relacionados con “El valle de la muerte”, estimando los recursos y validez de cada propuesta de inversión (Adventurees, 2021).

Figura 2-Panel Goldsmith OMW



Fuente: Comillas Emprende (2021)

El *Goldsmith Score* asigna a cada proyecto una puntuación comprendida entre 0 y 100. Una mayor puntuación significará que un mayor número de hipótesis han sido validadas, por lo que nuestro proyecto será más sólido. Solo aquellos por encima del 70%, acorde con los requisitos del Goldsmith Score, serán habilitados para inversión. Por tanto, el Modelo Goldsmith actúa como espejo para el inversor, mostrando las fortalezas y debilidades del modelo de negocio, incrementando así, el valor del proyecto. Por esta razón, es bastante útil tanto para emprendedores que necesitan inversión como para inversores en su proceso de análisis y toma de decisiones acerca de un proyecto.

Posteriormente, en el capítulo 3 se desarrolla el plan estratégico. Acorde con Porter (1997) la estrategia competitiva reside en ser capaz de diferenciarse y en seleccionar aquellas actividades que nos permitan entregar una mezcla única de valor. La estrategia se estructura en torno a tres componentes principales: un análisis del macroentorno (llevado a cabo a través de la herramienta PESTEL), un análisis de la industria (llevado a cabo a través del modelo de Porter de las 5 fuerzas competitivas), un análisis interno (evaluación estratégica de los recursos) y un plan de acción futuro. Asimismo, a modo resumen tanto del análisis interno como externo, emplearemos la herramienta DAFO ya que nos permite conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa (Pascual, 2002).

El análisis de la industria se ha llevado a cabo a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Las “fuerzas” de la industria son primariamente los clientes, los competidores directos y

potenciales, los proveedores y los productos sustitutivos. En línea con Baena et al. (2003) la competencia vertical hace referencia a la amenaza de los productos sustitutivos y a los competidores potenciales, mientras que la competencia horizontal comprende a los clientes, proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Por otro lado, el análisis interno persigue identificar la posición y la estrategia actual de la empresa de cara a la competencia. Para ello describiremos cuáles son nuestros principales valores estratégicos (misión, visión, valores), y llevaremos a cabo una evaluación estratégica de los recursos.

Finalmente, para poder establecer las prioridades estratégicas desarrollaremos una fuerte estrategia competitiva que nos permitirá revisar la propuesta de valor planteada inicialmente en el modelo CANVAS, así como un plan de acción por objetivos.

Antes de concluir este apartado, es importante mencionar la estrecha relación que existe entre el modelo CANVAS (capítulo 2) y el análisis estratégico (capítulo 3). La metodología CANVAS permite llevar nuestra propuesta de valor, es decir, aquello que nos hace especiales en el mercado, a nuestros clientes estableciendo relaciones a través de diversos canales y recursos. En este sentido, para corroborar su correcto funcionamiento y mantenimiento necesitamos de herramientas estratégicas para corregirlo y comprobarlo. Por tanto, el modelo de negocio CANVAS se presenta como una especie de lienzo en el que plasmar la reflexión de un planteamiento estratégico de todos los elementos (The Power MBA, 2021), de ahí que ambos tengan el mismo peso y extensión en este trabajo.

1.4 Estructura

El trabajo se estructura en torno a 3 capítulos. El primer capítulo recoge la introducción al modelo de negocio englobando los objetivos, metodología y estructura del trabajo. Asimismo, se expone la problemática de la industria textil y el auge del mercado de segunda mano ante una mayor concienciación y preocupación por el medioambiente.

El segundo capítulo presenta el proyecto OMW, en el que se diferencian dos claros apartados: (1) Descripción de la idea de negocio y funcionamiento de ésta y (2) Desarrollo del *Business Model Canvas* para definir el modelo de negocio de OMW. En el capítulo se desarrolla el plan estratégico.

Finalmente, el trabajo presenta las conclusiones que dan respuesta a los objetivos inicialmente planteados, así como se expone la bibliografía y anexos necesarios para el correcto desarrollo del proyecto.

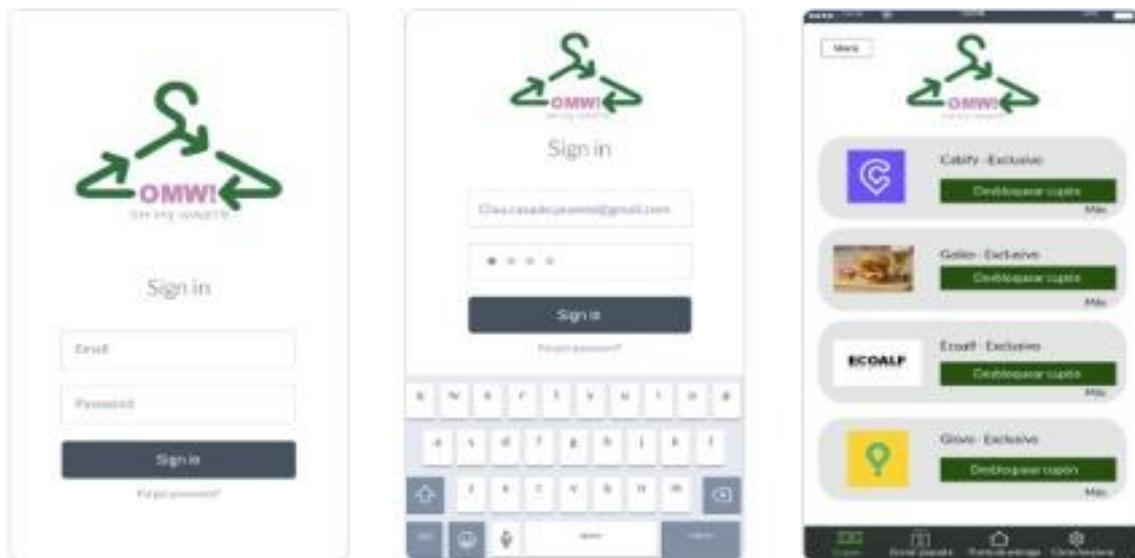
CAPÍTULO II. OHMYWASTE: *START-UP* TECNOLÓGICA DE RECOGIDA Y VENTA DE RESIDUOS TEXTILES. BUSINESS MODEL CANVAS

2.1 ¿QUÉ ES LA *STARTUP* OHMYWASTE?

OMW es una plataforma multidireccional que nace con el propósito de impulsar la economía circular de la moda, evitando que la ropa que tenemos acumulada en el armario acabe finalmente en el vertedero.

El equipo de OMW, tras realizar una investigación cuantitativa a través de unos cuestionarios, descubrió la falta de motivación y sobre todo de tiempo, por parte de la población por donar y reciclar la ropa que ya no utiliza. Por ello, nuestro modelo de negocio se basa en la recogida de ropa acumulada en nuestros armarios, ofreciendo a cambio descuentos exclusivos en cines, restaurantes, tiendas de ropa, etc., impulsando así la economía circular y el reciclaje. ¿Qué hace en este punto el equipo de OMW?

Figura 3-App móvil de OMW



Fuente: Elaboración propia

Hipótesis 1. Las prendas de ropa recogidas se venden a través de nuestra página web y *App* móvil, para que otras personas puedan disfrutar de la moda a precios más reducidos, a la vez que contribuyen a salvar el planeta.

Hipótesis 2. Aquello que no se haya vendido en un período de 6 meses, se destinará al mercado de segunda mano, vendiendo la ropa al peso.

Hipótesis 3. La ropa en mal estado o que ya no sirva, se llevará a plantas de reciclaje donde se les pueda dar una segunda vida: relleno para asientos de coche, telas de materiales reciclados, etc.

2.2 BUSINESS MODEL CANVAS

El modelo de negocio de OMW se ha desarrollado a través de la herramienta *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2009), mediante la cual podemos analizar el modelo de negocio en términos de sus 9 elementos clave. Para su correcto desarrollo, OMW debe responder a cuatro preguntas: ¿Quién? ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Cuánto?, con el fin de descubrir la manera en la que nuestro proyecto crea, distribuye y captura el valor de nuestros clientes.

2.2.1 ¿QUIÉN?

2.2.1.1 Segmento de clientes

En este apartado se definen los diferentes grupos de personas y entidades a los que se dirige OMW. Por un lado, tenemos a los clientes “personas físicas” que compran la ropa, de los cuales obtenemos nuestros ingresos, pero también necesitamos el segmento de clientes “entidades”, ya que forman parte de nuestra fuente de ingresos. OMW es un servicio dirigido a toda la población, ya que cualquier persona puede comprar ropa de segunda mano. Sin embargo, tras analizar el problema desde el punto de vista del consumidor, nuestro **mercado objetivo** es:

1. Clientes personas físicas “compradores”

Son aquellas personas físicas que adquieren la ropa a través de la página web, aplicación o tiendas físicas de OMW.

- **Jóvenes y adultos (18 - 65 años).** Generalmente, el público objetivo de este tipo de iniciativas son en su mayoría mujeres (Micolet, 2019), comprendidas en esta franja de edad. OMW conecta con sus clientes, entre otros medios, a través de su página web. Asimismo, cuenta con una aplicación para dispositivos móviles como *smartphones* o *tablets*. ya que, con el paso del tiempo, ha aumentado el porcentaje de la población familiarizada con este tipo de herramientas informáticas.

Tras realizar una estimación de nuestro mercado potencial, hemos descubierto que el 41% de las mujeres españolas ya compran ropa de segunda mano, siendo las compras de las generaciones de mujeres de 18 a 24 años y de 50 a 65, las que han experimentado un mayor crecimiento, según el informe de moda circular realizado por Micolet (2020).

En España hay aproximadamente 16,2 millones de mujeres entre 18-65 años. Por lo que el 38% de esa población hace referencia a un total de 6,15 millones de mujeres que compran ropa de segunda mano en España. Nos encontramos con un mercado muy concentrado (muchos competidores), por lo que del 100% de ese 38%, nosotros competiríamos en un 20% (el resto de la cuota de mercado queda ocupado por competidores que se diferencian por ropa de mejor

calidad, estado y con un mayor precio), por lo que accederíamos a un mercado objetivo de 1,2 millones de mujeres.

2. Clientes entidades (personas jurídicas)

Sociedades que también adquieren la ropa de OMW en grandes cantidades con el objetivo tanto de revender como de reciclar.

- **Tiendas de segunda mano.** Establecimientos de terceros reservados a la venta de prendas de segunda mano. Parte de las prendas de la que dispone OMW se vende igualmente a este tipo de tiendas.
- **Plantas de reciclaje dispuestas a retribuirnos por la ropa.** Cada vez son más las empresas y plantas de reciclaje que se suman a esta nueva ola de la economía circular y la disminución de la contaminación. Por esta razón, en este grupo se hallan aquellas empresas que gracias a las prendas proporcionadas por OMW van a lograr dar una segunda utilidad a la misma. Su función consiste en el procesado y selección de las prendas y tejidos.

Acorde con los datos proporcionados por ASIRTEX (2016), el mercado internacional absorbió 59.725.527 de toneladas de ropa usadas, convirtiendo a España en el país de la Unión Europea con mayor tasa de crecimiento. Por tanto, podemos confirmar que el mercado español de ropa de segunda mano se encuentra en crecimiento y auge.

Tras realizar una proyección del segmento “entidades” de nuestro mercado potencial, hemos descubierto que entre el 3% y 5% de la ropa usada se comercializa a través del mercado de segunda mano, mientras que más del 60% se destina al comercio internacional. El resto se dirige a empresas de reciclaje para su posterior valoración y reciclado (ASIRTEX, 2016)¹. Según esos datos se estima el deshecho de 2 Kg persona/año y con un volumen de recogida aproximado a 93 millones de kilos en España. Tomando como promedio 4% de la ropa usada comercializada en el mercado de segunda mano, de esos 93 millones de kilos, se destinaría a dicho mercado 3,72 millones de kilos en España.

Tras investigar sobre el destino de la ropa usada según la información obtenida por los gestores de residuo textiles, los actores más representativos del sector ocupan entre el 50%-60% (ASIRTEX, 2016). Por esta razón, y en línea con nuestra decisión de participar en un 20% de la cuota de mercado del segmento “personas físicas” accederemos a un mercado objetivo de 744.000 kilos aproximadamente.

¹ Son los únicos datos fiables (cierto que no actualizados) del mercado de segunda mano en España.

2.2.1.2 Relación a establecer con el cliente y los canales de distribución

Este apartado hace referencia a cómo OMW se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta crean el contacto entre la empresa y los clientes. Cada canal de distribución describe la relación que se establece con los clientes para estar al corriente de su adquisición y retención, desempeñando un papel vital en su experiencia. La naturaleza de la relación con los clientes debe ser constante, para poder desarrollar el producto y crear imagen de marca. En este contexto, OMW utilizará dos tipos de canales para relacionarse con los clientes:

Digital

OMW utilizará el canal digital para trasladar su proyecto a los clientes utilizando las diferentes herramientas digitales. Los usuarios y clientes finales serán captados utilizando los siguientes canales digitales:

1. **Email marketing.** Enviar emails redactados de manera diferente según el tipo de cliente al que se dirija (ya sea a los clientes que hacen referencia al mercado de segunda mano o los recicladores).
2. **Anuncios en los buscadores.** Por ejemplo, utilizando *Google Adwords*, permitiendo a OMW comprar palabras, agilizando el alcance a los usuarios mientras teclean palabras o frases clave.
3. **Página Web.** OMW contará con una página web para promocionar y vender su producto, ampliando así su número de seguidores y clientes.
4. **Aplicaciones de móvil.** Descargas en *App Store* y *Google Play Store* para la distribución del contenido digital a través de la aplicación. A través de una aplicación móvil facilitaremos la comunicación y el contacto con los miembros de la comunidad OMW.
5. **Redes sociales.** Permiten el acceso a reseñas, testimonios de los clientes acerca del producto para poder analizar así ratings, reseñas, testimonios de clientes y donde los responsables puedan analizar la efectividad del producto. Cada vez es más frecuente el uso de comunidades de usuarios para conseguir una relación más profunda tanto con clientes existentes como potenciales, ya que facilita la comunicación y contacto entre los miembros de la comunidad.
6. **Servicios automáticos en línea.** OMW ofrecerá perfiles personales en línea en la plataforma que permitirá a los clientes realizar preguntas sobre la disponibilidad y precio de ciertos productos, permitiendo cubrir así con mayor efectividad y éxito sus necesidades. Los servicios automáticos pueden simular una relación personal.

Presencial

OMW también transmite su propuesta de valor utilizando canales de distribución más convencionales para relacionarse con sus clientes. Esta relación se basa en la interacción humana ya que nuestros diferentes clientes pueden comunicarse con nosotros para que le proporcionemos ayuda en el proceso de venta, a través por ejemplo del correo electrónico de OMW o por llamada telefónica. En este sentido, clientes, empresas del mercado de segunda mano y recicladores podrán ser atraídos a través de agentes de venta que se relacionarán con ellos a través de:

- 1. Llamadas de venta en frío.** Dirigida para comunicarse directamente con el departamento comercial y de compra de los distintos puntos de venta del mercado de segunda mano, o con los comerciales de las distintas plantas recicladoras.
- 2. Reuniones, consultas y eventos corporativos.** OMW se relacionará con los mercados de segunda mano y plantas recicladoras que hayan mostrado interés en las diferentes reuniones, eventos corporativos y consultas donde se especificarán todos los detalles acerca del servicio ofrecido para finalmente poder convertirlos en clientes finales.
- 3. *Word of Mouth*.** Hace referencia a las recomendaciones que se hacen entre sí los consumidores/clientes con respecto a un servicio o producto. En nuestro caso los propios usuarios pueden hablar con sus familiares, amigos y conocidos acerca de la plataforma permitiendo así que un mayor número de personas conozcan la plataforma, incrementando su popularidad, y, por tanto, el número de clientes potenciales.

2.2.2 ¿QUÉ?

2.2.2.1 Propuesta de valor

El éxito de OMW se basa en una propuesta de valor efectiva para cada uno de nuestros clientes y sus correspondientes necesidades, pero con un denominador común: contribuir a la economía circular de la industria textil, luchando por un futuro más sostenible. Nuestro objetivo es crear un ecosistema OMW, en el que todos ganan.

2.2.2.1.a Problemas de los clientes

El problema principal de nuestros clientes que comprarán las prendas de segunda mano reside en un aumento por la preocupación medioambiental y conciencia acerca de la contaminante industria textil, siendo cada vez más evidente la búsqueda de alternativas sostenibles en el mercado. Por otro lado, los limitados recursos económicos de muchas personas impulsan la compra de prendas de segunda mano, al ser más asequibles para sus bolsillos.

Por otra parte, es preciso mencionar el alto coste medioambiental de tirar ropa usada. La organización Greenpeace (2017) calcula que cada español se desprende de aproximadamente siete kilos por año, lo que resulta en un total de 326.000 toneladas anuales. Por tanto, si cada persona aumentara la vida útil de sus prendas dos años, las emisiones contaminantes se reducirían en un 24%. (Chuet, 2017).

2.2.2.1.b Problemas de los usuarios

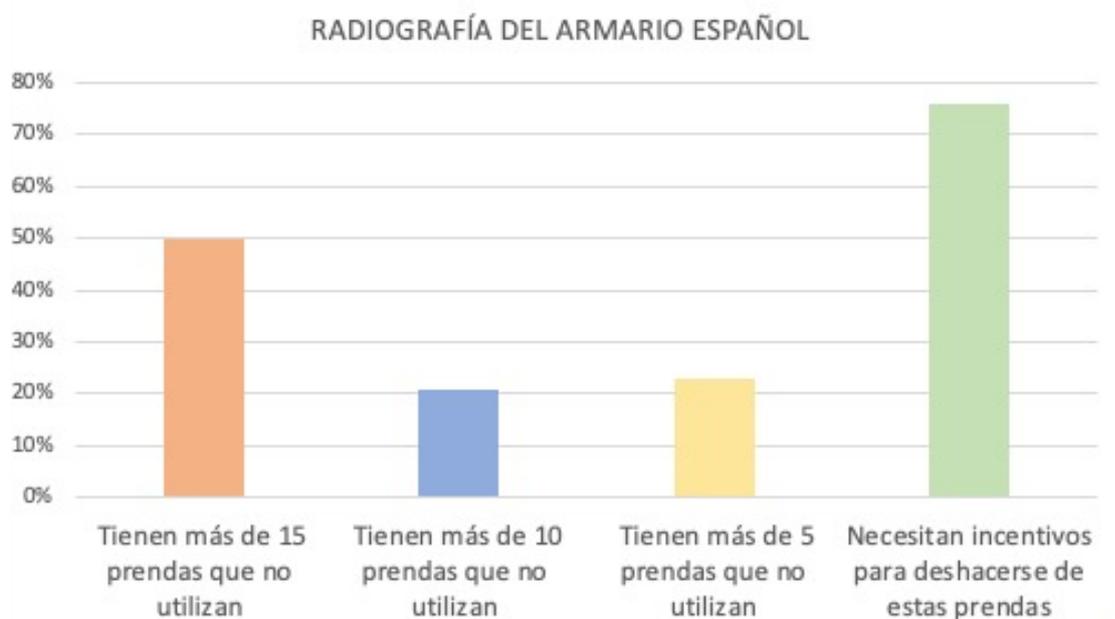
Los usuarios que nos dan las prendas de ropa que ya no utilizan a cambio de descuentos, serían nuestros proveedores de ropa. A pesar de que no pueden ser tratados como clientes, consideramos importante incluirlos en nuestra propuesta de valor, ya que son los principales proveedores de nuestra materia prima, es decir la ropa, por lo que necesitamos una propuesta de valor para ellos.

Los usuarios de la plataforma comparten que en ocasiones no es sencillo deshacerse de la ropa que ya no utilizan y acumulan en el armario. Acorde con el informe elaborado por Micolet (2019), cada español se desprende de casi 7 kilos de ropa al año, ya que vender ropa no les aporta gran valor, por lo que únicamente el 8,4% de las prendas se venden, siendo la falta de tiempo para ocuparse de la gestión el principal impedimento.

En este sentido, el equipo de OMW ha llevado a cabo una investigación para así poder validar las hipótesis. Después de encuestar a más de 480 personas, descubrimos que un 50% de personas tienen más de 15 prendas de ropa en su armario que no utiliza, un 21% tiene más de 10, y un 23% más de 5 prendas. A esto se suma la falta de tiempo para emplearlo en la reventa de prendas en plataformas de venta de ropa de segunda mano, o el mal estado y calidad de las prendas, impidiendo que alguien consiga darle una segunda vida.

Finalmente, la encuesta también manifiesta que la mayoría de las personas buscan incentivos o motivaciones para deshacerse de su ropa. Las respuestas que más se repitieron en el cuestionario fueron las siguientes:

- a. Que otra persona le diera un segundo uso.
- b. Ayudar al planeta y velar por el medioambiente.
- c. Reciclar y darle otro uso, evitando que se convierta en residuo.
- d. Liberar espacio en el armario.



Fuente: Elaboración propia

2.2.2.1.c Beneficios

En este apartado se exponen los beneficios que se ofrece al cliente para resolver sus problemas. OMW ofrece una solución fácil y conveniente a sus clientes, además de recompensar a los donantes (nuestros proveedores) con cupones descuento para que además del factor de bienestar, obtengan un valor financiero al impulsar y apoyar la economía circular.

- **Beneficio de bienestar.** Los clientes velan por el cuidado del planeta, evitando la contaminación por residuos y teñidos y, por tanto, ahorrando significativas cantidades de agua, al mismo tiempo que disfrutan de la moda a precios bajos.
- **Beneficio de conveniencia.** Los clientes no tendrán que invertir tiempo en acudir presencialmente a por la ropa, ya que gracias a nuestra aplicación y página web, se lleva a cabo todo el proceso de venta online, obteniendo el producto en la puerta de tu casa. Además, OMW es sinónimo de accesibilidad ya que proporcionamos el acceso del residuo textil a mercados de segunda mano y plantas recicladoras.
- **Beneficio financiero.** Los clientes adquieren la ropa a un precio asequible, por lo que comprar ropa afectará menos a su bolsillo.

La reventa de ropa ha de ser sinónimo de responsabilidad social. Los clientes que compran la ropa de segunda mano podrán disfrutar de la moda, al mismo tiempo que apoyan la economía circular, el consumo responsable y la reducción de la contaminación.

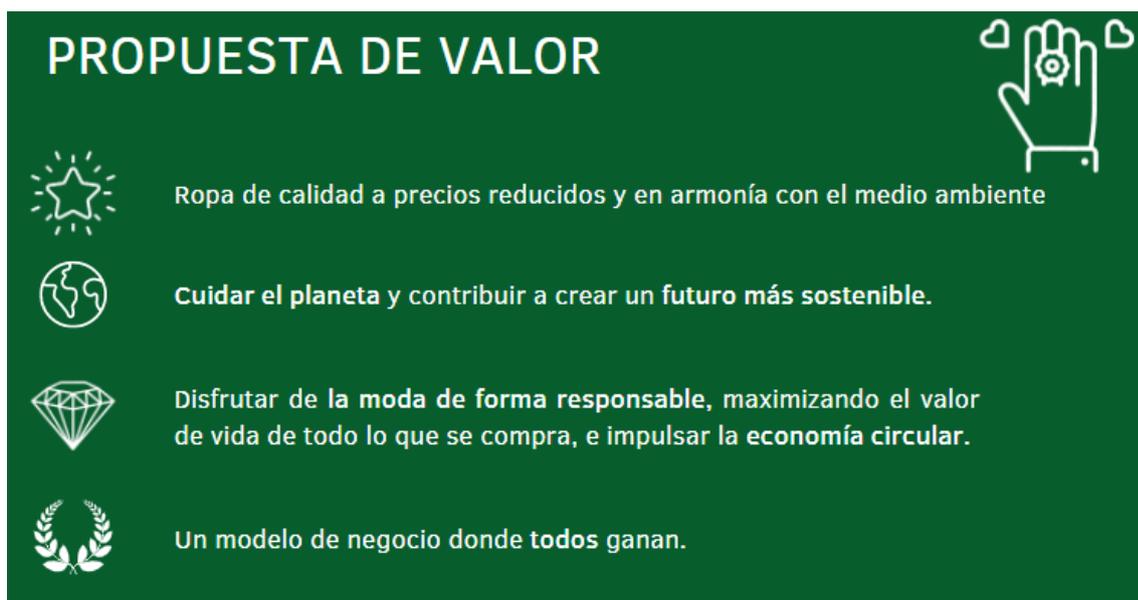
En conclusión, el medio ambiente se beneficiará de que OMW incentive e impulse que las personas reciclen o vendan su ropa, en lugar de acumularla o tirarla sin llegar a darle ningún tipo de uso.

2.2.2.1.d Diseño de la propuesta de valor

Como hemos indicado anteriormente, OMW ofrece una plataforma para aplicación móvil, a través de la cual se ofrecen descuentos exclusivos de diferentes productos, servicios y marcas para motivar e incentivar el reciclaje de ropa. Concretamente, OMW ofrece las siguientes ventajas:

- a. Ropa de calidad a precios reducidos y en armonía con el medioambiente
- b. Cuidar el planeta y contribuir a construir un futuro más sostenible
- c. Disfrutar de la moda de forma responsable e impulsando la economía circular
- d. Impacto social y medioambiental que deriva de un uso más eficiente de los recursos naturales.

Figura 4-Propuesta de Valor Clientes



Fuente: Elaboración propia

2.2.3 ¿CÓMO?

2.2.3.1 Recursos clave

Acorde con Osterwalder y Pigneur (2009) los modelos de negocio necesitan recursos clave que permitan a las empresas desarrollar y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, entablar relaciones con segmentos de mercado y alcanzar unos ingresos. No obstante, cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. En el caso de OMW, los recursos clave requeridos son:

1. Físicos

En esta categoría deben incluirse activos físicos como por ejemplo edificios, vehículos, máquinas, etc. En el caso de OMW contaremos con una infraestructura de almacenamiento donde se depositarán las toneladas de ropa que vayamos recogiendo hasta que sean enviadas de nuevo a su cliente final (personas físicas, mercado de segunda mano o recicladores). Por tanto, la ropa recogida también entra dentro de este apartado, al ser la materia prima necesaria para poner en práctica nuestra actividad.

Por otra parte, a pesar de que la logística es una actividad necesaria para el desarrollo de nuestro modelo de negocio, OMW buscará como aliadas a compañías líderes y expertas en el sector que nos ayuden a completar el ciclo de venta de manera óptima. Debido a que nuestros ingresos el primer año no serán extremadamente elevados, cada uno de los componentes del equipo, usará su propio vehículo de transporte para atender a las diversas necesidades que puedan surgir.

2. Intangibles

Los recursos intangibles son elementos, por un lado, difíciles de desarrollar, pero por otro, son cada vez más decisivos y poderosos en un modelo de negocio sólido, considerados una fuente de valor considerable (Osterwalder y Pigneur 2009). En este sentido, los recursos intangibles con los que cuenta OMW son:

- **Nombre de marca.** Conseguir que OMW sea reconocida como marca impulsora de la economía circular textil, así como posible solución a la contaminación de los residuos textiles y almacenamiento de la ropa usada.
- **Tecnología.** Una aplicación móvil donde las ofertas de las marcas, productos o servicios aparezcan desbloqueadas una vez los usuarios nos hayan entregado su ropa. Asimismo, contaremos con una página web, redes sociales, anuncios en los buscadores, servicios de AWS, etc.

- **Base de datos.** Tanto de los clientes, usuarios, *sponsors*, cantidad y tipo de ropa donada y vendida, es decir, datos necesarios para poder desarrollar la actividad principal del negocio.
- **Partnership con los Sponsors.** Es necesario establecer relaciones sólidas y a largo plazo con los proveedores de los diferentes servicios canjeables que se ofrecen en la *App*.

3. Económicos

- **Financiación.** Nuestro equipo de trabajo ha estimado una cuantía de 50.000€ destinados a gastos de inversión inicial en el primer año para la puesta en marcha del proyecto.²

4. Humanos

- **Una plantilla de trabajadores** dependiente de un CEO que se dividirá en:
 - a. Responsable del departamento financiero- administrativo.
 - b. Equipo soporte de atención al cliente
 - c. Separadores y clasificadores de la ropa
 - d. Responsable de marketing: redes sociales, contacto con agentes de venta, etc
 - e. Director técnico con un equipo compuesto por el diseñador de la aplicación del modelo de *Big Data* para la captación de usuarios.
- **El equipo de emprendedores** fundadores llevará a cabo labor comercial y de apoyo y gestión de las distintas áreas.

2.2.3.2 Actividades clave

En este apartado se describen las actividades más relevantes que OMW debe llevar a cabo para que el modelo de negocio funcione. Las actividades que realiza el equipo interno son aquellas relacionadas con la plataforma:

1. **Logística.** La principal actividad de la idea de negocio es recoger, almacenar y distribuir la ropa a nuestros clientes. OMW recurrirá a la logística para poder desempeñar la gestión y distribución de la actividad mercantil.
 - **Empresa de recogida de ropa.** Contratación de una empresa que se encargue de ir a recoger las prendas al domicilio de las personas. OMW subcontrata el servicio de recogida de las prendas tanto en domicilios como en *drop-off points* de la empresa.
 - **Almacenes.** Establecimiento en el que depositar toda la ropa recogida hasta alcanzar un volumen suficiente que pueda ser vendido. OMW alquilará los almacenes y plantas precisos acorde a sus necesidades.

² El detalle y justificación se encuentran en el Plan Financiero que no forma parte de manera explícita de este TFG.

- **Actividad propia de venta de ropa.** Presentación tanto en la aplicación como página web de las distintas categorías que ofrecemos (abrigos, chaquetas, pantalones) así como sus distintas características (tallaje, condición, precio).
2. **Tecnológica.** OMW se apoya en estos servicios para el desarrollo, mantenimiento, almacenamiento y gestión de bases de datos y plataforma.
 - **Amazon Web Services (AWS).** OMW contrata los servicios de AWS (2021) que proporcionan almacenamiento, recursos de computación, aplicaciones móviles, bases de datos, entre otros, en la modalidad de *cloud computing*.
 - **Empresa de desarrollo y diseño de la aplicación y página web.**
 - **Aplicación y página web.** La actividad de venta de ropa en sí, es decir, todo lo que conlleva el proceso de compra, siendo preciso contar con servicios de pago seguros (Visa, Paypal, etc.) para poder proporcionar un servicio de calidad y seguro tanto para nuestros usuarios, como para nuestros clientes.
 3. **Gestión y coordinación de la relación con las empresas subcontratadas.** Servicio de recogida y reventa de la ropa, *Amazon Web Services*.
 4. **Plan de marketing.** Captar y mantener a los usuarios, clientes y *sponsors*, a través de programas de fidelización, así como de herramientas digitales de comunicación, para lograr ser percibido por su carácter social y medioambiental.

Figura 5-Logo OMW



Fuente: Elaboración propia

Se presentará nuestro logo en puntos de venta y nuestros *sponsors* serán los encargados de informar a sus clientes sobre la campaña de recogida con la aplicación OMW y el cupón de descuento que reciben al seleccionar la forma más sostenible de deshacerse de la ropa.

2.2.3.3 Socios clave

En este apartado describiremos los diversos grupos que van a contribuir a que la aplicación salga adelante y con los cuales será conveniente colaborar y mantener una buena comunicación. Nuestros socios estratégicos son externos y pueden ser divididos en las siguientes categorías:

1. *Sponsors*

Empresas a través a las cuales nuestros proveedores recibirán un incentivo en alguno de los productos y servicios que ofrecen estas empresas (Cabify, Glovo, Alcampo, etc). De manera, OMW se beneficia, ya que los usuarios sentirán una mayor motivación a la hora de querer deshacerse de su ropa. Mientras que, por otro lado, las empresas que proporcionan los incentivos y experiencias se verán beneficiados al darse a conocer a través de nuestra aplicación, consiguiendo un mayor número de futuros clientes potenciales.

- **Empresas de comida rápida** como McDonalds, Foster Hollywood, Faborit, etc. En España, se ha reducido significativamente el porcentaje de personas que compra alimentos menos sanos, como la comida preparada (42%), los dulces (46%) o la comida rápida (44%) (Rosales, 2020). Por esta razón, dichas empresas estarían interesadas en colaborar OMW para seguir manteniendo un alto porcentaje de clientes.
- **Empresas de transporte** como Uber, Cabify, Emov, están concienciadas con el medio ambiente, ya que el transporte supone el 20% de las emisiones que se producen en la ciudad (Cabify, 2019).
- **Supermercados** como Alcampo o Mercadona. El 70% de los españoles asegura hacer un gasto de entre 150 y 450 euros al mes en la cesta de la compra (*EL PAÍS*, 2018). Además, supermercados como Mercadona están concienciados con la responsabilidad social corporativa.

En definitiva, los *sponsors* que colaboren con OMW lograrán mejorar su imagen de marca, implantar un sistema circular en su empresa que ayude a reducir los residuos textiles, añadir la sostenibilidad en la agenda de su empresa, así como adquirir nuevos clientes, incrementando las ventas de su marca.

2. **Proveedores**

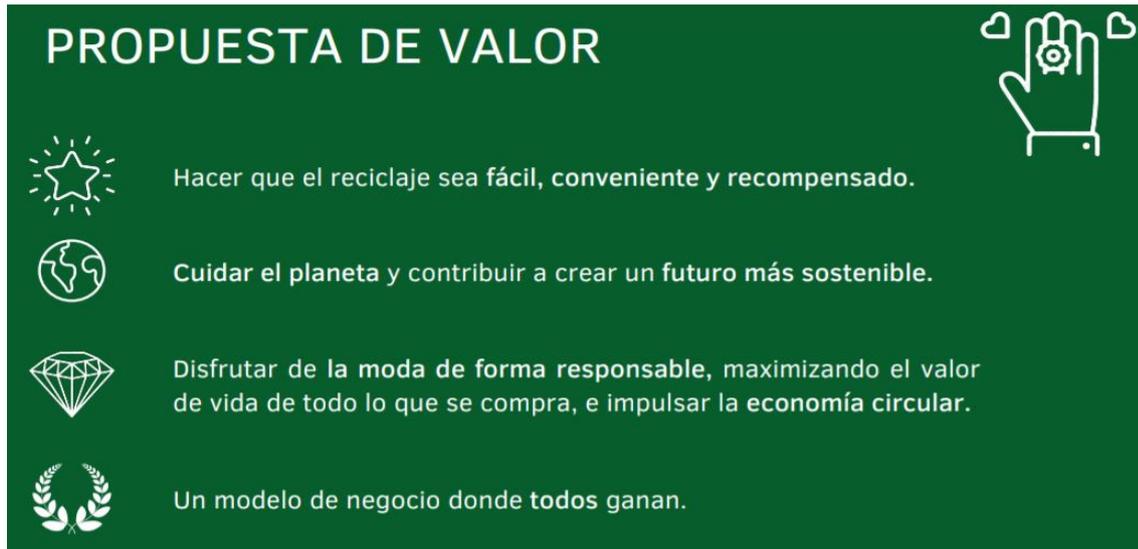
Son los que nos proporcionan la ropa que ya no utilizan a cambio de ofertas y descuentos exclusivos.

- **Jóvenes y adultos (18 - 65 años).** Se clasifica de esta forma ya que cada grupo posee diferentes hábitos de consumo, gustos, concienciación hacia el medio ambiente, etc. Por lo general, los jóvenes son más propensos a comprar con mayor frecuencia dado su afán

de estar a la moda. Por otro lado, los adultos compran de vez en cuando, pero la calidad de sus prendas es mayor. En este sentido, la amplitud de rango de edad nos permite acceder a una gran variedad de prendas y de distintos tallajes.

En definitiva, OMW proporciona una solución para los usuarios de la plataforma que quieren deshacerse de la ropa que ya no utilizan, haciendo que el proceso de donar la ropa sea **conveniente, fácil y recompensado**, convirtiendo su ropa en exclusivos descuentos.

Figura 6-Propuesta de Valor Proveedores



Fuente: Elaboración propia

Figura 7-Solución OMW



Fuente: Elaboración propia

3. Financiación

OMW se financia en sus primeras fases principalmente a través de préstamos y créditos bancarios, fondos y ayudas tanto europeas como estatales, e inversores más cercanos conocidos como “las tres F”- *Family, Fools and Friends* – dispuestos a colaborar en el lanzamiento de OMW.

- ***Family, Fools and Friends***. La financiación de las tres F constituye uno de los principales recursos que emplean la gran mayoría de *startups* en sus primeros pasos para intentar obtener cierta capacidad económica, vital para desarrollar y lanzar el proyecto en cuestión (Khota y George, 2012). Cuando hablamos de *Family* y *Friends*, hacemos referencia a la familia y amigos de los emprendedores, es decir, nuestro círculo más cercano confiará en nosotros, aportando su granito de arena para la constitución de la idea de negocio. Mientras que los *Fools*, hace referencia a los “locos” (conocidos de nuestros familiares y amigos) que se atreven y acceden a invertir su capital en el proyecto. En definitiva, dentro de un plan de negocio podemos considerar a “las tres F” como una de las primeras etapas de financiación, ya que nos permite poner en marcha las futuras actividades de la empresa.
- **Bancos**. Créditos concedidos por entidades bancarias para que OMW pueda poner en marcha el proyecto. No obstante, será necesario la existencia de un AVAL que en un primer instante serán los padres de cada uno de los integrantes del equipo.
- **Fondos europeos**. La Unión Europea proporciona subvenciones a través de distintos programas, ya que fomentar la reducción de la contaminación y la eco-innovación, posibilita y facilita el acceso a numerosas clases de ayudas por parte de Europa.
- **Ayudas estatales**. El Gobierno de España impulsa el desarrollo de iniciativas ecológicas que promuevan y tengan entre sus objetivos la protección del medio ambiente.

2.2.4 ¿CUÁNTO?

La generación de ingresos de nuestro modelo de negocio se producirá a través de un sistema en el que cobremos a las personas y entidades que vendemos la ropa, la cual se obtiene de los usuarios de la plataforma OMW, quienes nos donan su ropa a cambio de incentivos y cupones descuento.

Escenarios e Hipótesis Iniciales

OMW está compuesto por 5 socios fundadores que poseen el 20% de las participaciones sociales. El capital social inicial será superior al mínimo exigido por la Ley de Sociedades de

Capital (2010), 3.000€ (para las Sociedades Limitadas), ya que cada socio hará una aportación de 5.000€, lo que suma un total de 25.000€.

El horizonte temporal de OMW es de 3 años, aunque estará sujeto a las necesidades del mercado y a la velocidad de crecimiento de este. De cara al análisis del modelo financiero necesitamos tener en cuenta los siguientes datos:

- Tipo Impositivo en el Impuesto de Sociedades: 25%
- Tipo Impositivo Reducido en el Impuesto de Sociedades: 15% durante los dos primeros años en que se obtengan los beneficios.
- El ejercicio fiscal coincide con el año natural
- IVA de 4% para la venta de productos de segunda mano

2.2.4.1 Inversión inicial

Para poder poner en marcha OMW necesitaremos un capital inicial en el primer año de 50.000€, de los cuales, la mitad vendrá de las aportaciones de los socios, mientras que la otra mitad se obtendrá a través de financiación externa, es decir a través de préstamos bancarios o *crowdfunding*.

Como inversión inicial, requeriremos únicamente la necesaria para desarrollar la aplicación móvil, puesto que, hasta que no se complete su desarrollo, no es preciso alquilar un almacén ni invertir dinero en empleados. De hecho, seremos los 5 miembros del equipo los que al principio llevaremos a cabo las diversas funciones, entre ellas el transporte en la Comunidad de Madrid. Además, es preciso mencionar que no invertiremos en teléfonos móviles ni en equipos informáticos ya que usaremos los de uso particular hasta que OMW sea capaz de generar los suficientes ingresos para poder hacer frente a mayores gastos.

Por otra parte, durante los primeros meses invertiremos en el desarrollo de la aplicación, lo que nos supondrá alrededor de unos 10.000€ iniciales y unos 10.000€ finales. El coste de desarrollo de una aplicación medianamente sencilla en España, como la nuestra, suele costar unos 20.000€, incluyendo los servicios de propiedad industrial previamente mencionados (Porras, 2020). A ello tenemos que añadirle la inversión en el diseño y desarrollo de la página web que, actualmente, IONOS establece entre 5-20 euros, según el plan escogido (IONOS, 2021).

Finalmente, en el primer año es vital disponer de caja suficiente para poder afrontar tanto los gastos del primer ejercicio, como posibles imprevistos. Consideramos que, al contar con una liquidez de 25.000€ al principio, ya que la otra mitad se destinaría al desarrollo de la aplicación, debería ser suficiente para poder afrontar los gastos del primer año, como son los gastos fijos de arrendamiento y los variables de transporte.

2.2.4.2 Estructura de Costes

La estructura de gastos para el primer ejercicio se clasifica por un lado en costes fijos y por otro en variables:

Costes Fijos:

1. **Salarios:** El equipo conformado por los 5 estudiantes no cobrará hasta que OMW obtenga beneficios crecientes. Nuestra empresa exigirá contratar a un equipo compuesto de:
 - a. Un administrativo al mando de las operaciones cotidianas de la empresa.
 - b. *Community manager* encargado de las redes sociales y marketing.
 - c. Programador y diseñador de la aplicación que se encargue del mantenimiento y actualización de la aplicación y página web.
 - d. Clasificadores de ropa: Contaremos con un programa de formación que apoye la inclusión de aquellos que se encuentran en situación de exclusión y pobreza, promoviendo la creación de empleo y la reducción de paro en nuestro país.
2. **Alquiler almacén ropa.** Entre los más baratos buscados en Madrid, hemos elegido un almacén con un precio de alquiler de 1.200 € mensuales y una fianza de 1.200 €. Se encuentra en Valdebebas, situado en una zona cercana al centro de Madrid, permitiéndonos abaratar los costes de logística. Haremos frente a estos gastos en el momento en el que tengamos la aplicación desarrollada para poder empezar a operar en la Comunidad de Madrid.
3. **Seguros.**
4. **Tarifa Plana de Autónomos:** cumplir con los requisitos legales que se establecen en la normativa legal, nos permite disfrutar de la tarifa plana reducida de autónomos.
5. **Suministros y demás gastos relacionados con el local:** hemos estimado que durante los primeros meses asumiremos unos gastos de aproximadamente 150€ al mes.
6. **Servicios de Amazon Web Services.** Servicios de *hosting* y *cloud computing* que nos permitirá alojar nuestra plataforma en Internet y poder recopilar datos de usuarios y clientes con el fin de conseguir suficiente masa crítica.

No obstante, no tenemos que hacer frente a estos gastos hasta el momento en el que se comience a ejercer la actividad económica. Por ello, durante los meses de diseño y desarrollo de la aplicación, no tendremos que hacer frente a estos gastos.

Costes Variables

1. **Salario de responsables de atención al cliente.** A medida vayamos creciendo necesitaremos asesores que nos aconsejen en el proceso de venta, cobrando una comisión en función de las ventas realizadas.
2. **Logística:** En un modelo de negocio como el vamos a poner en marcha, la logística es una parte esencial de la operativa diaria, suponiendo el coste variable más relevante para OMW. Actualmente, contamos con una moto Yamaha X-Max 30, puesta a disposición de la empresa por parte de uno de los miembros del equipo, con la que recoger la ropa en Madrid.
3. **Marketing.** El coste de marketing engloba la publicidad de la marca en redes sociales, especialmente a través de *influencers*, promoción y un posicionamiento del SEO y de anuncios en Google.
4. **Suministros y gastos relacionados con el almacén.**
5. **Gastos relacionados con el transporte.** Seguros, gasolina, mantenimiento, etc.

2.2.4.3 Fuente de ingresos

Los **Ingresos Variables** dependerán de la ropa que los usuarios nos donen a través de la aplicación. Los ingresos variables se materializarán de la siguiente manera:

Modelo de funcionamiento OMW

1. La ropa en mejor estado se pone a la venta y en la plataforma y en la página web. Estableceremos precios estándares en función de cada una de las prendas. (Ejemplo: chaquetas 6€, camisetas 3€,etc)
2. Lo que no se consiga vender tanto en la página web como en la *App* en los primeros 6 meses, se venderá en el mercado de segunda mano. Tras analizar los precios de mercado, hemos estimado que fijaremos un precio de venta de 2€ por kg vendido.
3. Finalmente, todo aquello no vendido en el mercado de segunda mano, se destinará a plantas recicladoras, las cuales se encargarán de dar una segunda vida a la ropa.

Subvenciones y ayudas

Las subvenciones y ayudas apoyan a emprendedores y empresas para la creación y mantenimiento del empleo. Por ello, solicitaremos la subvención NEOTEC, la cual es de naturaleza pública. (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2021).

2.2.5 Business Model Canvas

Tras haber definido y desarrollado cada una de las categorías, vamos a adjuntar de manera resumida en una única figura el *Business Model Canvas*, para dar respuesta a las cuatro

preguntas previamente mencionadas para desarrollar el modelo de negocio: ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo?

Figura 8 -Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2009)

CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo, se va a explicar detalladamente el plan estratégico de OMW. Para desarrollar nuestro modelo de negocio necesitamos diseñar un plan estratégico a través de un análisis del entorno macroeconómico (apoyándonos en la herramienta PESTEL), de la industria (apoyándonos en la herramienta “Cinco Fuerzas de Porter”) y un análisis interno. Gracias a estos análisis quedan identificados los elementos que afectan tanto al modelo de negocio, como a la forma de operar en el mercado. A través de la realización y desarrollo de éstos, OMW elaborará un plan estratégico para los siguientes 3 años.

3.1 Análisis del macroentorno: PESTEL

Con el fin de poder comprender el contexto en el que se desarrolla nuestro proyecto, analizaremos el entorno macroeconómico a través de un instrumento que ayude a diseñar nuestra planificación estratégica. Explorar el entorno macroeconómico es clave para descubrir las tendencias actuales y ser capaces de predecir los cambios que se puedan dar en un futuro (Johnson et al., 2011).

La herramienta estratégica que emplearemos para analizar el macroentorno es el análisis PESTEL, ya que nos permite examinar el impacto de los factores externos que están fuera del control de la empresa pero que afectan a la misma, ayudándonos a identificar los impulsores clave del cambio (Johnson et al., 2011).

Para el desarrollo del análisis PESTEL la delimitación geográfica que hemos decidido llevar a cabo es a nivel nacional (España), aunque prestaremos especial atención a aquellos factores externos que puedan afectarnos en la Comunidad de Madrid, ciudad en la que comenzaremos nuestra actividad.

1. POLÍTICO

- Actualmente existe estabilidad en el gobierno, ya que la coalición no amenaza con disolverse. Multitud de partidos en el panorama político.
- Iniciativas por parte del Ayuntamiento de Madrid para el reciclaje. Por ejemplo, la “**Estrategia de Prevención y Gestión de Residuos**” se presenta como una herramienta de ámbito local dedicada a la transformación de la gestión de residuos de Madrid con el objetivo de minimizar los residuos producidos y aprovechar los que se generan, reduciendo el impacto ambiental de los mismos (Ayuntamiento de Madrid, 2018).
- Falta de iniciativas políticas con respecto al reciclaje textil. España carece de una regulación clara y exigente con las empresas textiles de cara a establecer los datos de recogida de sus residuos. De esta manera, se evitaría que estos elementos terminaran en

almacenes no autorizados y que se perdiera la trazabilidad del tejido, desapareciendo la opción de reutilización (Cerem, 2019). Por tanto, con una regulación y un apoyo institucional más adecuado se promovería un mayor reciclaje de estos residuos.

- Los ayuntamientos cobran tasas más elevadas a empresas de reciclaje por colocar un contenedor que a organizaciones sociales. Las grandes organizaciones sociales ofrecen una estrategia de responsabilidad social empresarial. La vinculación a una marca social genera ventajas competitivas respecto a organizaciones de menor impacto como son los contenedores (ASIRTEX, 2016).

2. ECONÓMICO

- Gran impacto del COVID en la economía. Reducción del consumo. Mayor preocupación por el ahorro. Las previsiones de la Comisión Europea apuntan a un incremento de la tasa de ahorro en España, pasando de un 6,3% en 2019, hasta el 18,2% en 2020, un 15,3% este año y el 13,3% para el siguiente (Giménez, 2020).
- Aumento de la tasa de desempleo por la pandemia. La crisis sin precedentes provocada por la pandemia se tradujo en la destrucción de 622.600 puestos de trabajo en 2020, por lo que la tasa de paro se elevó hasta el 16,1% respecto del año anterior. (Rodríguez de Paz, 2021).
- Posible recuperación de la economía tras la pandemia. En los momentos de crisis y dificultad surgen necesidades y, por tanto, oportunidades de emprendimiento. Por ejemplo, importantes empresas como Microsoft o Airbus surgieron en la década de los 70, afectada por la crisis del petróleo y dos recesiones (Álvarez, 2020). En este sentido, durante la crisis económica derivada del COVID-19 han sido muchas las empresas, vinculadas al sector tecnológico y de comercio *online*, que han resultado ser beneficiadas en época de pandemia como Amazon (EY, 2020).

3. SOCIOCULTURAL

- Sexto país de la Unión Europea que más envases recicla (70,3%) (Ecoembes, 2019).
- Cambios de hábitos de consumo. Preferencia por líneas de productos eco. Acorde con el informe "Otro consumo para un futuro mejor" elaborado por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) y *New Economy Social Innovation* (NESI) el 73% de los españoles realiza sus compras teniendo en cuenta motivos de sostenibilidad, sociales y éticos. Además también expone que tres de cada cuatro compradores tienen en cuenta aspectos éticos y ecológicos antes de añadir cualquier producto en su cesta de la compra (OCU y NESI, 2018).

- Falta de conciencia para vincularse con la economía circular. Acorde con el informe “La medición de la Economía Circular” (2019) existe dicha falta debido a una cultura indecisa de la empresa ligada a un sistema lineal, así como un apego a los bajos precios de las materias primas vírgenes.
- Aumento del paro en los jóvenes. El impacto del COVID-19 en estos grupos ha dado lugar a valores significativamente más bajos en el empleo y más altos en el paro de nuestros jóvenes. Acorde con el informe del Consejo Económico y Social de España (2020) los datos apuntan a una pérdida de la tasa de empleo de unos 9 puntos en el grupo de 20 a 24 años entre 2019 y 2020, lo que supone un descenso del 23% y en el grupo de 25 a 29 años un descenso también de 8 puntos, lo que supone un 12% menos.
- Acumulación de prendas por la población debido al modelo “*fast fashion*” y “*low cost*” (Primark, Zara, etc.). Calidad muy baja que casi imposibilita su reciclaje por su escaso valor. De hecho, tal y como queda reflejado en el documental “The True Cost” de Netflix (2015), la producción textil genera un alto impacto negativo en el ecosistema, impulsando la devastación del planeta, lo que deriva en un consumo descontrolado de la energía y el agotamiento de los recursos naturales.

4. TECNOLÓGICO

- Elevado coste de las nuevas tecnologías textiles. Acorde con el informe “Por una defensa de la moda circular” (2019), el 73% de los materiales empleados por la industria textil acaban incinerados o en vertederos, mientras que únicamente el 1% acaba siendo reciclado, debido al alto coste y complicación que supone el proceso del reciclado textil, ya que la presencia de cremalleras, botones y etiquetas dificulta la separación de estos elementos del textil, lo que finalmente resulta un proceso muy costoso.
- Auge del modelo *App* móvil. En línea con el informe de Ditendria “Mobile en España y en el Mundo” (2020), el 91% del tiempo que usamos el teléfono móvil se dedica a las aplicaciones, frente al 9% de uso de los navegadores. En 2019 se descargaron 204 mil millones de *Apps* en el mundo, un 6% más que el año anterior.
- Nuevas iniciativas tecnológicas para el reciclado textil. Por ejemplo, el proyecto “Hari-Berri” (2019) tiene como fin el desarrollo de un sistema de recuperación de fibras textiles que permita ahorrar los recursos que se necesitan para la obtención de este tipo de materiales, así como evitar su vertido.

5. ECOLÓGICO

- Aumento del compromiso de la población con el reciclaje y una mayor concienciación con el cambio climático. Gracias a un estudio realizado por el Real Instituto Elcano

(2019) a 1.000 españoles mayores de edad, podemos concluir que la población española percibe con gran preocupación el cambio climático, considerada principal amenaza medioambiental a la que se enfrenta el mundo. Únicamente un 3% niegan la existencia de éste. Además, podemos resaltar que la población española muestra un alto nivel de preocupación por el medioambiente, de hecho, un 56% estaría dispuesto a pagar más impuestos para abordar la lucha contra el cambio climático.

- Auge de la economía circular. "España Circular 2030" (2019) es una estrategia española que apoya la economía circular e impulsa un nuevo modelo de consumo y producción, en el que el valor de productos perdure en la economía durante el máximo tiempo posible, con el fin de reducir al mínimo la generación de residuos.
- Mayor predisposición por parte de las empresas con las iniciativas ecológicas. El transporte es responsable del 20% de las emisiones que se producen en una ciudad, por lo que es necesario desarrollar iniciativas y medidas para reducir la contaminación atmosférica. Ante esta situación, Cabify se posiciona como la primera *App* de movilidad en Europa y América Latina neutra en carbono, compensando el 100% de todas las emisiones de CO₂ que genera. De hecho, están llevando a cabo la electrificación de flotas para minimizar su impacto ambiental (Cabify, 2019).
- Alta contaminación por parte de la industria textil. Acorde con el Banco Mundial (2019), el 20% de la contaminación del agua es provocada por el procesamiento textil, posicionándose como la segunda industria más contaminante.
- Dificultad de reciclaje de las prendas. The Renewal Workshop llevó a cabo un estudio, "Leading Circular" (2020), en el que evaluó alrededor de cincuenta productos de empresas de moda, dejando al descubierto que, de las prendas examinadas, el 53% de sus componentes es una mezcla de materiales, y un 11% es desconocido. Por esta razón, el estudio expone que sector tiene que invertir en estándares de diseño para dar lugar a productos más sostenibles y reciclables que permitan la reutilización de productos.
- En España solo se recupera un 6% del total de residuos textiles generados (Ecoembes, 2019).

6. LEGAL

- Prorrogação de los ERTes ante la situación causada por el COVID (Gobierno de España, 2021).
- Se prevé una Ley de *Startups* próximamente (*EL PAÍS*, 2021).
- Ley Cambio Climático y Transición energética con el fin de garantizar la contribución de España para impedir que exceda el límite de los 1.5°C y servir de hoja de ruta para

reducir el 26% de las emisiones de los gases. Asimismo, recoge la normativa necesaria para abandonar el uso de los combustibles fósiles y acoger un sistema energético basado en el uso de energías renovables (Greenpeace, 2017).

Tras llevar a cabo el desarrollo del análisis PESTEL consideramos que las grandes amenazas a las que se ha de enfrentar, y las grandes oportunidades que debería aprovechar son las siguientes:

Las **amenazas** las que OMW se enfrenta:

1. Dificultad reciclaje de la ropa.
2. Insuficiente marco legislativo. El residuo textil aún no ha sido reconocido como una fracción independiente dentro del conjunto de residuos urbanos dado a su alto coste social y medioambiental (ASIRTEX, 2016).
3. “*Low Cost*” y “*Fast Fashion*” ya que debido a su consumo masivo con estrategias comerciales orientadas a “estar a la moda” y bajos precios, será difícil competir con ellos.
4. Precaria situación económica actual ocasionada por el COVID-19 (desempleo, precariedad empresas, etc.).

Las **oportunidades** que OMW aprovecha:

1. Aumento de la concienciación de la importancia del reciclaje a incrementar demanda de productos reciclados. La agenda 2030 ha aumentado la conciencia social de ciudadanos y gobiernos.
2. La pandemia de la COVID-19 nos ha empujado a la progresiva adopción del comercio online.
3. Auge y popularidad del modelo *startup* (si se da una expansión de productos reciclados, aumenta la escala etc.). La transformación del modelo productivo y la necesidad de promover el desarrollo de otros sectores económicos se ha puesto aún más de manifiesto tras la crisis sanitaria de la COVID-19.
4. Desarrollo de tecnología enfocada en el reciclaje textil. A pesar de que el reciclaje del residuo textil está entre las últimas instancias en la jerarquía de procesos circulares, las soluciones de alta tecnología son esenciales para lograr una industria de la moda circular.

3.2 Análisis de la industria: 5 fuerzas de PORTER

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que nos permite conocer la industria en la que OMW quiere operar mediante la identificación del poder de negociación de los clientes, poder

de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y rivalidad entre competidores.

3.2.1 Poder de negociación de los clientes

La competencia también se ve afectada por el poder de negociación de los clientes, siendo las empresas dedicadas al mercado de segunda mano, las que poseen un mayor poder de negociación, ya que no sólo pueden imponer reducciones en el precio, sino que son los que realmente compran grandes cantidades de ropa. Al encontrarnos con un producto no diferenciado, podemos afirmar *switching costs* bajos.

Por otra parte, dentro de los usuarios finales de OMW, encontramos a las personas físicas quienes poseen un menor poder de negociación ya que no están tan concentrados. Asimismo, podemos concluir que entre ellos encontramos sectores muy sensibles al precio, es decir, aquellos que poseen escasas ganancias y efectivo, y que se encuentran bajo presión para recortar sus costes de compra. Por el contrario, aquellos clientes que primen por encontrar calidad y no tengan problema de liquidez, serán menos sensibles al precio.

Por otra parte, a pesar de que el servicio no es esencial para los clientes, su poder es altamente influyente ya que constituyen nuestra principal fuente de ingresos. Por tanto, consideramos que el poder negociación de clientes es alto.

3.2.2 Poder negociación de los proveedores

Para poder posicionar con éxito OMW en el mercado, necesitamos a los proveedores, ya que son los que nos proporcionan nuestra materia prima, es decir, la ropa. El poder de negociación de los proveedores depende de la relevancia del producto, resto de proveedores y de las condiciones y necesidades del mercado (Porter, 2008).

Los contenedores de ropa se presentan como una clara alternativa a OMW ya que es el método tradicional de donación de ropa, por lo que tiene captado a un buen sector de nuestro mercado, ya que no solo llevan muchos más años operativos, sino que también cuentan con una significativa experiencia en la gestión de la ropa usada. Por ejemplo, la iniciativa de Cáritas *Moda Re*, basada en la economía circular, consiste en reciclar toneladas de ropa a partir de los contenedores en los que la población deposita aquello que ya no usa. La red consta de voluntarios, plantas de gestión y puntos de venta en toda España (OXFAM, 2021), quienes afirman que están permitiendo incidir en un ahorro de 39 millones de metros cúbicos de agua evitando la emisión a la atmósfera de 850.000 toneladas de CO₂.

A pesar de que nuestros proveedores (usuarios de la *App*), no dependen de nuestra industria para sus ingresos (Porter, 2008), son muy poderosos para nosotros por lo que necesitamos trabajar en una buena campaña de captación, pudiendo obtener así una amplia cartera de usuarios mediante alianzas a largo plazo con ellos. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores, a pesar de no estar concentrados y poder prescindir de nosotros, es muy alto.

Por otra parte, no poseen *switching costs* altos, es decir, no afrontamos costes altos al cambiar de proveedor ya que siempre buscamos la misma materia prima (la ropa, producto común), es decir no invertimos tiempo ni esfuerzo en aprender a operar en el equipo de un proveedor.

3.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

En este apartado se analiza la amenaza de entrada de empresas con características similares, quiénes buscarán captar parte de la cuota de mercado, suponiendo un alto riesgo para nuestro modelo de negocio. Los nuevos participantes en la industria aportan nuevas capacidades y un deseo de ganar participación en el mercado, ejerciendo una mayor presión sobre los precios y la tasa de inversión necesaria para competir (Porter, 2008). Para valorar los riesgos a los que nos enfrentamos, es preciso conocer las barreras de entrada de nuevos competidores y la capacidad de defensa de la cuota de mercado.

La amenaza reside en que logren llegar otros modelos de negocio con productos similares y novedosos recursos, adueñándose de esa parte del mercado. En este contexto, las barreras de entrada que OMW debe tener en cuenta son:

- 1. Economías de escala.** Al principio, al no contar con un alto volumen de clientes, ni con una fuerte campaña de captación de usuarios, los costes de almacenamiento y logística serán elevados. Por el contrario, competidores como *Vinted* o *Micolet*, gracias al alto volumen de venta y crecimiento en el mercado, han logrado alcanzar economías de escala, por lo que, para poder competir adecuadamente, OMW necesitará captar clientes, y posicionarse como clara alternativa.
- 2. Requisitos de capital.** Hace referencia a las necesidades mínimas inversión para el desarrollo de la infraestructura de la aplicación, así como para el arrendamiento de un almacén. La inversión inicial se eleva a 50.000€. A pesar de ser una barrera de entrada, no es un factor determinante de cara a competidores potenciales, ya que, al no tener un precio excesivamente elevado, numerosas empresas tecnológicas estarían dispuestas y podrían invertir en esta idea de negocio.
- 3. Acceso a canales de distribución.** OMW emplea tanto el canal digital como presencial para comercializarse. El canal digital, como pueden ser las redes sociales, puede suponer

un obstáculo para los potenciales competidores ya necesitarán trabajar la mente de los clientes para lograr diferenciar su producto o servicio. Por otra parte, hoy en día existen numerosos servicios logísticos por lo que la logística no se sitúa como una fuerte barrera de entrada para potenciales competidores.

- 4. Curva de experiencia.** El nuevo competidor debe contar con el conocimiento necesario de las nuevas tendencias en el mercado y de desarrollo de plataformas, ya que OMW contará con sistemas robustos de calidad y gestión. Además, se requiere contar con el conocimiento óptimo acerca del funcionamiento del mercado de segunda mano y su regulación.
- 5. Barreras legales.** La legislación es favorable tanto por los beneficios fiscales como por las crecientes iniciativas ecológicas. Además, tal y como se ha señalado en el análisis PESTEL, en España se está trabajando en la creación de un ecosistema legislativo de las *startups* que supere la normativa vigente, incapaz de apoyar y fomentar el emprendimiento (*EL PAIS*, 2021).
- 6. Coste sustitución clientes.** Hace referencia al coste psicológico o real en que tiene que incurrir el cliente para cambiar de producto (Porter, 2008). En nuestro caso, OMW cuenta con una diferenciación baja, por lo que los costes de sustitución son relativamente asumibles. En este sentido, debido al auge de plataformas de venta de ropa de segunda mano, el resto de los competidores también poseerán costes de sustitución bajos.
- 7. Diferenciación del producto.** OMW se presenta como un proyecto de responsabilidad medioambiental y de conciencia social. Para lograr la fidelidad del cliente necesitamos credibilidad y fiabilidad, ofreciendo una solución responsable y eficaz de impacto. OMW ofrece unos servicios que les proporcionan ventajas competitivas al servicio, convirtiéndolo en único. Una de las barreras de entradas es lograr que los nuevos competidores sean incapaces de imitar el servicio ofrecido. Por ello, la diferenciación del producto es una barrera de entrada que OMW intentará establecer mediante una fuerte imagen de sostenibilidad. No obstante, plataformas de venta como Micolet presentan una propuesta de valor similar ya que buscan apoyar la economía circular y el impacto medioambiental del residuo textil (Micolet, 2019) por lo que para que la diferenciación suponga una barrera difícil de superar por parte de los futuros competidores, debemos conseguir ser captados como una plataforma de ropa económica, pero que lo que realmente persigue, es contribuir a la reducción de la contaminación del residuo textil en nuestro país.

Además, para analizar la fuerza de los competidores potenciales, es preciso conocer la defensa de la cuota de mercado de OMW. Necesitamos conocer el grado de fidelización del cliente. En sus inicios sería alto si se consiguiese que las empresas más poderosas del mercado de segunda mano y plantas recicladoras acudieran a nosotros para obtener la materia prima que necesitan (ropa), ya que impulsaría al resto de empresas a emplear la plataforma de OMW para no perder cuota de mercado.

Estimamos que la intensidad de amenaza de los competidores potenciales será alta, ya que nuestras barreras de entrada son, por ahora, accesibles.

3.2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutivos

A los productos capaces de satisfacer las mismas necesidades que otros, se les denomina sustitutos. La amenaza nace cuando el cliente altera su decisión de compra, sobre todo si el sustituto, con un precio menor, ofrece mayor calidad. Por tanto, los productos sustitutivos son aquellos que realizan las mismas funciones y cubren las mismas necesidades que nuestro producto, pero a un precio menor y con calidad y rendimiento superior (Porter, 2008). En este sentido, alguno de los productos sustitutivos a los que se enfrenta la plataforma OMW son: donación de productos a entidades y organizaciones sociales, los contenedores de ropa (HUMANA), “*fast fashion*” y otras plataformas de venta de productos de segunda mano como *Ebay* o *Wallapop*.

Por ejemplo, HUMANA se posiciona como fuerte producto sustitutivo al compartir parte de nuestra propuesta de valor: proteger al medio ambiente a través de la reutilización de textil. Por otra parte, el “*fast fashion*” se presenta como una alternativa a OMW, al ofrecer ropa sin usar a precios reducidos y a la moda. En este apartado encontramos marcas reconocidas como H&M, Zara, Mango, ya que no sólo compiten con nosotros en precio, sino que también están desarrollando líneas de ropa que tengan un impacto medioambiental, como por ejemplo “*Join Life*” de Zara.

Finalmente, dentro esta categoría encontramos a plataformas de venta de productos de segunda mano como *Ebay* o *Wallapop*, aunque con poco peligro ya que no comparten nuestra propuesta de valor, ni se dirigen al mismo tipo de cliente.

Sin embargo, los productos sustitutivos son aquellos que en un principio a nuestros clientes les costará cambiarse. La amenaza es lejana a no ser que estos propongan un valor de diferenciación muy grande y consigan captar parte de nuestra cuota de mercado. Por ello, tiene una fuerza baja.

3.2.5 Rivalidad entre competidores

Esta es la fuerza que permite a las empresas mejorar su posicionamiento en el mercado, protegiendo su posición competitiva. Al ser una plataforma multidireccional, tendremos distintos tipos de competidores. Acorde con Porter (2008) los competidores emplean diferentes tácticas como el descuento de precios, mejoras en los productos y servicios, y llamativas campañas publicitarias. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, reduciendo las ganancias de esta. Además, el potencial depende, en primer lugar, de la intensidad con la que compiten las empresas y, en segundo lugar, de la base sobre la que compiten.

Las principales particularidades de OMW son la facilidad de uso de la aplicación, gran variedad de distintos tipos y estilos de ropa ofertados, descuentos y promociones exclusivos, así como el impacto medioambiental y social que implica la disminución del residuo textil.

Los principales factores que favorecen la rivalidad entre los distintos competidores dentro de la plataforma tecnológica son:

- 1. Diferenciación del producto.** La principal ventaja competitiva de la empresa es que los clientes de OMW buscan ropa reciclada, a precios muy baratos y asequibles. Además, nuestro modelo de negocio se diferencia del resto de sus competidores en la facilidad de uso de la aplicación, colaboración con grandes marcas que están dispuestas a ofrecer descuentos exclusivos como incentivo para que los usuarios donen su ropa, así como en la imagen de marca, seña de sostenibilidad y respeto con el medioambiente.
- 2. Concentración.** El fenómeno del “*recommerce*” y la vocación circular son muestra de que la sostenibilidad puede ser rentable (Moreno, 2020). El canal online ha impulsado la compraventa de moda de segunda mano, conectando compradores y vendedores sin intermediarios. Según *ThredUP* (2020), la cifra actual que mueve la ropa de segunda mano en Estados Unidos se encuentra aún por debajo de la del modelo convencional. Sin embargo, el ritmo de crecimiento es lo que marca la diferencia. Mientras que el mercado de ropa de segunda mano avanza a un 16% de media anual, el mercado convencional lo hace únicamente a un 3%, lo que implica que las gamas medias y los grandes almacenes acabarán reduciendo su protagonismo a la mitad.

Tras haber realizado un profundo análisis de la industria, podemos afirmar que nos encontramos ante una industria en desarrollo. En línea con el informe elaborado por Micolet (2020), se estima que en 2024 la reventa de segunda mano supere a la práctica tradicional de comprar ropa usada y a las donaciones de la ropa que ya no se utiliza.

Ante las numerosas oportunidades y ventajas que ofrece el mercado de ropa de segunda mano, cada vez es más fácil y frecuente encontrar numerosas plataformas de reventa que han conquistado a los consumidores al ofrecer una gama amplia de marcas y productos. Por ello, podemos concluir que, en la industria del mercado de ropa de segunda mano, existe un alto peligro no por número sino por semejanza de los competidores que se hallan en la misma: buscan dar una segunda vida a las prendas de ropa, ofrecen facilidades y opciones novedosas para ello, y emplean también el modelo plataforma para desarrollar su actividad.

Mientras, por otro lado, en lo que respecta a la cuota de mercado, nos encontramos con una industria concentrada ya que el 80% está ocupado por plataformas sólidas de venta de ropa de segunda mano como *Vinted*, *Micolet*, *Vestiarie Collective*. Por lo que nosotros hemos decidido competir con una estrategia de diferenciación (imagen sostenible y de apoyo al reciclaje) y en precios (precios muy bajos).

3. Diversidad de competidores. Entre los competidores directos que captan parte de nuestra cuota de mercado, nos encontramos con plataformas de venta de productos de segunda mano. Como hemos mencionado anteriormente, la industria de venta de ropa de segunda mano está altamente fragmentada (muchos competidores con productos muy parecidos). En este contexto, OMW tiene que hacer frente a un gran número de competidores, por lo que hemos decidido destacar los 3 modelos de negocio que suponen una significativa amenaza para OMW.

En primer lugar, es preciso mencionar a **OXFAM**, movimiento global formado por personas que cooperan juntas para luchar contra la desigualdad y, así, acabar las injusticias y la pobreza extrema. Tiene una propuesta de valor que vela por el medioambiente, por la sociedad y por la reducción del impacto que tiene el residuo textil. Por estas razones, consideramos que OXFAM es nuestro competidor directo, representando una gran amenaza.

En segundo lugar, tenemos a *Vinted*, plataforma que en lugar de ofrecer descuentos y promociones exclusivas ofrece dinero a cambio de la ropa que ya no se utiliza, por lo que cubre la necesidad del desperdicio y acumulación del producto textil. Sustituye a OMW al vender ropa de segunda mano a través de una plataforma y sin comisiones. Por ello, para lograr enganchar al cliente y que decidan invertir en OMW en lugar de *Vinted*, necesitamos que nuestro producto sea reconocido por ser una marca verde y de impacto social, logrando captar clientes que no sólo buscan ropa de segunda mano a precios asequibles, sino formar parte de una comunidad que respete y vele por el medioambiente.

En tercer lugar, se situaría **Micolet**, *Marketplace* de compraventa de ropa de segunda mano de mujer, que no sólo cuenta con una alta experiencia en el sector, sino que están al corriente de las nuevas tendencias del mercado de segunda mano.

En definitiva, podemos concluir que la rivalidad con nuestros competidores existentes, a pesar de presentar un modelo de negocio innovador, es muy alta ya que existen opciones similares con respecto al tipo de servicio ofertado, pudiendo ser imitable. Por ello, la rivalidad entre los competidores es elevada.

Figura 9-Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2008)

3.3 Análisis interno

Para un negocio, el principal objetivo es lograr los óptimos resultados, por lo que estudiar las causas de las dificultades que puedan aparecer, y buscar las soluciones para adaptarse al mercado es altamente necesario. De esta manera, el análisis interno es vital para un correcto análisis de la productividad de nuestra empresa (Guerras et al., 2002).

El análisis interno persigue identificar la posición y la estrategia actual de la empresa de cara a la competencia. En otras palabras, manifiesta la capacidad de nuestra idea de negocio de adaptarse a las dificultades del mercado y aprovechar las oportunidades, fortaleciendo los puntos fuertes y tratando de eliminar los débiles.

3.3.1 Valores estratégicos

La definición de la misión, visión y valores de OMW son considerados valores estratégicos ya que marcan el inicio y base sobre el que desarrollaremos nuestro plan de acción y ejecución de este. Creemos firmemente que, tener una clara definición de estos valores estratégicos, nos permitirá tanto afrontar imprevistos y orientar de manera efectiva nuestras acciones, como reafirmar nuestro conocimiento acerca de quiénes somos y qué queremos ser en el futuro, y los valores en los que nos apoyaremos para conseguirlo.

3.3.1.a Misión

Evitar la acumulación y contaminación que produce el residuo textil con el fin de hacer que el reciclaje sea fácil, conveniente y recompensando, al mismo tiempo que disfrutamos de la moda de una forma responsable, impulsando la economía circular y contribuyendo a crear un futuro más sostenible.

3.3.1.b Visión

Un modelo de negocio en el que todos ganan.

3.3.1.c Valores

Los valores hacen referencia a los aspectos que marcan la cultura organizacional de OMW y el comportamiento del equipo.

1. Trabajar con un modelo ético de moda de sostenible, con el objetivo de apoyar el reciclaje, alargar la vida de la ropa y aprovechar al máximo los recursos con los que fue elaborada, reduciendo el impacto medioambiental que conlleva la desaparición del residuo textil, ayudando así mismo, a colectivos en riesgo de vulnerabilidad.
2. Cooperación y trabajo en equipo, en busca de un satisfactorio impacto medioambiental basado en el crecimiento sostenible apoyado en la cooperación, responsabilidad individual, conciencia social y compromiso con el planeta y las personas. Es necesario crear un ecosistema en el que los integrantes sean proactivos y capaces de aceptar críticas constructivas de cara a mejorar los puntos débiles, para poder alcanzar resultados positivos.

3.3.2 Evaluación estratégica de los recursos

En este apartado vamos a llevar a cabo la evaluación estratégica de los recursos clave que mencionábamos previamente en el modelo de negocio.

Este análisis completa el análisis interno, y tiene como fin identificar el potencial del proyecto para establecer las ventajas competitivas, mediante la identificación y valoración estratégica de

las habilidades y recursos que posee, y a los que puede acceder la empresa. La relevancia de este análisis reside en que la experiencia ha demostrado que el éxito de las empresas se debe principalmente a sus características internas. En este sentido, podemos afirmar que el éxito de una empresa es resultado de las características del entorno y de la combinación de los recursos que dispone la empresa.

Para dicho análisis vamos a emplear 2 criterios de evaluación: (1) Generación de fuentes de ventaja competitiva, (2) valoración de la preparación de la empresa para mantenerlas en el tiempo, ya que “el valor estratégico de un recurso no depende únicamente de sus aptitudes para lograr ventajas competitivas sino también del tiempo durante el que puedan mantenerse dichas ventajas.” (Guerras et al., 2002).

Para ello, es necesario analizar su durabilidad imitabilidad, transferibilidad y complementariedad (Guerras et al., 2002). En definitiva, estos criterios evalúan las posibilidades que los competidores tienen para hacerse con los recursos de la empresa desarrollar otros alternativos que les permitan atacar la ventaja competitiva.

Físicos

En esta categoría incluimos activos físicos como por ejemplo edificios, vehículos, máquinas, etc. OMW contará con una infraestructura de almacenamiento donde se depositarán las toneladas de ropa que vayamos recogiendo hasta que sean enviadas de nuevo a su cliente final (mercado de segunda mano o recicladores). Asimismo, la ropa recogida también entra dentro de este apartado ya que es la materia prima necesaria para poner en práctica nuestra actividad. No obstante, no necesitaremos prestar especial atención, ya que la gran variedad de materia prima (camisas, pantalones, abrigos, camisetas, zapatos) que recogeremos supone una fortaleza para la empresa.

Si bien es cierto, que es un producto imitable y sustituible, OMW cuenta con un factor de diferenciación al ofrecer descuentos y experiencias a cambio de prendas usadas. El residuo textil y la ropa usada son pasado, presente y futuro, por lo que no necesitaremos inversión o esfuerzo extra para obtenerla.

Por otra parte, dentro de los recursos físicos se encuentra la logística, actividad necesaria para el desarrollo de nuestro modelo de negocio. No obstante, los altos costes logísticos se sitúan como una clara debilidad en nuestro modelo inicial, ya que se requiere de una alta inversión para poder afrontarlos. Por ello, prestaremos especial atención e invertiremos gran parte de nuestros ingresos en contratar y mantener un buen servicio, y una red de logística para poder sacar nuestro modelo de negocio adelante.

Una eficiente red logística es una clara ventaja competitiva para OMW. Acorde con la teoría de Martin Christopher (1999), la logística posee dos ejes a través de los cuales general ventaja competitiva. Por una parte, tenemos el eje de la ventaja de costes (optimización utilización recursos, suministros, etc.) y el del valor (fiabilidad, servicios personalizados, respuesta efectiva). La logística permite comprender las necesidades del cliente, en este caso: adquirir ropa reciclada a precios asequibles y en armonía con el medioambiente.

De cara al análisis de la imitabilidad, transferibilidad y complementariedad podemos afirmar que, tanto la ropa (nuestra materia prima) como la red logística, son recursos fáciles de imitar y de obtener. No obstante, se espera que el desarrollo exitoso del negocio nos permita el poder contar con ambos recursos en el tiempo. Además, OMW deberá aliarse con empresas logísticas fiables, que nos permitan obtener la confianza de nuestros clientes.

Por otra parte, acorde con los profesores Guerras, Navas y Rimbau (2002), la complementariedad hace referencia a la combinación de recursos y capacidades para desarrollar mejor las actividades de la empresa. Por ello, para lograrla, una alternativa sería contratar los servicios de Glovo como aliado logístico, ya que contaríamos con su amplia experiencia y romperíamos con el modelo tradicional (complementariedad entre innovación y experiencia), lo que nos permitiría acceder a un servicio de logística difícil de imitar y sustituir por otras empresas de venta de ropa de segunda mano.

Intangibles

Los recursos intangibles son elementos por un lado difíciles de desarrollar, pero por otro, son cada vez más decisivos y poderosos en un modelo de negocio sólido, considerados una fuente de valor considerable (Osterwalder y Pigneur, 2009).

- 1. Nombre de marca.** Queremos conseguir que OMW sea referente en el modelo de economía circular textil tanto dentro como fuera del país, posicionándose como clara alternativa y solución a la contaminación de los residuos textiles y almacenamiento de las prendas olvidadas. No obstante, la falta de experiencia por parte del equipo en el área comercial y de marketing, es una clara debilidad, ya que son áreas esenciales tanto para correcto funcionamiento de nuestro negocio, como para poder llegar a ser una marca reconocida e inimitable. Por esta razón, debemos trabajar significativamente en nuestra diferenciación y campaña de marketing para proyectar una imagen de marca ecológica, sostenible y asequible. Para ello, necesitaremos invertir dinero y tiempo en desarrollar una fuerte campaña de marketing que capte la atención tanto de nuestros usuarios, sponsors y clientes, para lograr así, un buen posicionamiento en el mercado,

clara ventaja competitiva a la hora de ampliar nuestra cuota de mercado y tener un mayor alcance.

Asimismo, tal y como hemos mencionado anteriormente, la complementariedad permite un mejor desarrollo de las capacidades y desarrollo de las actividades de la empresa. Por ello, consideramos que para fortalecer nuestra imagen de marca será vital contar con una eficaz red logística, respaldada por una tecnología impecable que permita que el servicio se ajuste al 100% a las necesidades del cliente.

- 2. Tecnología.** El mantenimiento y actualización de nuestros servicios tecnológicos estará entre nuestras fortalezas. Destaca la implementación de técnicas de *machine learning* para conocer mejor la viabilidad del negocio, necesarias para la extracción de información de valor comercial y segmentación de clientes mediante la inteligencia artificial. Dichas técnicas se encuentran hoy día en el inicio de su desarrollo, con una expansión imparable, con múltiples innovaciones y nuevos proveedores. Por tanto, esperamos poder contar con ellas en el tiempo.

En línea con lo anterior, nuestra ventaja competitiva respecto al criterio de imitabilidad reside en ofrecer un servicio de calidad, actualizado y dirigido a cubrir al 100% las necesidades de nuestros clientes. Para ello, nuestra aplicación original, accesible y fácil de usar, ha de llamar la atención y mejorar la experiencia del cliente. Asimismo, el criterio de complementariedad en este caso reside en la combinación de aplicación móvil y página web para ofrecer el servicio de OMW, ya que nuestros clientes podrán acceder a través de sus móviles, *tablets* y ordenadores.

- 3. Partnership con los Sponsors.** Es necesario establecer y mantener relaciones sólidas y a largo plazo con los proveedores de los diferentes servicios canjeables que se ofrecen en la App. No obstante, nos consideramos una iniciativa original en el ámbito textil que cuenta con un diseño y plataforma atractiva para los sponsors, quiénes incrementarán su cuota de mercado, al obtener un mayor alcance a clientes potenciales, y podrán ser reconocidos como marcas sostenibles y preocupadas por los elevados niveles de contaminación. Por tanto, OMW procurará mantener una estable y buena relación con todos y cada uno de ellos, para que vean positivamente tanto en su cuenta de resultados como en la ética de la empresa las consecuencias de participar con OMW.

De cara al análisis de la imitabilidad, transferibilidad y complementariedad podemos añadir que una de las estrategias de marketing más empleadas por las empresas es el patrocinio. Por ello, consideramos que es un recurso fácilmente imitable por lo que para

conseguir diferenciarnos y conseguir que los patrocinadores nos elijan a nosotros, debemos convencerles de que a través de OMW, la marca ganará notoriedad y un mayor posicionamiento en el mercado, alcanzando no sólo un mayor número de clientes, sino también un mayor reconocimiento por ser una marca que apoya la sostenibilidad. Por esta razón, nuestra fortaleza residirá en el criterio de complementariedad: patrocinio con impacto medioambiental y social.

Económicos

Para el desarrollo del producto es necesario realizar una inversión inicial. A parte de las aportaciones que realice cada miembro del equipo, es necesario el esfuerzo de un inversor o varios que apuesten por la idea desde el inicio, por lo que presentamos dificultad para el acceso a financiación ajena. Por ello, pediremos ayuda y confianza de nuestros familiares y amigos, para poder poner en marcha nuestra idea de negocio. No obstante, en los últimos años se ha producido un incremento de la financiación para *startups* e iniciativas sostenibles. Asimismo, también existe una mayor predisposición por parte de las empresas para impulsar y colaborar con iniciativas ecológicas.

Humanos

Entre nuestras fortalezas destaca el compromiso de los miembros del equipo OMW con el medioambiente y la conciencia social, creyendo firmemente en los valores y objetivos del proyecto. Asimismo, consideramos que la inversión más significativa es en capital humano como soporte de la empresa. El desarrollo y generación de las competencias de los recursos humanos es la base más sólida sobre la que construir valiosas capacidades. Sin embargo, entre nuestras principales debilidades destaca la falta de experiencia por parte de los cinco miembros del grupo. Somos estudiantes sin previa experiencia en el diseño y lanzamiento de una nueva idea de negocio, por lo que carecemos de conocimientos sobre programación informática, necesarios para el desarrollo y diseño de la plataforma. Por ello, creemos conveniente la inversión en cursos formativos para poder ofrecer un mejor servicio y aprender en profundidad sobre la formación y gestión de un negocio.

De cara al análisis de la imitabilidad, podemos afirmar que cada vez existe un mayor espíritu emprendedor, tal y como podemos ver en iniciativas como la de Comillas Emprende, por lo que no será tan inusual que nos encontremos con equipos de jóvenes emprendedores que luchan por irrumpir en el mercado con ideas innovadoras como la nuestra. Por ello, es muy importante la formación y originalidad para que OMW logre tener éxito.

Desde el punto de vista del análisis interno, la identificación, análisis y valoración de los distintos recursos y capacidades que OMW posee, nos ha permitido establecer los puntos fuertes sobre los que construir o formular la estrategia (recursos y capacidades más valiosos) y los puntos débiles (recursos y capacidades poco valiosos o que no se poseen en la cantidad o calidad necesarias) que mejorar o evitar (Guerras et al., 2002).

3.4 DAFO

A modo resumen tanto del análisis interno, y externo emplearemos la herramienta DAFO que acorde con Pascual (2002) fue diseñado por Roland Christensen y Kenneth Andrews en los años 70 con el fin de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa. El nombre DAFO es un acrónimo que responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Díaz y Matamoros, 2011).

El análisis DAFO es una herramienta que evalúa en la empresa las competencias internas (fortalezas y debilidades) y la situación respecto al exterior (oportunidades y amenazas). La correcta identificación de dichos factores permite al empresario investigar la realidad de su empresa, marca o producto para tomar decisiones para el futuro de ésta. Sobre todo, es importante al inicio de un nuevo proyecto empresarial, ya que ayuda a definir las estrategias para su viabilidad (Pascual, 2002).

Tal y como observamos en la tabla inferior, la matriz DAFO es una herramienta evaluadora, que nos permite observar cuáles son los elementos que tienen un mayor impacto sobre el negocio, ayudándonos conocer las circunstancias que rodean la realidad de OMW.

Figura 10-DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia y conocimiento de la industria - Inversión inicial de almacenaje de la ropa-coste elevado - La logística necesaria dificulta el negocio - No conocemos la calidad de la ropa que nos van a dar - Marca no conocida aún - Pérdidas en los primeros años - Ingresos variables 	<ul style="list-style-type: none"> - Cada vez más empresas se están enfocando a la moda sostenible → aumenta oferta - Respuestas de los clientes - Insuficiente marco legislativo - "Low Cost" y "Fast Fashion" - Muchos competidores
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Responde a una necesidad existente - Implementación de técnicas de machine learning para conocer mejor la viabilidad del negocio - Carácter social y ecológico - Impacto positivo al medio ambiente - Gran variedad de productos (camisas, pantalones, abrigos, camisetas, zapatos) - Iniciativa original en el ámbito textil 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento concienciación de la importancia del reciclaje a incrementar demanda de productos reciclados - Crecimiento de la start-up (si se da una expansión de productos reciclados, aumenta la escala etc) - Incremento de la financiación para startups e iniciativas sostenibles - Mayor predisposición de las empresas para impulsar/colaborar con iniciativas ecológicas - Desarrollo de tecnología enfocada en el reciclaje textil

Fuente: Elaboración propia

3.5 Plan de Acción

Un plan de acción es una herramienta de gestión que prioriza las acciones más relevantes para alcanzar los objetivos, es decir, es una hoja de ruta que facilita alcanzar las metas y lograr resultados. Tras haber llevado a cabo un análisis externo e interno, es preciso diseñar el plan acción en el que trabajará OMW. Para ello, necesitamos definir los objetivos de OMW:

1. Convertirnos en el “*Amazon*” de la ropa de segunda mano y del residuo textil.
2. Concienciar a la sociedad acerca del negativo impacto medioambiental del residuo textil, ya que la industria de la moda se sitúa como la segunda más contaminante.
3. Ser capaces de crear un modelo de negocio innovador y rentable económicamente con visión de futuro.
4. Expansión a nivel nacional

Para alcanzar las metas y objetivos establecidos, en este apartado vamos a definir las estrategias competitiva, funcional y corporativa, cuya formulación se apoya en los análisis externo e interno anteriores.

3.5.1 Estrategia Competitiva

Acorde con Porter (1982), la **estrategia competitiva** hace referencia al conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de los competidores. En definitiva, se refiere a cómo una empresa, organización o unidad de negocio logra una ventaja competitiva en su dominio de actividad (Johnson et al., 2011).

La ventaja competitiva se define como un conjunto de características diferenciadoras respecto de los competidores que permiten conseguir una posición relativa superior para competir, así como, una rentabilidad superior, mediante la creación de valor para sus usuarios (Johnson et al., 2011).

Porter (1982) distingue entre dos principales estrategias competitivas: *Cost Leadership* y *Differentiation Strategy*. Mientras que la primera, liderazgo en costes implica convertirse en la organización de menor coste en un dominio de actividad (obsesión por ser el más barato); la segunda, estrategia de diferenciación, implica singularidad captada y valorada por los clientes como para permitir un mayor coste (trabajar la mente del cliente) (Johnson et al., 2011).

En este sentido, OMW va a seguir una “*Hybrid Strategy*” que combine ambas, ya que al ser una industria muy fragmentada con un elevado número de competidores necesitamos tanto ofrecer precios muy bajos y llamativos para nuestros clientes, así como una fuerte estrategia de diferenciación que nos permita crear una seña de identidad que nos distinga del resto.

Sin embargo, las plataformas de mercado de segunda mano se caracterizan por precios relativamente bajos, por lo que, a pesar de que trataremos de reducir los costes lo máximo posible, permitiendo que OMW se caracterice por precios realmente asequibles, en un principio invertiremos tiempo, esfuerzo y dinero en una estrategia de diferenciación.

OMW quiere ser reconocido por ser una marca que apoya la economía circular y el reciclaje, con un importante factor social. Por esta razón, OMW perseguirá una estrategia de posicionamiento basada más en su filosofía (reciclaje e impacto social), que en su producto (ropa de segunda mano). OMW busca establecer conexiones emocionales entre el cliente y la marca, logrando fidelizar a millones de personas gracias al método *customer experience*. El primer paso para mejorar la experiencia del cliente es tener una visión clara y centrada en el cliente. Para definir esta visión es preciso crear un conjunto de declaraciones que actúen como principios que impulsen el comportamiento de OMW.

En este sentido, para diferenciarse y crear una conexión emocional con los clientes, acorde con una investigación llevada a cabo por el *Journal of Consumer Research* (Magids, Zorfas y Leemon, 2015) se ha descubierto que más del 50% de las experiencias se basan en emociones, ya que éstas dan forma a las actitudes que impulsan las decisiones. En este sentido, los clientes se vuelven leales ya que existe un apego emocional y recuerdan cómo se sienten cuando usan un producto o servicio. Un negocio que se optimiza para una conexión emocional supera a sus competidores en un 85% en crecimiento de ventas (O'Boyle, Kroenert, y Meyer, 2010),

Por esta razón, durante el primer año será vital realizar una considerable inversión en un fuerte plan de marketing, trabajar la mente de los clientes y reformular nuestra propuesta de valor tantas veces como sea necesario con el fin de llegar a ser reconocidos como una plataforma económica, pero sobre todo *ecofriendly* y en armonía con el medioambiente, logrando no sólo que nuestros clientes no se vayan a otras plataformas (Vinted, Micolet), sino que apoyen nuestra visión social y medioambiental, tal y como queda reflejado en nuestra propuesta de valor.

En definitiva, la estrategia competitiva elegida y que vamos a llevar a cabo se apoya primordialmente en las conclusiones obtenidas tanto de los análisis externo e interno descritos anteriormente.

3.5.2 Estrategia Funcional y Corporativa

Primer año

En el primer año, nuestro principal objetivo será lograr la financiación necesaria para poder diseñar y desarrollar la aplicación móvil, con el fin de lanzar OMW al mercado. Además,

contrataremos los servicios de Amazon Web Services (AWS) para poder recopilar datos de usuarios y clientes, obteniendo suficiente masa crítica. Asimismo, estrategias como “*The Saturation Node Strategy*” (Del Barrio, 2020) permite a los *marketplaces* obtener liquidez de manera eficiente. Esta estrategia se basa en asegurar que haya suficientes unidades del lado de la oferta y la demanda para que las coincidencias, dentro de un determinado segmento, ocurran de la manera más eficiente posible.

Un nodo es esencialmente un conjunto de unidades de oferta y de demanda (por ejemplo, usuarios, empresas, etc.) que podemos poner bajo una especie de paraguas general de características compartidas, que pueden definirse por variables demográficas, geográficas, socioeconómicas, etc., permitiéndonos aumentar por ejemplo nuestra masa crítica de usuarios para un futuro ahorro de costes de logística.

Por otra parte, se iniciarán las negociaciones con los distintos sponsors dispuestos a ofrecer los descuentos y promociones en nuestra plataforma. Al final del primer año, lanzaríamos una simulación de lo que sería la aplicación en una zona geográfica acotada como, por ejemplo, el distrito de Moratalaz con 191.228 habitantes, utilizando todos nuestros recursos para atraer así a los residentes de la zona.

Nuestra meta sería alcanzar un *Net Promoter Score* (herramienta que permite medir la lealtad de los clientes de un negocio basándose en las recomendaciones) de media 7/10.

Segundo año

En el segundo año, OMW pretende ampliar la idea de negocio a la primera ciudad, Madrid, al completo. Tras haber convencido a los usuarios y clientes de Moratalaz queremos lograr una progresiva extensión por los distintos barrios de Madrid.

El éxito de la aplicación se evaluaría en función de si continuamos alcanzando un NPS superior al 7/10 en la plataforma real y si los clientes (sobre todo empresas del mercado de segunda mano) hacen más de una transacción al mes a través de la plataforma. Además, para evaluar si hemos logrado el número previsto de usuarios que nos donan la ropa en cada zona geográfica acotada, observaríamos la calidad y número de contratos firmados con los distintos *sponsors* (marcas, productos, servicios, etc.), ya que no incentiva igual quizás un descuento en un supermercado pequeño que en una gran superficie, como El Corte Inglés.

Para conseguir todas nuestras metas, trataremos de conseguir una alianza consistente y estratégica con una empresa de servicio de recogida y envío a domicilio.

Por último, en el segundo año convocaremos una segunda ronda de Capital, los indicadores que emplearemos para ello serán el número de usuarios, *sponsors* y clientes, así como las necesidades de capital para continuar avanzando en el proyecto.

Tercer año

El tercer año se pretende consolidar OMW en la mayor parte de los distritos madrileños objetivo. Esta expansión dependerá del éxito alcanzado en el segundo año siguiendo la estrategia diseñada y desarrollada. Para ello, el equipo de emprendedores realizará una inversión en capital humano para poder así aumentar de tamaño mediante la contratación de personal (agentes de venta, apoyo en marketing, etc.).

Por otra parte, de cara a la expansión de la empresa por el resto de las ciudades españolas, nos pondremos en contacto con los grandes almacenes de segunda mano de grandes ciudades como Barcelona, Valencia o Málaga, así como con los comercios y marcas que estén dispuestos a colaborar con la plataforma. Por ello, el principal objetivo de este tercer año será lograr una expansión a nivel nacional poniendo en práctica todas las estrategias previamente desarrolladas y testadas en Madrid.

3.6 Riesgos

OMW tendrá que hacer frente a diversos riesgos una vez el proyecto sea lanzado al mercado. Los riesgos más significativos que hemos identificado son riesgos de capital humano, tecnológicos y legales.

- **Riesgos de capital humano.** En un futuro, tras la contratación tanto de agentes de venta como de marketing, corremos el riesgo de que sean poco eficientes, incrementando el riesgo de pérdida de clientes.
- **Riesgos tecnológicos.** Percepción por parte de los clientes de que ofrecemos un producto de baja calidad por ser de segunda mano y por el precio reducido al que lo vendemos. Además, también existe el riesgo de que la aplicación quede obsoleta y no actualizada o adaptada a las tendencias tecnológicas del momento, así como que las personas no confíen en el método de pago *online*, dificultando la captación tanto de usuarios como clientes.
- **Riesgos legales:** los riesgos legales quedan reflejados en la posibilidad de fraude por parte de los métodos de pago o el grado de fiabilidad que nos muestren los clientes. Asimismo, también comprenden la dificultad para obtener bases de datos que nos permitan detectar los hábitos de consumo por la ley de protección de datos.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIÓN

Tras presentar el proyecto OMW, así como su viabilidad estratégica es posible dar respuesta a los objetivos planteados al comienzo de este trabajo.

El primer objetivo hace referencia a la presentación y creación de una aplicación tecnológica a través de la cual se pueda dar una segunda vida a la ropa, y reducir los residuos textiles, mediante una plataforma que conecta a aquellas personas que quieran donar aquella ropa que ya no utilizan con clientes finales que quieran comprar dichos productos. Por ello y de cara a responder dicho objetivo, se presentan los nueve elementos clave del *Business Model Canvas* de OMW, plataforma multidireccional que nace con el propósito de impulsar a la economía circular de la moda, evitando que la ropa que tenemos acumulada en el armario y que ya no usamos, acabe finalmente en el vertedero.

El *Business Model Canvas* se ha estructurado en torno a cuatro preguntas que dan respuesta a las partes clave del negocio.

¿Quién? Se beneficiarán de OMW tanto los clientes “personas físicas” que compran la ropa, así como el segmento de clientes “entidades” conformados por tiendas de segunda mano y plantas de reciclaje dispuestas a retribuirnos por la ropa. Además, para lograr establecer y mantener relaciones con los clientes, OMW empleará tanto el canal digital (email marketing, anuncios en los buscadores, página web, redes sociales) como el presencial (llamadas venta en frío, eventos, *Word of mouth*) para acceder a ellos.

¿Qué? El éxito de OMW reside en una propuesta de valor para cada segmento de clientes, teniendo en cuenta las necesidades de cada uno de ellos, pero con un denominador común: contribuir a la economía circular textil, logrando un futuro más sostenible. Para lograrlo, ofrecemos ropa de calidad a precios reducidos y en armonía con el medio ambiente, y promovemos disfrutar de la moda de forma responsable, así como cuidar del planeta. En definitiva, ofrecemos un modelo de negocio en el que todos ganan.

¿Cómo? Para el correcto funcionamiento de OMW necesitaremos recursos físicos (almacenes, ropa y eficiente red logística), intangibles (tecnología de calidad, nombre de marca reconocido, bases de datos, etc.), económicos (financiación) y humanos (plantilla de trabajadores). Gracias a estos recursos podremos coordinar, dirigir y gestionar todas nuestras actividades para que el modelo de negocio funcione. Asimismo, será preciso entablar y mantener relaciones de calidad con nuestros socios clave, entre los que destacan los usuarios de OMW, nuestros *sponsors* y los distintos agentes de financiación (bancos, ayudas, etc.).

¿Cuánto? La generación de ingresos de nuestro modelo de negocio se producirá a través de un sistema en el que cobremos a las personas y entidades que vendemos la ropa, la cual se obtiene de usuarios que nos donan su ropa a cambio de incentivos y cupones descuento. Para poder poner en marcha OMW, necesitaremos un capital inicial en el primer año de 50.000€, de los cuales, la mitad vendrá de las aportaciones de los socios, mientras que la otra mitad se obtendrá a través de financiación externa, es decir a través de préstamos bancarios o *crowdfunding*.

Para responder el segundo objetivo, análisis de la viabilidad y el plan estratégicos del modelo de negocio de OMW, por un lado, realizamos un análisis externo del entorno y la industria a través de las herramientas PESTEL y PORTER, concluyendo tanto las amenazas y fortalezas a las que se enfrenta OMW, así como la gran amenaza que ejercen los competidores existentes en el mercado, lo que nos obligará a ser muy claros y concisos en nuestra estrategia competitiva, es decir, lograr diferenciarnos. Mientras que, por otro, para el análisis interno desarrollamos un análisis estratégico de nuestros recursos con el fin de conocer nuestros puntos fuertes y débiles, y el potencial de nuestro proyecto. A modo de resumen de ambos análisis, externo e interno, empleamos la herramienta DAFO con el objetivo de conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, identificando aquellos elementos que tienen un mayor impacto sobre OMW.

Por último, para alcanzar las metas y objetivos establecidos, definimos nuestra estrategia competitiva basada en la diferenciación mediante la creación de conexiones emocionales con nuestros clientes, a través de la imagen de sostenibilidad y de impacto social de OMW. Asimismo, diseñamos nuestro plan de acción a tres años, hoja de ruta a seguir, gracias al previo análisis externo e interno descritos y desarrollados anteriormente.

En conclusión, este Trabajo de Fin de Grado ha sido capaz de exponer el desarrollo de un modelo de negocio y la viabilidad estratégica de una *startup* tecnológica que pretende proporcionar una solución de calidad y eficiente a la problemática del residuo textil.

El proyecto se ha podido llevar a cabo gracias a la motivación, esfuerzo e ilusión de un equipo de jóvenes emprendedores formado por Cristina Calero, Claudia Casado, Naiara Andrés, Javier Calvin y Alejandro Tébar, y a la ayuda de nuestro mentor Antonio Iglesias, protagonista esencial de esta experiencia.

CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA

Adventurees. (2021). *Adventurees.com*. Obtenido de: <https://www.adventurees.com/>

Álvarez, P. (2020). Por qué las crisis son buenas para crear empresas. *EL PAÍS. Cinco Días*.

Obtenido de:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/10/fortunas/1594405329_499009.html

ASIRTEX. (2016). *La ropa usada. Tendencias de un mercado emergente*. Obtenido de

<https://www.asirtex.org/wp-content/uploads/2019/05/La-Ropa-Usada.-Tendencias-de-un-mercado-emergente.-El-residuo-olvidado-en-el-siglo-XXI..pdf>

Ayuntamiento de Madrid. (2018). Estrategia de Prevención y Gestión de Residuos.

AWS. (2021). Amazon Web Services para comercio minoristas. Obtenido de:

https://aws.amazon.com/es/retail/?nc2=h_mo

Baena, E., Sánchez, J., y Montoya Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría

de las cinco fuerzas competitivas. *Revista Scientia et Technica*,3(23).

<https://doi.org/10.22517/23447214.7385>

Banco Mundial. (2019). Obtenido de Práctica global de Agua del Banco Mundial:

<https://www.bancomundial.org/es/topic/water/overview>

Cabify. (2019). *La movilidad que transforma ciudades. Memoria de Sostenibilidad Cabify*

2019. Obtenido de <https://public.cabifil.es/508dd008e2a7dd1f5d40a86f8f849d71.pdf>

Cardona, L. (2020). El auge del ecommerce de segunda mano en cifras. *Cyberclick*. Obtenido

de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/el-auge-del-ecommerce-de-segunda-mano-en-cifras>

Cerem. (2019). La segunda vida de los textiles. *Cerem-Internacional Business School*.

Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/la-segunda-vida-de-los-textiles>

Christopher, M. (1999). *Logística, aspectos estratégicos*. México: Limusa.

Chuet, J. P. (2017). La industria textil no sabe qué hacer con la ropa usada. *Economía Digital*.

Obtenido de https://www.economiadigital.es/tecnologia/ropa-usada-industria-textil-inditex_406842_102.html

Consejo Económico y Social. (2020). *Jóvenes y Mercado de Trabajo en España*. Obtenido de

<http://www.ces.es/documents/10180/5226728/Inf0220.pdf>

- Del Barrio, J. (2020). *Node saturation as a strategy for marketplaces*. Obtenido de Marketing & Growth: <https://www.sharetribe.com/academy/saturation-nodes-strategy-marketplaces/#:~:text=When%20we%20talk%20about%20saturating,possible%20with%20a%20certain%20segment>.
- Díaz, A. P., y Matamoros, I. B. (2011). EL ANÁLISIS DAFO Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. Contribuciones a la Economía, Servicios Académicos Intercontinentales SL. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2011a/>
- Ditendria. (2020). *Mobile en España y en el Mundo*. Obtenido de: https://www.amic.media/media/files/file_352_2531.pdf
- Ecoembes. (2019). *Las Cifras del Reciclaje*. Obtenido de <https://www.ecoembes.com/sites/default/files/cifras-reciclaje-2018.pdf>
- Edbring, E., Lehner, M., & Mont, O. (2016). Exploring consumer attitudes to alternative models of consumption: motivations and barriers. *Journal of Cleaner Production*, 123, 5-15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.107>
- EL PAÍS. (2018). El 70% de los españoles gasta entre 150 y 450 euros al mes en la cesta de la compra. *Cinco Días. EL PAÍS*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/03/01/midinero/1519905048_482054.html#:~:text=El%2070%25%20de%20los%20espa%C3%B1oles%20desembols%C3%B3%20en%202017%20entre%20150,jueves%20por%20la%20Fundaci%C3%B3n%20Mprfe
- EL PAÍS. (2021). La ley de 'startups', clave para impulsar el emprendimiento. *CincoDías. EL PAÍS*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/26/legal/1616770504_606812.html
- Ellen Macarthur Foundation. (2017). *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future*. Obtenido de https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/A-New-Textiles-Economy_Full-Report_Updated_1-12-17.pdf
- European Environment Agency. (2019). *Textiles in Europe's circular economy*. Obtenido de <https://www.eea.europa.eu/publications/textiles-in-europes-circular-economy/textiles-in-europe-s-circular-economy>

- European Parliament. (2019). Emissions from planes and ships: facts and figures (infographic). *European Parliament News*. Obtenido de <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/priorities/climate-change/20191129STO67756/emissions-from-planes-and-ships-facts-and-figures-infographic>
- EY. (2020). *Las empresas ganadoras en tiempos de pandemia*. Obtenido de https://www.ey.com/es_sv/covid-19/las-empresas-ganadoras-en-tiempos-de-pandemia
- Federación Europea de Empresas Sostenibles. (2019). *Defensa de la moda circular*.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. 23(7). *Cooperativismo y Desarrollo*. doi:<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Giménez, O. (2020). El covid pone a España en riesgo de otra década perdida por el golpe al consumo. *El Confidencial*. Obtenido de: https://www.elconfidencial.com/mercados/2020-11-08/covid-riesgo-espana-decada-perdida-ahorro-consumo_2823324/
- Gobierno de España. (2019). *España Circular 2030. Estrategia Española de Economía Circular*. Obtenido de https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/economia-circular/espanacircular2030_def1_tcm30-509532.PDF
- Gobierno de España. (2021). *Prórroga de los ERTE hasta el 31 de mayo de 2021.La Moncloa*. Obtenido de: <https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/Paginas/enlaces/260121-enlace-ertes.aspx>
- Greenpeace. (2017). *Ley de Cambio Climático y Transición Energética*. Obtenido de http://archivo-es.greenpeace.org/secured-static.greenpeace.org/espana/Global/espana/2017/documentos/cambioclimatico/Ley_de_cambio_climatico_LR.pdf
- Guerras Martin, L., Navas López, J. E., y Rimbau Gilabert, E. (2002). *Análisis interno de la empresa*. Universitat Oberta de Catalunya.
- IONOS. (2021). *Crear una página web. Tu mejor versión online*. Obtenido de https://www.ionos.es/pagina-web/crear-pagina-web?ac=OM.WE.WE287K417298T7073a&gclsrc=aw.ds&ds_rl=1233995&gclid=Cj0KCQjwmIuDBhDXARISAFITC_4e4ajhE_E84vjaXiygVedWWC6JHLZLKSqYdL2c1yiscfbmi_TNmOAaAtvcEALw_wcB

- IResiduo. (2018). *Las cifras del desperdicio textil: alrededor del 90% de los residuos textiles acaban en vertedero*. Obtenido de <https://iresiduo.com/noticias/espana/fundacion-conama/18/11/08/cifras-desperdicio-textil-alrededor-90-residuos-textiles>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2011). *Exploring strategy*. 11th ed. Harlow: Pearson Education.
- Khota, R., & George, G. (2012). Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of Business Venturing*, 27, 525-543.
- Lázaro, L., González, C., y Escribano, G. (2019). *Los españoles ante el cambio climático*. Real Instituto Elcano.
- Magids, S., Zorfas, A., & Leemon, D. (2015). *The New Science of Customer Emotions*. Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>
- McKinsey&Company. (2019). *The State of Fashion 2019*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx>
- Micolet. (2019). *Informe Moda Circular*. Obtenido de <https://www.micolet.com/informe-moda-circular-2019>
- Micolet. (2020). *Informe Moda Circular 2020*. Obtenido de <https://www.micolet.com/informe-moda-circular-2020>
- Ministerio de Ciencia e Innovación. (2021). *CDTI-Iniciativa NEOTEC*. Obtenido de <http://www.cdti.es/index.asp?MP=4&MS=0&MN=1&textobuscado=NEOTEC&tipo=1&TR=A&IDR=38&tipoO=Contenido&id=239&xtmc=NEOTEC&xtcr=8>
- Moreno, P. (2020). El fenómeno del ‘recommerce’ o por qué las firmas deciden vender ropa usada en sus tiendas ‘online’. *VOGUE*. Obtenido de <https://www.vogue.es/moda/articulos/recommerce-reventa-ropa-usada-segunda-mano-firmas-moda-modelo-negocio-sostenibilidad>
- Morgan, A. (2015). *The True Cost* [Película]. Netflix.
- O'Boyle, E., Kroenert, R., & Meyer, E. (2010). Retail and the "New Normal". *GALLUP*. Obtenido de <https://news.gallup.com/businessjournal/127520/retail-new-normal.aspx>

- OCU y NESI. (2018). *Otro consumo para un futuro mejor*.
- ONU. (2019). El costo ambiental de estar a la moda. *Noticias ONU*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Generación de modelos de negocio*. Ed: Deusto. Barcelona, España.
- OXFAM. (2021). *Moda ecológica: slow fashion vs fast fashion*. Obtenido de <https://blog.oxfamintermon.org/moda-ecologica-slow-fashion-fast-fashion/>
- Pascual, R. (2002). El análisis DAFO. *Economist & Jurist*, Vol. 10, No.61, pp. 78-79.
- Porras, M. (2020). Cuánto cuesta y cómo desarrollar una App. *AULA CM*. Obtenido de <https://aulacm.com/precio-desarrollar-app-aplicacion-movil/>
- Porter, M. E. (1982). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M. (1997). *El Análisis de las fuerzas Competitivas*. Ed: Continental SA. México.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *86(1)*, 78-93. *Harvard Business Review*.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio de 2010, 58472 a 58594. Obtenido de: <https://www.boe.es/boe/dias/2010/07/03/pdfs/BOE-A-2010-10544.pdf>
- Rodríguez de Paz, A. (2021). La Covid arrasa con 622.000 empleos en el 2020 y la tasa de paro sube al 16,1%. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20210128/6204270/epa-paro-destruccion-empleo-covid.html>
- Rosales, M. (2020). Disminuye el consumo de alimentos poco saludables. *Cambio16*. Obtenido de <https://www.cambio16.com/disminuye-el-consumo-de-alimentos-poco-saludables/#:~:text=En%20Espa%C3%B1a%20el%2020de%20los,%20grasas%20y%20carbohidratos%20y%20sodio.>
- Ruíz, E., Canales, R., & García, V. (2019). *La medición de la Economía Circular. Marcos, Indicadores e Impacto en la Gestión Empresarial*. Grupo de Acción Economía Circular y Forética. Obtenido de: https://foretica.org/wp-content/uploads/informe_medida_economia_circular_foretica.pdf

The Power MBA. (2021). *Cómo crear un modelo de negocio con Business Model Canvas*.
Obtenido de <https://www.thepowermba.com/es/business/como-crear-un-modelo-de-negocio-con-business-model-canvas/>

The Renewal Workshop. (2020). *Leading Circular*.

Thred Up. (2019). *2019 Resale Report*.

ThredUP. (2020). *2020 Resale Report*.

Udalsarea 2030. (2019). *Guía para la promoción de la Economía Circular desde el ámbito local*(21), 1, 41.

Universidad Pontificia Comillas. (2021). *Concurso Comillas Emprende 8º Edición*. Obtenido de <https://comillasemprende.comillas.edu/>

CAPÍTULO VI. ANEXOS

Anexo 6.1 Entrevista a Carlos Ferrando, CEO de Closca

Durante el proceso de diseño y desarrollo de OMW junto con mi compañera Claudia Casado realizamos varias entrevistas a los representantes de RSC y CEOs de distintas marcas comprometidas con el medio ambiente.

Nuestra entrevista con Carlos fue muy inspiracional y motivacional. A pesar de ser un proyecto y un modelo de negocio completamente distinto, Closca comparte ciertos valores y opera de manera muy parecida a OMW, no sólo emplean una aplicación para poner en marcha su modelo de negocio, sino que también se han asociado con distintos patrocinadores que dan incentivos, promoviendo la disminución del plástico de las botellas.

Carlos nos recomendó que nos centráramos en crear una comunidad, tanto B2B como B2C, por lo que debíamos prestar especial atención a un programa de ventas y campaña de marketing muy fuertes. Asimismo, nos recomendó aliarnos con grandes empresas y compañías que impulsaran e hicieran atractivos nuestros incentivos.

Finalmente, nos aconsejó explorar la estrategia de “invita a tus amigos y obtén algo a cambio”, con el fin de incrementar la popularidad de la App y darla a conocer a un coste bajo.