



Facultad de Empresariales

TRABAJO DE FIN DE GRADO

APLICACIÓN OHMYWASTE

Autor: Alejandro Tébar Illán
Director: Juan Antonio Gil Serra

MADRID | Abril 2021

ÍNDICE

- 1. Introducción**
 - 1.1. Objetivos**
 - 1.2. Antecedentes y Contexto**
 - 1.3. Estructura y Metodología**

- 2. Análisis Estratégico del Modelo de Negocio de OMW**
 - 2.1. Análisis Externo**
 - 2.1.1. Macro-análisis (PESTEL)**
 - 2.1.2. Análisis de la Industria/Sector (PORTER)**
 - 2.2. Análisis Interno**
 - 2.2.1. Valores Estratégicos (Misión y Visión)**
 - 2.2.2. DAFO**

- 3. OHMYWASTE y su Modelo de Negocios**
 - 3.1. ¿Qué es OMW y cómo nace?**
 - 3.2. Business Model Canvas**
 - 3.2.1. ¿QUÉ?**

Propuesta de Valor: ¿Cómo satisfacemos la necesidad de nuestros clientes?
 - 3.2.2. ¿A QUIÉN?**
 - 3.2.2.1. Segmentos de Clientes**
 - 3.2.2.2. Relación con los Clientes y Canales de Comunicación**
 - 3.2.3. ¿CÓMO?**
 - 3.2.3.1. Recursos Clave**
 - 3.2.3.2. Actividades Clave**
 - 3.2.3.3. Alianzas Clave**
 - 3.2.4. ¿CUÁNTO? Estructura Financiera**
 - 3.2.4.1. Inversión Inicial**
 - 3.2.4.2. Estructura de Ingresos**
 - 3.2.4.3. Estructura de Costes**

- 4. Conclusión**

- 5. Anexo**

- 6. Bibliografía**

1. Introducción

1.1. Objetivos

Este TFG tiene como objetivo principal la elaboración del modelo de negocio de la start-up OHMYWASTE (OMW), como también los siguientes:

1. Identificar los problemas a los que se enfrenta la población por el excesivo consumismo de ropa
2. Identificar la solución que plantea OMW al problema de la masiva contaminación de la industria textil
3. Establecer un análisis estratégico que permita una efectiva implantación de OMW en el mercado:
 - Elaborar un análisis externo del entorno en el que se encontrará OMW
 - Elaborar un análisis interno
4. Analizar los elementos esenciales del Business Model Canvas
5. Cumplir con los Objetivo de Desarrollo Sostenible.

Gran trascendencia tiene cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible fijados por Naciones Unidas que se “adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021). Se persiguen a través del equilibrio entre la sostenibilidad medioambiental, económica y social.

1.2. Antecedentes y Contexto

La Organización Mundial de la Salud (OMS) fija en más de 10.000 en España y de 7 millones en el mundo las muertes al año debidas a la contaminación atmosférica (Cadenas, 2019). Estos datos se agravan cuando analizamos de forma pormenorizada

aquellos aplicables a las ciudades más contaminantes a nivel mundial. “La contaminación atmosférica causó 160,000 muertes en las 5 ciudades más grandes del mundo en 2020”, tal y como reveló un estudio que Greenpeace (2021) realizó en 41 ciudades en todo el mundo.

La inexorable industrialización que vivimos desde la Revolución Industrial junto con el excesivo consumismo al que nos hemos visto abocados han acelerado el cambio climático. Entre los mayores hábitos de consumo se encuentra la sobreproducción ganadera en la industria cárnica, lo que supone el 14% de los gases de efecto invernadero, aunque la pesca sin control emerge como un problema difícil de solucionar. Además, encontramos un injustificado consumismo causado por la obsolescencia programada en los dispositivos tecnológicos, lo que acorta excesivamente su vida útil. A pesar de ello, la industria de la moda es de las más contaminantes. “Cada año se fabrican 100 mil millones de prendas de ropa. De media, cada persona compra un 60% más de artículos de vestir que hace 15 años y los conserva la mitad de tiempo” (Greenpeace, 2021). Hemos pasado a una moda de usar y tirar, lo que, desorbitadamente, dispara la cantidad de residuos que se generan. Además, “considerada como una de las industrias más dañinas y contaminantes para el medio ambiente, la producción textil es responsable del 20% de las aguas residuales globales y del 10% de las emisiones globales de carbono, informó un reporte de la ONU (Forbes, 2019).

Para frenar el calentamiento global y preservar nuestro querido planeta Tierra para que las futuras generaciones puedan seguir viviendo con una biodiversidad y atmósfera de calidad, se ha ideado la aplicación de OHMYWASTE (OMW). Con ella, deseamos cambiar los hábitos de consumo y la vida útil de la ropa, para contrarrestar, de esta forma, la excesiva polución que produce la industria de la moda hacia una economía sostenible. Alejarnos del consumismo es necesario, puesto que, al ritmo de crecimiento actual, no seremos capaces de soportar estos altos niveles de consumo, producción y contaminación debido a los recursos finitos con los que contamos.

En este Trabajo de Fin de Grado (TFG) expondré cómo nace esta aplicación, el tipo de clientes al que está enfocado, los problemas a los que nos encontramos y las soluciones que proponemos, sobre todo, desde un análisis estratégico.

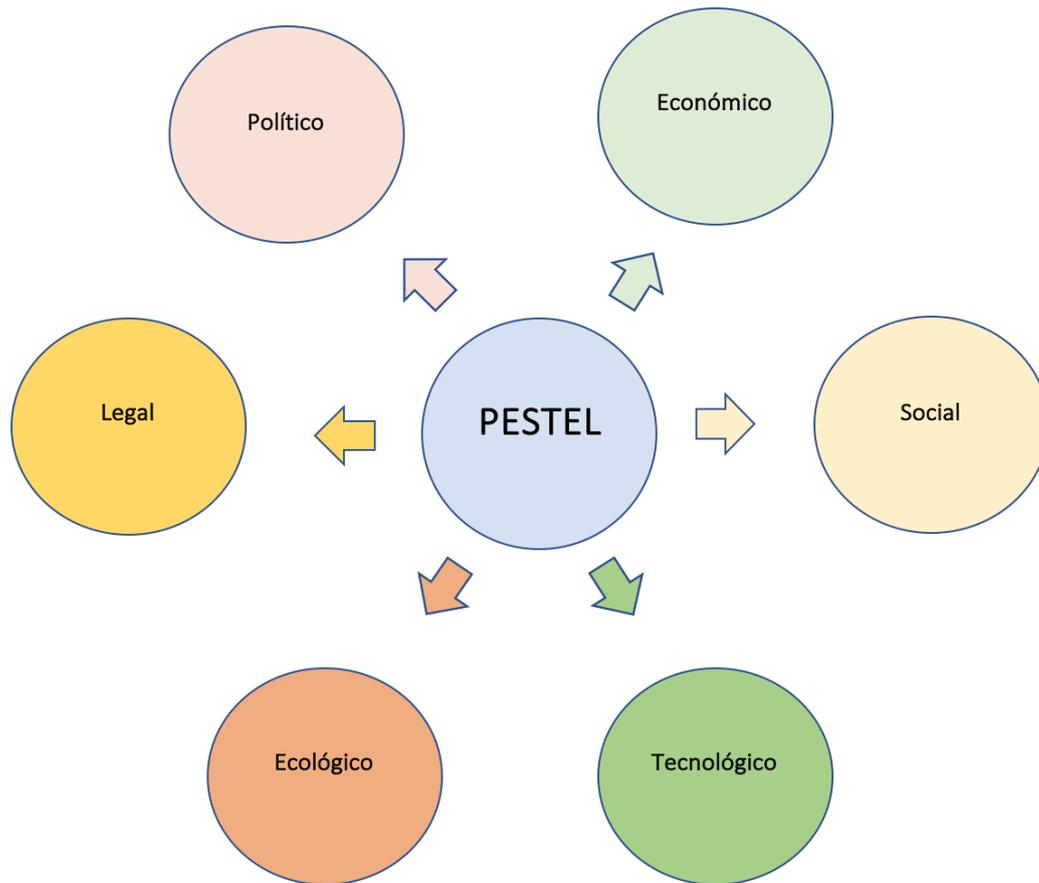
1.3. Estructura y Metodología

Este proyecto comienza con la observación de las necesidades del mercado entorno al reciclaje en la industria textil. En una etapa inicial del proyecto, para poder descubrir las, realizamos varias encuestas que distribuimos entre los habitantes de la Comunidad de Madrid, a la que respondieron más de 500 personas en cada una. Lo hicimos tanto por los grupos de What's App de nuestras clases en ICADE como a personas de nuestro entorno. Posteriormente, decidimos preguntar por la calle a quienes nos encontrábamos cerca de los contenedores de ropa sobre las distintas cuestiones de nuestra encuesta. Ello nos permitió analizar la situación en la que nos encontrábamos y cómo existe tanto un problema de consumismo en la moda y, a su vez, una mayor concienciación por la búsqueda de alternativas ecológicas poco contaminantes.

La parte troncal del TFG es el análisis estratégico, el cual realizamos en el segundo capítulo con anterioridad al modelo de negocio para ir de lo más general a lo más específico. Según Porter (1997): *“la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”*. En dicho análisis expondremos tanto un análisis externo como uno interno.

En primer lugar, realizamos un macro-análisis basándonos en la estructura del modelo PESTEL, el cual es un acrónimo de las palabras Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este análisis nos permite contextualizar las posibles ventajas y desventajas que puede tener OMW respecto de los factores mencionados desde una perspectiva global y genérica.

Figura 1. Modelo PESTEL

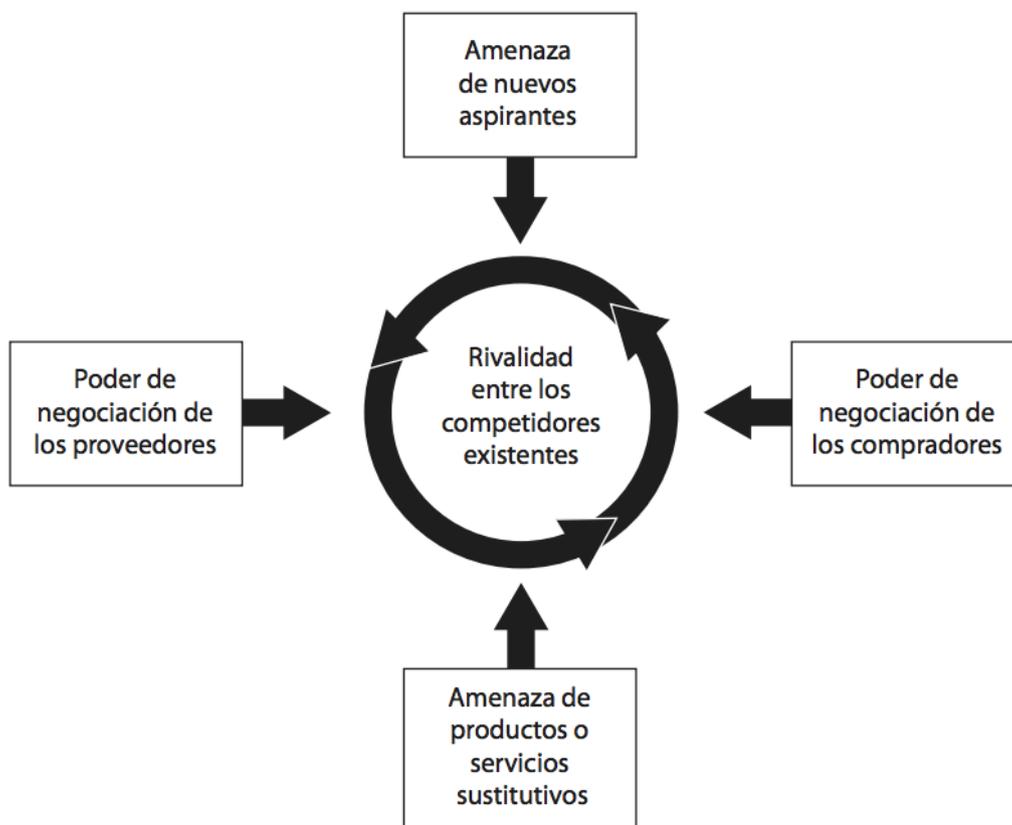


Fuente: *Elaboración Propia*

En segundo lugar, utilizaremos las cinco fuerzas de PORTER para realizar el análisis externo del mercado, lo que nos ha permitido determinar la posición adecuada de OMW respecto de su entorno. *“La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”* (PORTER, 1997).

PORTER, en su análisis de mercado, da primacía a los riesgos de competencia horizontal, es decir, a la provocada por el poder de negociación de los clientes, el de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes; por otro lado, también otorga importancia al análisis de la competencia vertical, la cual comprende tanto la amenaza de competidores potenciales, como la de productos sustitutos.

Figura 2. Cinco Fuerzas de PORTER



Fuente: *Ser Competitivo (PORTER, 2017)*

Adentrándonos en el análisis interno, debemos centrarnos tanto en los valores estratégicos (misión y visión) como en el análisis DAFO, el cual es un acrónimo de las siglas en inglés Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades. Ello nos permite comprender la situación actual de la empresa en el momento de su constitución. En cuanto a las debilidades, se trata de todo aquello que ya tiene la empresa y que actúan como una barrera frente al funcionamiento correcto de la entidad. Una vez identificados estos problemas internos, deben eliminarse o reducir el impacto negativo que tienen sobre OMW. Las fortalezas son aquellas ventajas competitivas sobre el resto de competidores que permiten a la empresa anteponerse a las amenazas y seguir estando en una buena posición respecto a sus competidores. Las amenazas son aquellos factores externos que ponen en riesgo que la sociedad alcance su misión y pueda lograr su visión, como también su persistencia en el mercado, por lo que debe diseñarse una estrategia que permita

capearlas. Por último, las oportunidades son aquellas situaciones que suponen un factor positivo que produce el entorno y que pueden ser transformadas en una fortaleza.

En el tercer capítulo exponemos nuestro modelo de negocio que hemos desarrollado a través del Business Model Canvas (BMC). En él se explica tanto el producto en sí, la estructura financiera y la perspectiva del cliente. Este modelo se crea con la tesis doctoral de Osterwalder (2004) a través del cual se conceptualizan los elementos esenciales del modelo de negocio de una empresa. Osterwalder (2005) recalca que "los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio".

Este modelo se divide en las siguientes nueve categorías: alianzas clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con los clientes, canales de distribución, segmento de clientes, estructura de costes y flujos de ingresos. Esta división nos permite responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo? ¿Qué? ¿Quién? y ¿Cuánto? La respuesta pormenorizada a estas preguntas nos permite trazar a grandes rasgos los segmentos de los clientes, sus problemas e inquietudes, la propuesta de valor de nuestra aplicación y los beneficios que aportará a la sociedad, la forma en la que la llevaremos a cabo y la estructura financiera necesaria para desarrollar el proyecto, como los ingresos y gastos que esperamos tener.



Figura 3. Canvas diseñado por Osterwalder (2004) con los conceptos *Cómo, Qué, Quién y Cuánto*.

A continuación, exponemos las preguntas clave a las que responderemos para poder definir, con eficacia, el modelo de negocios de OMW (realizado con la ayuda del Business Model Canvas).

<p>ALIANZAS CLAVE</p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?</p> <p>¿Qué recursos y/o actividades obtendremos de nuestras alianzas?</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor?</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>¿Cuál es el valor que se le está entregando a los clientes?</p> <p>¿Qué problema estamos ayudando a resolver?</p> <p>¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?</p> <p>¿Qué tipo de productos ofrecemos a nuestros clientes?</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>¿Qué tipo de relación tenemos con nuestros clientes?</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>¿Para quién estamos creando valor?</p> <p>¿Qué necesidades y tamaño tienen?</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</p>		<p>CANALES</p> <p>¿Con qué canales de comunicación y distribución estamos llegando a nuestros clientes?</p>		
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>¿Qué costes tengo?</p>			<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>¿Cómo obtenemos los ingresos?</p>	

Figura 4. Elaboración a partir de Osterwalder (2004).

Finalmente, realizaremos una conclusión en la que se expondrá por qué se considera que existe viabilidad y aceptabilidad del proyecto en el mercado, realizaremos un anexo y, por último, una bibliografía.

2. Análisis Estratégico del Modelo de Negocio de OMW

En los siguientes apartados expondremos de forma pormenorizada el análisis estratégico del modelo de negocios de OMW que hemos realizados junto con sus distintos modelos.

2.1. Análisis Externo

A diferencia de lo que puede ocurrir respecto del análisis interno, el entorno exterior al de la empresa es imposible de controlar, ni siquiera, aunque nos encontremos ante un monopolio. Por ello, estimamos relevante realizar un análisis externo sobre el mercado para saber a lo que nos enfrentamos como empresa que se encuentra situado e interacciona con él. Expondremos un análisis PORTER y un PESTEL que permitirán situar a la empresa en el contexto.

2.1.1. Macro-análisis (PESTEL)

El análisis PESTEL permite el análisis de los factores macroambientales que rodean a la empresa. Recordamos, nuevamente, las siglas de la palabra son las siguientes: “Político”, “Económico”, “Sociocultural”, “Tecnológico”, “Ecológico” y “Legal”. Este análisis nos permite, posteriormente, tener un concepto general de dónde nos encontramos y ante qué y poder realizar los posteriores modelos que analizaremos: PORTER y DAFO.

1. Político

En España, nos encontramos ante una amalgama de ideologías y partidos políticos. Fruto de ello tenemos al Gobierno de coalición entre Unidas Podemos y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE). En principio, no existen indicios razonables que justifiquen su disolución, pero sí que es cierto que existe disparidad de opiniones entre ambos en la forma en la que se debe gobernar, lo que conlleva no tener una política consolidada del todo; además, el Gobierno tiene un límite de actuación legislativa puesto que no puede soslayarse con aquellas competencias correspondientes a otros órganos legislativos. Recalcamos que, al encontrarnos ante un pleno pluralismo político debido a la diversidad de partidos ocupando los escaños del Congreso de los Diputados y del Senado, existe mayor dificultad de virar drásticamente el enfoque de las normativas, lo que aporta mayor

estabilidad jurídica, pero dificulta que se actualicen determinadas normativas para estar a la vanguardia en comparación con el derecho comparado. A pesar de ello, existe una gran concienciación política respecto de la ecología y de la Agenda 2030 en la que se busca una España sostenible, sobre todo respecto de la industria textil, que también viene marcada por las instituciones europeas.

Contamos con iniciativas que se ponen en vigor por parte de las entidades locales, pero que se ven limitadas por la falta de un criterio general en el sector de la moda, como es el caso del cobro de tasas por poner contenedores de reciclaje textil en las vías públicas. También se ven limitadas estas iniciativas ante la falta de contenedores municipales de recogida textil, como las elevadas tasas municipales que se establecen por la cesión del terreno sobre el que se coloca el contenedor en la vía pública, como por las insuficientes ayudas fiscales y barreras administrativas para este sector en concreto. Por otro lado, la gran ventaja con la que contamos, actualmente, es que se va a destinar, por imperativo comunitario, una gran parte de la partida presupuestaria de España a incentivar proyectos sostenibles, tal y como se ha recalcado en una diversidad de veces por el Gobierno como por la Unión Europea.

2. Económico

Nos encontramos ante una devastadora situación en la que la pandemia mundial del Covid-19 ha abatido a todos los países, causando millones de muertes y, por ende, afectando al PIB de forma alarmante. Durante varios meses, la mayoría de los comercios permanecieron cerrados y el elevado consumismo de los países capitalistas, como es España, prácticamente había desaparecido. Todo ello ha tensionado las arcas del Estado, elevando la tasa de paro hasta un 16,13 % a finales del 2020. Esto supone un momento óptimo para beneficiarse de las distantes necesidades que tiene el mercado y del efecto “recuperación económica”. La tasa tan alta de paro permite que haya una mayor demanda laboral, por lo que los sueldos no tendrán que ser elevados y hay nuevas oportunidades para aquellas personas capaces de soportar económicamente esta pandemia.

Figura 5.

Encuesta de Población Activa - Trimestre 4/2020

		Valor	Variación
Ocupados	1	19.344,3 	-3,12 
Parados	1	3.719,8 	16,54 
Tasa de actividad	2	58,19 	-0,55 
Tasa de paro	2	16,13 	2,35 

1. Valor en miles. Variación sobre el mismo período del año anterior
2. Valor en %. Variación: diferencia respecto a la tasa del mismo período del año anterior

Fuente: Obtenida de INE (2021)

3. Socio-cultural

Actualmente, en nuestro país, existe un problema demográfico, encontrándonos ante una pirámide poblacional inversa que podemos ver en el anexo 1 (INE, 2021), en la que existen pocos jóvenes en comparación con los adultos. Ello tiene una trascendencia económica de cara al sostenimiento de los planes de pensiones de los futuros pensionistas. Además, este problema se acentúa al contemplar el aumento de la esperanza de vida en España que ya alcanza más de 84 años de media tal y como exponemos en el anexo 2. Esto tiene importancia puesto que, tal y como hemos recabado en la encuesta que hicimos, los adultos jóvenes adquieren un mayor número de prendas que los que son mayores de 60 años. A partir de esa edad, existe un descenso importante, lo que puede conllevar a un menor porcentaje de materia prima en unos años por encontrarnos ante una pirámide inversa.

En segundo lugar, nos encontramos ante un Salario Mínimo Interprofesional (SMI) de, aproximadamente, 1100 € si se prorratea en doce pagas. No sólo los jóvenes suelen frecuentar salarios inferiores que se acercan al SMI, sino que también tienen dificultad de acceso al mercado laboral. Por este motivo, y debido a la cultura consumista en la que los países capitalistas se ven sumergidos, principalmente, respecto del “fast fashion” y “low cost”, encontramos que OMW es una oportunidad de negocio, que encaja en esta cultura española que permite deshacernos de la ropa que se acumula en el fondo del armario a través de cupones y descuentos que benefician a este segmento.

En tercer lugar, existe una mayor preocupación por el calentamiento global y el cambio climático que son causados por el ser humano. Por este motivo, se ha puesto el foco de

atención sobre la industria textil por ser de las más contaminantes, lo que ha conllevado a una nueva tendencia al reciclaje textil por los particulares, como una mayor demanda por los fabricantes de ropa de tejidos reciclados.

4. Tecnológico

Nos encontramos ante un panorama de extrema evolución tecnológica cada año. Actualmente, la maquinaria como el proceso del reciclaje textil es bastante costoso, lo que dificulta obtener una buena rentabilidad, salvo que se utilicen economías de escala. Dicho coste puede ser paliado en el tiempo con los avances tecnológicos entorno a la industria del reciclaje textil. El hecho de que no gestionemos los residuos en ningún momento, nos permite no tener que darle una excesiva importancia al factor tecnológico por no ser una labor nuestra, salvo en el momento de escoger a las entidades con las que entablaremos relaciones sólidas duraderas. Nos interesa que se encuentren con la maquinaria más eficiente e innovadora del mercado.

Por otro lado, respecto a la tecnología necesaria para desarrollar la aplicación, mantenerla y actualizarla, el proceso se ha ido estandarizado cada vez más a través del uso de plantillas y sistemas donde los costes son mínimos. Lo bueno de esto es que permite que OMW no tenga que soportar elevados costes, pero, por otro lado, facilita que puedan acceder nuevos competidores al mercado, incluso que copien la propuesta de valor de OMW.

5. Ecológico

Vamos a mencionar aquellos factores culturales que no hemos incluido en el correspondiente apartado por considerar que encajan mejor desde el punto de vista de lo ecológico.

La Asociación Ibérica de Reciclaje Textil (ASIRTEX) (2021) ha fijado en 12 kilogramos de ropa la cantidad que una persona desecha por año, lo que alcanza gran relevancia cuando se tiene en cuenta la contaminación que genera la totalidad de la población española. Además, somos considerados como el sexto país de la Unión Europea que más recicla (Antena 3, 2021). Encontramos en el informe ejecutivo elaborado por ASIRTEX

(2020) sobre el Impacto del Covid-19 en el Reciclaje Textil del Hogar los siguientes datos relevantes:

- En España se exporta más del 60% de la ropa que es recogida en contenedores en las vías públicas y en las donaciones hechas a favor de organizaciones sociales, etc.
- Se comercializa a través de tiendas de segunda mano, aproximadamente, el 3 y el 5% de la ropa usada
- Se comercializa en los mercados internacionales más del 60% recogido
- Se utiliza para el aprovechamiento de materias para su reciclado, vertedero o valorización energética el resto de textil
- Se recoge, únicamente, de manera diferenciada el 10% del textil usado de los hogares españoles, acabando en contenedores de fracción resto el 90 % restante.
- Se destina a valorización energética, aproximadamente, un 30 % del total desechado.
- Actualmente, no existe un sistema de reciclaje que sea económicamente muy viable respecto de un diseño de prendas en el que no se tiene en cuenta ni el eco-diseño y el aprovechamiento de este residuo como materia prima secundaria en la industria textil

El mismo informe nos recalca cómo es un buen modelo de negocio a futuro puesto que el Gobierno español ha fijado unos objetivos para lograr, en el año 2030, una recogida selectiva respecto del 40% de todo el textil usado. Esta oportunidad se endulza cuando se combina con las nuevas corrientes de concienciación por la ecología y el reciclaje, que incluso se está fomentando a través de ayudas y subvenciones europeas, aunque aún no haya una mentalidad masiva entorno al sector textil, pero sí respecto a otras formas de reciclaje. Sí que es cierto que es difícil la monetización eficiente del textil reciclado a través de la transformación del residuo, puesto que, actualmente, es algo muy laborioso y costoso sobre lo que no existe un gran avance tecnológico. Por otro lado, respecto de la venta para su posterior utilización en el mercado de segunda mano, España es uno de los exportadores más grandes a países subdesarrollados, lo que, unido a la enorme contaminación de la industria textil y a los crecientes pensamientos entorno a la sostenibilidad de la industria textil, generan una buena alternativa.

Por último, es necesario citar las recomendaciones que hace ASIRTEX en el informe respecto de las medidas urgentes que se deben adoptar en el sector del reciclaje textil:

- Que los contratos públicos con corporaciones locales sean revisados, cancelando el pago por los contenedores instalados para que se garantice la posibilidad de recogida de las empresas gestoras.
- Que se apoye a la inversión tecnológica en la clasificación y tratamiento del textil para que mejore la productividad del sector
- Que se apoye al sector industrial en su reestructuración de su proceso productivo y se oriente al eco-diseño.
- Que se apoye al proceso de internacionalización de las empresas de reciclaje tal y como están haciendo otros Estados Miembros de la Unión.

En general, nos encontramos ante oportunidades de negocio en el extranjero, ante la posibilidad de transformar el 90% de la ropa que se tira a la basura en materia prima para OMW y contamos con el apoyo de ASIRTEX como se recalca en sus recomendaciones que hemos expuesto.

6. Legal

Nos encontramos en España ante una falta de regulación en el sector de las start-ups, pero no es descabellado contemplar en un futuro cercano su regulación normativa en la que se tengan en cuenta aspectos de procedimiento, fiscalidad, y requisitos para su constitución, entre otros. También se está barajando una ley que agilice la creación de empresas en 10 días y sus requisitos de constitución, con los que se pretende exigir únicamente un capital social de 1 euro, frente a los 3.000 que, actualmente, requieren las sociedades limitadas (Cinco Días, 2021).

En cuanto a los beneficios fiscales con los que toda empresa de nueva creación que adopte la forma social de sociedad limitada encontramos (Ley de Sociedades de Capital):

- Tipo impositivo del 15% durante los primeros dos años, siempre y cuando se realice una actividad económica
- Otros beneficios fiscales que no analizaremos, como la reserva de nivelación, reserva de nivelación, amortización acelerada y libertad de amortización.

De forma general, podemos ver cómo no existen requisitos legales rigurosos respecto a la creación de start-ups y que, además, habrá una legislación en el futuro que facilite su creación. Entre los factores expuestos, no consideramos que el legal sea un factor determinante al tener escasa relevancia, actualmente.

Figura 6: Modelo PESTEL.

POLÍTICO
<ul style="list-style-type: none"> · Inestabilidad en el Gobierno de coalición · Falta de iniciativas políticas sobre el reciclaje textil · Menor presencia de contenedores municipales de recogida textil (por elevadas tasas municipales para su colocación) · Imperativo comunitario en torno a la destinación de partida presupuestaria a proyectos sostenibles
ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> · Gran Impacto del Covid en la economía (reducción del consumo, que equivale a una mayor preocupación por el ahorro) = Beneficio del efecto recuperación económica · Aumento de la tasa de desempleo y mayor pobreza en los sectores económicamente tensionados
SOCIO-CULTURAL
<ul style="list-style-type: none"> · Acumulación de Prendas debido al fast-fashion y low cost · Invertida Pirámide Poblacional Española · Aun falta de cultura del reciclaje textil pero mayor preocupación por el calentamiento global y el cambio climático (=preferencia por productos ecológicos y sostenibles) · Salario Mínimo Interprofesional = 1100 € · Facilidad de la mayoría de la población para usar aplicaciones móviles

TECNOLÓGICO

- Maquinaria de reciclaje textil costosa
- Falta de tecnología suficiente para que sea el reciclaje textil un proceso barato y muy rentable
- Avances tecnológicos gigantes cada año
- Tecnología estandarizada para diseño y mantenimiento de aplicaciones

ECOLÓGICO

- 12 Kg de ropa tira una persona al año (ASIRTEX, 2021)
- España es el sexto país de la Unión Europea que más recicla (Antena 3, 2021)
- España exporta más del 60% de ropa recogida en contenedores (ASIRTEX, 2020)
- El 90% de la ropa acaba en contenedores de basura (ASIRTEX, 2020)
 - El Gobierno fija en 40 % el porcentaje de ropa usada que pretende reciclar en 2030
 - Concienciación actual por la ecología y el reciclaje
 - Apoyo de ASIRTEX por el reciclaje
 - Gran contaminación de la Industria Textil

LEGAL

- Falta de regulación sobre las Start-ups, pero posible implantación en un futuro cercano
- Considerando la legislación de una ley que facilite la constitución de empresas en diez días y con menor capital social
- Beneficios fiscales empresa nueva creación
- No existen requisitos rigurosos para crear una start-up

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2. Análisis de la Industria/Sector (PORTER)

PORTER nos permite realizar un análisis sobre la industria en la que OMW desarrollará su actividad empresarial. Recordamos lo expuesta previamente respecto de cuáles son las fuerzas a analizar: la amenaza de los nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y la regulación. Además, determinaremos el poder de cada una de las fuerzas, lo que nos permitirá jerarquizarlas según la importancia que debemos prestarles. Debemos tener en cuenta que tendrán un menor poder cuando el mercado crezca conjuntamente, puesto que habrá más espacio para sus integrantes.

2.1.2.1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

En este apartado analizaremos la posibilidad de que aparezcan nuevas empresas competidoras o que empresas ya existentes decidan entrar en el sector de OMW. Consideramos las siguientes barreras de entrada:

1. Inversión Inicial y Constitución de Empresa.

Como hemos detallado en el apartado financiero del BMC, se requiere una financiación no muy elevada, siendo accesible para particulares que quieran participar en este sector, mientras que, para empresas ya en funcionamiento y grandes tecnológicas, financiar un proyecto de este tipo no es algo difícil. En cuanto a la constitución de la empresa, en España no es complicado por el capital tan reducido que se requiere (se cuenta con beneficios fiscales que incentivan estas prácticas durante los dos primeros años). Además, como hemos mencionado, se pretende reducir el capital social mínimo y aumentar tanto los beneficios fiscales para las start-ups de nueva creación como las subvenciones destinadas al sector del reciclaje y a las empresas sostenibles. Por esta razón, se trata de una barrera inicial muy floja.

2. Conocimiento y Experiencia en el Sector

Para entrar en el sector, es necesario contar con el “know how” necesario y haber realizado una previa investigación del sector, sobre todo en cómo lidiar con las fuerzas de PORTER y poder ganar cuota de mercado. Al existir mucha información disponible

sobre la industria textil y haber muchos participantes en ella a través de distintos modelos de negocio, estimamos que es fácil contar con los conocimientos necesarios (no se requiere una hiperespecialización de conocimiento), lo que supone una barrera de entrada floja.

3. Acceso a Canales de Distribución y Recogida

No resulta difícil acceder a los canales de Distribución y Recogida, puesto que, respecto de este último, pueden crear un sistema de logística integrada en su modelo de negocio, como hemos hecho nosotros y, respecto del modelo de distribución, existe una gran oferta de entidades que compiten entre ellas a través de distintas plataformas como Genei o Mercatrans. Sí que es cierto que, si obtenemos un gran volumen de negocio, tal y como mencionaremos en la barrera de economías de escala, podremos dificultar la entrada de competidores debido a los precios tan ventajosos de logística que tendremos, lo que nos permitirá abaratar los costes de venta a nuestros clientes. Sí que es cierto, por otro lado, que la distribución en sí misma no sería una barrera de entrada enorme, debido a la gran oferta que existe, sino que debe considerarse como algo ventajoso, ya que nos permite abaratar costes.

4. Economías de Escala

Al aumentar el número de clientes de OMW, aunque los costes variables, lógicamente, se incrementen, los costes fijos serán inferiores en términos relativos por distribuirse entre un mayor número de usuarios. Nuestro objetivo es ser una empresa de referencia en el sector del reciclaje textil, lo que supondría contar con un gigantesco volumen de ropa y clientes. Todo ello permite abaratar costes y ofrecer nuestros servicios al menor precio posible para dificultar el acceso a futuros competidores. Ello supone una dificultad de acceso si logramos hacernos con una gran cuota de mercado, lo cual va ligado a la imagen de la marca, como expondremos. Esto se debe a que, coloquialmente hablando, cualquier nuevo competidor tendría que desarrollar su actividad con los “peces gordos”, no pudiendo entrar a competir a precios de mercado si no realizan una gran inversión para equipararse a empresas que ya estén operando en él.

5. Acceso a los Proveedores

Como expondremos en la debida fuerza, al no contar los proveedores con un elevado poder de negociación, no es una barrera de entrada fuerte puesto que cualquiera puede negociar con ellos, lo que facilita la entrada de nuevos competidores, aunque es cierto que tendrán mayor apego por las marcas que alcancen un reconocimiento notorio.

6. Diferenciación del Producto y Switching Costs

En el mercado español no existe una extensa implantación de nuestro modelo de negocio, aunque, como mencionaremos en la fuerza de productos y servicios sustitutivos, se trata de un sector económico donde nuestros usuarios pueden optar por entidades similares o productos sustitutivos. Actualmente, podríamos llegar a ser la empresa referente en el reciclaje textil, pero deberíamos tener esta barrera de entrada siempre latente en nuestras medidas de acción. Como no se trata de un modelo de negocio en el que exista un enorme valor añadido o una idea inventiva difícil de imitar y se basa, principalmente, en establecer sólidas relaciones comerciales con nuestros clientes y sponsors, nuestra fortaleza radica en preservarlos para evitar que se vayan a la competencia (en consolidar la percepción de la marca).

En cuanto a considerar a nuestros proveedores como una barrera de entrada relevante, no lo hacemos, puesto que les otorgamos un poder muy bajo y, como mencionamos, de nada sirve centrarse en que nuestra competencia busque ganar cuota de mercado respecto de nuestros proveedores si luego no tienen a quién vendérselo a precios competitivos. Además, al ser de las primeras empresas de este tipo, si establecemos fuertes relaciones con sponsors de reconocida imagen, difícilmente podrá la competencia romper esos vínculos o buscar otros más deseados por nuestros proveedores.

7. Imagen de la Marca

Esta es la barrera de entrada que más o menos relevancia puede llegar a tener, puesto que podría condicionar a todas las fuerzas de PORTER. Nuestro objetivo es conseguir una imagen consolidada en el mercado en la que, tanto sponsors, como clientes, como proveedores busquen entablar relaciones profesionales con OMW. En el caso de cumplirse nuestro objetivo o en el caso de no haber otras entidades con marcas

reconocidas, la imagen de OMW sería una barrera de entrada muy grande que dificultaría el acceso de los competidores.

8. Conclusión

Consideramos que las barreras de entrada son flojas, por los que estimamos que cuenta con una enorme fuerza sobre OMW (puntuado 8/10), puesto que cualquiera puede entrar en el sector del reciclaje, salvo en el caso de que OMW cuente con una marca fuerte y opere con economías de escala. En este caso, aunque puedan acceder con facilidad administrativa y de constitución de la entidad en el mercado, será difícil para los nuevos entrantes captar clientes, sponsors y proveedores, siempre y cuando OMW sea capaz de hacerlo antes y mejor, al consolidar su marca. Además, debemos contemplar el peligro inminente que supone la posible integración vertical de las entidades a las que les vendemos la ropa, de tal forma que copien nuestro modelo de negocio y nos quiten cuota de mercado o prescindan de nuestras materias primas.

2.1.2.2. Rivalidad entre los Competidores Existentes

Actualmente, nos encontramos ante un mercado en el que encaja nuestro modelo de negocio que no es todavía maduro y se encuentra en una fase inicial. Sí que existen entidades que se encargan de la venta de ropa de segunda mano por prenda y por kilogramo, enfocado para personas más pobres, aunque nada impide que, por precios extremadamente reducidos, puedan vender prendas de forma individual para ese segmento de clientes. Por otro lado, respecto a las entidades, existen muchas que ya se dedican al reciclaje y que, de hecho, son con las que pretendemos completar nuestra cadena de valor al venderles por kilogramos la ropa que recolectamos. Estas no lo hacen a través del método contemplado en nuestra propuesta de valor para conseguir la ropa de nuestros proveedores remunerándoles. La esencia está en operar con grandes volúmenes para que los precios a los que vendamos sean imbatibles por otros competidores.

En segundo lugar, en cuanto a la forma en la que obtenemos la ropa, utilizamos un concepto en el que remuneramos las donaciones. Actualmente, no existe ningún competidor en el mercado que ofrezca la misma propuesta de valor que OMW. Ello nos da ventaja, ya que intentaremos entablar relaciones sólidas con nuestros sponsors y con

las entidades a las que les venderemos las materias primas para que no trabajen con la competencia. Por otro lado, aun remunerando a nuestros proveedores, cabe la posibilidad de que se profesionalicen las donaciones que hechas a favor de organizaciones benéficas o que ofrezcan mayores comodidades. En estos casos, podría reportar una mayor satisfacción a nuestros proveedores donarles la ropa puesto que colaboran con una ayuda directa a entidades sin ánimo de lucro y que beneficia sin coste alguno a los más necesitados.

Además, podemos considerar a las empresas de segunda mano, como Wallapop o Vinted, en las que se pueden vender las prendas de ropa, como productos sustitutos, tal y como lo expondremos en la debida fuerza de PORTER, si nos ceñimos a la literalidad de nuestra propuesta de valor. Ello se debe a que nosotros vendemos ropa por kilogramos y no de forma individual, aunque nada impide que, a través de Wallapop, por ejemplo, se haga de la misma forma. Por otro lado, si consideramos nuestra propuesta en términos más generales, es decir, como la venta de ropa de segunda mano, podrían quedar estas aplicaciones englobadas en lo que se considera como un competidor y no como un producto sustituto. Es por ello por lo que hay que catalogar como una mayor amenaza y fuerza a la rivalidad de los competidores.

Por último, al necesitar una inversión moderada y tratarse de una empresa con un nivel bajo de diferenciación, las barreras de entrada tienen poco poder, por lo que podrán entrar nuevos competidores, como hemos mencionado con anterioridad. Ello supone un cambio en el mapa que tenemos trazado en base a la situación actual ante la que nos encontramos (estimo la fuerza de los competidores en 6/10), por lo que la fuerza que los competidores ejercen sobre OMW irá aumentando hasta alcanzar el punto en el que haya muchos y existan márgenes pequeños de ganancia debido a una mayor competencia.

2.1.2.3. Amenaza Negociación de los Proveedores

Nuestros proveedores son aquellos que nos proporcionan la materia prima que comercializamos, la ropa. Se trata de un factor que no se encuentra concentrado geográficamente, por edades, ni catalogados de ninguna forma que permita otorgarles un poder relevante. Sí que es cierto que puede haber distintas tendencias de consumo y una diferenciación distinguida en el tipo de prendas que nos proporcionan según la edad y la

geografía. No ostentan poder al contemplarse a los proveedores de forma individualizada, aunque sí que tendrán, ligeramente, algo más si se valoran a todos conjuntamente como una unidad debido a que la ropa nuestro activo principal. A medida que transcurre el ciclo de vida de OMW, su fuerza respecto de los proveedores contemplados a título individual irá disminuyendo por el volumen de operaciones alcanzado.

Por otro lado, el hecho de que la ropa sea un bien común, no perecedero y almacenable que no cuenta con requisitos exhaustivos y costosos para su gestión, refuerza, nuevamente, el poco poder que tienen los proveedores. Ello se debe a que se trata de una materia prima que todo ser humano tiene a su disposición y que, de forma subjetiva, aunque a veces objetiva, para cada persona tiene un límite de vida útil después de la cual no tiene otra utilidad que su reciclaje. Cuando finaliza su ciclo, la práctica habitual es desprenderse de ella, incluso antes de que llegue al término de ella por no utilizarse.

Por último, hemos de recalcar que los **switching costs** son muy bajos, puesto que se puede optar, directamente por vender la ropa en páginas de segunda mano, incluso tirarla directamente a la basura por comodidad, probablemente. Esto significa que, aunque carezcan de poder, debemos tenerlos en cuenta de cara a cualquier estrategia comercial puesto que, debido al escaso beneficio que les aportamos a través del intercambio por cupones, pueden prescindir con facilidad de nuestros servicios. En el caso de no realizar una buena labor comercial, podemos impactar sobre la percepción de la marca y, por lo tanto, perder una masa importante de proveedores. Ello supondría tener roturas de stock, motivo por el cual estimo que tienen un poder de 3/10.

2.1.2.4. Poder de Negociación de los Clientes

Debemos matizar que, en este apartado, consideramos a los sponsors como clientes debido a que, al asociarse con nosotros, les hacemos publicidad a través de nuestra aplicación y mejoramos su Responsabilidad Social Corporativa (RSC), aunque también cabría la posibilidad de clasificarlos como proveedores por abastecernos con sus cupones para remunerar las donaciones hechas de materias primas. Al tratarse de sponsors de gran envergadura y con una marca notoriamente conocida, cuentan con un enorme poder que nos condiciona a ajustarnos a sus demandas. Además, se consolida su fuerza al disponer de vías alternativas para realizar publicidad de sus marcas, no necesitando, por ende,

nuestra plataforma. Por otro lado, volvemos a recalcar la importancia de nuestra imagen y marca: cuanto mayor sea, reduciremos, ligeramente, el poder que ejercen sobre nosotros, puesto que les reportará mayores beneficios que trabajemos juntos. Considero que será “ligeramente” puesto que seguimos siendo un servicio complementario y prescindible para nuestros sponsors. Por ello, hay que entablar relaciones sólidas para evitar que trabajen con nuestra futura competencia. Considero que tienen un 9/10 de fuerza.

En segundo lugar, entre los clientes que nos compran las materias primas, debemos distinguir entre los particulares y las entidades que las adquieren al por mayor.

Considero que los particulares no tienen poder, haciendo referencia a lo ya establecido respecto de los proveedores en el apartado 2.1.2.3. Por otro lado, los clientes que son entidades pueden tener gran poder. Ese “pueden” se debe a que variará en función de la cuota de mercado que OMW tenga. Si contamos con una enorme cuota, les será complicado adquirir grandes cantidades de ropa a la competencia o adquirirlas ellos mismos porque habrá una cultura que asocie OMW con el reciclaje textil. Este razonamiento no debe considerarse del todo fiable puesto que, como establecemos en otras fuerzas, los switching costs de los proveedores son bajos, por lo que no habrá problemas para que otras empresas puedan hacerse con una notoria cuota de mercado. Mayor realismo tendría otorgarles un poder medio debido a que son numerosas las empresas de reciclaje textil al por mayor en España, lo que reduce su poder de negociación sobre OMW. También, porque nuestras materias primas pueden almacenarse, al no ser perecederas (debemos tener cuidado de no aumentar el volumen almacenado porque puede forzar un aumento de los costes fijos cuando nuestro almacén carezca de suficiente espacio). Además, habrá que otorgarles cierta relevancia, especialmente, cuando nos encontremos ante alguna entidad que genere un gran volumen de compra, como también ante la posibilidad de que integren verticalmente su cadena de valor y realicen nuestro modelo de negocio. Perder a un gran cliente supondrá que tengamos dificultades para sufragar nuestro modelo de negocio, incluyendo los gastos fijos que teníamos ajustados a un determinado volumen de negocios. Por esta razón, estimamos que la mejor opción para conseguir que el poder de estas entidades sea reducido es ajustar sus cuotas de compra respecto de nuestras materias primas para que dispongamos de más empresas con menor volumen de compra.

Por estos motivos, considero que las entidades tienen un poder de 7/10. Como se puede ver, es menor que el que otorgamos a los sponsors por no tratarse de marcas con notorio arraigo, frente a las, frecuentemente, desconocidas empresas de reciclaje y gestión de residuos textiles.

2.1.2.5. Amenaza de Productos y Servicios Sustitutivos

Respecto de las amenazas de productos y servicios sustitutivos, analizaremos, aquellos relacionados con:

a) Proveedores

En este caso, tal y como hemos establecido en el apartado de los proveedores, los switching costs son muy bajos, ya que todos cuentan con la posibilidad de:

- no donar su ropa y quedarse como están
- tirarla a la basura cuando ya no les sirve, como han hecho hasta ahora, por la comodidad que les supone
- pueden venderla, directamente y sin ningún intermediario, en páginas de segunda mano
- pueden utilizar aplicaciones como Vinted, por ejemplo, para vender su ropa en ellas y que cuentan con clientes que buscan comprar ropa por prendas (no por kilogramos) y que consideran a esta entidad un lugar en el que realizar compras para buscar conjuntos de ropa.
- Además, la ventaja de vender la ropa por internet radica en recibir dinero en efectivo, lo que te permite adquirir lo que quieras, a diferencia de los cupones y descuentos cerrados que ofrecemos en OMW.

Por ello, respecto de los proveedores existe una alta amenaza de utilizar productos sustitutivos y no utilizar nuestra plataforma (amenaza de 9/10).

b) Clientes (Particulares)

Nuestros clientes particulares pueden optar por las siguientes opciones:

- Si se tratan de personas de clases económicamente bajas, pueden optar por ir a ONGs, Iglesias y demás organizaciones sin ánimo de lucro para obtener, de forma gratuita, las prendas. Por otro lado, cuentan con la posibilidad de no tirar la ropa y dársela a familiares o intercambiarlas. Estimo que se trata de una amenaza muy baja, ya que nuestra línea de venta a particulares permite adquirir un kilogramo de ropa por un euro. Ello supone que el beneficio que les reporta utilizar OMW es muy alto, por lo que se trata de una amenaza de 8/10.

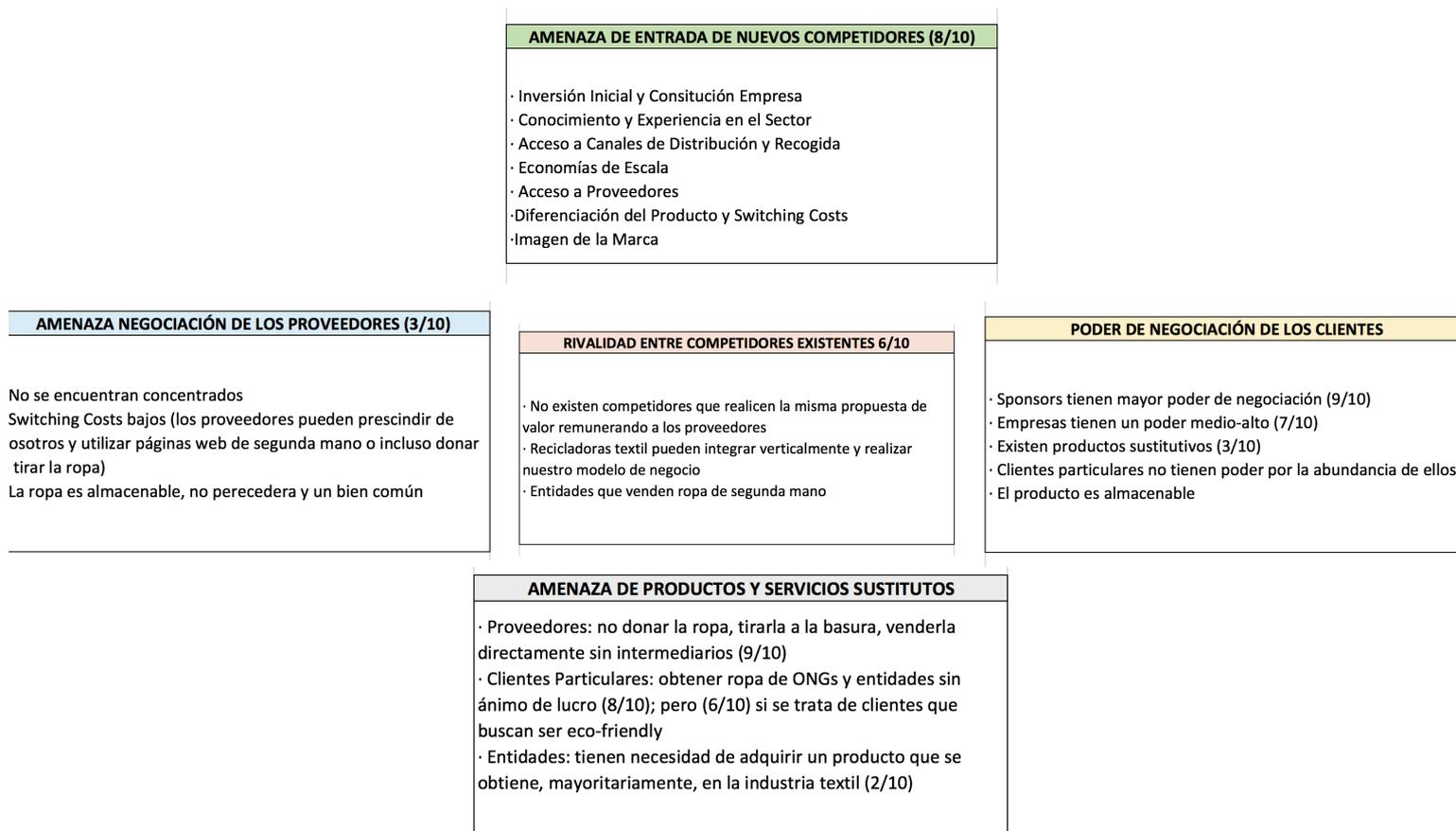
- En el caso de tratarse de clientes que buscan preservar nuestro planeta a través de acciones ecológicas o que están consternados por la enorme contaminación de la industria textil, cuentan con varias alternativas:
 - En vez de comprar productos de segunda mano, pueden, directamente, comprar productos fabricados por empresas sostenibles que no utilicen plásticos para confeccionar ropa y que sólo usen productos orgánicos y biodegradables.
 - Pueden optar por realizar cualquier otra acción con un trasfondo ecológico y “ecofriendly” para sentirse implicado en la causa de cuidar el planeta. Por ejemplo, recolectando textiles y plásticos de las playas y del mar, como realizando cualquier otra actividad tendente a ayudar a nuestro planeta.

Al haber muchos productos sustitutivos potencialmente aptos para nuestros clientes, consideramos que existe una amenaza del 6/10.

c) Clientes (Entidades)

Respecto de las entidades, debemos considerar que, aunque haya productos sustitutivos (comprar textiles de la industria mobiliaria, por ejemplo), lo que nuestro cliente al por mayor busca son productos textiles, los cuales se obtienen en mayor medida y a mejor precio en la industria de moda de segunda mano, por ser de las industrias textiles más grandes que existen. Por ello, considero que la amenaza de productos sustitutos es de 2/10.

Figura 7: Análisis de las 5 fuerzas de PORTER



Fuente: *Elaboración Grupal por el Equipo Start-up en Comillas Emprende*

En conclusión, podemos ver que se trata de un mercado que cuenta con distintas alternativas para no destinar la ropa a la basura, pero que, igualmente, tiene su atractivo por ser, el modelo de negocio de OMW, innovador. Los proveedores cuentan con un escaso poder (como también los clientes particulares), lo que nos permite asegurar con una mayor seguridad la obtención de la materia prima y gestionar mayores cantidades para ejercer una mayor presión sobre las entidades a las que se lo venderemos. Sí que es cierto que debemos asegurarnos de mantener sólidas relaciones con nuestros sponsors, puesto que es el matiz que nos diferencia de cualquier alternativa de reciclaje o reutilización textil actual. Por último, deberemos prestar mucha atención a la amenaza de entrada de nuevos competidores por las reducidas barreras de entrada, la amenaza de productos sustitutos y la facilidad con la que pueden captar clientes. Por este motivo, debemos poner en el epicentro de nuestro negocio a los sponsors.

2.2. Análisis Interno

Este análisis es muy útil para esclarecer cuál es la estrategia que debe utilizar la empresa para cumplir de la mejor manera con su misión, visión y valores estratégicos. Se analizan los recursos de la empresa para poder determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades para poder, posteriormente, durante el transcurso del ciclo de vida de OMW, realizar un análisis CAME, que consiste en Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar aquellos factores analizados en el análisis DAFO. Nosotros no haremos un CAME debido a que no hemos comenzado la actividad empresarial, no necesitando, por ende, realizar ningún tipo de ajuste a nuestro modelo inicial a través de este modelo.

2.2.1. Valores Estratégicos (Misión y Visión)

Misión: evitar que las prendas de ropa sean tiradas a la basura y se reciclen, alargando, de esta forma, su ciclo de vida.

Visión:

- Un mundo en el que el consumismo salvaje se reduzca a mínimos.
- Que las personas reconozcan la seriedad de la contaminación y que apuesten por el cambio pasando de un compromiso pasivo a uno activo (“pensar globalmente, pero actuar localmente”).
- Reducir la contaminación de la industria textil a través de sistemas más sostenibles que busquen utilizar tejidos reciclados
- Que no exista un solo tejido de la industria textil que sea tirado a la basura

Los valores estratégicos de OMW estarán siempre ligados al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, siendo éstos los siguientes:



Figura 8: Imagen obtenida de Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2021)

Objetivo 6. Agua Limpia y Saneamiento:

El 96,5% del agua en la Tierra es salada. El 3,5% dulce, de la cual, únicamente, tenemos a nuestra disposición el 0,025% como agua potable (García, 2019). Ello se debe a que una gran cantidad de agua se encuentra congelada tanto en los glaciares como en los casquetes polares. Además, el agua dulce es la que se utiliza en la industria de la moda. Para fabricar una camiseta de algodón, son necesarios 2.720 litros de agua (Chan, 2020), que es la cantidad que, aproximadamente, una persona consume en tres años. Por este motivo, OMW persigue cumplir con este objetivo fomentando el uso de la ropa reciclada, evitando que se tire a la basura y destinándola a su reciclaje o a su posterior reutilización en el mercado de segunda mano.

Objetivo 12. Producción y Consumo Responsables:

Este objetivo está relacionado con varios de los motivos principales de la creación de OMW: evitar que millones de prendas terminen en la basura, que puedan tener ciclos de vida más largos y que, una vez llegada al final de su vida útil, sean recicladas para incorporarlas, nuevamente, en el ciclo de la vida. Teóricamente, debería conllevar a una menor demanda de productos nuevos y, por lo tanto, a una menor producción de prendas en la industria textil.

En segundo lugar y relacionado con este objetivo, buscamos cambiar los patrones de conductas a los que el consumismo nos ha propiciado. De esta forma, las personas consumirían menos productos textiles y tratarían de preservarlos durante el mayor tiempo posible, cumpliéndose el objetivo de reducir la producción de la industria de moda. Lo interesante sería el aumento de la industria textil de segunda mano y de productos fabricados en base a otros productos reciclados.

Objetivo 13. Acción por el Clima; Objetivo 14. Vida Submarina; Objetivo 15. Vida de Ecosistemas Terrestres.

Estos tres objetivos persiguen un enfoque desde el punto de vista medioambiental. El cumplimiento del objetivo 12 sobre Producción y Consumo Sostenibles hace que el objetivo 13, 14 y 15 puedan cobrar sentido y cumplirse. La atención de las entidades ecológicas está enfocada, en gran medida, en la industria textil por su elevada contaminación. Por este motivo, la producción debe seguir criterios éticos centrados en la sostenibilidad y el consumo razonable para conseguir un plan eco-viable en el que predomine la naturaleza y su preservación.

2.2.2. DAFO

En este modelo de análisis interno analizamos tanto los factores de riesgo (debilidades y amenazas) como los factores de éxito (fortalezas y oportunidades). Lo exponemos de forma concisa y simplificada a continuación:

Figura 9: Análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> · Falta de experiencia en el sector por los 5 miembros del grupo · OMW es una marca no conocida aun · Aun no es económicamente muy viable el reciclaje textil teniendo en cuenta el ecodiseño (ASIRTEX, 2020) · Poco poder frente a los sponsors porque somos un servicio complementario y prescindible para ellos (tienen una marca reconocida): puede convertirse en una amenaza (si no les aportamos valor) o en una fortaleza (si consolidamos nuestra marca en el mercado para que sea una ventaja colaborar con nosotros) · Los Switching costs de los proveedores son bajos: pueden irse a la competencia o cooperar con el medioambiente de otra forma · Barrera tecnológica para usar OMW (sobre todo personas mayores) 	<ul style="list-style-type: none"> · Imitación de nuestro modelo de negocio a través de una integración vertical de las entidades a las que vendemos la ropa (ya no querrían comprarnos la ropa) · Profesionalización de las donaciones hechas a organizaciones benéficas o que ofrezcan mayores comodidades · Entrada de nuevos competidores por bajas barreras de entrada o que empresas conocidas en la industria textil imiten nuestro modelo de negocio · Uso de productos sustitutivos por los particulares (tanto como proveedores como clientes)
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · Iniciativa original en el ámbito del reciclaje textil que incentiva a las personas y entidades para que se conciencien por el reciclaje (no hay un modelo de negocio igual en el mercado) · Nuestros proveedores tienen poco poder (aun teniendo switching costs bajos), puesto que está dirigido a una enorme cantidad de personas · Bien común que toda persona posee, no perecedero y almacenable (lo que nos permite no ejercer una excesiva presión en las relaciones con los proveedores porque no existe la necesidad inmediata de vender las materias primas) 	<ul style="list-style-type: none"> · Aumento de la concienciación sobre el reciclaje y de la utilización de textil reciclado por el incremento en su demanda (tanto por particulares como por empresas): <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo al reciclaje por ASIRTEX - Debido a la alta contaminación de la industria textil, el Gobierno ha fijado unos objetivos para que haya una recogida selectiva del 40% para 2030 - Posibilidad de concienciar al 90% de personas que tiran en España la ropa a la basura (ASIRTEX, 2020) para convertirlos en clientes de OMW - con nosotros obtienen una remuneración vs. tirarlo a la basura = no remuneración · Desarrollo de tecnología relacionada con el reciclaje textil: supondrá un proceso más barato y más rentabilidad del reciclaje · Impacto positivo en el medio ambiente · Beneficio del efecto "recuperación económica post covid" · Se exporta el 60% de lo reciclado fuera de España (ASIRTEX, 2020), lo que supone que existe una línea de negocio enorme en los mercados internacionales si se exporta por kilogramos (sobre todo a países subdesarrollados) · Aumento demográfico: esperando que aumente la población mundial a los 11.000 millones en 2100 (Naciones Unidas, 2021), lo que supone que no será sostenible producir ropa nueva, debiendo reciclarse el 100% del textil y utilizarse para la fabricación de prendas

Fuente: Elaboración Propia

3. OHMYWASTE y su Modelo de Negocios

3.1. ¿Qué es OMW y cómo nace?

OMW es una aplicación que se encarga de recoger de una forma fácil y cómoda la ropa de nuestros proveedores para luego destinarla a su venta a través de dos líneas: una profesional, para aquellas entidades que traten los tejidos para utilizarlos tanto en la industria textil como en otras, como, también, una línea para particulares para que, sin alterar la prenda, le den una segunda vida. Nace con el propósito de combatir el cambio climático y forzar nuevos hábitos de consumo sostenibles. De esta forma, se reducirá el excesivo consumismo y las tendencias de “usar y tirar”, contribuyendo a paliar los efectos adversos que la industria textil provoca a nuestro planeta.

Este concepto se crea cuando cinco estudiantes de último año de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) participan en el concurso de Comillas Emprende para poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y su pasión por el emprendimiento. La riqueza del proyecto está basada en la agrupación de miembros de distintos grados que comprenden Derecho y ADE, Business Analytics y Relaciones Internacionales. Nos dimos cuenta de la emergente tendencia por el reciclaje, los productos ecológicos y la concienciación por el medio ambiente. Por este motivo, reflexionamos sobre qué podríamos hacer relacionado con ello. Al ver que la moda es la segunda industria más contaminante del mundo, después de la petrolera (elEconomista, 2019), decidimos crear OMW para plantarle cara a la polución y buscar una alternativa.

Con nuestra aplicación, nos convertiremos en intermediarios de ropa (no en gestores de residuos, puesto que, en ningún momento los trataremos). Nos encargamos de ofrecer una plataforma online en la que las personas puedan desprenderse de la ropa que ya no utilizan a cambio de una remuneración que obtienen, por su contribución solidaria, a través de cupones de nuestros sponsors. Posteriormente, venderemos estas prendas a empresas de reciclaje textil que se encargarán de alargar su vida útil para que no sean desechadas a la basura, como también a particulares que las adquirirán por kilogramos para su uso. De esta forma, podrán utilizarse los tejidos para fabricar nuevas prendas e incluso para destinarlas a otras industrias distintas a las de la moda como, por ejemplo, la fabricación de mobiliario, la construcción, o cualquier otro sector en el que sea subsumible.

Con OMW ayudaremos a las personas que tienen problemas para gestionar la ropa que ya no usan, tanto por la comodidad que ofrecemos como por su remuneración, como también ayudaremos a aquellas empresas eco-friendly que busquen lograr méritos en el mundo de lo ecológico y el reciclaje. Estas empresas lograrán reposicionar su imagen, al igual que nuestros sponsors, por participar ambos en un proyecto en el que intentamos que los vertederos no sean el destino final de los tejidos. OMW: el win-win de la moda y el reciclaje sostenibles.

3.2. Business Model Canvas

Hemos desarrollado el plan de negocio a través del Business Model Canvas, lo que nos ha permitido identificar los distintos componentes del modelo de negocio. Para desarrollar OMW, responderemos a las siguientes preguntas: ¿A quién? ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Cuánto? Sus respuestas nos permiten solidificar las bases del modelo OMW para su posterior implantación.

3.2.1. ¿QUÉ?

Propuesta de Valor: ¿Cómo satisfacemos la necesidad de nuestros clientes?

Para que nos encontremos ante una buena propuesta de valor, es necesario que sea adecuada a las necesidades del segmento y público objetivo al que se dirige, ofreciendo algo que mejore la situación en la que se encuentran actualmente, además de cubrir sus necesidades. OMW permite que sus proveedores puedan desprenderse de prendas que no utilizan para que luego sean comercializadas por nuestra entidad a través de dos líneas: a particulares o a entidades. Detallamos a continuación cómo es nuestra propuesta de valor.

Como hemos mencionado con anterioridad, nos encontramos ante un punto de inflexión social, como es la concienciación por el medioambiente y la importancia de su cuidado. Ello ha ido dejando huella en la moral de los consumidores para que, poco a poco y de forma inexorable, modificar sus hábitos de consumo hacia la sostenibilidad. Por esta razón, OMW permite que los donantes de ropa puedan desprenderse de la que ya no utilizan a través de un **proceso fácil, sostenible y recompensado**.

- **Fácil:** Es una forma fácil porque ponemos a disposición de los usuarios nuestra plataforma y los distintos puntos de entrega (por ejemplo: el Corte Inglés, Supermercados y grandes superficies como IKEA, MediaMark, e incluso parques de atracciones) que habilitamos para depositar las prendas de ropa, como, también, la opción de recogida a domicilio para determinados volúmenes. Esto permite que el reciclaje ya no suponga una pérdida de tiempo sino comodidad.
- **Sostenible:** Contribuye a la satisfacción personal de los que interactúan con OMW por contribuir al desarrollo de una economía y consumo sostenible y equilibrado. Reduce el impacto medioambiental negativo causado por la contaminación de la industria textil y mejora la percepción y concienciación social derivada del uso eficiente de los recursos naturales finitos de nuestra tierra.
- **Recompensado:** Gracias a nuestros sponsors, podemos recompensar las donaciones a través de vales de descuento de las distintas entidades asociadas. Esto es una forma de incentivar a los usuarios por su cooperación y fomentar el reciclaje de una forma innovadora. Entre nuestros sponsors podemos encontrar a aquellos que consideramos que tienen un perfil atractivo: la Warner, el Parque de Atracciones de Madrid, Loro Parque, o el Corte Inglés, entre otros, que pueden establecer puntos de recogida en sus instalaciones y entregar cupones de descuento respecto de sus servicios a los donantes de ropa. Por otro lado, encontramos otros puntos que consideramos “primarios de necesidad” puesto que son aquellas entidades que interactúan diariamente con personas que se encuentran económicamente tensionadas, como son las cadenas de descuento como, por ejemplo, los Supermercados Día. Podríamos habilitar puntos de recogida en ellos y ofrecer cupones para su consumo en dichas instalaciones, sobre todo, respecto de determinados productos que estén a punto de caducar para darles salida y beneficiar su imagen corporativa, combatiendo el desperdicio de alimentos.

En segundo lugar, OMW cuenta con una plataforma de venta de ropa de segunda mano, lo que permite que se le dé una segunda vida y se alargue su ciclo de vida. Esto permite que aquellas personas económicamente tensionadas puedan disponer de una rotación de

prendas y, que, a su vez, contribuyan al consumo sostenible al adquirir productos de segunda mano. De esta forma, disfrutan de la moda a precios más reducidos y accesibles.

En tercer lugar, existe una excesiva contaminación debido a la industria textil. Por este motivo, OMW contribuye a una nueva comunidad que busca paliar los efectos del consumismo salvaje y de la “fast fashion” para pasar a un sistema sostenible. De esta forma, reducimos el número de prendas nuevas que se compran en el mercado y aumentamos el segmento de la adquisición de la ropa de segunda mano. Todo ello permite que se plante cara al problema medioambiental.

Tal y como hemos expuesto, contamos con nuestros sponsors colaboradores que nos proporcionarán los vales, cheques y descuentos. Al colaborar con una entidad como OMW, nuestros sponsors podrán mejorar su imagen puesto que contribuye a un proyecto sostenible de economía circular, como también obtendrá una mayor visibilidad de su marca entre nuestros usuarios. Todo ello se traduce en mayores ventas y una mejor RSC puesto que la percepción del mercado sobre ellas será la de una empresa que tiene una función que va más allá de sus intereses económicos y profundiza en valores éticos sobre el futuro y la prosperidad de las generaciones venideras.

Por último, ofrecemos productos económicos al por mayor para aquellas entidades que deciden destinarlos a su transformación para usarlos tanto en la misma industria textil como en otras. La ventaja con la que cuentan es poder adquirir la ropa a un precio muy reducido y en grandes cantidades, aunque, también, nuestro objetivo es que, cuando gestionemos un gran volumen de existencias, podamos tener una logística integrada que nos permita transportarlas desde nuestras instalaciones a las entidades a un precio muy competitivo. Ello permite satisfacer la incesante y creciente demanda por este tipo de tejidos, como también mejorar la imagen de estas entidades por su concienciación medioambiental.

El concepto genérico de nuestra propuesta de valor es reutilizar la ropa que se encuentre en buen estado (aunque nada impide su venta a entidades de gestión de textiles), aumentando la duración de su vida útil a precios bajos, y venderla a entidades de reciclaje textil cuando no sean aptas para su reutilización.

3.2.2. ¿A quién?

3.2.2.1. Segmentos de Clientes

OHMYWASTE es una plataforma cuyo público objetivo comprende a toda clase de personas, excepto a aquellos menores de edad que no gozan de capacidad jurídica para actuar en el mercado, pero que, igualmente, pueden, a través de sus padres, ser partícipes de OMW. Lo fascinante de esta aplicación es cómo no dispone de proveedores que guarden la tradicional función que vienen ejerciendo, sino que nuestra propuesta de valor atañe tanto a clientes y proveedores particulares como a profesionales. Los agrupamos en las siguientes categorías: particulares (“proveedores”), particulares (“compradores”) y profesionales (“compradores”).

Clientes Particulares (“proveedores”)

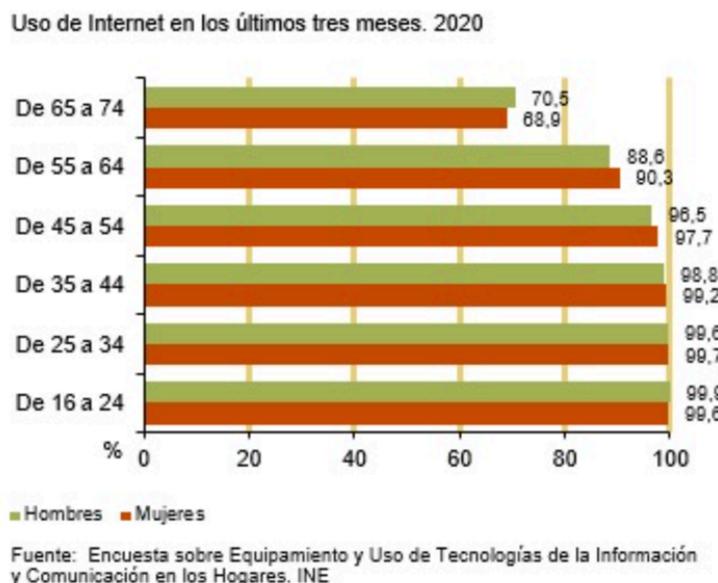
Estos clientes son los que nos proporcionan las materias primas, es decir, la ropa que ya no utilizan a cambio de descuentos y ofertas exclusivas de nuestros sponsors que, posteriormente, mencionaremos. Hemos considerado los siguientes grupos:

- **Mayores de 18 años.** Es importante haber alcanzado la mayoría de edad para poder ser sujeto de tráfico jurídico y cumplir con la normativa que impone este requisito, por lo que no son nuestro público objetivo, directamente. Por ello, debemos centrarnos en sus padres, puesto que la ropa de los menores es, también reciclable y son aquellos los que cuentan con la edad requerida para usar OMW.

La utilización de nuestra aplicación variará dependiendo de la edad del usuario, puesto que las personas mayores suelen tener una importante barrera tecnológica y una menor concienciación por el reciclaje y el medio ambiente, aunque, con el paso del tiempo, esta brecha tecnológica se ha ido reduciendo y, cada vez, más personas tienen acceso a internet. “En el año 2020 en España, el 93,2% de la población de 16 a 74 años ha utilizado Internet en los últimos tres meses, 2,5 puntos más que en 2019. Esto supone un total de 32,8 millones de usuarios” (INE, 2021).

Gráfico Elaborado por INE (2021) en el que se detalla el uso de internet en España en función de la edad.

Figura 10.



Además, al igual que sucede con los menores de edad, las personas que cuentan con barreras tecnológicas, no sabrán usar la aplicación, pero nada impide que sus propios familiares puedan hacerlo por ellos. Por esta razón, hemos estimado más conveniente no fijarnos, solamente, en el mercado potencial que puede y sabría usar OMW, sino en los usuarios finales que podríamos obtener. Se trata de toda la población de España respecto de la cual se puede obtener prendas. Ello se debe a las siguientes razones:

- a) En primer lugar, es muy difícil conseguir una cifra aproximada de los posibles usuarios potenciales por la falta de información precisa sobre las personas que usan aplicaciones e internet, puesto que, la gran mayoría de las encuestas resaltan datos sobre el número de personas que han usado internet en los últimos tres meses, sin esclarecer la forma de conexión o el motivo, por ejemplo. Ello no distingue entre si se ha usado a través de una red social, como recurso en el ejercicio de la profesión a través de programas que utilizan internet, o, simplemente, por haber visto el tiempo a través de los programas inteligentes, como “Alexa” de Amazon, que se puede realizar por voz sin necesidad de saber cómo funciona internet. Resalto este último ejemplo puesto que, mi abuela de 89

años, que no ha usado nunca internet, usa ese dispositivo. ¿Cómo tendríamos entonces que catalogarla?

- b) En segundo lugar, hemos estimado más recomendable fijarnos en la ropa de toda la población española, puesto que será ésta la que intentaremos conseguir. Este razonamiento se debe a que, en muchos casos, aun entre personas que puedan ser usuarios potenciales por usar internet y no disponer de barreras tecnológicas ni de edad, será, probablemente, una misma persona, dentro de un mismo núcleo familiar, quien done la ropa a través de OMW y no cada miembro de forma individual en un hogar. Esto altera el trato que, finalmente, debemos darles a los propietarios de la ropa, puesto que contar con los requisitos para usar nuestra plataforma no siempre supone tener varios usuarios de OMW dentro del mismo núcleo. Todo ello supone que la ropa de 47.329.981 personas, que es la población de España a 1 de enero de 2020 (INE, 2020), es materia prima potencial apta para OMW.

Cientes Particulares (“compradores”)

Nos encontramos ante un cliente final que adquiere las prendas de ropa que vendemos a través de nuestra página web o aplicación para su uso directo sin necesidad de transformar el producto. A continuación, expongo los clientes a los que consideramos nuestro público objetivo.

- **Personas mayores de 18 años con ingresos muy bajos.** En primer lugar, hemos de tener en cuenta que, comprar prendas por kilogramos, abarata, drásticamente, su precio. Esto permite que aquellas personas que no sólo tengan ingresos muy bajos, sino, también, un reducido poder adquisitivo, puedan comprar ropa en abundancia a precios asequibles a su bolsillo. En el año 2019, un total de 9.610.000 personas se encontraban en riesgo de pobreza (Expansión, 2021), lo que supone un porcentaje del 20,7% de los españoles. Si extrapolamos los datos respecto de la población actual que existe en España, ello supondría que 9.797.306 personas se encuentran en una situación de necesidad y que, por ende, necesitarían acceder a la vestimenta a precios de OMW.

Entre las personas con ingresos muy bajos se acentúa la potencialidad como cliente de OMW respecto de los estudiantes, los parados y las familias numerosas que se encuentren en una situación económica de vulnerabilidad.

En cuanto a los estudiantes mayores de edad, al dedicarse plenamente a su formación, cuentan con escaso músculo económico por no disponer de tiempo suficiente para ejercer prácticas laborales remuneradas. Por ello, consideramos que es esencial poner nuestro foco de atención en ellos, debido a los escasos recursos con los que cuentan, a la mayor concienciación por la ecología y la preservación del planeta que tienen y, por último, por lo apasionados de la moda que pueden llegar a ser, lo que implica una mayor volatilidad de las prendas.

En segundo lugar, contemplamos a las personas que se encuentren en el paro durante largos períodos. Cuanto mayor sea el período, mayor será la potencialidad como cliente de OMW por agravarse su situación de vulnerabilidad económica. Este segmento subsiste, principalmente, por las ayudas estatales al desempleo y los ahorros finitos con los que cuentan. Al buscar una mayor rotación de las prendas que utilizan, pero no disponer de unas entradas de dinero razonables para adquirir productos nuevos en abundancia, OHMYWASTE es la alternativa.

En último lugar, debemos tener en cuenta a aquellas familias numerosas. Para ello, deberán estar compuestas, como mínimo, por tres hijos, catalogándose de la siguiente forma: familia numerosa general (tres o cuatro hijos) y familia numerosa especial (cinco hijos o más). Salvo determinadas excepciones de familias adineradas, este tipo de cliente suele estar económicamente más tensionado que la media. Es por ello por lo que cuentan con ayudas y descuentos estatales para recompensar, al menos en España, la natalidad. Buscan tanto ofertas como productos rebajados. Por ello, suelen recurrir a alternativas como OMW que les permiten consumir de forma más económica, pero sin renunciar a las costumbres que existen en España en cuanto a estar a la moda.

Por último, como hemos expuesto con anterioridad, al igual que sucede con los menores de edad, las personas que cuenten con barreras tecnológicas, no sabrían usar la aplicación, pero nada impide que sus propios familiares puedan hacerlo por ellos.

- **Personas con una concienciación por el medio ambiente y que se preocupen por la contaminación que supone la industria textil.** Este segmento no lo hemos podido cuantificar debido a la falta de datos relevantes, pero sí que hemos podido averiguar, a través de las encuestas que hicimos, que las personas están cada vez más concienciadas por el medio ambiente y dispuestas a apostar por el cambio hacia una economía sostenible. Su dificultad de cuantificación puede deberse al desorbitado crecimiento de esta cultura eco-friendly debido a los problemas que suponen la contaminación, el calentamiento global y la sobrepoblación. Estimamos que, la relevancia de nuestra aplicación en relación a este segmento, crece cuando se trata de personas con un poder de adquisitivo muy bajo, aunque nada impide que personas acaudaladas puedan comprenderse en este segmento por su alta concienciación por el medioambiente. Podríamos hacer una aproximación si nos basamos en los datos de las encuestas que realizamos a distintas personas de la Comunidad de Madrid en la que el 11% dijo que estaría dispuesta a comprar ropa de segunda mano por motivos ecológicos siempre y cuando se garanticen unos mínimos de calidad. Si extrapolamos estos datos a la población española, podríamos hacer una predicción en la que 5.206.298 personas son clientes potenciales de OMW. Al igual que hemos utilizado a toda la población española como referencia para determinar los proveedores de ropa, lo hemos hecho, igualmente, en este caso por los mismos motivos.

Entidades (Compradores)

Contamos con otro tipo de cliente que adquiere nuestras materias primas a gran escala: las Sociedades.

En primer lugar, venderemos la ropa a empresas de reciclaje, directamente, por kilogramos. Posteriormente, tratarán los residuos hasta conseguir un producto que pueda ser reutilizado tanto en el mismo sector textil como en otros. Algunos ejemplos pueden ser: para la fabricación de mobiliario, para la construcción, como cualquier otro en el que sea subsumible. Estas empresas no sólo estarán selladas por la calidad en el trato al medio ambiente, sino que cubrirán las demandas de los consumidores finales de las empresas a las que venderemos nuestros productos reciclados. Como hemos mencionado con anterioridad, en España existen diversidad de empresas de este tipo, por lo que podemos

contar con un elenco de recicladoras de textil. Ejemplos de ello son empresas como Recuprenda, o Verde Universal. Hemos considerado que esta será nuestra línea principal de negocio puesto que, en nuestro país no existe una gran proporción de personas dispuestas a comprar ropa por kilogramos por el alto nivel de vida con el que contamos (una elevada renta per cápita de 23.690€ (Expansión, 2021)). Esta proporcionalidad respecto de nuestras fuentes de ingresos variaría en el caso de exportar grandes cantidades de ropa para su posterior venta en países subdesarrollados o que tengan una elevada tasa de pobreza, que será nuestro proyecto a futuro.

En segundo lugar, venderemos ropa a entidades que las vendan al consumidor final en packs por kilogramos a precios muy bajos. Esto lo que permite es que, por muy poco dinero, se pueda conseguir un cúmulo de prendas. Uno de los ejemplos paradigmáticos es la empresa Megapaca, situada en Honduras y dedicada a la venta por kilogramos de ropa 100% importada para dar vestimenta a personas en un contexto geográfico muy pobre.

Problemas Latentes de los Clientes

En este apartado expondremos los distintos problemas que estimamos que tienen nuestros clientes potenciales que hemos averiguado tras realizar varias encuestas en distintas zonas de Madrid centro. Destacamos lo siguiente:

- Existe un excesivo consumismo que fuerza, socialmente, a muchas personas a comprar prendas que no necesitan como a disponer de variedad de conjuntos de ropa. Además, a medida que vamos siendo mayores, las personas poseemos más ropa por la que vamos adquiriendo con el paso del tiempo y de la que no nos deshacemos, por lo que se les acumula la ropa en el fondo del armario.
- No se desprenden de la ropa porque les supone un gran esfuerzo desplazarse hasta determinados puntos para depositarla. Quieren comodidad y no perder el tiempo.
- Los consumidores de la industria textil están cada vez más informados y son conocedores de que es de las más contaminantes a nivel mundial. Por este motivo, quieren contribuir al cuidado del planeta con el siguiente lema: “think global, act local”, que significa en español: piensa en los efectos globales, pero actúa de forma local, que es lo que queda comprendido dentro del campo de actuación de

un particular. Los consumidores son más proclives a elegir productos sostenibles y eco-friendly.

- Existe un coste medioambiental, puesto que, una gran parte de la ropa que no se utiliza, acaba en la basura en vez de ser reciclada y, también, por el elevado consumo de agua y contaminación que van ligadas a la fabricación textil.
- Al estar los clientes finales concienciados con preservar el medioambiente, ello implica que eslabones intermedios en la cadena de valor lo estén también y busquen comercializar productos sostenibles. Obtener el sello de empresa eco-viable es un valor añadido, puesto que mejora su Responsabilidad Social Corporativa e imagen en el mercado, lo que se traduce en unas mayores ventas. Además, ante la gran demanda generada recientemente por este tipo de textiles sostenibles y reutilizados, es necesario que más entidades colaboren para abastecer a la ingente demanda.

3.2.2.2. Relación con los Clientes y Canales de Comunicación

En este apartado analizaremos a través de qué canales OMW se comunica con sus clientes y cómo se relaciona con ellos. Dependiendo del tipo de canal de distribución, variará la relación con los clientes y la forma de atraerlos y retenerlos.

Tendremos dos tipos de canales para relacionarnos con los clientes: de forma online y de forma presencial:

En primer lugar, analizamos, a continuación, los canales online, que son los principales medios a través de los cuales se realizarán las campañas de marketing en el territorio objetivo para captar el mayor número de usuarios:

- 1. Email marketing:** consistente en el envío de emails gratuitos y estandarizados, pero de distinto contenido en función tipo de cliente al que se dirija (clientes vendedores, compradores y entidades).
- 2. Anuncios en los buscadores y en redes sociales:** Google Business es una buena forma de hacer visible la página web en los buscadores. Otra forma sería utilizando Google Adwords, lo que permite comprar palabras para que, cuando se

introduzcan en el buscador, nuestra página web esté posicionada como una de referencia.

3. **SEO y Metaetiquetas:** un buen uso de los SEOs puede permitir que, al hacer referencia a una palabra, se posicione la web entre las primeras páginas que aparecen en el buscador al introducir una palabra clave. Por ejemplo, “ropa segunda mano” o “reciclaje ropa”.
4. **Página Web:** OHMYWASTE contará con una página web de cara al público para promocionar nuestro producto. Ello permite, no sólo vender el producto, sino también resolver cuestiones típicas de forma online, que sirva como un punto de información, de presentación de quejas o recomendaciones, como la puesta a disposición de un blog en el que se muestren datos y se fomente una cultura y concienciación en torno al reciclaje y a la mejora de nuestro planeta.
5. **Aplicaciones:** a través de las App Stores, podemos conseguir captar nuevos clientes que indaguen entre las aplicaciones o que la vean como una de las más populares y mejor valoradas (es nuestra aspiración). Su descarga, tanto en App Store como en Google Play Store, nos permiten distribuir el contenido digital de la plataforma OMW. Dicha aplicación contará con un sistema de comunicación y de contacto con los miembros de nuestra comunidad OHMYWASTE. Este canal será utilizado sólo por los particulares.
6. **Redes sociales:** al igual que la página web, se trata del rostro de la empresa, de nuestra identidad. Es esencial para que sus usuarios nos valoren con la máxima puntuación. Gracias a ello, tenemos acceso tanto a reseñas, como a testimonios de los clientes sobre su percepción del producto. Lo que permite esto es dar solidez a la imagen de OMW cuando exista un número elevado de comentarios positivos. Este canal tiene como público objetivo, principalmente, a los particulares.
7. **Servicios automáticos en línea:** dispondremos de perfiles de chats online, tanto en la plataforma como en la página web, lo que proporcionará un sistema efectivo de comunicación que mejorará la atención al cliente y el trato ofrecido. Ello

reforzará las reseñas positivas y, por ende, nuestra imagen. Este canal es más apropiado para particulares.

En segundo lugar, exponemos las formas “presenciales”:

1. **Llamadas de venta en frío:** permite que haya una comunicación directa tanto con el departamento comercial como el de compras de OMW, incluso con los comerciales de las plantas recicladoras. También habíamos considerado hacer llamadas dentro de un territorio acotado en el que operemos para buscar clientes. Este tipo de canal es más apropiado, únicamente para empresas.
 2. **Reuniones, consultas y eventos corporativos:** realizaremos este tipo de prácticas de forma habitual para estrechar las relaciones profesionales y poder alcanzar a un mayor número de clientes. Durante los primeros años, seremos los propios socios los que nos encarguemos de captar a nuestros clientes través de este canal, pero, posteriormente, contrataremos a comerciales para ello. Este tipo de canal es más apropiado, únicamente para empresas.
 3. **Word of Mouth:** se trata de recomendaciones que se ofrecen los usuarios entre sí sobre nuestro servicio. Los grupos sobre los que más nos beneficiaremos de este “boca a boca” será entre los familiares y amigos, puesto que, al haber un círculo más estrecho de confianza, las recomendaciones se harán de forma sincera y desinteresada. Ello reforzará enormemente nuestra imagen y posición en el sector. Este canal se utilizará, únicamente, para los particulares.
- Por otro lado, debemos tener en cuenta la creación de programas de fidelización y retención de clientes, sobre todo, de nuestros proveedores, para evitar su fuga a otras entidades, debiendo desarrollarse incentivos especiales a partir de un determinado número de prendas que pueden consistir en:
 - una carta de agradecimiento que les individualice y destaque la función ecológica y social en la que están siendo partícipes a partir de un número determinado de transacciones que realicen con nosotros.
 - ofrecer incentivos de distinta categoría, lo que supone que, a partir de un volumen importante de prendas, podrán optar por unos mejores.

3.2.3. ¿CÓMO?

3.2.3.1. Recursos Clave

Los recursos clave son aquellos activos y competencias con las que debemos contar para establecer una excelente propuesta de valor que satisfaga de la forma más eficaz y eficiente las necesidades de nuestros clientes. Entre los que hemos considerado, se encuentran los siguientes:

1. Humanos:

Durante los tres primeros años, salvo que nos encontremos ante una aceptación masiva en el mercado, no contemplamos la opción de contratar laboralmente a ningún trabajador. Nos encargaremos los socios fundadores de repartirnos las distintas tareas en nuestro ámbito de especialización dentro del departamento de la empresa que deberán contar con los siguientes puestos esenciales:

a. Un CEO (Chief Executive Officer): se trata de la figura del Consejero Delegado que se encarga de llevar a cabo la gestión y dirección administrativa de OMW. En nuestro caso, no buscamos que sea la autoridad máxima dentro de nuestra organización, sino que se trate del punto de engranaje clave que dirija a todos los departamentos de forma coordinada.

b. CMO (Chief Marketing Officer): se trata del encargado del marketing. En las startups tecnológicas, es una de las figuras más importantes puesto que, no sólo será el encargado de las redes sociales y de las campañas de marketing, sino que será el que elija los canales de comunicación más idóneos para lograr que nuestro modelo de negocio llegue a nuestro público objetivo y sea bien aceptado en el mercado. Refuerza la marca de OMW. Al principio, el departamento comercial estará integrado en el mismo que el de marketing, debiendo el CMO encargarse de la promoción y venta de nuestras materias primas.

c. COO (Chief Operational Officer): se trata del Director Operacional. Es el encargado de actividades que, diariamente, se realizan en la empresa y que incluye, principalmente,

la logística y el control del stock. Para evitar tener que disponer de un almacén más grande que aumente nuestros costes fijos, este puesto es uno de los más importantes, puesto que tendrá que asegurarse de dar salida a la ropa que almacenamos, haciendo que haya una mayor rotación; también, se encargará de los puntos de depósito y de las recogidas para que se realicen de la forma más eficiente posible. Una mala gestión en su labor puede incrementar de los costes variables y, por ende, a la pérdida de rentabilidad de nuestro modelo de negocio.

d. CFO (Chief Financial Officer): se trata del responsable financiero de OMW. Se encargará de supervisar las operaciones realizadas desde el punto de vista financiero con el propósito de que todas cumplan unos mínimos de rentabilidad acorde con los objetivos fijados por la dirección de la empresa.

e. CTO (Chief Technology Officer): se trata del Director Tecnológico. Es el encargado de gestionar todo lo relacionado con la parte tecnológica de nuestra plataforma como de ponerse en contacto con la entidad encargada del mantenimiento y desarrollo de ella. Al principio, no contaremos con un programador en este departamento, por el reducido presupuesto que tenemos, pero será algo a tener en cuenta en el momento en el que se tenga viabilidad económica, puesto que estar a la vanguardia tecnológica es uno de los factores de supervivencia y consolidación de OMW. El CTO trabajará en mejorar la aplicación y resolver las incidencias tecnológicas que nuestros clientes puedan tener, como también realizar las investigaciones pertinentes para luego trazar las mejoras, ajustes, adaptaciones y modificaciones de OMW a la entidad responsable.

f. Content Manager: se trata del Gestor de Contenidos, quien se encarga de la implementación de la estrategia de una forma creativa y de optimizar tanto el posicionamiento en Internet como de dar el visto bueno del contenido de lo que se publica en las redes sociales y en Internet por el departamento de Marketing.

Por otro lado, hemos considerado la posibilidad de contratar a personas profesionalmente cualificadas que, aún no hayan terminado los estudios de grado en Empresariales, Derecho o similares, para poder ofrecerles un puesto remunerado como becarios cuando la entidad disponga de capacidad económica suficiente. Durante los primeros años de la

carrera, es complicado para estas personas que no han cursado la mayoría de sus estudios encontrar un trabajo hasta encontrarse entre el último o penúltimo curso de su grado. Por esta razón, es clave ofrecerles trabajo para que tengan su primer contacto en un ambiente de gente joven, como es OMW, lo que nos permitirá, dada la motivación de éstos, poder remunerarles de forma simbólica a cambio de tener su primera experiencia laboral.

2. Físicos:

Al tratarse de una entidad donde la materia prima que utilizamos es un producto tangible, necesitamos contar tanto con un sistema de logística como de uno de almacenamiento y depósito. En cuanto a estos dos últimos, utilizaremos un local en Madrid centro para almacenar los productos que recojamos, aunque también dispondremos de puntos de depósito en determinados lugares de la ciudad, como pueden ser tanto los supermercados (cadenas de descuento, sobre todo), como aquellas entidades que deseen colaborar con nosotros para mejorar su RSC. Contemplamos la posibilidad de que, en algunos casos, pueda existir la necesidad de remunerarles a través de un porcentaje sobre el beneficio neto que nos reporte la ropa que recolectemos en sus instalaciones, aunque no pensamos que durante los primeros tres años sea económicamente factible hasta que neutralicemos nuestras pérdidas.

3. Intelectuales:

- **Marca:** la marca es el distintivo que permite que la empresa sea reconocida en el mercado y distinguida de las demás empresas. Nuestro propósito, como mencionamos con anterioridad, es que consigamos que la marca refleje nuestros valores, misión y visión que expondremos en el análisis estratégico y que revista notoriedad.

- **Tecnología:** al interaccionar con nuestros usuarios de forma electrónica, la tecnología cobra un papel principal para gestionar OMW. Siempre deberemos enfocarla hacia la mayor satisfacción y servicio al cliente. Ello comprende el tratamiento que haremos de la base de datos de los usuarios, que será accesible tanto para nuestros clientes como para nuestros sponsors. Todo ello genera una huella digital que, llegado el momento, será analizada para que podamos ver la percepción que tiene el mercado de nuestra empresa y cómo podemos mejorar para adecuarnos a las necesidades del mercado.

3.2.3.2. Actividades Clave

En este apartado expondremos las actividades clave que hemos considerado:

1. Una **buena Gestión y coordinación de las relaciones** con las empresas subcontratadas para ofrecer nuestros servicios o para el mantenimiento de nuestras infraestructuras: servicio de recogida y reventa de la ropa, *Amazon Web Services*.

2. Realizar un **buen desarrollo, mantenimiento y una buena actualización de la aplicación móvil**. Para ello, una vez estemos operando, realizaremos un análisis **CAME**, que consiste en Corregir, Adaptar, Mantener y Explorar al entorno que nos rodea para poder garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor y de la misión de la empresa. Este modelo busca corregir las debilidades y las amenazas ante las que nos encontremos, adaptar nuestro modelo de negocio a las necesidades y parámetros del mercado, mantener todo aquello que era una fortaleza nuestra y hacíamos bien y, por último, explorar todas las oportunidades que puedan surgir en el mercado para estar siempre a la vanguardia.

3. Para fomentar el uso de nuestra plataforma y buscar una forma remunerada de incentivar a nuestros usuarios para que se conciencien por el reciclaje y lo hagan, desbloquearemos códigos descuento y haremos promociones (que es una de nuestras propuestas de valor). Para ello, será una actividad clave **mantener y seleccionar a nuestros sponsors esenciales** y fijar unos criterios de selección que deberán ser actualizados con frecuencia en base a los gustos y las preferencias de nuestros proveedores de ropa.

4. Todo negocio, para tener éxito necesita ser conocido y aceptado por los clientes. Para ello, una de las actividades troncales de OMW será el plan de marketing, que consistirá en **conquistar y retener a los usuarios, clientes y sponsors**.

5. Por último, **establecer un plan logístico eficiente** es una actividad clave indispensable, como también **trabajar en posibles alianzas futuras clave con entidades en el sector del transporte**. Le otorgamos importancia puesto que es un factor clave para permitir que este proyecto tenga viabilidad económica a gran escala. Al tratarse de productos que

se van a vender con escaso valor y al por mayor, nuestra intención es beneficiarnos en un futuro próximo de economías de escala. De esta forma, podremos abaratar los costes logísticos, que son uno de los que tienen mayor relevancia en nuestro modelo de negocio.

3.2.3.3. Alianzas Clave

Establecer alianzas clave es un factor importante que favorece la consolidación en el mercado y otorga una mayor seguridad frente a la competencia. Entre ellas, intentaremos firmar contratos de exclusividad para que no puedan ofrecer los mismos servicios que brindan a OMW a la competencia, junto con un periodo de prohibición para ello en el caso de extinguir la relación profesional. Mostramos, a continuación, los distintos grupos que contribuirán al éxito de OMW.

1. Sponsors

Nuestros sponsors son aquellas entidades que nos entregan de forma gratuita (aunque estimamos que, dependiendo del grado de notoriedad que tengan, deberemos ofrecerles una remuneración basada en un porcentaje respecto del beneficio neto que nos reporte su participación en OMW) sus descuentos y cupones para luego ser utilizados por nuestros clientes que nos entreguen las materias primas. Muchos de nuestros sponsors como, por ejemplo, Cabify o Uber Eats destinan un porcentaje de su presupuesto a captar nuevos clientes a través de cupones que regalan y descuentos que, momentáneamente, ofrecen a determinados clientes. Por este motivo, buscamos que nos entreguen una parte de ese presupuesto que tienen para ofertárselo a nuestros clientes. De esta forma, OMW podrá incentivar el reciclaje y las donaciones de ropa, mientras que nuestros sponsors podrán, como hemos reiterado, mejorar su Responsabilidad Social Corporativa y su imagen al participar en proyectos de sostenibilidad y reciclaje. Además, muchos de estos incentivos que dan están condicionados a compras superiores a una determinada cantidad o se tratan de un descuento respecto de un viaje. Por lo tanto, obliga al consumidor de OMW que a totalidad por el descuento.

Entre los sponsors que hemos considerado clave, destacamos los siguientes:

- **Empresas de comida rápida.** Muchas de estas empresas ya cuentan con aplicaciones que ofertan descuentos sobre los productos y menús a sus usuarios. OMW podría gestionar este tipo de descuentos. Encontramos las siguientes entidades: McDonalds, Burger King, KFC, 100 Montaditos. Este tipo de incentivos es más apto para las personas jóvenes y de mediana edad.
- **Empresas de transporte/logística.** Al igual que en el caso anterior, estas empresas suelen destinar una parte de sus recursos a descuentos para captar a nuevos clientes o retenerlos. Algunos ejemplos son Cabify, Uber y Car2go. Además, estas empresas comienzan a concienciarse por el medioambiente debido a la alta contaminación de la industria de transporte. “Los coches, las furgonetas, los camiones y los autobuses producen más del 70 % de las emisiones totales de gases de efecto invernadero procedentes del transporte” (Agencia Europea del Medio Ambiente, 2021).
- **Supermercados.** Actualmente, las cadenas de supermercados buscan mejorar su Responsabilidad Social Corporativa que las posicionen como empresas ecológicamente sostenibles. Al tratarse de un sector al que la inmensa mayoría de personas estamos acostumbrados a comprar, es un sponsor clave para ofrecer descuentos y asociarnos con ellos. Algunos ejemplos son Eroski, Mercadona, Día, Auchan o Carrefour. El 70% de los españoles asegura hacer un gasto de entre 150 y 450 euros al mes en la cesta de la compra (Cinco Días, 2018).

Como se puede ver, los sponsors que hemos expuesto han sido estratégicamente escogidos para poder remunerar satisfactoriamente a nuestros clientes (proveedores) conforme a sus gustos y necesidades.

2. Entidades relacionadas con la App y la Página Web

OHMYWASTE hace uso de estas entidades para el desarrollo, mantenimiento, almacenamiento, diseño, y gestión de las bases de datos y de la aplicación. Por ello, es importante establecer buenas relaciones con ellos. Encontramos los siguientes:

- **Amazon Web Services (AWS).** OMW contratará los servicios de *AWS* que proporcionarán almacenamiento, recursos de computación, aplicaciones móviles,

bases de datos en la modalidad de *cloud computing*.

- **Empresa de desarrollo y diseño de la aplicación (app) y página web.** OMW contratará los servicios de una empresa para tanto el desarrollo como el diseño de la aplicación y de la página web.

3. Logística

Para un desarrollo eficaz y eficiente, es importante tener unos buenos partners en la logística, puesto que se trata de uno de los gastos más importantes de nuestra entidad, como hemos mencionado con anterioridad. Un descontrol logístico puede llevar la contabilidad de OMW a números negativos, incluso a la quiebra. Es necesaria para una buena gestión y distribución de la actividad de OMW. Hemos considerado utilizar a nuestros sponsors (principalmente, a los supermercados y a las entidades en el sector de la logística, puesto que cuentan ya con infraestructuras que podemos utilizar a nuestro favor) para que nos ofrezcan, no sólo los descuentos, sino para pedirles que realicen parte de la logística de los hogares en Madrid cuando alcancemos un determinado volumen.

4. Financiación

Nuestra aplicación se financiará, al principio, en parte, por préstamos bancarios y crowdfunding, entre otras cosas. Posteriormente, se detallará en el apartado financiero con mayor detalle. Mantener buenas relaciones con los bancos y contar con su apoyo es clave para que consideren a OMW como una empresa solvente. De esta forma, contaremos con la posibilidad de solicitar préstamos para poder expandir nuestra entidad sin la necesidad de buscar financiación de terceras personas que nos obliguen a reducir a los socios fundadores nuestras participaciones iniciales.

Gran relevancia tiene también contar con capacidad económica para poder solicitar líneas de crédito cuando nos encontremos ante momentos de limitada liquidez para poder hacer frente a los pagos.

3.2.4. ¿CUÁNTO? Estructura Financiera

Para generar rentabilidad, nuestro modelo de negocio obtiene ingresos a través de la venta de nuestras materias primas, tanto a los particulares que deciden comprarla de segunda mano por kilogramos, como a aquellas entidades que buscan realizar compras al por mayor. Esta última línea de venta nos permite vender el textil que no se encuentre en perfecto estado para su reutilización como ropa de segunda mano, pero que sea apta para ser tratada y reciclada. Los clientes que nos la venden, en principio, no nos suponen un gasto, salvo el de logística, puesto que se trata de donaciones incentivadas con los cupones y descuentos que, gratuitamente, obtendremos de nuestros sponsors. Con el tiempo y en función de la imagen de nuestros sponsors, podrán llegar a cobrar un porcentaje respecto del beneficio neto que nos generen, pero no lo contemplamos en un plano inicial por los elevados costes que debemos soportar.

Escenarios e Hipótesis Iniciales

OMW se conforma por 5 socios fundadores con un mismo porcentaje, poseyendo cada socio el 20% de las participaciones sociales. El capital social inicial será el mínimo exigido por la Ley de Sociedades de Capital en su artículo 4, que lo fija en 3.000 €, mientras que cada socio hará una aportación de 5.000 €, lo que suma un total de 25.000 €.

El horizonte temporal para el modelo financiero de OMW es de 3 años, aunque podrá adaptarse según las necesidades del mercado y la velocidad de crecimiento.

Deberemos tener en cuenta los siguientes datos de cara a analizar el modelo financiero:

- 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 coincidirá con el año natural
- IVA aplicable: 4% para la venta de productos de segunda mano

3.2.4.1. Inversión Inicial

Para poder poner en marcha OHMYWASTE necesitaremos un capital inicial en el primer año de 50.000€, de los cuales, la mitad procederá de las aportaciones de los socios, mientras que la otra mitad se obtendrá a través de financiación externa a través de un préstamo bancario a nombre de la sociedad, a devolver en 10 años a un tipo del 7% anual, lo que supone una letra de 290,17 €/mensual para devolver los 25.000 €. Debemos tener en cuenta que solicitaremos la subvención pública NEOTEC, que explicaremos debidamente en el apartado correspondiente.

Como inversión inicial, necesitaremos únicamente la necesaria para desarrollar la aplicación, puesto que, hasta que esté desarrollada, no existe una necesidad de arrendar un local ni de gastar dinero en empleados. De hecho, como mencionado con anterioridad, seremos los 5 socios los que, al principio, ejerzamos las distintas funciones que deben desempeñarse en la compañía, incluyendo la logística en la Comunidad de Madrid para reducir los riesgos de endeudamiento y abaratar el coste de puesta en marcha.

Hemos de mencionar que no nos hará falta invertir inicialmente en equipos informáticos ni en teléfonos móviles puesto que utilizaremos los de uso particular de cada uno de los socios hasta que la sociedad genere los suficientes ingresos para poder sufragar mayores gastos (no serán aportaciones no dinerarias al capital, ya que seguirán siendo de propiedad de cada aportante).

1.1. Propiedad intelectual:

Durante los primeros meses, desde la constitución de la sociedad, desarrollaremos la aplicación, lo que nos costará unos 10.000 € iniciales y unos 10.000 € finales, pudiendo elevarse la cifra final hasta en unos 10.000 € más (lo que supone un máximo de 30.000 €). El coste de desarrollar una App sencilla a medida en España, como es la nuestra, suele rondar los 20.000 € (obtenido de la media aproximada de varias empresas a las que llamamos). A ello debemos añadirle los gastos de la página web que, actualmente, en IONOS ronda los 5 a 20 euros, según el plan escogido. Con posterioridad, probablemente, a los 2 años (incluso a finales del primero), será necesario hacer una nueva inversión acorde con las exigencias del nuestro público objetivo, la necesidad de estar a la vanguardia y para cubrir las necesidades latentes del mercado. Dicha cantidad no puede ser determinada en la actualidad por no saber cómo va a evolucionar el mercado.

Estimamos que probablemente tendríamos que invertir nuevamente otros 10.000 € anuales para poder adaptar, con pequeños matices, la aplicación al mercado.

1.2. Constitución de la Sociedad

Será necesario satisfacer los siguientes gastos:

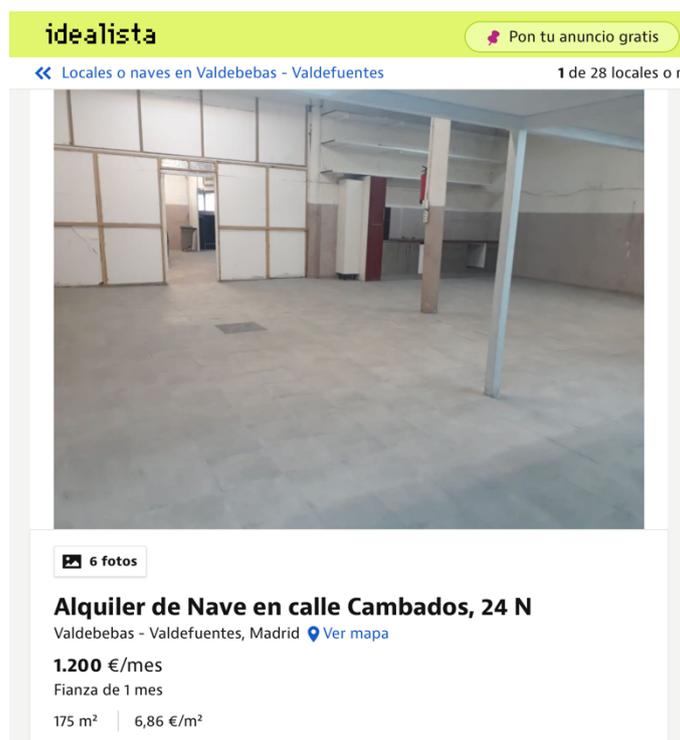
- Solicitud del certificado de denominación social al Registro Mercantil Central: 18,19€ IVA incluido (aproximadamente)
- Constitución de la Sociedad ante notario más el nombramiento de cargos sociales en Madrid: 242,29€ IVA incluido (aproximadamente)
- Solicitud al Registro Oficial Español de Patentes y Marcas para registrar la marca de OMW: 125,36€ IVA incluido (aproximadamente)
- Presentación del Modelo 600 para operación societaria de constitución de sociedad limitada 121€ IVA incluido (aproximadamente)
- Inscripción Sociedad Limitada en el Registro Mercantil de Madrid: 204€ IVA incluido (aproximadamente)

Estos datos los he obtenido de la constitución que realicé de una Sociedad Limitada, por lo que están actualizados, sumando los gastos de constitución de la sociedad un total de, aproximadamente, 710,84€.

1.3. Fianza para el arrendamiento del almacén + arrendamiento de almacén

Al principio, al empezar nuestra actividad empresarial con volúmenes pequeños, no tendremos necesidad de contar con un almacén grande. Entre los más baratos que hemos encontrado en Madrid, está el siguiente almacén, cuyo arrendamiento asciende a 1.200 € mensuales, debiendo entregar una fianza del mismo importe. Se encuentra en Valdebebas, por lo que está situado en una zona próxima al centro de Madrid, lo que va a permitir abaratar los costes de logística de las recogidas de la materia prima y su posterior traslado al almacén por la corta distancia. Debemos hacer frente a estos gastos en el momento en el que tengamos la aplicación terminada para poder empezar a operar en la Comunidad de Madrid.

Figura 11: Imagen sobre el local comercial para OMW



Fuente: Obtención propia de Idealista.

1.4. Necesidades de tesorería:

Es importante y necesario disponer de suficiente tesorería durante el primer año para poder afrontar los gastos que se devenguen en dicho ejercicio, como para poder soportar posibles imprevistos.

Consideramos que, al contar con una liquidez inicial después de la puesta en marcha de la aplicación de 25.000 €, ya que la otra mitad se utilizaría para su desarrollo, sería suficiente para poder sufragar los gastos del primer año desde que tengamos la aplicación en funcionamiento. Recalamos que dichas deudas aparecerán con relevancia a partir del momento en el que tengamos que tengamos la aplicación desarrollada y empecemos a operar en el mercado, debido a los costes fijos de arrendamiento, como los variables de logística.

3.2.4.2. Estructura de Ingresos

Los ingresos dependerán de la ropa que los usuarios nos donen a través de la aplicación, puesto que determinará nuestra oferta, como también de la demanda de nuestros clientes. Hemos considerado que, durante los primeros años del ciclo de vida de OMW, destinaremos los beneficios sociales que obtengamos a su reinversión para cubrir, reduciendo posibles problemas de liquidez, nuestros gastos y poder realizar inversiones que se requieran para estar a la vanguardia. Se materializará la estructura de ingresos de la siguiente manera:

Modelo de Ingresos de OHM

Nuestro modelo consiste en cobrar a nuestros clientes por kilos de ropa vendidos en el mercado de segunda mano como, también, a las “plantas recicladoras”.

Después de haber visto los precios de mercado, hemos estimado que fijaremos un precio de venta de 2 € por kg vendido a los particulares y 0,5 € a las empresas que compren al por mayor. Hemos comprobado que la media de prendas suele rondar un peso de 250-300 gramos. Estimamos que el primer mes conseguiremos unos 14 kg de ropa diariamente, lo que supone, en el primer mes, de una cantidad de 464 kg. Dicha cantidad ira aumentando a medida que se desarrolle la actividad de la empresa. En el primer mes empezariamos a tener unos ingresos de 435 €, aunque no obtendremos beneficios hasta que hayan transcurrido, aproximadamente, 22 meses desde el momento del comienzo del uso de OMW. Del textil que obtendremos, la cuarta parte irá destinado a la venta a particulares, mientras que la cantidad restante a su venta al por mayor.

Subvenciones y ayudas

Ambas están destinadas a empresas y emprendedores para la creación y mantenimiento del empleo, ofrecidas por la Unión Europea y por las Administraciones Públicas.

Solicitaremos la subvención NEOTEC, de origen público y, como explicaremos a continuación, “la modalidad de ayuda será un préstamo a tipo de interés fijo que será de Euribor a un año + 0,1 % y se establecerá en el momento de la aprobación del proyecto. La cuantía de la ayuda podrá ascender hasta un 70 % de los gastos aceptados del plan de

negocio presentado, con un importe máximo de 250.000€” (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2021).

Las nuevas Empresas de Base Tecnológica que soliciten la ayuda tendrán que presentar un plan de empresa, pudiendo financiarse, como máximo, los dos primeros años desde la fecha de solicitud de la ayuda. El presupuesto financiable mínimo deberá estar en torno a los 175.000 €, debiendo incluir como costes elegibles: las inversiones en activos fijos, los gastos de personal, los materiales, las colaboraciones externas, los gastos de salida al Mercado Alternativo Bursátil y otros costes. No se financiarán gastos e inversiones anteriores a la solicitud.

Lo iremos devolviendo conforme vaya generando cash-flow positivo. Para ello, OMW se compromete a facilitar cada año a CDTI las cuentas anuales cerradas. La devolución del préstamo se realizará mediante cuotas anuales del 10%, 15% o 20% del cash-flow generado en el periodo según el resultado de la evaluación de la propuesta. En cualquier caso, desde el octavo año hasta el decimoquinto año, la empresa tendrá que amortizar una cantidad que garantice como mínimo un recobro anual del 12,5% de la cantidad dispuesta por la empresa al CDTI. Esto supone que el importe a devolver se puede amortizar en el plazo de 15 años, que es lo que OMW pretende.

3.2.4.3. Estructura de Costes

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

En primer lugar, analizaremos los **costes fijos**:

1. Salarios:

El equipo conformado por los 5 socios no cobrará hasta que OHMYWASTE cuente con unos beneficios crecientes y consolidados.

Al principio, no habrá ningún problema respecto de los salarios, puesto que no se pagarán y las labores previamente mencionadas se realizarán por los cinco socios. Nos

beneficiaremos de contar con becarios remunerados para poder abaratar costes (más barato que contratar a un trabajador fijo) y contar con un personal joven, innovador y motivado. De esta forma, podríamos tener varios a jornada completa de universidades como ICADE.

2. Arrendamiento almacén ropa

Tal y como se establece previamente, el coste del arrendamiento será de 1.200 € al mes.

3. Seguros

Durante los primeros 15 meses, la compañía ALLIANZ SEGUROS ha estimado en unos 55€ mensuales las primas de seguros de responsabilidad civil que deberemos abonar por nuestra actividad (incluyendo la de la moto Yamaha que utilizaremos).

4. Tarifa Plana de Autónomos

Al cumplir con los requisitos legales que se establecen en la normativa legal, podemos optar por la tarifa plana reducida de autónomos que detallamos a continuación (deberán satisfacerse desde el momento de comienzo de la actividad empresarial):

Tramo 1: primeros 12 meses: cuota de 60 € (reducción del 80% sobre la base de 283,30€)

Tramo 2: meses 13 a 18: cuota de 143.10 € (reducción del 50% sobre la cuota base)

Tramo 3: meses 19 a 24: cuota de 200,30 € (reducción del 30%)

Tramo 4: meses 25 a 36: cuota de 200,30 € (reducción del 30%)

No tenemos que hacer frente a estos gastos hasta el momento en el que se comience a ejercer la actividad económica que requiera el alta tanto en Hacienda como en la RETA. Por ello, durante los meses de la elaboración y desarrollo de la aplicación, no tendremos que pagarlos.

5. Suministros y demás gastos relacionados con el local

Estos gastos serán los suministros de luz, agua, tasa de basuras, no incluyendo el Impuesto de Bienes Inmuebles, los cuales no deberán satisfacerse mientras que se desarrolla la aplicación. Hemos estimado que durante los primeros meses en los que se inicie la actividad económica habrá unos gastos de aproximadamente 150 € al mes. No son muy elevados puesto que no contamos con maquinaria que requiera tener contratada una potencia superior, bastando una mínima que nos permita tener luz.

6. Logística:

En un modelo de negocio como el que vamos a lanzar, la logística es una parte vital de la actividad empresarial, suponiendo el gasto variable más relevante para OHMYWASTE, debiendo tener en cuenta que existe una parte fija contemplada en los seguros. Actualmente, contamos con una moto Yamaha X-Max 300 con la que recoger la ropa en Madrid. Es de uno de los socios y se pondría a disposición de la sociedad. Llenar el tanque de la moto cuesta aproximadamente 14.50€, lo que nos permitiría recolectar, aproximadamente, un total mensual de 6200 kg. Hemos estimado que el coste de logística por kilogramo sería de 0,06 euros al comparar el consumo con las distancias y capacidad de carga de la moto. De esta forma, podremos combinar las recogidas en los puntos de depósito que habilitaremos con las que sean a domicilio para que nuestro sistema logístico sea más eficiente. Como reiteramos en este TFG, en un plano inicial no pagaremos a las entidades que nos ofrezcan su colaboración en la creación de puntos de depósito en sus instalaciones, sino que les haremos publicidad gratuita a través de nuestra aplicación y gozarán de una mejor imagen y RSC por colaborar en proyectos sostenibles. Posteriormente, la importancia del sponsor podrá hacer aconsejable remunerarles como ya hemos expuesto.

7. Asesoría Fiscal y Contable

Este es un gasto al que no tendríamos que hacer frente al principio, ya que contamos con socios con una amplia experiencia en el sector fiscal y contable, lo que nos permitirá presentar los modelos 347 y 303 del IVA y expedir las facturas necesarias durante el primer año, ya que no es complicada la contabilidad y la fiscalidad en las fases iniciales del ciclo de vida empresarial. Cuando termine el primer ejercicio fiscal, sí que contrataremos a un asesor para que nos tramite el Impuesto de Sociedades y empiece a presentar los modelos que se requieran. Hay que recalcar que, al principio, no existe gran complicación por no tener que presentar nóminas de trabajadores.

A partir del primer ejercicio, contaremos con un gestor online, de la página www.taxscouts.es que supone un gasto mensual de 24,90 € al mes. No necesitamos un gestor experto puesto que entre nuestro accionariado contamos con socios especialistas que pueden supervisarlos. En el momento en el que aumentemos el volumen de negocios, contrataremos a un gestor integral que se encargue de supervisar la totalidad de la contabilidad y la fiscalidad con los más altos estándares de rigurosidad, lo que empezaría a partir del segundo año. Sandoval Asesores S.L. es un ejemplo, el cual cobraría una tarifa plana de 75 € mensuales por la contabilidad y la fiscalidad, debiendo añadir un plus de 30 € mensuales por trabajador asalariado contratado por la sociedad.

En segundo lugar, expondremos los **costes variables**:

1. Salario de responsables de atención al cliente:

A medida que aumente nuestra cifra de negocios, necesitaremos asesores que nos ayuden en el proceso de venta, a los cuales les asignaremos una comisión variable en función de las ventas obtenidas para incentivar una implicación activa y otra fija.

2. Marketing:

El coste de marketing incluye la promoción, la publicidad de la marca en redes sociales, especialmente a través de influencers y un buen posicionamiento del SEO y de anuncios en Google. Hemos pensado que el primer año sería necesario realizar una inversión

relevante en marketing que sea acorde a los gastos asumibles con nuestro capital inicial. Estimamos que una forma muy eficaz de medir la capacidad de influencia de nuestros influencers es ofrecerles un porcentaje variable a través del uso de códigos promocionales que ofrecerán a sus seguidores para su uso en nuestra entidad. Ello nos permitirá distinguir los clientes que hayamos captado gracias a la influencia que aquellos hayan ejercido.

Google sería nuestra principal fuente de anuncios junto con Instagram. Hemos estimado gastar una cantidad razonable al día en google ads que nos permita tener, aproximadamente, unos 6.000 clics mínimos en nuestros anuncios cada mes (esta información proviene de Google Empresas). Por otro lado, la otra parte del presupuesto la utilizaríamos inicialmente en influencers jóvenes que tengan entre 30.000 y 160.000 seguidores y vivan en la zona de Madrid capital, ya que estos son más baratos que los grandes influencers y permiten penetrar en el mercado de la futura generación de influencers a mejores precios, concentrando su actividad en el centro de la ciudad.

Como nuestro público objetivo buscará directamente nuestra marca cuando la conocen o la ven anunciada (no buscarán por palabras a empresas que estén relacionadas con nuestra actividad), hemos considerado que la posición del SEO, lo planifiquemos para su implantación en el segundo año operativo, que será cuando ya estemos facturando una mayor cantidad y sea viable.

3. Suministros y demás gastos relacionados con el local

No creemos que llegaremos a superar, al principio, los gastos mínimos de suministros que se deben pagar por no contar con maquinaria. Es por ello por lo que consideramos que no tendremos, de momento, un gasto variable, debiendo únicamente abonar la cuantía fija mensual.

4. Conclusión

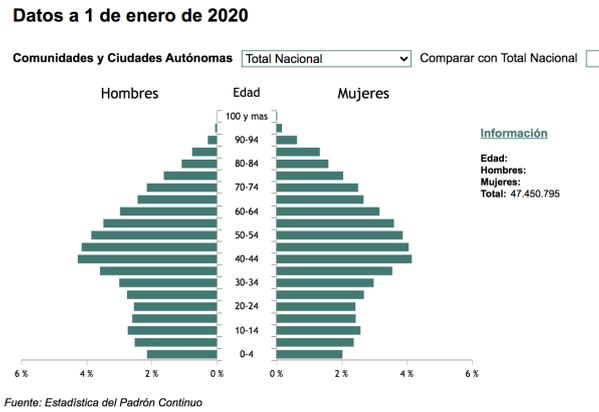
En conclusión, hemos sido capaces, en este TFG, de analizar un modelo de negocio de forma exhaustiva, consistente y que muestra una fuerte viabilidad económica y oportunidad de negocio. Se trata de un mercado en el que no existe la idea de negocio innovadora que hemos propuesto en la que se incentiva a la población española cuando recicla. No sólo ejercerá nuestra aplicación una labor medioambiental, al proponer un modelo sostenible, sino que ayudará a una labor social al ofrecer alternativas de vestimenta para los segmentos económicamente más tensionados. Al ser los pioneros en este nuevo método, podremos consolidar con mayor fervor nuestras relaciones con los sponsors para que sean una parte indisoluble de nuestra propuesta de valor. Esto permitirá que la percepción de nuestros proveedores sobre nuestra marca sea buena y que, tanto los competidores actuales como los futuros, cuenten con dificultad en imitar nuestra propuesta.

Contamos con un aumento de la concienciación sobre el reciclaje, apoyado por ASIRTEX, y unos planes a nivel Estatal que serán implantados por el Gobierno para que aumente el reciclaje en el 2030. Además, el aumento demográfico obligará a que busquemos alternativas sostenibles de consumo que tengan un impacto positivo en el medioambiente sin contar con las posibilidades tanto de penetrar el mercado internacional como de obtener toda la ropa que los españoles deseamos cada año a la basura.

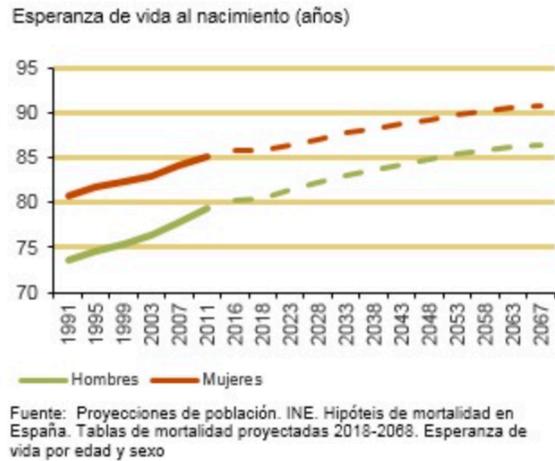
Por todo ello, estimo que se trata de una inversión segura y con perspectivas a futuro que generará una buena rentabilidad y dejará una huella positiva en cuanto al reciclaje. ¡Preservemos el planeta para que nuestras generaciones venideras lo disfruten tanto como lo hemos hecho nosotros!

5. Anexo

Anexo 1. Tabla Poblacional en España elaborada por INE (2021)



Anexo 2. Tabla que muestra la Esperanza de Vida en España elaborada por INE (2021)



6. Bibliografía

Agencia Europea del Medio Ambiente, 2021. Recabado el 15 de abril del 2021 de <https://www.eea.europa.eu/es/themes/transport/intro#:~:text=Los%20coches%2C%20las%20furgonetas%2C%20los,efecto%20invernadero%20procedentes%20del%20transporte.&text=El%20transporte%20sigue%20constituyendo%20tambi%C3%A9n,atmosf%C3%A9rica%2C%20especialmente%20en%20las%20ciudades.>

Antena 3. (2021). España es el sexto país que más recicla de la Unión Europea. Recabado el 25 de marzo del 2021, de https://www.antena3.com/noticias/sociedad/espana-es-el-sexto-pais-que-mas-recicla-de-la-union-europea_201912015de42cf00cf279d61abc3967.html

ASIRTEX. (2021). Asociación Ibérica de Reciclaje Textil. Recabado el 25 de marzo del 2021, de <https://www.asirtex.org/>

ASIRTEX. (2020). Recabado el 25 de marzo del 2021, de <https://www.asirtex.org/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-del-COVID-19-en-el-Reciclaje-Textil-del-hogar.-ASIRTEX-abril-2020.pdf>

Cadenas. (2019). La contaminación causa 10.000 muertes año en España y 7 millones en el mundo. Recopilado el 17 de marzo 2021, de <https://www.expansion.com/sociedad/2019/11/26/5ddd0f29468aeb15028b461a.html>

CDTI (2021). Recabado el 21 de marzo del 2021, de <https://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&xtr=8>

Chan, E. (2020). 6 decisiones de consumo de moda que puedes tomar para reducir tu huella hídrica. Recabado el 10 de abril del 2021, de <https://www.vogue.es/moda/articulos/reducir-consumo-agua-ropa-moda-sostenible>

Cinco Días. (2021). El 70% de los españoles gasta entre 150 y 450 euros al mes en la cesta de la compra. Recabado el 16 de abril del 2021, de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/03/01/midiero/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%20Maprfe

Consumismo | Greenpeace España. (2021). Recabado el 13 de marzo del 2021, de <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/#:~:text=El%20impacto%20de%20la%20ropa,conserva%20la%20mitad%20de%20tiempo>.

DÍAS, C. (2021). Economía plantea una ley que agilice la creación de empresas, fomente su crecimiento y palíe su morosidad. Recabado el 27 de marzo del 2021, de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/19/economia/1613736077_502202.html

ElEconomista. (2019). La industria de la moda es la segunda más contaminante del mundo: confeccionar unos vaqueros son 7.500 litros de agua. (2019). Recabado el 6 de abril del 2021, de <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/10158909/10/19/La-industria-de-la-moda-es-la-segunda-mas-contaminante-del-mundo-confeccionar-unos-vaqueros-gasta-7500-litros-de-agua.html>

Expansión. (2021). España - Riesgo de pobreza 2019. Recabado el 11 de abril del 2021, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/riesgo-pobreza/espana#:~:text=El%20riesgo%20de%20pobreza%20desciende,Espe%C3%B1a%20en%20el%20%C3%BAltimo%20a%C3%B1o>.

Expansión. (2021). PIB de España - Producto Interior Bruto 2020. Recabado el 11 de abril del 2021, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

García, S. (2019). 11 datos interesantes sobre el agua. Recabado el 10 de abril del 2021, de <https://www.nationalgeographic.es/photoaquae/2019/03/11-datos-interesantes-sobre-el-agua>

Hausman, A. (2011). Porter's 5 Forces in the Age of Social Media. Recabado el 21 de marzo de 2021, de <https://www.hausmanmarketingletter.com/porters-5-forces-age-social-media/#.YFeS1UhKhQI>

INEbase / Mercado laboral / Actividad, ocupación y paro / Encuesta de población activa / Últimos datos. (2021). Recabado el 24 de marzo del 2021, de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

INE. (2021). Pirámide de la población empadronada en España. Recabado el 25 de marzo del 2021, de <https://www.ine.es/covid/piramides.htm>

INE. (2021). Productos y Servicios / Publicaciones / Publicaciones de descarga gratuita. Recabado el 25 de marzo del 2021, de https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926380048&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout

INE. (2021). Productos y Servicios / Publicaciones / Publicaciones de descarga gratuita. Recabado el 10 de abril del 2021, de https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202020%20en,32%2C8%20millones%20de%20usuarios.

INE. (2021). Recabado el 11 de abril del 2021, de https://www.ine.es/prensa/cp_e2020_p.pdf

La contaminación atmosférica causó 160,000 muertes en las 5 ciudades más grandes del mundo en 2020 – Greenpeace Colombia. (2021). Retrieved 13 March 2021, from <https://www.greenpeace.org/colombia/noticia/uncategorized/la-contaminacion->

atmosferica-causo-160000-muertes-en-las-5-ciudades-mas-grandes-del-mundo-en-2020/

La moda es una de las industrias más contaminantes: ONU • Actualidad • Forbes México. (2021). Recabado el 19 de marzo de 2021, de <https://www.forbes.com.mx/la-moda-es-una-de-las-industrias-mas-contaminantes-onu/>

Naciones Unidas. (2021). Población | Naciones Unidas. Recabado el 16 de abril del 2021, de <https://www.un.org/es/global-issues/population>

Objetivos de Desarrollo Sostenible | PNUD. (2021). Recabado el 21 de marzo del 2021, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C.L. (2005). Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept. *Communications of AIS*, 15.

OSTERWALDER, A. (2004). *The Business Model Ontology. A proposition in a Design Science Approach*. Dissertation, University of Laussane, Switzerland.

Porter, M. Kramer, M., & Lorsch, J. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (1997). *El Análisis de las fuerzas Competitivas*. Ed: Continental SA. México.

